# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE VE SATIŞ PROFESYONELLERİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ: TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 FİRMASI

Enis Peker
151158101

**DOKTORA TEZİ**

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Doktora Programı
Danışman: Prof. Dr. Yalçın Kırdar

İstanbul
T. C. Maltepe Üniversitesi
Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2021

# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE VE SATIŞ PROFESYONELLERİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ: TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 FİRMASI

Enis Peker
151158101
Orcid: 0000-0001-7275-992X

**DOKTORA TEZİ**
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Doktora Programı
Danışman: Prof. Dr. Yalçın Kırdar

İstanbul
T. C. Maltepe Üniversitesi
Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2021



# JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

# ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

# TEŞEKKÜR

Eğitim hayatımdaki idealim olan doktora çalışmama uzun bir süre önce başlamaya karar verdiğimden bugüne kadar, bu dönemin farklı bir yaşam ve eğitim deneyimi olduğunu gördüm.

Tez danışmanım Prof. Dr. Yalçın Kırdar'a çalışmamın tüm süreçlerinde vermiş olduğu büyük desteklerinden, değerli yorumları, önerileri ve katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez izleme komitesinde yer alan Dr. Öğr. Üyesi Gülseli Aygül Ernek Alan ve Dr. Öğr. Üyesi Erman Yüce'ye değerli yorumları, önerileri ve katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Maltepe Üniversitesi'nde ve bu alanda doktoraya başlamamda ve de eğitim sürecinde değerli destek ve katkılarından dolayı Prof. Dr. Zafer Kesebir ve Prof. Dr. Filiz Otay Demir'e de teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimine başlamamda beni teşvik eden ve destekleyen değerli aile dostumuz Dr. Aziz Tüter'e ve değerli arkadaşım Doç. Dr. Zekeriya Uykan'a, doktora eğitimim süresinde bana tecrübesi ve de bilgileri ile destek olan değerli sınıf arkadaşım Dr. Sadık Çalışkan'a, doktora tezimin saha uygulama çalışmaları sürecinde değerli tecrübe ve katkıları ile destek olan Özlem Ünan ve ekibine ve de Taner Gönç ve ekibine de teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, akademik anlamda örnek aldığım ve hayatımın her aşamasında bana sonsuz destek olan, eşim Prof. Dr. Kadriye Peker'e ve doktora eğitimimde tüm kalbiyle yanımda olan oğlum Canberk Peker'e, ayrıca bana her zaman ellerinden geldiğince desteklerini esirgemeyen anneme ve babama da teşekkürlerimi sunarım.

Enis Peker

24 Şubat, 2021

# ÖZ

## MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE VE SATIŞ PROFESYONELLERİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ: TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 FİRMASI

Enis Peker
Doktora Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programı
Danışman: Prof. Dr. Yalçın Kırdar
Maltepe Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, 2021

İş hayatının değişmekte olan dinamizmi ve küreselleşmenin getirdiği rekabetin her geçen gün daha ağır hissedildiği günümüzde, müşteriler ile uzun vadeli ilişki geliştirmek ve sürdürmek oldukça önem kazanmıştır. Ayrıca, müşterilerden toplanan verilerin en doğru şekilde, nerede ve nasıl kullanılacağı da büyük önem taşımaktadır. Her gün daha fazla satmak zorunda olan ve kıyasıya rekabet eden şirketler için müşteri kazanmak ve kazanılanları kaybetmemek ciddi bir zorunluluk halindedir. Şirketler için müşteri memnuniyetini en iyi şekilde sağlamak, ayrıca satış ekibini etkili ve hedeflenen sonuçlar doğrultusunda yönetmek, orta ve üst yönetim için giderek daha da kritik hale gelmiştir. Bu çalışmada amaç, CRM'in işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarındaki şirketlerin müşteri memnuniyetine ve bunun ile birlikte satış profesyonellerinin satış performansına olan etkisini Türkiye'nin en büyük 500 şirketinde araştırmak ve değerlendirmektir. Çalışmada, bilimsel araştırmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemi ile telefon görüşmeleri yapılarak 5'li Likert soru tipi yaklaşımı kullanılmıştır. Günümüzde teknolojinin nasıl kullanıldığını ve kabul edildiğini anlamanın önemi yanında çalışma, CRM kullanımının şirketler için kritik öneme sahip olan müşterilerinin memnuniyetine ve ayrıca satışla ilgili olarak ta performansa olumlu yönde etkisini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, CRM'in şirketlerin çoğunluğu tarafından kullanılıyor olması ve etkileri üzerine yapılmış olan araştırma, yeni alanlardaki çalışmalara açıktır. Bu yeni araştırmalar, akademik çalışmalara ve profesyonel iş yaşamına önemli faydalar sağlayacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** B2B (İşten-İşe); B2C (İşten-Tüketiciye); CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi); Müşteri Memnuniyeti; Satış; Satış Performansı.

# ABSTRACT


## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT'S IMPACT ON CUSTOMER SATISFACTION AND SALES PROFESSIONALS' SALES PERFORMANCE: TURKEY'S TOP 500 COMPANIES

Enis Peker
PhD Thesis
Department of Public Relations and Publicity
Public Relations and Publicity Programme
Thesis Advisor: Prof. Dr. Yalçın Kırdar
Maltepe University Graduate School, 2021

In today's world where the changing dynamism of business life and the competition brought about by globalization are felt more and more every day, developing and maintaining long-term relationships with customers has become very important. In addition, it is of great importance to use the data collected from customers in the most accurate way, where and how. For companies that have to sell more and more and compete fiercely every day, gaining customers and not losing what has been gained is a serious obligation. It has become more and more critical for middle and senior management to ensure the best customer satisfaction for companies and to manage the sales team effectively and in line with the targeted results. In this study, the aim is the work of CRM in business-to-business and business-to-consumer, the impact of companies to professional sales performance sales along with it and to customer satisfaction in the business field in Turkey to investigate the 500 largest companies in and evaluate. In the study, a 5-point Likert question type approach was used by making phone calls with questionnaire method, one of the data collection techniques in scientific research. In addition to the importance of understanding how technology is used and accepted today, the study reveals the positive effect of CRM use on the satisfaction of its customers, which is critical for companies, and also on performance in relation to sales. As a result, research on the use and effects of CRM by the majority of companies is open to studies in new areas. These new researches will bring significant benefits to academic studies and professional business life.



**Keywords:** B2B (Business to Business); B2C (Business to Consumer); CRM (Customer Relationship Management); Customer Satisfaction; Sales; Sales Performance.

# İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ..... iii
TEŞEKKÜR ..... iv
ÖZ ..... v
ABSTRACT ..... vi
İÇİNDEKİLER ..... vii
TABLOLAR LİSTESİ ..... viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... x
GRAFİKLER LİSTESİ ..... xi
KISALTMALAR ..... xii
ÖZGEÇMİŞ ..... xiii
BÖLÜM 1. GİRİŞ ..... 1
Problem ..... 3
Amaç ..... 4
Önem ..... 6
Varsayımlar ..... 11
Sınırlıklar ..... 11
Tanımlar ..... 12
Müşteri İlişkileri Yönetimi - CRM ..... 12
İşten-İşe Satış – B2B ..... 19
İşten-Tüketiciye Satış – B2C ..... 22
İşten-İşe ve İşten-Tüketiciye Satış ..... 24
Müşteri Memnuniyeti ..... 27
Satış ve Satış Performansı ..... 30
BÖLÜM 2. YÖNTEM ..... 41
Araştırma Modeli ..... 41
Evren ve Örneklem ..... 43
Veriler ve Toplanması ..... 45
Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması ..... 54
BÖLÜM 3. BULGULAR VE YORUMLAR ..... 60
Bulgular ..... 60
Yorumlar ..... 85
BÖLÜM 4. SONUÇ ..... 90
Özet ..... 90
Yargı ..... 93
Öneriler ..... 93
EK'LER ..... 96
KAYNAKÇA ..... 99

# TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1.** İşten-İşe ve İşten-Tüketiciye Özellikleri ..... 26
**Tablo 2.** Geleneksel ve Modern Satışlar ..... 31
**Tablo 3.** Kontrol İlgili CRM Kullanımı ..... 39
**Tablo 4.** Çalışmanın Araştırma Modeli Yapısı ..... 41
**Tablo 5.** Örneklemin sosyo-demografik ve çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97) ..... 42
**Tablo 6.** Örneklemin katılımcı şirketlerin faaliyet gösterdiği alanlara göre dağılımı (n=97) ..... 43
**Tablo 7.** Çalışma ölçekleri madde havuzlarının hazırlanmasında kullanılan mevcut ölçeklere yönelik bilgiler ..... 46
**Tablo 8.** "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" maddeleri ..... 46
**Tablo 9.** "Müşteri Performans Ölçeği" maddeleri ..... 48
**Tablo 10.** "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" maddeleri ..... 49
**Tablo 11.** "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" maddeleri ..... 49
**Tablo 12.** Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler ..... 55
**Tablo 13.** Ölçeklere ait normallik testleri sonuçları ..... 56
**Tablo 14.** Çalışmada kullanılan ölçek puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler ..... 62
**Tablo 15.** "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" maddelerine ait istatistikler ..... 62
**Tablo 16.** "Müşteri Performans Ölçeği" maddelerine ait istatistikler ..... 63
**Tablo 17.** "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği" maddelerine ait istatistikler ..... 64
**Tablo 18.** "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" maddelerine ait istatistikler ..... 65
**Tablo 19.** Çalışmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki Korelasyon Katsayıları (n=97) . 66
**Tablo 20.** Çalışmada kullanılan ölçek puanları ile sosyo-demografik ve çalışma yaşamı ile alakalı değişkenler arasındaki ilişkiler (n=97) ..... 67
**Tablo 21.** "CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği" madde puanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı (n=97) ..... 69
**Tablo 22.** "CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği" madde puanlarının çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97) ..... 71

**Tablo 23.** "Müşteri Performans Ölçeği" madde puanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı (n=97) ..... 72
**Tablo 24.** "Müşteri Performans Ölçeği" madde puanlarının çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97) ..... 73
**Tablo 25.** "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği" madde puanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı (n=97) ..... 74
**Tablo 26.** "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği" madde puanlarının çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97) ..... 75
**Tablo 27.** "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" madde puanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı (n=97) ..... 77
**Tablo 28.** "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" madde puanlarının çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97) ..... 78
**Tablo 29.** CRM Sitemi Kullanımı ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (n=97) ..... 79
**Tablo 30.** CRM Sitemi Kullanımı Etkinliği, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Performansı Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (n=97) ..... 80
**Tablo 31.** CRM Sitemi Kullanımı Etkinliği, Müşteri Memnuniyeti ve Satış Süreci Etkinliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (n=97) ..... 82
**Tablo 32.** CRM sistemi kullanım etkinliğini etkileyen belirleyenler (n=97) ..... 84

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1.** Araştırma Modeli ..... 6
**Şekil 2.** Müşteri İlişkileri Süreçleri ..... 8
**Şekil 3.** Müşteri İlişkileri Yönetimi ..... 18
**Şekil 4.** H3 hipotezi ..... 79
**Şekil 5.** H1 ve H4 hipotezleri ..... 81
**Şekil 6.** H2 ve H5 hipotezleri ..... 83

# GRAFİKLER LİSTESİ

**Grafik 1.** “CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği” puan dağılımı..... 57
**Grafik 2.** “Müşteri Performans Ölçeği” puan dağılımı..... 57
**Grafik 3.** “CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği” puan dağılımı..... 58
**Grafik 4.** “Müşteri Memnuniyeti Ölçeği” puan dağılımı..... 58

# KISALTMALAR

**B2B** : Business to Business (İşten-İşe)

**B2C** : Business to Consumer (İşten-Tüketiciye)

**COVID-19** : Corona Virus Disease-2019 (Koronavirüs)

**CRM** : Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

**CX** : Customer Experience (Müşteri Deneyimi)

**KOBİ** : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

**MPR** : Marketing Public Relations (Pazarlama Yönlü Halkla İlişkiler)

**OPR** : Online Public Relations (Çevrimiçi Halkla İlişkiler)

**TÜSİAD** : Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği

# ÖZGEÇMİŞ

**Enis Peker**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**

**Eğitim**

| *Derece* | *Yıl* | *Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı* |
|---|---|---|
| Y.Ls. | 2004 | Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü<br>İşletme / Pazarlama Yönetimi (İngilizce) |
| Y.Ls. | 2002 | Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü<br>İşletme / Yönetim ve Organizasyon |
| Ls. | 1999 | İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi<br>Mühendislik / Elektronik Mühendisliği (İngilizce) |
| Lise | 1989 | Otakçılar Lisesi / Matematik |

**İş/İstihdam**

*Yıl* *Görev*

2020 - Telekom, Finans, Veri Merkezi Sektörü Satış Müdürü / Türkiye. Schneider Electric

2004 - 2019 Telekom Sektörü Satış Direktörü / Türkiye ve Orta Asya. Vertiv (Emerson Network Power)

2000 - 2004 Yazılım Destek Mühendisi. Netaş

# BÖLÜM 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyıl tehditler, zorluklar ve aynı zamanda fırsatları da içermektedir. Teknolojik gelişmelerin katlanarak artan hızı ve müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçları ve eğilimleri, işletmelerin müşterileriyle etkileşim kurma şeklini de değiştirmektedir.

Günümüzde pazarlama ve satış alanında, teknoloji ve müşteri beklentilerindeki değişimler ile birlikte, örneğin işten-işe müşteriler de, aynı şekilde işten-tüketiciye müşterilerin benzeri bir müşteri deneyimi (CX-Customer Experience) bekler olmuştur.

Diğer taraftan şirketler, pazarlama ve satış organizasyonlarını gerçek anlamda birlikte kullanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Özellikle müşteri odaklı yaklaşımlar CRM girişimlerini desteklerken, entegre bir CRM de müşteri ilişkilerinin güçlenmesini, müşteri memnuniyetinin ve sadakatının artmasını ve de satış performansını olumlu yönde destekleyecektir.

1960'ların sonlarına doğru ve 1970'lerin başlarında, şirketlerin amacının yeni müşteri yaratmak ve onları korumak olduğu düşünülürken, özellikle günümüzde CRM kavramı ve müşterilerle uzun vadeli bir ilişki sürdürme ihtiyacı önemli bir konu haline gelmiştir.

Birçok şirket CRM'i çok sayıda koordinasyonsuz girişimin eşlik ettiği, bireysel alanlardaki sorunlar için teknolojik bir çözüm olarak algılamıştır. Bununla birlikte CRM, bir şirketin uygulamaya karar verdiği anda insani, teknolojik ve süreçlere ilişkin etkileri nedeniyle bir strateji olarak düşünülmelidir (Mendoze vd., 2007, s.913). Buna bağlı olarak CRM, günümüzde müşterilerle uzun vadeli bir ilişki sürdürmek için bir strateji olarak görülmesi gereken şekilde gelişmektedir.

Mendoze vd. (2007, s.913) göre her bir şirket farklı olup, kendi kültürü ve iş süreçleri vardır. Dolayısıyla, CRM'i şirketin tüm sorunlarını çözecek sihirli bir kavram olarak görmemek gereklidir. Ayrıca, şirketler CRM'in faydalarını ve etkilerini anlamak ve de bu stratejinin uygulanmasında başarılı olmak için bütünsel bir yapıda ve bölümler arası koordinasyon ile çok sıkı çalışmalıdır. Şirketler genellikle CRM'in karmaşıklığını dikkate almama, net iş hedeflerini belirleyememe ve CRM yazılımının sağlanmasına yetersiz yatırım yapma eğilimindedir.

Forsyth tarafından gerçekleştirilen ve CRM'in avantajlarına ulaşamama nedenleriyle ilgili olarak yaklaşık 700 şirketten oluşan bir çalışma, başarısızlığın ana nedenleri olarak şunları göstermiştir:

- Organizasyonel değişim (%29)
- Şirket politikaları (%22)
- CRM konusunda çok az anlayış (%20)
- Zayıf CRM becerileri (%6)

Bunlar, CRM'i bir iş stratejisi ve dolayısıyla kuruluşun üst yönetimi için başlangıç noktası olarak tanımlamanın önemini kanıtlamaktadır (Forsyth, 2001).

Bir CRM iş stratejisi, şirketin amacına ulaşmak ve müşteri etkileşimlerinin kârlılığını en üst düzeye çıkarmak için pazarlama, satış, operasyon, müşteri hizmetleri, insan kaynakları, Ar-Ge, finans ve bilgi teknolojileri bölümleriyle birlikte interneti içermektedir (Chen ve Popovich, 2003, s.673).

İşten-işe ve işten-tüketiciye firmalarını temsil eden birçok satış yöneticisi ve satış görevlisi, Yunan filozof Herakleitos'un "Hayatta değişmeyen tek şey, değişimdir." ifadesine katılacaklardır. Değişimler, işten-işe ve işten-tüketiciye organizasyonları ve ilgili satış ekipleri üzerinde zorluklara ve fırsatlara yol açmaktadır.

Corona Virus Disease-2019/Covid-19 (Koronavirüs) ilk olarak 2019 yılının sonuna doğru Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıktıktan sonra, 2020 yılının ilk çeyreğinde tüm dünyada ve ülkemizde de net bir şekilde etkileri hissedilmeye başladı. Malesef Koronavirüs'ün ortaya çıkışı ve sonrasında bu kadar hızlı yayılması beklenmiyordu ve buna bağlı olarak Koronavirüs vakalarındaki artışı sınırlamak için hükümetler önleyici bir eylem olarak, büyük ölçekli sosyal kısıtlamaları düzenleyen hükümet yönetmelikleri yayınladılar.

Koronavirüs salgını küresel ekonomide yavaşlamaya neden olmakta ve bununla birlikte ticaret, yatırım ve istihdam gibi ana unsurlar derinden etkilenmektedir. Koronavirüs pandemi döneminde birincisi, içeride kalma (lock-down) ve diğer kısıtlamalar, müşterilerin hareket kabiliyetini ve bununla bağlantılı olarak fiyat artışlarına cevap verme yeteneklerini ve de istekliliklerini azaltmıştır. İkincisi ve ilgili sağlık endişeleri, ikame ürünleri aramak için alternatif satış noktalarına bakma isteğini de azaltmıştır. Pandemi döneminin bu şekilde devam etmesi sonucu olarak, işten-işe ve işten-tüketiciye pazarlarının daralması kaçınılmazdır. Bu kapsamda en çok etkilenen

sektörler ticaret, turizm, ulaşım, eğitim ve sağlık olduğu görülmektedir. KOBİ'ler de bu krizi olumlu atlatacak kaynaklara sahip olmadıkları için, en çok tehdit altındaki iş grubudur.

2020 yılının ikinci çeyreği itibarıyla ve halen, işten-işe ve işten-tüketiciye satış ekipleri ve performansları üzerinde önemli etkileri devam etmektedir. Örneğin Koronavirüs salgını, birçok satış ekibi için birbiriyle ilişkili sosyal, teknolojik ve organizasyonel zorlukları beraberinde getirmiştir. Bu zorluklar arasında, genelde uzaktan çalışma, fiziksel olarak bir arada bulunamama, önemli toplantı ve etkinliklerin iptal edilmesi veya ertelenmesi (örneğin; ticari fuarlar, konferanslar, etkinlikler, müşteri toplantıları, vb.), seyahat kısıtlamaları ve farklı ülkeler tarafından sınırların kapatılmaları gibi çok sayıda Koronavirüs ile bağlantılı olarak sorunlar ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan operasyonel anlamda da işten-işe ve işten-tüketiciye alanlarında diğer sorunları beraberinde getirmiştir, örneğin; envanter azlığı, tedarik zincirinde sıkıntılar, ürün teslimat sorunları, günlük operasyonları sürdürmede genel zorluklar, yeni iş düzenlemeleri (örneğin; sanal satış veya e-ticaret, bilgi akışlarında değişiklikler, rollerin daralması veya genişlemesi, geçici veya kalıcı işten çıkarmalar, vb.).

Eğer işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarındaki sektörlerde Koronavirüs krizi uygun şekilde yönetilemezse, ciddi derecede olumsuz sonuçları olabilir. Şirketler bu krizde de tipik olarak satış performanslarında, mevcut müşterilerinde ve müşteri memnuniyetlerinde önemli kayıplar, operasyonlarında kesintiler ve de bunlara bağlı olarak, hatta iflaslar ile karşı karşıya kalabilir.

## Problem

İş hayatının değişmekte olan dinamizmi ve küreselleşmenin getirdiği rekabetin her geçen gün daha ağır hissedildiği günümüzde, müşteriler ile uzun vadeli ilişki geliştirmek ve sürdürmek oldukça önem kazanmıştır.

Yakın geçmişte ve günümüzde çok hızlı ilerleyen teknoloji sayesinde üretim teknikleri gelişmekte, bununla birlikte maliyetler düşmekte, mal ve hizmetler kolayca taklit edilmekte, bollaşmakta ve de rekabet konusu çok daha etkili olmaktadır. Bu anlamda, iş hayatına hakim olan ve en son teknolojileri kullanan şirketleri de etkileyen en önemli unsurlardan biri rekabettir. Demir ve Kırdar'a (2013) göre rekabet, bundan önceki dönemlerin hiçbirinde üreticileri, pazarlama ve satış ekiplerini bu kadar

yormamıştır. Her gün daha fazla satmak zorunda olan ve kıyasıya rekabet eden şirketler için müşteri kazanmak ve kazanılanları kaybetmemek ciddi bir zorunluluk halindedir (Demir ve Kırdar, 2013, s.294). Şirketler için müşteri memnuniyetini en iyi şekilde sağlamak, ayrıca bunun yanında satış ekibini etkili ve hedeflenen sonuçlar doğrultusunda yönetmek, orta ve üst yönetim için giderek daha da büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde şirketler pazar paylarını, kârlılıklarını, müşteri memnuniyetini arttırmak ve yüksek tutmak, elindeki müşterilerini uzun dönem koruyabilmek için müşteri bilgilerini en iyi şekilde toplayıp değerlendirebilmeli ve kullanabilmelidir. Müşterilerden toplanan verilerin en doğru şekilde, nerede ve nasıl kullanılacağı büyük önem taşımaktadır (Demirbağ, 2004, s.7).

Gelişim ve değişim içinde olan müşteri beklentileri, rekabet ve pazar yapıları dikkate alındığında, geleneksel satış organizasyonlarının ve süreçlerinin baskı altında olduğu ve olacağı söylenebilir (Piercy, 2010, s.349). Bu anlamda CRM, müşteri memnuniyeti, pazarlama ve satış hedefleriyle ve de kaygılarıyla doğrudan ilişkilidir (Demirbağ, 2004, s.35). CRM'i günümüzdeki gelişmeler ve beklentiler doğrultusunda etkili kullanmak, Türkiye'deki işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarında ürün, çözüm ve servis sağlayan şirketler için de kritik öneme sahiptir.

## Amaç

Bu çalışmada amaç, CRM'in işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarındaki şirketlerin müşteri memnuniyetine ve bunun ile birlikte satış profesyonellerinin satış performansına olan etkisini Türkiye'nin en büyük 500 şirketinde (Fortune 500) araştırmak ve değerlendirmektir.

**Hipotezler:**

H1: CRM kullanımı, müşteriler ile olan performansın artışını sağlar.

Müşteriler ile olan performans, satış profesyonellerin müşterinin ihtiyaçlarını anlayarak ve bu ihtiyaçlarını karşılayarak bir çözüm sağlaması ve de müşterinin organizasyonu ile derinlemesine geliştirilen müşteri ilişkileridir (Hunter ve Perreault, 2006, s.99).

H2: CRM kullanımı, satış süreci etkinliğininin artışını sağlar.

Satış süreci etkinliği, fırsatların analiz edilmesi ile satış görevlilerinin satış sürecinin belirli kısa dönemli sonuçları açısından tamamlanmasında daha etkili olmasını ve satışı daha hızlı gelire dönüştürmesini ve de satış kapanış, müşteriyi elde tutma oranlarının geliştirilmesidir (Stoddard, Clopton ve Avila, 2006, s.41).

H3: CRM kullanımı, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

CRM kullanımının müşteri memnuniyetine olumlu etkisi vardır ve müşteri memnuniyetinin de şirketleri daha iyi yönde geliştirdiği görülmüştür (Ata, 2008, s.159). Long ve arkadaşlarının (2013) çalışması, CRM'in müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinde olumlu etki yarattığını göstermiştir (Long, Khalafinezhad, Wan Ismail ve Abd Rasid, 2013, s.251). Aynı şekilde, Hassan vd. (2014) yaptığı çalışma, CRM'in müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu araştırma, CRM'in pazar payını arttırmada önemli bir rol oynadığı, üretkenliği arttırdığı, çalışanların moralini yükselttiği, aynı zamanda derinlemesine müşteri bilgisini ve de müşteri memnuniyetini arttırdığı sonucuna varmıştır (Hassan, Nawaz, Lashari ve Zafar, 2014, s.563).

H4: Müşteri memnuniyeti, müşteriler ile olan performansın artışını olumlu etkiler.

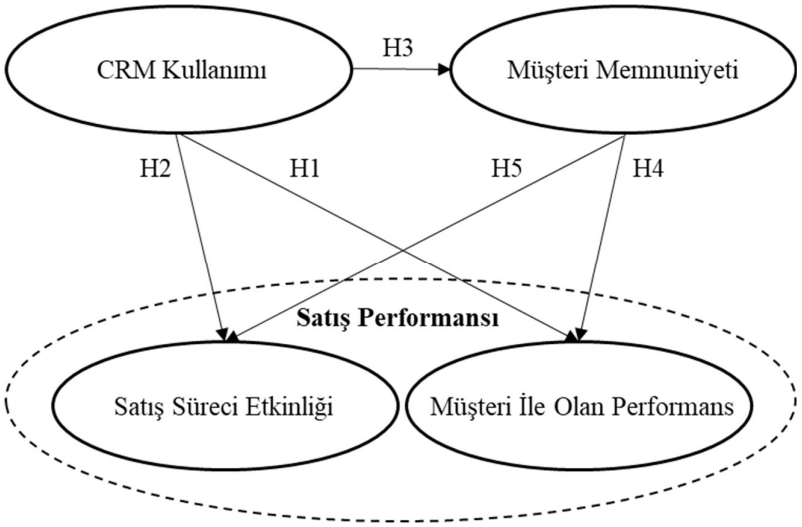
Yüksek müşteri memnuniyeti, mevcut müşterilerin bağlılığının artmasını, fiyat esnekliğinin düşürülmesini, rekabetçi çabalardan yalıtılmasını, gelecekteki işlemlerin maliyetlerini, başarısızlık maliyetlerini ve yeni müşterileri çekmenin maliyetlerini düşürmeyi sağlarken, şirket için gelişmiş bir itibar da göstermektedir (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994, s.55). Ayrıca, daha yüksek oranda tekrarlanan satın almaların artmasını sağlar (Odabaşı, 2015, s.57).

H5: Müşteri memnuniyeti, satış süreci etkinliğininin artışını olumlu etkiler.

Anderson vd. (1994), müşteri memnuniyetinin şirketlerin satışlarına olan ekonomik faydası ve geri dönüşü üzerindeki etkilerini araştırmış ve çalışmadaki bulgular, müşteri memnuniyeti kalitesinin yüksek olmasının şirketin satış ve kârlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Anderson vd., 1994, s.53). Maliyetlerin ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucu, kâr marjları yükselmektedir (Odabaşı, 2015, s.57).

Ahearne, Jelinek ve Rapp'a göre araştırmacılar CRM sisteminin, satış profesyonellerinin müşterileri ile olan iletişim ve de işi kazanma kabiliyetini iyileştirdiğini belirtmiştir (Ahearne, Jelinek ve Rapp, 2005, s.380). Tanner, Ahearne,

Leigh, Mason ve Moncrief'e göre ayrıca, satış profesyonellerine şirket içinde eşdüzey çalışanlar, iç satış, müşteri servisi, mühendislik ve pazarlama ile olan çalışmalarını koordine etmesine (Tanner, Ahearne, Leigh, Mason ve Moncrief, 2005, s.177) ve Ingram'a göre de bununla birlikte satış departmanına, şirket içindeki pazarlama ve diğer fonksiyonel birimlerle daha işbirliği içinde çalışmasına yardımcı olur (Ingram, 2004, s.21'den aktaran Rodriguez ve Honeycutt, 2011).




**Şekil 1.** Araştırma Modeli

## Önem

Türkiye'de CRM halâ yerleşmekte ve gelişmekte olan bir kavram olup, özellikle çıkış yeri olan Amerika'daki CRM uygulamalarına göre, kullanım ve başarı oranının düşük olduğu görülür. Türkiye'de büyük işletmeler CRM konusunda ikna olmuş durumdadır, fakat küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) için CRM büyük şirketlerin kullanabileceği ve de maliyetli bir sistem olarak görülmektedir (Demirbağ, 2004, s.47,48).

Bu çalışmada, Türkiye'nin 2019 yılında şirket cirolarına göre belirlenmiş olan en büyük 500 firması kapsamında işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarındaki işletmeler olarak, CRM'in müşteri memnuniyetine ve bunun ile birlikte satış profesyonellerinin performansı açısından etkisi ele alınacak ve aynı zamanda CRM kavramının günümüzde Türkiye'deki şirketlerde uygulama düzeyi hakkında da bilgi edinilecektir.

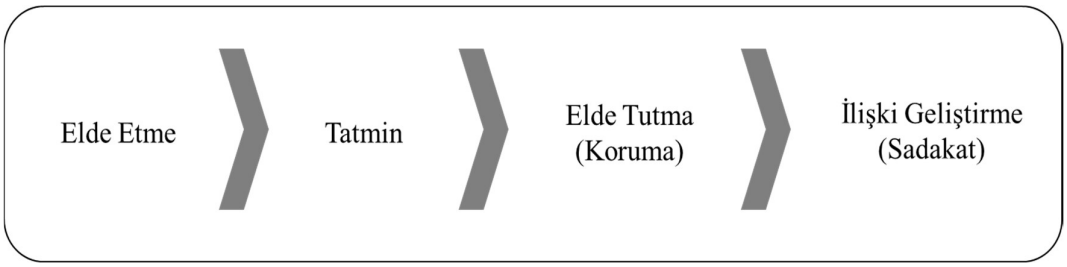
Türkiye'de yapılan araştırmalarda, genelde CRM kavramının kendisi ve işten-işe iş alanı kapsamında ve de şirketlerin genel performansına etkileri olarak bakılmış, bundan farklı olarak CRM kullanan ve Türkiye'nin alanında öncü olarak nitelenen işten-işe ve de işten-tüketiciye işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve satış ile ilgili alanlarda CRM'in satış performansına olan etkileri kapsamında derinlemesine ve de detaylı araştırma yapılmamıştır.

Alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, CRM'in sadece teknolojik bir altyapı ve yazılım platformu olmadığı, bununla birlikte müşteri odaklı bir iş yapma, rekabet ve yönetim stratejisi olduğu belirtilmektedir. CRM teknoloji merkezli bir düşünceden ortaya çıkmakla birlikte, üzerinde durulması gereken esas konu müşteri ilişkilerinin insan merkezli ve insan ilişkilerinin yoğunlukta olduğu bir anlayıştan kaynaklandığı gerçeğidir. Bu nedenle konu değerlendirilirken teknoloji, insan ile entegre olarak değerlendirilmelidir (Özdağoğlu, Özdağoğlu ve Öz, 2008, s.368).

CRM'in uygulanma aşamasında başarıyı etkileyen önemli faktörler bulunmaktadır, bu faktörler insan, süreç ve teknolojidir. İnsan, süreç ve teknoloji unsurlarının, müşteri ilişkileri yönetimindeki önem dereceleri 50% insan, 30% süreç ve 20% teknoloji olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2016).

CRM'in temeli, müşteriler hakkında olabilecek en fazla ve en ayrıntılı bilgileri toplamaya, müşterileri çok ince ayrımlarla çok fazla alt segmente bölmeye (mikro segmentasyon), bu segmentleri kârlılıklarına göre ayrıştırmaya, kârlı olan müşterilere yapılacak ekstra yatırımın seviyesini belirlemeye ve her müşteriye, yani herkese ayrı ve özel pazarlama stratejisi uygulamaya dayanıyor (Kırım, 2001, s.60).

CRM'in sadık müşteri elde etmek ve sürdürmenin yanında, müşterilerle uzun dönemli kârlı ilişkileri yönetme amaçları bulunmaktadır. Başka bir ifade ile müşteri ilişkileri yönetiminin amacı, firmaya kâr sağlayan müşterilerin firmayı daha faza tercih etmesine yardımcı olan yöntemler bulmaktır. Müşterilerle ilişki geliştirebilmek için müşteri elde etme, müşteri tatmini, elde tutma ve ilişki geliştirme gibi Şekil 2'de verilen aşamalardan geçilmesi gerekmektedir.




**Şekil 2.** Müşteri İlişkileri Süreçleri

Günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan CRM'in ortaya çıkmasına ve uygulanmasına neden olan unsurlara ve de amaçlarına baktığımızda;

- Kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması (Duran, 2014).
- Hizmet ekonomisinin büyümesi (Bakırtaş vd, 2013, s.8).
- Pazar payının değil, müşteri payının önemli hale gelmesi (Bakırtaş vd., 2013, s.8).
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması (Duran, 2014).
- Varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması (Duran, 2014).
- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber, her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği (Duran, 2014).
- Yoğun rekabet ortamı (Demirbağ, 2004, s.35).
- Bilgisayar, iletişim teknolojileri (web, e-mail...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler (Bakırtaş vd., 2013, s.8).
- Yeni teknolojiler, gelişmiş ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle birlikte, müşteri beklentilerinin hızla değişmesi ve bunun sonucunda müşterilerle işbirliğine dayalı ilişkilerin kurulmasının gerekli olması (Bakırtaş vd., 2013, s.8).

CRM'in amaçları;

- Müşteri sadakati ve uzun-dönem kârlılığı yaratabilmek için müşterilerin stratejilerine, şirketin süreçlerini uygun hale getirmek (Rigby, Reichheld ve Schefter, 2002, s.103).

- Müşteri ile temas kurulan tüm kanalların entegrasyonu ile satış, pazarlama ve müşteri hizmetlerinde, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler üreterek müşteri ilişkilerini iyileştirmek (Demirbağ, 2004, s.6).
- Müşteri ilişkilerini kârlı hale getirmek, farklılaşma sağlamak, maliyet minimizasyonu sağlamak, işletmenin verimini arttırmak, uyumlu faaliyetler sağlamak ve müşteri taleplerini karşılamak (Kırım, 2001, s.104).

Şirketin müşteri ilişkilerinin güçlü olması, şirketleri finansal açıdan olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca güçlü müşteri ilişkileri, müşterilerin işletme ve ürünleri hakkında başkalarına tavsiyelerde bulunmaları, müşterileri elde tutma, cüzdan payı (share of wallet), çapraz satış gibi davranışsal çıktılarla bağlantılıdır. Bu durum, yeni müşteri bulmak için işletmenin katlanacağı maliyetleri de azaltabilmektedir (Gültekin ve Kement, 2018, s.42).

Şirketlerin CRM'e yaklaşımında, iş süreçlerinin iyi anlaşılması ve bu yaklaşım ile CRM'in şu beş kategorideki karmaşıklığın dikkate alınarak seçilmesi ve uygulanması gerekliliği belirtilmiştir, bunlar; (1) ürün karmaşıklığı, (2) satış biçiminin karmaşıklığı (örneğin; çözüme dayalı satış), (3) pazarın karmaşıklığı, (4) satın alma biriminin boyutu, (5) satış döngüsünün karmaşıklığı (Ahearne, Rapp, Mariadoss ve Ganesan, 2012, s.123). Eğer bir şirkete CRM sistemi alınacak ve yatırım yapılacaksa, CRM'in hangi ihtiyaca göre olması gerekliliği belirlenmelidir, çünkü CRM sisteminde işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanındaki uygulamalarda temelde bazı farklılıklar vardır.

Gelinen durum CRM'i oldukça farklılaştırmış ve kritik bir rol vermiştir, bu anlamda şirketler gerek işten-işe ve gerekse işten-tüketiciye iş alanlarında olsun, rekabet edebilmek adına müşteriler için hizmet en önemli etki olarak gösterilmektedir. Saini, Grewal ve Johnson'ın (2010, s.367) yapmış olduğu çalışmadaki sonuçlar, CRM'in her iki işten-işe ve işten-tüketiciye ilişkilerini yönetiyor olarak konumlandırılmasına rağmen, CRM işten-işe ilişkiler için stratejik olarak kullanıldığında performans üzerinde daha güçlü etkisi olduğunu göstermiştir. Çünkü, uzun dönemli işten-işe ilişkileri güvenin inşa edilmesinde daha kararlı, sorumlu ve memnun edici beklentiler gerektirir. Ayrıca, müşteri tarafındaki hataların sonuçları işten-tüketiciye ilişkilerine göre, işten-işe tarafında çok daha ciddi sonuçlar oluşturur. Ata'nın (2008, s.159) yapmış olduğu çalışmadaki sonuçlar, işten-işe iş alanındaki şirketlerde CRM kullanımının müşteri memnuniyeti ve şirket

performansına etkilerinin pozitif bir etkisinin olduğunu ve bununla birlikte müşteri memnuniyetinin de işten-işe organizasyonunu iyi yönde geliştirdiğini göstermiştir.

Yapılan çalışmalara göre, birçok işten-tüketiciye iş alanındaki şirketler CRM aktivitelerini segmentasyon seviyesinde farklılaştırmaz. Bu şirketler, kâr potansiyeli ve masrafların biraraya getirilmesi ile kararlı çalışma düzeyi yerine, herbir olası müşteriyle aynı seviyede iletişime geçerler. Bu şirketlerin iyi düzenlenmemiş kaynakları, sadece yatırımın boşa gitmesine değil, diğer taraftan da müşteriler arasında bazılarının olması gerekenden daha fazla ya da olması gerekenden daha az ilgi gösterilmesine sebep olur (Payne, 2005, s.142).

CRM her iki işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarında yönetimsel anlamda kendini konumlandırmakla birlikte, işten-işe ve işten-tüketiciye pazarlarında farklılıklar bulunmaktadır. CRM'in işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarındaki farklı etkilerine baktığımızda, işten-işe'de işten-tüketiciye'ye göre daha etkili olduğu görülmektedir (Saini, Grewal ve Johnson, 2010, s.367).

CRM'in stratejik kullanımı, satış profesyonellerinin işten-işe alıcıları ile olan etkileşimleri sırasında harcanan kaynakları, emeği ve zamanın boşa gitmesinin azaltılmasına yardımcı olur, çünkü işten-tüketiciye satın alımları işten-işe'ye göre daha az karmaşık ve ilişkiye dayalıdır. İşten-işe satın alımları genellikle düzen dahilinde tekrarlı alımlardır, halbuki işten-tüketiciye'de tekrarlı alımları öngörmek zordur (Saini vd., 2010, s.368).

CRM kullanımı satın alıcının ihtiyaçlarının geçmişe dayalı analizine bağlı olarak, satış-öncesi ve satış-sonrası desteğinde daha derinlemesine gidilmesinde yardımcı olur. İşten-işe satın alımlarında çapraz-satış veya artarak giden yukarı-yönlü satış yapmak daha kolaydır, çünkü CRM işten-işe satın alımlarında ilişkisel duruma bağlı olmayı gerçekleştirmekte ve işten-tüketiciye satın alımlarına göre daha faydalı şekilde kullanabilmesini sağlamaktadır.

Diğer taraftan satış işi, endüstri ürünlerinde (işten-işe) sorun çözme, tüketici ürünlerinde (işten-tüketiciye) tatmin yaratmadır. Satın alma ise "rasyonel" veya "duygusal" güdüler ile olur ve rasyonel güdüler (işten-işe); gözlenebilir ve ölçülebilir. Tasarruf, verimlilik veya dayanıklılık. Duygusal güdüler (işten-tüketiciye); gözlenemez ve ölçülemez. Prestij, ün veya beğenilme (Önce, 201, s.37).

## Varsayımlar

Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir;

- CRM sisteminin, araştırmanın uygulanacağı Türkiye'nin en büyük 500 şirketlerinde kullanıldığı varsayılmaktadır.
- CRM sisteminin, işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarındaki şirketlerde müşteri memnuniyetinin ve satış profesyonellerinin performansınının değerlendirilmesinde kullanıldığı varsayılmaktadır.
- Katılımcıların CRM sistemini aktif olarak ve de iş süreçlerinde kullandığı varsayılmaktadır.
- Katılımcıların demografik özelliklerinin, CRM sistemi kullanımında farklı bir etkisinin olmadığı varsayılmaktadır.
- Araştırma ölçek sorularını katılımcıların doğru şekilde anlayıp, cevaplandıracakları varsayılmaktadır.

## Sınırlıklar

Bu çalışmada bazı sınırlıklar bulunmakta olup, çalışmanın sonuç ve değerlendirme aşamasında göz önünde tutulmalıdır. Diğer taraftan bu sınırlıkların, sonraki çalışmalar için de hedef ve katkı sağlaması beklenmektedir.

Koronavirüs pandemi sürecindeki yaşanan belirsizlikler, anket uygulamasında e-mail ile geri dönüşlerin yok denecek kadar az olması sebebiyle, hedeflenen katılımcılarla telefon ile görüşmelerin yapılması.

Çalışmada ortaya konulan modelin daha istikrarlı olabilmesi, analiz yöntemlerinin zenginleştirilmesi ve bulguların güvenilirliğini arttırmak için, gelecekteki araştırmacılar daha geniş bir şirket kümesinde ve daha büyük bir örneklem boyutuna ulaşarak daha büyük veriler toplamalıdır.

Çalışma, bu anket kapsamındaki sorular ile sınırlıdır. Ayrıca, anket çalışmasındaki katılımcıların CRM teknolojisine ve bunun teorik, pratik uygulamasına, diğer taraftan şirketin iç organizasyon yapısına ve işleyişine ve de satış, pazarlama gibi araştırma konusu kapsamındaki bölümlerin süreçlerine tam olarak hakim olamamasıyla birlikte, soruları yeterince objektif şekilde yorumlayamamasından kaynaklanabilecek farklılıklar ve eksiklikler.

Çalışmada belirtilen kısıtlılıklara rağmen, bu araştırma CRM ile ilgili yapılmış olan önceki araştırmaları bütünleştirdiği için CRM, işten-işe ve işten-tüketiciye literatüre önemli bir katkı olarak değerlendirilebilir.

## Tanımlar

### Müşteri İlişkileri Yönetimi - CRM

Küreselleşmenin etkisi, teknolojik gelişmeler, günümüz pazarlarında taleplerin azalması, ortaya çıkan yoğun rekabet ile birlikte müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının değişerek artması CRM'i önemli ve de kritik bir konuma getirmiştir. İçinde bulunduğumuz zamanı müşteri çağı olarak nitelendirirsek, belki de sağlıklı ve uzun dönemli kurulacak müşteri ilişkileri, şirketlerin sahip olabileceği önemli bir rekabet aracı olarak gelişecektir. Diğer taraftan pazarlama anlayışı üründen, müşteri merkezli yaklaşıma zorunlu hale gelmiştir ki, bu yaklaşıma göre de güç üreticide değil, artık müşteridedir.

Mishra (2009) tarafından yapılan araştırma, daha fazla şirketin günümüzün rekabetçi döneminde müşteri odaklı olmanın önemini fark ettiğini göstermiş, CRM'i temel bir iş stratejisi olarak benimsemeleri, CRM'in rekabetçiliği korumak için şirketlerin müşterileri ile etkileşimlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabileceği sonucuna götürdüklerini göstermiştir (Mishra ve Mishra, 2009, s.83). Müşterilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını anlayabilme ve de bunları müşterilere fazlasıyla değer sağlayacak şekilde sunabilme, önemli bir rekabet silahı haline gelmiştir (Tezcanlar, 2007, s.3). Bu anlamda Henry Ford, 1922'de yayınlanan kendisinin yazdığı "Benim Hayatım ve İşim" adlı kitapta, müşterilerin otomobil tercihlerinde "hız"ın önemli olduğunu belirtmektedir. Hatta Ford, ürettiği ilk otomobillerde bu nedenle otomobillerin "hız"ına odaklandığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, geçmişte Anadolu'da yaygın olarak kullanılan kervansarayların yapımında da müşterilerinin istek ve ihtiyaçları dikkate alınmaktadır. Kervansaraylar arasındaki 30-40 km'lik mesafe, kervansaray müşterileri olan tüccarların mallarını müşterilerine ulaştırmak için kullandıkları binek hayvanlarının ortalama dokuz saat gidebildiği göz önüne alınarak hesaplanmıştır (Gültekin ve Kement, 2018, s.VI).

Günümüzde müşteriler ürün, çözüm ve servis tedarikçilerinden, pazarlamanın ürün ve satış merkezli safhadan, tüketici merkezli safhaya doğru bir değişim göstermesine

paralel olarak, tüketicilerin de satıcılardan geleneksel satış modelinden farklı ilişki talep etme eğilimi artmaktadır. (Uysal ve Aksoy, 2004, s.130). Ayrıca müşteriler hızlı karar değiştirebilen, daha katılımcı, daha özgür ve giderek karmaşıklaşan taleplerde bulunan bir yapıdadır (Tezcanlar, 2007, s.3).

Şirketlerin amaçlarına ulaşmak için müşterilere daha yakın olması, ilişkileri yönetmesi ve onları anlaması, geçmiş dönemlere göre çok daha önemlidir. Bu anlamda CRM, böylesine önemli değişimi yönetme bakımından başarılı ve etkilidir. Yeni müşteriler kazanmak, mevcut müşterileri elde tutmaktan çok daha zor ve şirkete maliyeti yüksek çalışmalar gerektirir. Çalışmalarda, yeni müşteri elde etme ve mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetlerin ilişkin birbirlerinden oldukça farklı oranlar sunulmaktadır. Şöyle ki; 4-5 kat daha maliyetli olduğu belirten çalışmalar yanında, başka bir çalışmada yeni bir müşteri edinme maliyeti, mevcut bir müşteriyi elde tutma maliyetinin 9-12 katı olduğu ifade edilmektedir. Peppers ve Rogers çalışmalarında, işletmelerin yeni bir müşteri elde etmesinin, müşteriyi elde tutmasından 16 kat daha maliyetli olabileceğini belirtmektedir (Gültekin ve Kement, 2018, s.42).

CRM, şirketlere müşterilerin geçmişte neler yaptığını, mevcut ihtiyaçlarını ve gelecekteki amaçlarına ulaşması için yaptığı planlarını da anlama imkânını arttırmıştır. Diğer taraftan müşteri sadakatını arttırmasının yanında, şirket dahilindeki süreçlerin verimliliğini de arttırarak, şirket ve müşterileri arasındaki ve aynı zamanda şirket içindeki iletişimi de geliştirir. Birçok çalışan arasında gerçek zamanlı bilginin paylaşılmasından dolayı tele-satış, saha satış ve satış yönetimini geliştirir (Xu, Yen, Lin ve Chou, 2002, s.445).

CRM müşteri memnuniyetini sağlamayı ve arttırmayı sağlarken, bu yaklaşım da işletme amaçlarından biridir. Hatta müşteri memnuniyetine ulaşma durumu, bir firmanın "en büyük başarısı" olarak nitelendirilebilmektedir. Ayrıca, işletmelerin müşteri memnuniyetini belirlemesi ve takip etmesi stratejik bir eylemdir. Bunun sebebi memnuniyetin, müşterilere ve işletmelere olası etkileridir. Müşteri memnuniyeti, müşterilere tüketim sonucu mutluluk yaratmasının yanında müşterilerin şimdiki tercihleri ile gelecekteki tercihleri arasında bir köprü niteliğindedir (Gültekin ve Kemet, 2018, s.61).

İşletmelerdeki tüm çalışanların müşteri memnuniyetini belirli bir düzeyde etkileme yeteneği bulunmaktadır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti, işletme içerisinde

operasyonel ve stratejik alandaki bütün çalışanların dikkate alması gereken bir kavramdır (Gültekin ve Kemet, 2018, s.60).

Genelde CRM, işletmelerin satış etkinliklerini düzenlemeye yardımcı olmak için tasarlanmış olsa da, CRM sistemlerinin hepsi işletmeler için uygun olmayabilir. Bu anlamda CRM, işten-işe ve işten-tüketiciye sektörleri için özellikleri ve kullanım durumları açısından farklılıklar göstermektedir.

Gelişmekte olan CRM pazarında, bazı şirketler gerçekten CRM uygulamasının şitketlerine nasıl bir fark yaratacağını ve katkı sağlayacağını tam olarak anlamadan telaşla hareket etmektedir. CRM uzun vadeli bir yatırımdır ve şirket yönetimi, bu yatırımın uzun vadeli olduğunu ve ekonomik geri dönüşün de uzun vadeli olacağını bilmelidir (Xu vd., 2002, s.446, 448). CRM son teknolojilere dayalı olarak tasarlanıp, geliştiriliyor olmasına rağmen, ancak şirketlerin müşteri odaklı kültüre sahip olması durumunda faydalı olacaktır. Bu nedenle CRM, şirketin bir yönetim stratejisi olarak görülmeli, çok detaylı planlanıp, uygulanmalı ve şirket içinde her seviyede çalışanlar tarafından desteklenmelidir. Çünkü, CRM uygulamalarındaki en önemli sorunlardan biri, şirket çalışanlarının göstermiş olduğu dirençtir. Başarısız uygulamalarda CRM, yönetim tarafından yeni bir kültürel uygulama insiyatifine ihtiyaç duyar (Xu vd., 2002, s.447).

CRM uygulamalarındaki diğer bir önemli sorun da, eğer şirketin beklentilerine uygunluğu ve de şirketin buna hazır olup olmadığı önceden tam olarak belirlenemezse, bu yatırımın şirkete zaman ve para kaybına sebep olmasıdır. CRM'in şirketlere sağladığı değer "büyük ölçüde satış görevlilerinin sistemi kullanıp kullanmadığına ve müşteriler, şirketler, projeler ve fırsatlar hakkında bilgi ekleyip eklemediğine bağlıdır" (Rodriguez ve Trainor, 2016, s.77).

CRM, müşteriler ile yapılması düşünülen maksimum değeri yaratacak herşeye sahiptir ve gelecekte şirketlerin başarılarında kritik rol oynamaya, temel uygulama olarak kullanılmaya, gerekli aksiyonların neler olabileceği hakkında fikir vermeye ve de önemli verileri güncel olarak tutmaya devam edecektir. Ayrıca CRM, müşteriler ile yakın ve uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesi, isteklerine en iyi şekilde cevap verilmesi ile performansın artmasına, bununla birlikte satışların ölçülmesi ve raporlanması ile süreç etkinliğini artırmaya imkân sağlayacak yönde gelişmektedir.

CRM'in günümüz itibarı ile geldiği noktayı daha iyi anlamak için, bu kavramın ortaya çıkışını ve göstermiş olduğu gelişimlere bakmak gerekir. Bu sebeple yıllara göre

gelişimine kısaca bakacak olursak, Üretim Odaklı, Satış Odaklı, Pazarlama Odaklı ve Müşteri Odaklı olmak üzere dört ayrı döneme ayırabiliriz (Mursallı, 2013, s.11);

1850′li yıllarda şirketler, ürün odaklıydı. Bu dönemde sadece ürünler üretilmekte, müşterilerin ürünleri satın alması beklenmekte ve müşterilere yönelik herhangi bir satış ve pazarlama faaliyetleri yapılmamaktaydı (Mursallı, 2013, s.11).

1900′lü yılların başında şirketler, insanların ürünlerini neden satın aldıklarının sebeplerini araştırmak zorunda olduklarını fark ettiler. Bu dönemde şirketler, daha çok satış odaklı yaklaşımlar sergilemişler-ve müşterilerin ilgisini çekebilecek ürünler ortaya çıkarmaya başlamışlardır (Mursallı, 2013, s.11).

1950′li yıllara gelindiğinde, 1. ve 2. Dünya Savaş'ları sonrası arz ekonomisinin ön planda olduğu bu dönemde, pazarda yer alan ürünlerin ve hizmetlerin eşitliliğindeki sınırlamalar, tüketici tercihlerinin geri plana atılmasına neden olmuştur.

1980'li yıllar veritabanı pazarlamasının yaklaşımını gören yıllar olup, o yıllarda bu terim sadece şirketin tüm müşterileri ile ilişkilerin kurulması ve bire bir etkileşime geçilmesi amacıyla oluşturulan müşteri hizmetleri gruplarının yaptığı işi tanımlamak için kullanılmıştır.

1990'ların en büyük özelliği, tüketicilerin güçlerini ortaya koymaları olmuştur. Tüketiciler artık kendilerinin de söyleyecekleri bir şeyleri olduğunun ve bunu dinletmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Firmalar da pazarda var olabilmek için tüketicilerini dinlemek ve anlamak zorunda olduklarını anlamışlardır (aktaran Güney, 2020).

1990'lı yıllarda şirketler, CRM'i çift yönlü iletişim haline getirmeye ve sadece kendi kullanımları için veri toplamaktan başka, müşteri memuniyetini ve sadakatini sağlamak amacını taşımışlardır. 1990-2000'li yıllar teknolojik gelişmelerin, ürün ve hizmetlerin pazarlanması ve diğer ilgili tüm iş süreçlerini değiştirdiği bir dönem olmuştur. Özellikle 2000′li yıllarda gelinen nokta ise, müşteri yönelimli yaklaşımı ortaya koyan müşteri ilişkileri yönetimi olmuştur (Mursallı, 2013, s.11,12).

1900'lü yılların ortalarına doğru üretimin gittikçe artmasıyla birlikte, üreticilerin fazla miktardaki ürünlerden kurtulmaları için, satış elemanlarının müşterileri ikna etmesi gerekmektedir. Bu nedenle satış anlayışında, satış elemanlarından satmaya odaklanmalarının beklenmesinin yanı sıra müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının herhangi bir önemi bulunmamaktadır. (Gültekin ve Kement, 2018, s.5)

Satış anlayışındaki firmalar, yoğun bir satış baskısı ve tutundurma faaliyetleri ile müşterilerine yaklaşmaktadırlar. Hatta bu yaklaşımdaki firmalar, bu tür uygulamalara başvurmazlarsa müşterilerin ürünlerden yeterli miktarda satın almayacağını savunmaktadırlar. Bu yaklaşımı benimseyen firmalar, var olan ürünlerini satmaya odaklanmakta, müşterilerin istek ve ihtiyaçları göz ardı edilmektedir (Gültekin ve Kement, 2018, s.5).

Müşterilerin satın aldıkları ürünü seçecekleri, sevmeseler de zamanla bunu unutup daha sonra tekrar satın alacakları gibi zayıf varsayımları bulunmaktadır. Dolayısıyla, uzun dönemde sürekliliği olmayan satış anlayışı firmalar açısından oldukça risklidir (Gültekin ve Kement, 2018, s.6).

Sadece satış anlayışı, firmanın ürünlerinin satışına ve satış elemanlarının hedeflerine ulaşmasına odaklanmaktadır. Geçmiş dönemlerin aksine, günümüzdeki satış elemanları, müşterileri ile uzun dönemli ilişki kurmaya ve bu şekilde müşterilerin tekrar kendilerini tercih etmelerini sağlamaya odaklanmaktadır (Gültekin ve Kement, 2018, s.6).

CRM'nin çalışmalar kapsamında yapılmış olan tanımlarına bakacak olursak;

- CRM, sadece bir bilgi teknolojisi değil, aynı zamanda kapsamlı bir iş stratejisidir (Crosby, 2002, s.271).
- CRM, işletmenin mevcut ve muhtemel müşteri ve iş ortakları ile ilişkilerini, satışlarını ve destek birimlerini yönetmeyi ve de iyileştirmeyi sağlayan tüm araç, teknik ve yöntemlerdir (Zeng vd., 2003, s.39).
- CRM, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, müşteri odaklı olma kültürünü benimseten bir strateji ve uzun dönemli müşteri iliskileri kurmayı, buna bağlı olarak ta kârlılığı amaç edinen kavramdır (Ersoy, 2002, s.5).
- Müşteri ilişkileri yönetimi, firmaya diğer müşteri gruplarından daha fazla kâr sağlayan müşterilerin elde tutulması ve bu müşterilerle ilişkilerin yönetilmesine ilişkin veri yönetimini de içeren bir yaklaşımdır (Gültekin ve Kement, 2018, s. VII).
- CRM, bir organizasyonun satış-öncesi ve satış-sonrası aktivitelerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi için kullanılan bütünleşik bir enformasyon sistemidir. Müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını anlayarak, onunla daha derin ve uzun vadeli bir ilişki kurma esasına dayanan bu iletişim stratejisi, bir teknoloji değildir (Drummond, 2001, s.16).

CRM bütünsel bir yaklaşım olarak, müşteriler ile ilişkide olan satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, saha destek ve diğer birimleri en iyi şekilde entegre eder. Ayrıca, şirketlerin değerli müşterilerini nasıl elde tutabileceğini, onlar ile uzun vadeli ilişkileri nasıl koruyabileceğini ve aynı zamanda masrafları nasıl azaltabileceğini sağlayan bir kavramdır. Çünkü, teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. Şirketin, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu "müşteri ilişkileri"nin ise taklit edilmesi zor ve maliyetli olabilmektedir (Odabaşı, 2015, s.1).

CRM programının diğer önemli bir özelliği de şirketin sahip olduğu mevcut veya potansiyel müşterilerinin her türlü verisinin yönetimidir. Bu bağlamda, birçok satış ekibi CRM yazılımı ile verileri tarayarak onları kullanılabilir bir forma sokabilir ve rapor yaratabilir. Birçok CRM programı, satış ekibi ve pazarlama elemanının sağladığı verileri veritabanında depolar ve bu bilgiler hem yeni müşterileri elde etme ve hem de mevcut müşteriler ile ilişkileri yönetmede kullanılabilir. Örneğin, CRM yazılımı müşterilerin doğum gününü takip edebilir ve otomatik olarak doğum günü için bir elektronik kart oluşturabilir, belki doğum günlerine denk gelen tarihte her bir müşteriye bir indirim kuponu veya promosyonlar gönderebilir.

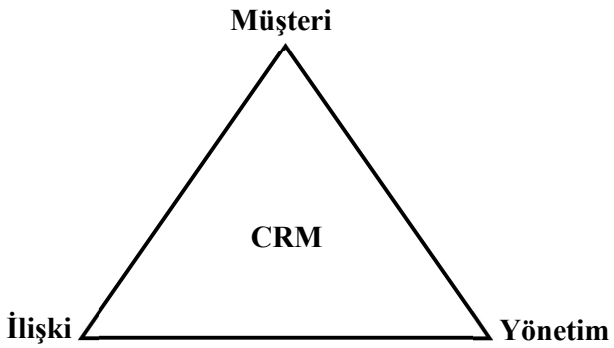
Pazarlama yönlü halkla ilişkiler (Marketing Public Relations-MPR) terimini ilk ortaya atan Thomas Harris ise, MPR'ın amacının farkındalık yaratmak, satışları hareketlendirmek, iletişimi kolaylaştırmak ve kurum, marka, müşteri arasında bir ilişki yaratmak olduğunu belirtmektedir (Harris ve Kotler, 1999, s.21).

Ayrıca dijitalleşmenin artarak devam ettiği günümüzde, Çevrimiçi Halkla İlişkiler (Online Public Relations-OPR) de çevrimiçi iletişim kanalları aracılığıyla yapılan halkla ilişkiler çalışması olarak gelişmektedir. Klasik medyanın çevrimiçi sayfalarına ek olarak, bu kanallar sosyal medya, bloglar ve web sitelerini içerir. Amaç, bir şirketin veya markanın imajı üzerinde kalıcı bir pozitif etki sağlamaktır (Gedik, 2020, s.72).

CRM veritabanları çok büyük potansiyel veriye sahip olabilir, önceki satınalma detayları, iletişim bilgileri, hobi uğraşları ve geçmişte talep edilen desteklerin detayları, vb. Fakat, CRM programlarını beklenilen şekilde kullanmak karışık ve zor olabilir. Bu nedenle, CRM programını kullanacak çalışanların gerekli eğitimleri almış olması ve güncel bilgilere göre eğitimlerinin sürdürülmesi önemlidir. Bu yaklaşım, özellikle satış profesyonelleri için gerekli ve önemlidir, çünkü bir satış profesyoneli ilk satışın ardından

sonra da müşteriler ile iletişimde olmaktadır. Eğer müşterilerden elde edilmiş bilgiler doğru ve güncel olmazsa, müşterilerin ihtiyaçlarını ve taleplerini anlamak için gerekli ipuçları kaçırılabilir. Diğer taraftan, eğer satış birimi ihtiyaç duyulan bilgilere gerektiğinde ulaşamazsa, onlar da satış fırsatlarını kaybederler.

CRM kendi içinde üç bileşenden oluşur. Müşteri (Customer), İlişki (Relationship) ve Yönetim (Management) (Tezcanlar, 2007, s.6).




**Şekil 3.** Müşteri İlişkileri Yönetimi

**Müşteri:** Bir mağaza ve şirketten düzenli bir şekilde alışveriş yapan kişi veya kuruluşlardır. Şirketlerin bugünkü kârlılığı ve gelecekteki gelişimleri için en önemli ve de tek kaynaktır (Tezcanlar, 2007, s.6). Örneğin, Vakko'dan giyim veya Migros'tan gıda alışverişi yapanlar onların "müşteri"leridir. Diğer taraftan, ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlar da "müşteri"lerdir. Genel olarak, müşteri herkestir denilebilir. Müşteri, boks maçına çıkan ve yere serilmesi arzulanan bir kişi olarak düşünülmemelidir. Aksine, birbirine dürüst ve samimi olarak davranan, yanyana yürüyüş yapan iki dost arasındaki yakınlık olarak düşünülmesi gerekir (Odabaşı, 2015 s.3,4,). Yıldızel (2002)'e göre müşterileri mevcut müşteri, muhtemel müşteri, eski müşteri, yeni müşteri ve hedef müşteri olarak belirtilebiliriz (Yıldızel, 2002, s.49).

**İlişki:** Müşteri ile şirket arasındaki ilişki, iki yönlü bir iletişim ve etkileşimi içerir. İlişki uzun dönemli veya kısa dönemli, sürekli veya kesintili, tekrarlayan veya tek seferlik olabilir. Her ne kadar müşteri, şirkete ve ürünlerine karşı olumlu bir tutum içinde olsa da satın alma davranışı genelde şartlara bağlıdır. İşte CRM, bu ilişkiyi daha kârlı hale getirmek için müşteriyle olan ilişki performansının yönetimidir (Tezcanlar, 2007, s.6). İşten-işe'de, ilişkiler herbir tarafın diğerinin ticari başarısına katkısını anlaması üzerine

kurulur (Dowling, 2002, s.89). İşten-tüketiciye'de, satıcı-müşteri ilişkisinin doğası biraz çelişkili olur. Bu çelişki, müşteri ile ilişkiyi bir forma sokmaya çalışırken, aynı zamanda ona ürün ve servis satarak kâr elde etmeye çalışma sorunudur (O'Malley ve Tynan, 2001, s.245).

**Yönetim:** Yönetimin rolü, iş modellerini tehlikeye atan iç ve dış riskleri ve de belirsizlikleri izlemek, olası sonuçları tahmin etmek ve şirket performansının iyileştirilebilmesi için iş modellerini değiştirmek için tasarlanmış eylemler uygulamaktır (Foss ve Saebi, 2017, s.212). Ayrıca, müşteri ile kurulan ilişkinin etkin ve verimli şekilde yürütülmesi için gerekli yönetim tekniklerini kullanmaktır. CRM, sadece pazarlama ile ilgili aktiviteleri değil, aynı zamanda şirketin kültürünün ve süreçlerinin değişiminin yönetimini de içermektedir. CRM, şirketlerin organizasyonunda ve organizasyonu oluşturan bireylerde de kapsamlı bir değişim yönetimi gerektirir (Gray ve Jongbok, 2001, s.9).

CRM'in karakterleri ise; birinci karakteri, satışgücü otomasyonu (salesforce automation)'dur. İkinci karakteri, müşteri servis ve destek (customer service and support)'tir. Üçüncü karakteri, saha servis (field service)'tir. Dördüncü karakteri, pazarlama otomasyonu (marketing automation)'dur (Xu vd., 2002, s.443, 444).

## İşten-İşe Satış – B2B

İşten-işe satış, kısaca şirketler arasındaki yapılan ticari işlemlerdir. İşten-işe'de, hangi İ'nin tedarikçiyi ve hangi İ'nin de müşteriyi ifade ettiği açık değildir. Klasik pazarlama yönetiminde satıcı agresif taraftır ve insiyatifler alır, alıcı ikna edilir ve tedarikçinin istekleri doğrultusunda hareket edecek şekilde yönetilir. Bu yaklaşımda ilk İ, tedarikçiyi ifade eder. Aktif ve pasif rollerin tanımı, Amerikan Pazarlama Derneği'nin 2004'teki pazarlama tanımına göre "Pazarlama, müşterilere değer yaratmak, iletmek, yerine getirmek ve de şirket ve hissedarlarına fayda sağlayacak yönde müşteri ilişkilerini yönetmek için bir organizasyonel fonksiyon ve süreçler bütünüdür". Dikkat edilirse, burada "yerine getirmek" ve "müşteri ilişkilerini yönetmek" kavramları insiyatifi satıcıya vermektedir (Gummesson ve Polese, 2009, s.342).

Von Hippel (1978, s.45) çalışmalarında ortaya koyduğu üzere, insiyatifler heriki taraftan da gelmektedir. Şirketlerin satın alıcıları, tedarikçilerinden onların istek ve özelliklerine uygun değerler geliştirmesini talep ederler. Bazen satın alıcılar çalışmalara

dahil olarak, satıcılara yardım ederek veya zorlayarak, onların operasyonlarını değiştirerek veya yakın işbirlikteliği ile bunu yaparlar. Uzun dönemde satıcı ve satın alıcı arasında dikkate değer adaptasyon sistemleri oluşur, bu da değerin ortak yaratılmasıdır. Şirketler direk ya da dolaylı olarak, satın alıcıların ve son kullanıcıların yer aldığı bir yapının parçasıdır. Şirketler, son kullanıcılara ürün ve çözüm sunabilecek duruma gelebilmek için birbirlerinden alış-veriş yaparlar ve aynı şekilde devletler de vatandaşlarına hizmet verebilmek için şirketlerden satın alma yaparlar.

İşten-işe satışta iki tip satıştan bahsetmek mümkündür. Birincisi; bir iş alanındaki ihtiyaçları karşılayan ofis gereçleri, sarf malzemeler ve bilgisayar ekipmanları gibi ürünleri satmaktır. Bu satış yaklaşımı işten-tüketiciye süreci ile benzer olmakla birlikte, bir departman veya satınalma yöneticisinden onay alma gibi ekstra adımları da içerir. Genel olarak, pahalı veya karmaşık ürünler ve çözümler için, satınalma tarafında satış döngüsü uzundur ve daha fazla kişi dahil olur. İkincisi; şirketlere kendi ürünlerini üretmek için kullanacakları komponent satışıdır. Örneğin; bir araç lastiği üreticisinin lastikleri araba üreticisine satmasıdır. Diğer bir örnek ise, gıda toptancılarının ürünleri marketler zincirine satmasıdır.

İşten-işe işlemler, üretim yapan firmalar için daha çok geçerlidir. Toptancılar, ürünlerini perakendecilere satarlar ve onlar da son tüketicilere bu ürünleri satarlar. Süpermarketler buna çok uygun bir örnektir, diğer bir örnek ise Apple'in iPhone üretimi için Samsung ekran ürünlerinde en büyük tedarikçilerinden birisi olmasıdır. Apple aynı zamanda Intel, Panasonic ve yarıiletken üreticisi Micron Teknoloji gibi firmalar ile de işten-işe ilişkiler yürütmektedir. İşten-işe işlemler aynı zamanda otomobil endüstrisinde de önemlidir. Otomobillerin birçok parçası, birbirinden farklı küresel şirketlerce üretilir ve otomobil üreticileri bu parçaları alarak otomobilleri montaj yaparlar. Örneğin motor, lastikler, aküler, elektronik parçalar, kilitler, koltuklar, kablolar, metal aksamlar, vb. genelde çok değişik şirketler tarafından üretilir ve direk olarak otomobil üreticilerine satılırlar.

Belirli müşterilerinin acil sorunlarını ve ihtiyaçlarını en başından anlayan (hem müşterinin çözümlere olan ihtiyacını belirleyerek, hem de bu tür çözümleri tasarlayarak müşterinin satın alma grubu ile fikir birliğine vararak) işten-işe şirketleri genellikle en başarılı olanlarıdır.

İşten-işe çalışmalar ürünlerin yanında, servis sağlayıcıları da kapsar. Şirketler, örneğin şirketlere vergileri konusunda, hukuk danışmalığı, teknik danışmanlıklar, altyapı kurulumları ve desteği, bina yönetimi, hotel temizlik ve bakımı, endüstriyel temizlik, özel güvenlik, vb. alanlarda uzmanlaşarak yardımcı olurlar ve de bu servisleri bireysel tüketicilerdense daha çok diğer iş alanlarına satarlar.

İşten-işe satışın, genel olarak işten-tüketiciye satışa göre daha zorlayıcı olduğu düşünülür. Bu sebeple, işten-işe satış pozisyonuna, işten-tüketiciye satış pozisyonu eşdeğerine göre daha yüksek ödeme yapılır.

TÜSİAD'ın yaptığı araştırma raporuna göre, Türkiye'de işen-işe ticaret hacmi geçtiğimiz yıllarda büyüme göstermesine rağmen, işten-tüketiciye oranla daha az gelişmiştir (https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/7891-dijital-pazarin-odak-noktasi-e-ticaret-dunyada-turkiyenin-yeri-mevcut-durum-ve-gelecege-yonelik-adimlar-raporu). Diğer taraftan buna bağlı olarak Türkiye'de işletmeler arası e-ticaretin geri planda kalmasının temel sebebi olarak, ölçek ekonomisinin artan şekilde faydaya taşındığı kuruluşlara örnek olarak gösterilen aracı platformların eksikliği ve zayıflığı gösterilmektedir. Ayrıca, arz tarafında gerekli süreci yönetebilecek sabırlı ve alıcıları/satıcıları birleştirici liderlik vasıflarına sahip girişimcilerin olmaması çeşitli sorunlara yol açmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2013, s.765).

Yıldırım (2007) tarafından yapılan araştırmada, Türkiye'de şirketlerin yönetimsel faktörleri işten-işe kullanımını çok fazla etkilemektedir. İşten-işe portal faktörleri, şirketlerin işten-işe kullanımını olumlu etkilemektedir. Bu bilgi, işten-işe entegrasyon döneminde çok yardımcı olabilir, çünkü şirket işten-işe teknolojisini şirkete entegre etmek isterse, ilk olarak işten-işe e-ticaretin faydalarının bilincinde olmalı ve sonrasında yönetim tarafından eğitim bütçesinin, yetenekli çalışanların, işten-işe merkezli satış bölümününün ve güvenli bilgi transferinin arttırılarak desteklenmesi gerekir. Ayrıca, işten-işe portalında dizayna, komisyon oranlarına, portal ve üyeleri arasındaki işbirlikteliği olanağına, çoklu dil olmasına, şirketler için özel ihale desteğine önem verilmelidir (Yıldırım, 2007, s.ii).

Koronavirüs krizi işten-işe firmalarında, özellikle pazarlama ve satış operasyonlarını etkilemektedir. Bu anlamda, dünyadaki çoğu işten-işe firması için ağır etkilerinin olduğu görülmektedir. Satışlardaki düşüş, organizasyon içi ve organizasyonlar

arası gerilimi tetikleyerek firmaların iş operasyonlarını yönetmek için yeni yaklaşımların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Koronavirüs krizi, çoğu işten-işe firmalarının ve genel olarak toplumların böylesine büyüklükteki ve nitelikteki bir krizle başa çıkmak için hazırlıksız olduğunu göstermiştir.

Cortez ve Johnston'a (2020) göre Koronavirüs krizi döneminde alınan uygulama kararları bağlamında içeride kalma (lock-down), işten-işe firmalarının dijital dönüşümüne ilişkin zayıflığını kanıtlamıştır (Cortez ve Johnston, 2020, s.126).

Diğer taraftan, Cortez ve Johnston (2020) çalışmaları sonucunda mevcut Koronavirüs krizinden en iyi şekilde kurtulmaya katkıda bulunabilecek sekiz ilginç uygulamayı da belirlediklerini belirtmişlerdir. Birincisi; ürün ve hizmetler için dijital showroomlar hazırlamak, ikincisi; müşterileri e-ticaret konusunda bilinçlendirmek ve de eğitmek, üçüncüsü; kurum içi veri analitiğinin geliştirilmesi, dördüncüsü; dinamik alıcı-satıcı iletişimini geliştirmek, beşincisi; müşteri operasyonlarının çevrimiçi izlenmesi, altıncısı; genel bilgileri veya olayları yaymak için sosyal medyayı kullanmak, yedincisi; teknik bilgileri yaymak için web seminerlerinin kullanılması ve sekizincisi; web sitesi içeriğini değiştirmek (Cortez ve Johnston, 2020, s.130).

## İşten-Tüketiciye Satış – B2C

İşten-tüketiciye satış kısaca şirketler ile tüketiciler, yani son kullanıcılar arasındaki yapılan ticari işlemlerdir. İşten-tüketiciye'de hizmet, kısa olarak (bir taksi yolculuğu) veya uzun olarak (bir araba almak ve kullanmak) gibi düşünülebilir (Gummesson ve Polese, 2009, s.342). Halâ, yeni pazarlama tanımlaması ve işten-tüketiciye pazarlama düşüncesi temelde tedarikçi merkezli; tedarikçinin birinci, müşterinin ikinci olduğunu gösterir.

Bu, pazarlama konsepti ile bir çelişkidir, çünkü konsept der ki müşteri ihtiyaçlarını gidermek başarılı iş için platformdur ve şirketlerin müşteri-merkezli olmasında fayda vardır (Gummesson, 2007, s.16). Amazon.com'un da bugünkü başarısının ve pazar lideri olmasının arkasında müşteri merkezli bir yaklaşım ve müşteri memnuniyetine verdiği önem vardır (Muhiddin Hassan, 2020, s.II). Von Hippel'in ilk çalışmalarında (1978) yaptığı varsayımda işten-tüketiciye'deki insiyatifin tedarikçiden geldiğini, müşteriden ise üreticinin tüketici ürünü fikirlerin yaratılmasında daha aktif

olduğunu, müşterinin temelde rolünün sadece cevaplayıcı olduğunu belirtir. Üreticinin rolü, yeni ürünler veya mevcut ürünlerin değişimi için bir grup müşteri seçmek ve anket yapmak, verileri analiz etmek, ürün ile ilgili fikirleri geliştirmek ve müşteri algılamalarına ve de satınalma kararlarına karşı olan fikrini test etmektir. (Von Hippel, 1978, s.47)

Günümüzde de çok görünür olmamasına rağmen, şirketlerin çoğu eskisi gibi davranır. Uzun yıllar boyunca bireyler, tüketici hareketleri, kanun yapıcılar ve medyanın da gayretleri sonucu, ancak günümüz teknolojileri yardımı ile CRM gibi tekyönlü yaklaşımdan, çiftyönlü etkileşime ve de müşterinin rolünün daha fazla gelişmesi sağlanmıştır (Gummesson ve Polese, 2009, s.343). Müşteriye yönelik işletmelerin iş gereksinimlerini karşılamak için özel olarak işten-tüketiciye CRM geliştirilmiştir. Satış döngüleri genellikle daha kısa ve müşteri potansiyeli çoktur. CRM, satışların nerede olduğunu ve hangi kaynağın en yüksek geliri sağladığını belirlemek için yeterince dinamik olmalıdır, ayrıca işten-tüketiciye CRM'lerinin büyük hacimli verileri ele alması gerektiğinden, dahili arama motoru çok verimli olmalı ve verilerin segmentasyonu da iyi yapılandırılmalıdır. İşten-tüketiciye perakende şirketleri, karar vermeye rehberlik etmek için verilerle sistematik olarak çalışma konusunda uzun bir geçmişe sahiptir (Bradlow vd., 2017, s.6. Germann vd., 2014, s.2. Wedel ve Kannan 2016, s.99). Veriler tipik olarak, satın alma davranışlarıyla birleştirilmiş demografik veriler gibi çeşitli verileri içeren CRM sistemlerinde depolanır (Wetter vd., 2020, s.4).

İşten-tüketiciye'de elektronik ticaretin (e-ticaretin) müşteriler tarafından benimsenmesi, e-ticaretin ayırt edici özellikleri olan hız, zaman, konum, maliyet ve alternatiflerin kullanılabilirliği nedeniyle caziptir (Shareef vd., 2008, s.166,168). İşten-tüketiciye e-ticaret, büyük ölçüde ticaretin perakende ve satış kısmı ile ilgilidir. İşten-tüketiciye e-ticaret ile, firmalar tarafından bireylere direkt satış gerçekleştirilmesiyle yeni bir yapı ortaya çıkmıştır. İşletmeler ve tüketiciler arasında gerçekleşen bu ticaret türü, ürün ve hizmetlerin tekrar satılamayacak ve el değiştiremeyecek bir şekilde internet aracılığı ile tüketiciye satılması olarak tanımlanabilir, örneğin; Hepsiburada, n11, Trendyol ve Amazon vb. internet kullanım oranı arttıkça, hızlı büyüme kaydetmesi beklenen işten-tüketiciye e-ticaret, ekonominin bel kemiği olarak görülen KOBİ'lerin önüne de yeni fırsatlar çıkarmaktadır (Şahbaz, Sökmen ve Aytaç, 2014, s.2). Özellikle son yıllarda yurtiçi ve küresel pazarlarda hızlı bir büyüme gerçekleştiren işten-tüketiciye e-ticaret rakamlarına bakıldığında, satışların artan bir büyüme eğilimine sahip olduğu

görülmektedir. Deng ve Zhang (2014) yaptığı çalışmaya göre, bir ülkedeki işten-işe ve işten-tüketiciye e-ticaretin büyümesini internet ve kablosuz iletişim farklı olarak etkilemektedir, ayrıca bu telekomünikasyon altyapı faktörlerinin performans etkileri de bir ülkenin ekonomik durumuna ve özellikle gelir seviyesine bağlıdır (Deng ve Zhang, 2014, s.155).

Günümüzde şirketlerin satış gücünün başarısını etkileyen faktörler arasında; etkin motivasyon, yönetim ve eğitim stratejileri kullanmak ve de müşteri yönlü bir kültür benimsemenin yanında, e-ticareti etkili kullanmak ta çok önemlidir (Önce, 2015, s.10).

## İşten-İşe ve İşten-Tüketiciye Satış

İşten-işe satış, temelde ürünleri veya hizmetleri diğer işletmelerin operasyonel veya üretim için gereken hizmetlerin sunulması ya da hammadde kaynaklarının satışı olarak belirtilebilir. Diğer taraftan işten-tüketiciye satış ise tamamen son kullanıcılardan, yani kurumlardan değil tüketicilerden oluşur.

İşten-işe işlemde satın alım yapma teşviği, işten-tüketiciye işleminden daha karmaşıktır (Saha vd., 2014, s.294). İşten-işe satışta, işten-tüketiciye satışa göre daha yüksek profesyonellik vardır. İşten-işe satış yaparken alanında uzmanlaşmış ve profesyonel satın alıcılar ve de üst düzey yöneticiler ile çalışılır. Satın alıcılar işlerini yaparken, satışçılara karşı en yüksek kazanımlı anlaşmaları yapmayı hedeflerler. Ayrıca, birçok şirkette üst düzey yöneticiler satın alma süreçlerine genel müdürü de dahil edebilir. Satıcı açısından, her iki işleminde kolay ve zor yanlarından bahsetmek mümkündür. Ancak hem işten-işe, hem de işten-tüketiciye işlemlerinde müşterilerin sadakatini ve memnuniyetini kazanmak tüm gerekli süreçleri güvenilir hale getirmekten geçer.

Çevrimiçi (online) satış, işten-işe ve işten-tüketiciye işlemlerde birçok avantajlar ve dezavantajlar sağlar (Goldsmith, 1999; Hofacker, 2001; Xue, Harker ve Heim, 2000).

**Avantajlar:**

- 7/24 ürün bulunabilirliği (Hofacker, 2001, s.79)
- geniş ürün seçimi ve niş eşyaların bulunabilirliği (Xue vd., 2000, s.4)
- düşük fiyatlar (Xue vd., 2000, s.4)
- hızlı teslimat (Xue vd., 2000, s.4)
- müşteri hizmetlerine erişim (Xue vd., 2000, s.4)

- kişiselleştirilmiş muamele (Goldsmith, 1999, s.181)
- iki yönlü iletişim için fırsatlar (Xue vd., 2000, s.23)
- evde veya ofiste alışveriş kolaylığı (Hofacker, 2001, s.82)
- gizlilik (Xue vd., 2000, s.26)
- satış görevlisi baskısının olmaması (Hofacker, 2001, s.79)
- arama kolaylığı ve karşılaştırma (Xue vd., 2000, s.4)
- düşük değiştirme maliyetleri (Xue vd., 2000, s.4)
- işbirlikçi filtrelerin faydaları (Hofacker, 2001, s.82)

**Dezavantajlar:**

- gizlilik veya kişisel bilgilerin kaybı (Hofacker, 2001, s.81)
- yavaş teslimat nedeniyle geciken memnuniyet (Hofacker, 2001, s.81)
- siparişi yerine getirmede hatalar (Xue vd., 2000, s.16)
- sahtecilik potansiyeli (Hofacker, 2001, s.81)
- çevrimiçi satıcıyla olumsuz etkileşimler (Hofacker, 2001, s.81)
- ürünü satın almadan önce kontrol edememek veya deneyimleyememek (Hofacker, 2001, s.81)
- çevrimiçi alışveriş deneyiminin düşük doğruluğu (Xue vd., 2000, s.8,9)
- bilgisayar sahibi olma ve ağ bağlantısının maliyeti (Hofacker, 2001, s.102)
- yavaş modemler ve site yükleme süreleri (Hofacker, 2001, s.99)

İşten-işe ve işten-tüketiciye işlemlerde hedeflenen kitlelere satış yaparken, satıcı açısından bakıldığında bazı konularda farklılıklar, avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri açısından, işten-işe işlemlerde satıcılar ve alıcılar arasındaki iletişim daha dar bir kapsamdadır. İşten-tüketiciye işlemlerde satıcılar kitle iletişim araçlarının etkisiyle geniş alıcı gruplarına ulaşalabilir.

Yapılan çalışma bulguları işten-işe uygulayıcılarının medyayı profesyonelleri hedeflemek için, oysa ki işten-tüketiciye uygulayıcılarının ise daha fazla siteyi kullanarak genel toplumu hedefleyerek müşteriler ile bire-bir ilişki kurmayı amaçladığını göstermektedir (Moore, Hopkins ve Raymond, 2013, s.48).

Müşteri sadakati açısından, işten-işe işlemlerde müşteri sadakati kazanmak, işten-tüketiciye işlemlere göre kolaydır.

Satın alma kararları açısından, işten-işe satın alma kararlarında şirketlerin çıkarları ön plana çıkar, işten-tüketiciye satın alımlarında daha fazla duygusal faktörler rol oynar. İşten-işe işlemlerde, hedef kitle ile doğrudan iletişim kanalları bulmak daha kolaydır ve satıcı, alıcı arasındaki ilişkiden dolayı iletişim kolayca kişiselleştirilebilir. İşten-tüketiciye işlemlerde, satıcılar çoğunlukla kişisel iletişimden çok alışveriş sürecinin hızlı ve sorunsuz bir şekilde tamamlanmasını önemserler.

Kumar ve Raheja (2012) ve Saha vd., (2014) çalışmalarına bağlı olarak işten-işe ve işten-tüketiciye özelliklerini karşılaştırmalı olarak aşağıdaki Tablo 1'de şöyle ifade etmişlerdir.

**Tablo 1.** İşten-İşe ve İşten-Tüketiciye Özellikleri

| İşten-İşe | İşten-Tüketiciye |
|---|---|
| Üretici ve toptancı, perakendeci arasındaki ticaret işlemini ifade eder. | Toptancı, perakendeci ve son tüketici arasındaki ticaret işlemini ifade eder. |
| Hedef işletmelerdir. | Hedef son kullanıcılardır. |
| İşten-işe web sitelerindeki platformda çok sayıda satıcı ve farklı mağazalar vardır. | İşten-tüketiciye web sitelerinin genellikle bir tedarikçisi vardır ve web sitesinin kendisidir. |
| İşten-işe, yüksek maliyetli ve kapsamlı bir altyapı yatırımı gerektirir. | İşten-tüketiciye, maliyetli ve kapsamlı bir altyapı yatırımı gerektirmez. |
| Satış hacmi yüksektir. | Satış hacmi düşüktür. |
| İşten-işe ürünlerin satın alınması yüksek risklidir. | İşten-tüketiciye ürünlerin satın alınması düşük risklidir. |
| Satın alımlar genellikle komite ve kararlarla yapılır. | Satın alımlar genellikle bireysel olarak görüşmelerle yapılır. |
| İşten-işe şirketleri markalarını tanıtırken daha az kitle iletişim araçları kullanır. | İşten-tüketiciye şirketleri markalarını tanıtırken daha fazla kitle iletişim araçları kullanır. |
| Hedef pazar boyutu küçüktür. | Hedef pazar boyutu büyüktür. |
| Satın alma süreci uzundur. | Satın alma süreci kısadır. |
| Ürün ve servis fiyatı müşteriye göre değişebilir. | Ürün ve servis fiyatı her ürün için aynıdır. |
| Anında ödeme gerekli olmayabilir ve işlem daha karmaşık bir sistem gerektirir. | Anında ödeme gereklidir ve işlem nakit, kredi kartı veya banka kartı ile yapılabilir. |
| Birim fiyatlar gerekli değildir. | Birim fiyatlar gereklidir. |
| Tüketici kararı rasyoneldir. | Tüketici kararı duygusaldır. |

(Kumar ve Raheja, 2012, s.450) (Saha, Aman, Hossain, Islam ve Rodela, 2014, s.295-297)

## Müşteri Memnuniyeti

Günümüzün modern, vizyoner ve müşteri hedefli şirketleri, bütün faaliyetlerinde müşteri odaklı olmaya çalışmakta ve rekabet ortamında, ancak yüksek müşteri memnuniyetine ulaştıkları ölçüde rakiplerine karşı avantajlı olabileceklerinin farkındadırlar.

Müşteri memnuniyeti, giderek artan rekabet ve değişen iş hayatının dinamik şartlarında varlığını sürdürmek için uğraşan şirketlerin önemli bir değeridir, bu yüzden müşterinin günümüzde ve gelecekteki beklentilerini ve de ihtiyaçlarını anlayıp, mutlak müşteri memnuniyetini hedefleyen şirketler ayakta kalabilirler. Çünkü, memnuniyeti sağlanan müşteriler olumlu konuşmaları ile yeni müşteriler kazandırır, ama aksi şekilde memnun olmayan müşteriler ise olumsuz konuşmaları ile müşteri kaybına neden olurlar. Doğal olarak, farklı müşterilerin değişik beklentileri olabilir ve müşteri memnuniyeti de beklentilere bağlıdır, bu nendenle bir ürün veya hizmetin müşterilerin değişik isteklerini ve beklentilerini karşılaması müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Rekabette devamlı şekilde üstünlüğü sağlayabilmenin önemli şartı, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesidir. Şirketlerin operasyonel süreçlerinin geliştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, kârlılığın arttırılması, mevcut yatırımların iyileştirilmesi veya yeni yatırımların yapılması gibi tüm girişimler ve sonuçları, müşterilere ve de onların memnuniyetine bağlıdır. Fornell'e (1992) göre müşteri memnuniyeti garanti kapsamındaki hizmetler, şikâyetler, kusurlu ürünler ve saha servisi ile ilgili maliyetleri de düşürebilir (Fornell, 1992, s.6,21).

Memnuniyet, müşterilerin deneyimlerinden kaynaklanır. Westbrook'a (1981) göre memnuniyet, yeterince fedakarlık için uygun veya uygun olmayan bir deneyim hissetmek, bir tanıma durumu veya sadece tüm pazardan etkilenmeyen, fakat aynı zamanda ürünlerin karakterlerinden, hizmetinden ve alışveriş yaparken satıcıdan veya yapılan benzer davranıştan etkilenen duygusal bir tepkidir (Westbrook, 1981, s.70,71). Oliver (1997)'a göre memnuniyet, tüketicinin taleplerinin yerine getirilmesinin yanıtıdır. Bir ürün/hizmet özelliğinin, veya ürünün veya hizmetin kendisinin, yetersiz veya fazla karşılanma seviyeleri de dahil olmak üzere, tüketimle ilgili mutlu bir düzeyde tatmin sağlandığına (veya sağladığına) ilişkin bir hükümdür (Oliver, 1997, s.8). Çalışmalar, ürünlerin veya hizmetlerin müşteri beklentilerinin üzerinde olduğunda, tekrarlı satınalma

oranının yüksek olduğunu belirtir. Bir şirkete güven duyan müşteriler, kendilerini memnun eden ürünleri veya hizmetleri almaya devam edecektir (Verma ve Chaudhuri, 2009, s.57). Kotler'e (1997) göre müşteri memnuniyeti, ürün performansının beklentileri karşılaması, memnuniyetsizliği ise beklentilerin gerisine düşmesi şeklinde ifade etmektedir (Kotler, 1997, s.187). Francken ve Van (1981), memnuniyetin gerçek ve istenen durum arasındaki algılanan tutarsızlık ve istenen duruma ulaşmayı engelleyen iç ve de dış engellerin algılanmasıyla belirlendiğini belirtmiştir (Francken ve Van Raaij, 1981, s.337). Ama, diğer taraftan da insanlar beklentilerine ulaşamazlarsa, memnuniyetsizleşeceklerdir.

Literatürdeki memnuniyet tanımında bazı farklılıklar olsa da, tüm tanımlar bazı ortak unsurları paylaşmaktadır. Bir bütün olarak incelendiğinde, üç genel bileşen tanımlanabilir: 1) Tüketici memnuniyeti bir tepkidir (duygusal veya bilişsel), 2) Tepki belirli bir odaklanma ile ilgilidir (beklentiler, ürün, tüketim deneyimi vb.), ve 3) Tepki belirli bir zamanda (seçimden sonra ve tüketimden sonra birikmiş deneyime dayanarak vb.) meydana gelir (Giese ve Cote, 2002, s.4).

Olshavsky ve Kumar'a (2001) göre tüketicinin memnuniyetine bağlı olarak satın alma öncesi ve sonrası alımlar hakkındaki genel tüketim deneyimi ile memnuniyet veya memnuniyetsizlik seviyesi arttırılabilir veya azaltılabilir (Olshavsky ve Kumar, 2001, s.60). Yerine getirilen taahhütler ile geliştirilen müşteri ilişkileri, şirketler için genellikle müşteri memnuniyeti, olumlu sözler, referanslar ve sadakat gibi şirket için daha fazla getiri sağlar (Kim ve Cha, 2002, s.330). Başlangıçta potansiyel müşterileri, müşteri haline getirmek için yapılan harcamalar olacaktır ve bunlar kârlılığı azaltan veya eksiye düşüren bir etkiye sahiptir. Daha sonraki yıllar ise, artan ve tekrarlanan satın almalar nedeniyle her bir müşteriye düşen kârlılık oranı artma eğilimi gösterir. Uzun dönemde memnun olmuş bir müşteriye hizmet etmenin maliyeti daha düşük olabilmektedir (Odabaşı, 2015, s.66). Anderson vd., (1994), müşteri memnuniyetinin şirketlerin satışlarına olan ekonomik faydası ve geri dönüşü üzerindeki etkilerini araştırmış ve çalışmadaki bulgular, müşteri memnuniyeti kalitesinin yüksek olmasının şirketin satış ve kârlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994, s.53). Bazı durumlarda ödüller psikolojik yönetim inancıdır, eğer çalışanlar müşterilerin memnun olduğunu bilirse, o zaman çalışanlar da daha memnun olacak ve daha etkili çalışacaktır. Bazı durumlarda ise ödüller gizlidir. Yönetim, uzun vadede memnun bir

müşterinin firmanın bir varlığı olduğuna ve bu varlığın da firmayı daha kârlı hale getirdiğine inanmaktadır. Müşteri memnuniyeti ölçümleri gelecekteki kâr potansiyelinin bir göstergesidir, çünkü daha memnun müşteriler daha fazla satın alacak, daha sık satın alacak, daha yüksek bir fiyata satın alacak ve de memnuniyetlerini başkalarıyla paylaşacaktır (Hauser, Duncan ve Simester, 1994, s.328,330). Yapılan deneysel bulgular, müşteri memnuniyetinin tekrar satınalma niyeti ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Memnun olan müşteriler, tekrar satınalma niyetini daha güçlü gösterir (Oh, 1999, s.77). Aynı şekilde Kim ve arkadaşlarının (2001) çalışmasına göre de, müşteri ilişki kalitesi tekrar satınalma ile pozitif bir ilişkiye sahiptir (Kim, Han ve Lee, 2001, s.284).

Müşteri için değer yaratma sonucunda elde edilecek müşteri memnuniyeti, şirketlere şu yararları getirebilir; 1-) Daha yüksek oranda tekrarlanan satın almaların artması, 2-) Maliyetlerin ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucu kâr marjlarının yükselmesi, 3-) Yaratıcılık destekleneceğinden, çalışanların motivasyonunun yükselmesi ve şirketten ayrılma oranlarının düşmesi (Odabaşı, 2015, s.57).

Beklenti-tutarsızlık modeli, memnuniyetin ürün performansı ile önceki beklentiler arasındaki karşılaştırmaya dayanan özet bir yargı olduğunu göstermektedir (Oliver, 1993, s.418). Bu modele göre, performans ve önceki beklentiler arasındaki fark memnuniyet için temel faktördür. Bir müşteri bekleneni elde ettiğinde, memnuniyetine yol açan önceki beklentilerine dair bir onay vardır, beklenenden daha fazla elde ederse olumlu bir tutarsızlığa sahip olabilir, ama beklenenden daha az elde ettiğinde memnuniyetsizliğe yol açabilecek olumsuz bir tutarsızlığa sahip olabilir.

CRM sistemleri, şirketlerin müşteri beklentilerini ve deneyimlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir (Verma ve Chaudhuri, 2009, s.58). Sonuçlar, teknolojinin daha fazla benimsenmesiyle birlikte beklentilerin arttığını, ancak algılanan deneyimlerin hala yaşanmadığını ve yine de şirketlerin CRM uygulamasının gerçek faydalarını elde etmek için uzun bir yol kat etmesi gerektiğini belirtmektedir (Verma ve Chaudhuri, 2009, s.66). Aynı şekilde, Hassan ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışma CRM'in, müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu araştırma, CRM'in pazar payını arttırmada önemli bir rol oynadığı, üretkenliği arttırdığı, çalışanların moralini yükselttiği, aynı zamanda derinlemesine müşteri bilgisini ve de müşteri memnuniyetini arttırdığı sonucuna varmıştır (Hassan vd., 2014, s.563).

Mithas ve arkadaşlarının (2005) yaptığı araştırmaya göre CRM uygulamalarının üç nedenden dolayı müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi olabilir; 1-) CRM uygulamaları firmalara her bir müşteri için tekliflerini özelleştirmesini sağlar ve bu müşteriye özel teklifler, müşteri açısından ürünlerin ve hizmetlerin algılanan kalitesini arttırır, 2-) Teklifin algılanan kalitesini arttırmanın yanı sıra, CRM uygulamaları aynı zamanda şirketlerin müşteri siparişlerinin, taleplerinin zamanında ve doğru bir şekilde işlenmesini ve de müşteri hesaplarının devam eden yönetimini kolaylaştırarak tüketim deneyimlerinin güvenilirliğini arttırmalarını sağlar, 3-) CRM uygulamaları ayrıca şirketlere ilişkilerin başlaması, geliştirilmesi ve sona ermesi aşamalarında müşteri ilişkilerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Reinartz, Krafft ve Hoyer, 2004, s.294). CRM uygulamaları, şirketlerin müşteri bilgilerini elde etmesine ve bu bilgiler de şirketlerin müşteri memnuniyetini geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Mithas, Krishnan ve Fornell, 2005, s.205).

## Satış ve Satış Performansı

Genelde karıştırılan iki kavram, pazarlama ve satıştır. Bu iki kavram birbirine benzer anlamlarda kullanılsa da, aslında çok farklı tanımları ifade ederler.

Pazarlama bir ürünün tasarlanması, üretilmesi, son tüketiciye ulaştırılması ve sonrasındaki tüketici destek aşamalarının tamamını kapsar. Satış ise pazarlama faaliyetlerine anlam kazandıran hedef aşamadır.

Amerikan Pazarlama Derneği (AMA)'ne göre satış; "potansiyel bir müşteriyi, bir ürünü/hizmeti almasına veya satışı için ticari önemi olan bir fikri olumlu karşılamasına, kişisel veya kişisel olmayan bir şekilde yardım ve ikna etme işlevidir." (Önce, 2015, s.31).

Bir ürünün tasarlanması, üretimi, reklam edilmesi, fiyatlandırılması, pazara çıkartılması ve tüketiciye sunulacak aşamaya getirilmesini pazarlama olarak değerlendirirsek, bu aşamadan sonra tüketiciye sunulması ve kabul edilebilir bir bedel karşılığında takasa sokulması işlemine de satış diyebiliriz. Pazarlama bir süreçtir, satış ise bu sürecin bir parçasıdır ve dolayısıyla pazarlama satışı kapsar.

Kişisel satış; satıcı ile potansiyel alıcının, satışçının veya müşterinin yerinde yüz yüze geldiği satış şekli olup, endüstri ürünlerinde (B2B) çok rastlanırken, tüketici ürünlerinde (B2C) az rastlanır. Bu anlamda, kişisel satış üstünlükleri;

- İki ya da daha çok kimse arasında canlı ve doğrudan görüşme.

- Satış ilişkisi yanında arkadaşlık ilişkisi kurulabilir, satışa olumlu ortam yaratır.
- Alıcı, satış görevlisinin çabaları karşısında satın alma zorunluluğu duyabilir.
- Satış görevlisi gerekli bilgileri kolaylıkla sağlayabilir (Önce, 2015, s.33).

Satış şirket açısından çok önemlidir, çünkü şirkete gelir sağlayan ve kaynak yaratan tek işlevdir. Diğer bölümler araştırma-geliştirme, üretim, finans, insan kaynakları, depolama, nakliye, vb. ise kaynak kullanırlar. Ayrıca, satış bölümündeki satışçıların imajı da şirketin müşteriye dönük yüzü ve kritik temas noktası olarak şirketi temsil eder. Geçmişe göre değerlendirdiğimizde, satış ve satışçıların günümüzde satış çalışmaları ve müşteriye bakışlarında farklı yaklaşımların olduğunu görebiliriz. Önce (2015) aşağıdaki Tablo 2'de, geleneksel ve modern satışlar ve müşterilere yaklaşım şekillerini karşılaştırmaktadır.

**Tablo 2.** Geleneksel ve Modern Satışlar

| Geleneksel Satışlar | Modern Satışlar |
|---|---|
| Satışçı ürünü bilir. | Satışçı olası müşteriyi ve müşteri ihtiyaçlarını bilir. Endüstriyel satış ilişkilerinde, bu aynı zamanda müşterilerin olduğu pazarı ve tüketici, tedarikçi ve ortakların ihtiyaçlarını anlamak demektir. |
| Satışçının teklifinin değeri, satış fiyatı kadardır. | Satışçının teklifinin değeri satış fiyatı, artı etik ve çevre gibi Kurumsal Sosyal Sorumlulukla ilgili finansal olmayan yönler ile değerlendirilir. |
| Satış elemanı müşteri ile ilgilenen tek kişidir. | Müşteri satıştan önce ve sonra, şirketteki herhangi bir kişi ile görüşebilir. |
| Şirketin ve satış elemanının odaklandığı tek şey yeni müşteri kazanmaktır. | Şirketin ve satış elemanının odak noktası (her ne kadar yeni müşteriler aransa da) mevcut satış ilişkilerini sürdürmek ve genişletmektir. |

(Önce, 2015, s.6)

Hemen hemen her satış aynı temel döngüden geçer, fakat bu döngünün uzunluğu daha çok satılan ürün/hizmet ve servise bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Genellikle pahalı bir ürünün ortalama satış döngüsü daha uzun olabilir, çünkü pahalı satın almalar

daha riskli ve daha fazla araştırma ve de satın alma öncesi karar verme zamanı gerektirebilir. İşten-işe satış döngüsü, işten-tüketiciye satışa göre genelde daha uzundur. Satışta genelde aynı döngü takip edilir. Bu yedi değişik adımın bir döngüsüdür, araştırma ile başlar ve yeni müşteri için referansların sorulmasıyla biter.

Satışın bu yedi adımının her birini iyi yönetmek önemlidir.

**1.) Araştırma:** Satış personelinin potansiyel müşterileri tanımlama ve hedef listesi oluşturma amaçlı ön çalışma ve de araştırma yapmasıdır. Hedef listesi oluşturmak faydalıdır, çünkü böylece ürün ve servis satışı için gerçek aday olmayan müşteriler ile daha az zaman harcanmış olur. Çeşitli iş rehberleri, ticaret ve sanayi odaları katalogları, gazeteler, telefon rehberleri, mevcut müşteri kaynaklarından müşteri ön değerlendirmesi iş hacmi, mali durumu, gelişme eğilimleri ile eleme yapılabilir (Önce, 2015, s.35).

**2.) Randevu Planlama:** Oluşturulan hedef listesi doğrultusunda potansiyel müşterilere ulaşma çalışmalarıdır. Telefon ile direk arama, tartışmasız randevuları almak için en etkili yoldur, diğer taraftan elektronik posta, sosyal medya, kişisel ziyaret ve normal posta gibi kanallar da kullanılabilir. Gerçekte, hedef müşteri ile iletişime geçme şansını arttırmak için en azından iki değişik kontak kurma yöntemini kullanmak en iyisidir.

**3.) Nitelendirme:** Potansiyel müşteri ile ilk kontağa geçildiğinde veya görüşme sırasında olabilir. Eğer potansiyel müşteri yeterince açık gözükürse, ilk telefon konuşmasında en azından birkaç nitelendirme sorusu sormaya çalışılmalıdır, böylece onun bir potansiyel müşteri olup olmadığını anlamak için görüşme öncesi zamanın boşa harcanması engellenebilir.

**4.) Sunum Yapma:** Satış sunumu, potansiyel müşteri ile olan randevuya gidilmeden önce hazırlanmalı ve belirlenmelidir. Bu, gösterişli broşürlerden oluşan bir set ya da PowerPoint sunum olabilir. Sunumdaki amaç, şirketin ürünleri ve servisleri hakkında bilgiler paylaşmak ve de referanslar vermektir, ayrıca sunumun interaktif olması daha fazla ilgi yaratır. Satılan ürün/hizmet veya servisin özellikleri, müşteri ihtiyaçları ve istekleri arasında ilişki kurulmalı, cevaplandırılması kolay ve alıcının fikrine uygun sorularla görüşme kontrollü yürütülmelidir. Ürünleri çok iyi bilmek yanında, her özelliğinin müşteriye faydası da belirtilmelidir. Açık ve eksiksiz, konuşma dili sade, rakip ürünler hakkında yorum olmamalıdır (Önce, 2015, s.36).

**5.) İtirazları Yönetme:** Eğer potansiyel müşteri görüşme ve sunum sırasında söylenilenlere itiraz ederse, bu aslında iyi bir işarettir. Böylece, potansiyel müşterinin gerçek ihtiyaç ve gereksinimleri daha iyi anlaşılabilir. Satıcının gözünden kaçan hususlara dikkat çekilmiş olur. Çok rastlanan itirazlar, fiyata ve ürün/hizmete olur (Önce, 2015, s.38).

**6.) Kapanış:** Satış döngüsünün hem en kolay, hem de en zor bölümüdür. Çoğu satışçı bu aşamayı zor bulur ve çekingenlik ile karşılar (Önce, 2015, s.39). Bu bölüm, tamamıyla önceki bölümlerde işlerin ne kadar iyi yapıldığına bağlıdır. Satış döngüsündeki her adım, potansiyel müşterideki itibarın ilerlemesine veya gerilemesine neden olur. Sipariş alındıktan sonra, sipariş takip edilmelidir; zamanında teslim edildi mi, ürün ile ilgili sorun var mı, müşteri ziyareti yapılmalıdır (Önce, 2015, s.40).

**7.) Referanslar Alma:** Referanslar, potansiyel müşteri adımını bir veya daha fazla azaltarak, satış sürecinin kısaltılmasını sağlar. Satış döngüsü başarı ile tamamlandığında müşteri şirket, ürün veya servis hakkında olumlu şeyler düşünürken referans olabilecek kişileri sormak en uygun zamandır.

Günümüzde artık pazarlar aşırı rekabetçidir ve aynı zamanda, gelir ve de kâr hedefleri ile müşterilere hizmet etme maliyeti arasındaki sıkışma, satışçılara yoğun rekabet ortamında üretken olma konusunda büyük baskı oluşturmaktadır. Bu da satış personeline yeni bir sorumluluk olarak, müşteri ilişkilerinin kurulmasına yardımcı olma ve müşteri ile şirketlerin işbirliğini arttırmayı getirmiştir (Hunter ve Perreault, 2007, s.16). Bu kapsamda verilecek satış eğitimi, satıcıların müşterileri daha iyi tanıma ve anlamalarına yardımcı olarak müşteri ile ilişkilerin iyileştirilmesine katkıda bulunur ve etkin müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine yardımcı olur (Önce, 2015, s.87).

Müşterilerin, satış personelinden ve şirketlerden beklentileri artmaya devam etmektedir. Bunun kanıtı olarak, süreç iyileştirmelerine ve CRM teknolojisine yoğun yatırım yapsalar bile, birçok şirket için müşteri memnuniyeti puanlarının düşmesi gösterilebilir.

Ön cephedeki konumundan dolayı, satış ekibi pazar değişimlerini gözlemlemek, bunlara cevap vermek ve piyasada meydana gelenler hakkında organizasyonu bilgilendirmek için en iyi bakış açısına sahiptir (Jones, Brown, Zoltners ve Weitz, 2005, s.106,109).

Satış ve satış yönetimi dünyası son yıllarda önemli ölçüde değişmektedir. Satış organizasyonları da artan müşteri beklentileri, sık ve önemli olan değişiklikler, giderek daha karmaşık hale gelen satın alma durumları, müşteri tarafındaki daha fazla çeşitlilik ve karmaşık çalışma ortamlarıyla karşı karşıyadır. Bu değişimlere bağlı olarak satış yöneticileri ve satış personeli her zamankinden daha fazla performans sonuçlarından sorumludurlar.

Ayrıca satış personeli, müşteriye danışmanlık yapmak ve müşterinin işini geliştirmeye ve de müşteri memnuniyetini sağlamaya yardımcı olarak alıcı-satıcı ilişkisini güçlendirmekle yükümlüdür (Liu ve Leach, 2001, s.147,149). Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde, sürdürülmesinde ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında da kritik bir rol oynamaktadır (Cannon ve Perreault, 1999, s.439).

Satış personeli farklı sorumluluklar alır, bazıları satış organizasyonun içine yönelik olarak daha fazla odaklanır. Diğerleri ise satış organizasyonunun dışına yönelik olarak, yani müşterilere daha fazla odaklanır ve görevi gereği şirket dışındaki kişilerle temas eden her eleman için bu geçerlidir. Ayrıca, şirket imajına ve politikasına uygun hareket etmek te gereklidir, bunun yanında satışçının temsil ettiği şirketi ve sattığı ürün/hizmet ve servisleri de iyi tanıması çok önemlidir (Önce, 2015, s.29).

Şirket dürüst işleyen ve ne kadar iyi organize olursa olsun, müşteriye karşı şirketi temsil eden kişi her zaman satışçıdır ve bu sebeple müşterinin şirket hakkındaki kanaatleri, tutum ve düşünceleri satışçının bıraktığı izlenime göre değişir. Aksi halde sonuçta başarısız olmak kaçınılmazdır (Önce, 2015, s.29).

Ingram (2004) değişken iş ortamında, satış fonksiyonunun şirket içinde dinamik bir değer yaratmasını ve yenilik kaynağı haline gelmesinin zorunlu olduğunu ve bu yeni düşünme yapısının bir dizi temel ilkelere dayandığını belirtir;

- Satış fonksiyonu, şirketler için bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmelidir,
- Büyük satış organizasyonları stratejik şekilde ve stratejik amaçla yönetilmelidir,
- Satış yöneticileri ve satış personeli kendilerini girişimci olarak görmeli ve satış bölümü de şirket içindeki en girişimci bölüm olmalıdır,
- Satış bölümü, kaynak kısıtlı bir faaliyettense fırsat odaklı olmalıdır,
- İnovasyon, satışın ana sorumluluğudur,

- Müşteriler ile ilişki oluşturma, geliştirme, yönetme ve memnuniyeti sağlama satışçıların pazarda değer yaratmalarının en önemli yoludur,
- Satış fonksiyonu, pazarlama fonksiyonundan ayrı değildir,
- Satışlarda en yüksek performans, şirketlerin satış gücünü desteklemek için dinamik yönetim sistemlerine sahip olmaları durumunda olabilir (Ingram, 2004, s.18).

Diğer taraftan, satış personelinin faaliyetlerini ve performansını kontrol etmek zor olabilir, çünkü satış personeli genellikle zamanlarının çoğunu şirket dışında, sahada geçirirler. Özellikle yöneticiler, sahadaki satış personeli ile ortak satış çalışmaları yapmak ve satış personelinin performansını gözlemlemek için önemli ölçüde zaman harcarlar.

Günümüzde bütün şirketler, küçük ya da büyük ölçekli olmalarına, tüketim, endüstriyel ya da ihraç malları satmalarına, ürün ya da hizmet pazarlamalarına, satış güçlerinin büyüklüğüne bakılmaksızın, satış güçlerini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme, formal ya da informal, objektif ya da subjektif kriterlere dayalı olmakla beraber mutlaka değerlendirme yapılmaktadır (Önce, 2015, s.213).

Kişisel satış ve satış yönetiminde en önemli konulardan biri satış performansının ölçülmesidir, bu anlamda en bariz ölçüm, sonuçta elde edilen satış tutarıdır. Bununla birlikte, bir kuruluşun stratejik başarısında müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, uzun vadeli ilişki yönetimi ve müşteri bilgi yönetimi rolünün öneminin artmasıyla birlikte, şirketler satış performansını değerlendirirken ve ölçerken, birim satış işlemine dayalı kavramlara ve ölçülen anında gelirin ötesine bakarlar (Zallocco, Pullins ve Mallin, 2009, s.598).

Türker (1998)'e göre performans, genel anlamıyla belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı belirleyen bir kavramdır. Başka bir deyişle performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grup veya girişimin o işte amaçlanan hedeflere yönelik olarak varabildiğinin, sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak tanımıdır (Akalın, 2005, s.2). Johnston ve Marshall (2006) satış performansını, şirketin hedeflerine katkısı bakımından değerlendirilen davranış olarak tanımlamaktadır (Johnston ve Marshall, 2006, s. 412). Zallocco vd. (2009) de satışçıların ürettikleri şeye (yani satış sonuçları) ve ne yaptıklarına (yani satış davranışlarına) göre değerlendirilme olarak belirtmektedir (Zallocco vd., 2009, s.599).

Şirketlerin, performansla ilgili bireysel farklılıkları veya özellikleri tanımlamasının, şirketlerin yüksek satış yapma ihtimalinin fazla olduğu kişileri

belirleyebilmesinde etkili olacaktır. İdeal olarak, satış performansı bir şirketin stratejisinin bütünleştirici bir bileşenidir. Satış performansı ölçümleri, istenen sonuçları destekleyen ve satışçı davranışlarını teşvik eden organizasyonel görev ve de hedeflerle tutarlı olmalıdır (Zallocco vd., 2009, s.604).

Hunter ve Perreault (2006) satış performansının iki önemli yönünü, müşterilerle olan performansını ve şirket içi rol performansını araştırmıştır. Buna göre müşterilerle olan performans, satışçının müşteri organizasyonu ile ilişki kurduğu ve geliştirdiği ölçüdedir. Müşterilerle performansı, bir müşterinin kendine özgü sorun ve endişelerini (pazarlama, teknoloji, operasyon) veya diğer şekilde bu endişeleri giderecek çözümler önermeyi anlama ve geliştirmek olarak tanımlarlar. Şirket içi performansı ise, satıcının ağırlıklı olarak şirketin dahili sorunlarına yaptığı katkılar olarak ifade ederler. Bunu, şirket operasyonlarında ve prosedürlerinde iyileştirmeler önermek, çapraz fonksiyonlu organizasyonda özel bir kaynak olarak çalışmak, şirketin ürünlerini tanımak ve şirketin üretim programlarını ve de teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek gibi şeyleri içerir (Hunter ve Perreault, 2006, s.99).

Önce'ye (2015) göre satış gücü performansını değerlendirmenin özel nedenleri, şöyledir;

- Her satış personelinin nasıl ve hangi alanlarda ilerlemeye ihtiyaç duyduğunu belirlemek ve bu sayede bireysel gelişime olanak sağlamak.
- Satış gücü performans standartlarını kontrol etmek ve değerlendirmek, zayıf performans uygun olmayan standartların göstergesi olabilir.
- Ücret artışı ya da yeni bölge veya görevlere atanmayı hakeden personeli ortaya çıkarmak.
- Değişen pazar koşullarına göre satış iş tanımlarını koruyabilmek.
- Satış planlarını, eğitim, gözetim, atama, bölge tayinlerini ve işlem süreçlerini çapraz kontrole tabi tutmak (Önce, 2015, s.213).

Satış gücünün verimliliğini ve performansını arttırmak, satış yapan şirketlerin uzun zamandır temel hedefidir. Ayrıca son yıllarda teknoloji ise, satış gücünü geliştirmenin önemli bir parçası olmuştur. Ahearne ve Rapp'a (2010) göre teknoloji kullanımı, satış personelinin daha etkili ve verimli olmalarını sağlayacaktır. Bu anlamda teknoloji, satış personelinin satışları daha hızlı hale getirmesine yardımcı olmalı, böylece satış döngüsünü tamamlamak için gereken zamanı azaltmalı ve uygun müşterileri

hedeflemede ve gerçek müşteriye dönüştürmede daha başarılı olmalarını sağlamalıdır (Ahearne ve Rapp, 2010, s.112).

Koronavirüs pandemi döneminde tedbir olarak birçok şirket, organizasyon yapısına ve operasyonel gerekliliğe göre ya tümüyle sanal ortamda ya da hibrit, yani yarı zamanli ofis ve evden çalışmaya yöneldi. Buna bağlı olarak ta rekabetçi kalabilmek ve de satış performansında istenilen seviyeleri yakalayabilmek için, satış uzmanlarının müşteri bilgilerine erişimlerini ve günümüzün sanal satış ortamında daha üretken olmalarını sağlayan araçlarla donatılması gerekliliği görülmüştür.

Koronavirüs pandemi dönemi uygulaması için çıkarımlar, satış uzmanlarının müşterilerle etkileşim şeklini sonsuza dek değiştirdiği görülmüştür (Hartmann ve Lussier 2020, s.107).

Avlonitis ve Panagopoulos (2005) satış personelleri arasında CRM'in kabul edilmesinin, algılanan faydalarından ve CRM'in kullanım kolaylığından, satış personelinin yeni teknolojik araçlara yönelik tutumundan ve de CRM'in benimsenmesine yönelik şirket içindeki destekten etkilendiğini bildirmiştir (Avlonitis ve Panagopoulos, 2005, s.355). Ahearne vd. (2004) teknoloji kullanımı ile performans arasındaki bağlantıları incelemiş ve CRM kullanımı ile satış performansı arasında eğrisel bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Yani, satış performansı üzerinde başlangıçta olumlu bir etkisi varken, azalan getiriler ve nihayetinde satış performansı üzerinde etkisizleştirici bir etkisi olduğu gözlenmiştir (Ahearne, Srinivasan ve Weinstein, 2004, s.297). Avlonitis ve Panagopoulos (2005), çalışmasındaki sonuçlar da bir satışçının CRM kullanım kolaylığı ve CRM kullanımına ilişkin inançlarının satış performansı üzerinde katalitik bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, performans arttırıcı olarak algılanan ve daha işlevsel yeteneklere sahip olan bir CRM sistemi, satış personelinin çalışma sonuçlarını iyileştirmesine yardımcı olabilmektedir. Satış organizasyonları, eğer satış personelinin performansının iyileştirilmesi gerekiyorsa, doğru hedeflerin belirlenmesi, ihtiyaçlarının anlaşılması ve yönetilmesi ve de sonunda tatmin edilmesi gereken bir CRM sisteminin iç müşterisi olduğu gerçeğini kabul etmelidir (Avlonitis ve Panagopoulos, 2005, s.364). Satış gücü ağırlıklı ve pazara gitme stratejisi olarak satış personeline dayanan kuruluşlarda, CRM öncelikli olarak satış gücünün sorumluluğundadır (Tanner, vd., 2005, s.170). Petasnoro'ya (2017) göre özellikle, satış personelinin CRM sistemini kullanma motivasyonları çok önemli bir faktördür. CRM sistemi eğer sistem verimli kullanılıyorsa,

verimli satış ve pazarlama süreçleri sağlayan işbirlikçi bir araçtır. Yapmış olduğu çalışmadaki ana bulgular, satış personelinin CRM sistemini kullanma konusundaki kişisel niyetinin etkin sistem kullanımı üzerinde dikkate değer bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan ise uygun eğitim eksikliğinin de satış personelinin CRM sistemini kullanma motivasyonunu azaltan önemli bir etken olduğu görülmüştür (Petasnoro, 2017, s.2). CRM sistemi bilginin merkezileştirilmesi, süreçlerin standardizasyonu ve çalışmaların şeffaflığı, ayrıca şirketlerin iç süreçlerini daha iyi kontrol etme ihtiyacını karşılayabilir.

CRM'in kontrol etkisi de önemlidir, çünkü CRM genellikle satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi şirket dışı sorumlulukları olan bölümlerde kullanılır. Satışla ilgili bölümlerde çalışanlar genellikle zamanlarının çoğunu sahada harcarlar ve bu nedenle, yönetimin satış fonksiyonu üzerindeki kontrollerini geliştirmesi önemlidir. Satış temsilcilerinin davranışları, yönetimin beklentisiyle daha yakından uyumlu hale gelmiştir ve bu sebeple yöneticiler, satışların ilerlemesini sürekli izleyebilirler.

Nihai olarak yönetim tarafından sadece sonuç değil, satış süreci de görülebilir hale gelmiştir. CRM'e dahil edilen süreçler, satış pesonelinin çalışmalarına rehberlik ederek ve daha etkin hale getirerek satış yapmak için daha yapısal bir yaklaşım sağlamıştır. Sonuç kontrolü, CRM kullanmadan önce birincil kontrol durumuydu ve yönetim, imzalanan sözleşme sayısı ve toplam sözleşme değeri gibi satış personeli için yıllık performans hedefleri belirlemiştir. Satış temsilcilerinden, ayrıca performans değerlendirmesi için aylık faaliyet raporları göndermeleri istenmiştir. Yönetime göre bu mekanizmalar yeterince etkili değildi, çünkü satış yönetimi hakkında gerekli yönetim müdahalesi için detaylı ve zamanında bilgi almak zordu. CRM etkin kontrolde ise, satış personelinin performansı yalnızca imzalanan sözleşmelerle ölçülmemiştir, aynı zamanda oluşturulan satış sayısı ve satış fırsatları gibi satış süreci boyunca her aşamadaki ara sonuçlara ayrılmıştır. Sonuçlar, çalışanların performansını değerlendiren ölçütler olarak benimsenmiştir, bu nedenle CRM kullanımı, performans verilerinin kalitesini ve ayrıntı düzeylerini iyileştirerek performans yönetimini önemli ölçüde güçlendirmiştir (Li ve Mao, 2012, s.269-273).

Li ve Mao'nun (2012) çalışması, CRM ile etkin satış yönetimi kontrolüne nasıl ulaşıldığını ve neden kontrol ilgili CRM kullanımının yararlı olduğunu Tablo 3'te özetlendiği gibi ele alır.

**Tablo 3.** Kontrol İlgili CRM Kullanımı

| Kontrol Mekanizması | Satış Personelinin Düzenlenmesinde Rol | CRM'in Etkisi |
|---|---|---|
| *Sonuç kontrolü* | | |
| Geçici performans sonuçları | Satış personelinin performansı sadece imzalanan sözleşmelere yansıtılmadı, aynı zamanda her satış aşamasının CRM etkin ara sonuçlarına da ayrıldı. | Sonuç ölçülebilirliğini arttırmak.<br>Performans ölçümleri ara sonuçlara ayrıldı.<br>Performans daha kesin, zamanında ve esnek bir şekilde ölçüldü. |
| CRM kayıtları | Yönetim, satış personelinin performansını ve çalışma durumunu CRM kayıtları aracılığıyla değerlendirdi. | |
| *Davranış kontrolü* | | |
| CRM'de yerleşik kurallar ve prosedürler | Her satış projesi, yapılandırılmış bir süreç olarak öngörülen CRM'deki yerleşik kurallar ve prosedürler aracılığıyla birçok aşamaya bölündü. | Yeni kurumsallaşmış satış süreçlerinin taşıyıcısı olarak hizmet etmek.<br>• Satış işlemleri önceden CRM'de yapılandırıldı.<br>Satış sürecinin görünürlüğünü arttırma.<br>• Etkinlikler gerçek zamanlı izlenebilirdi.<br>• Davranışlar tamamen gözlemlenebilirdi. |
| Sürekli güncellenen kayıtlar | Yöneticiler, CRM'deki kayıtlar ile sürekli olarak satış temsilcilerinin faaliyetlerini takip ettiler. | |
| Haftalık toplantılar | CRM'deki bilgilere göre satış personelinin haftalık toplantılarda çalışmalarını göstermeleri ve raporlamaları beklenirdi. | |
| Yönetim müdahaleleri | Yönetim, satış personelini çalışmalarında yönlendirdi veya yardım etti ve CRM üzerinden çalışmalarını koordine etti. | |
| *Grup kontrol* | | |
| CRM'de yerleşik kurallar ve prosedürler | CRM'deki yerleşik kurallar ve prosedürler, özellikle ilişki pazarlaması kavramı olmak üzere yeni bir satış felsefesi getirmiştir. | Yeni kurumsal satış felsefesinin taşıyıcısı olarak hizmet etmek.<br>• Gömülü "en iyi uygulamalar", satış felsefesi için bir ölçüt oluşturdu.<br>Bilgi paylaşımını ve takım |
| Haftalık toplantılar | Paylaşılan satış fikirleri desteklendi ve haftalık toplantılar olarak CRM etkinliği ile karşılıklı tavsiye verme ortamı güçlendirildi. | |

| | | |
|---|---|---|
| Bilgi paylaşımı | Takım üyeleri CRM aracılığıyla birbirlerine daha fazla güvendi ve koordine oldular. | koordinasyonunu kolaylaştırmak. |
| *Kendini kontrol etme* | | |
| Çalışma programları | Satış personeli zaman çizelgelerini, değişken önem ve aciliyet dereceleri ile ayarladılar ve de CRM etkin çalışma programları aracılığıyla görev hatırlatıcıları belirledi. | Daha etkili bir kendini kontrol aracı olarak hizmet etmek. |
| Bilgi tabanı | Satış personeli, seleflerinin ve meslektaşlarının deneyimini CRM'in bilgi tabanından öğrendi. | |

(Li ve Mao, 2012, s.275)

ABD'deki şirketlerin verilerinin analizi, CRM uygulamaları kullanımının gelişmiş müşteri bilgisi ve müşteri memnuniyetindeki artış ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Mithas, Krishnan ve Fornell, 2005, s.201).

Müşteri ilişkisinin etkin yönetimi, müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini yönetmenin anahtarıdır (Mithas vd, 2005, s.203). Mithas vd. (2005) yaptıkları çalışma, CRM uygulamalarına yatırım yapan şirketlerin, müşteri bilgisi ve müşteri memnuniyeti gibi önemli ve maddi olmayan faydalar elde ettiğini göstermektedir (Mithas vd., 2005, s.207).

Müşteri odaklı satış, hem satış personeli ile müşteri memnuniyeti (Goff, Boles, Bellenger ve Stojack, 1997, s.174) hem de satış personeli ile müşteri güveni arasında pozitif olarak ilişkilendirilmiştir (Wray, Palmer ve Bejou, 1994, s.45). Satış gücü müşteri odaklılığın, satış çalışanlarının performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve verilen eğitimler, satış gücü performansı ile etkinliği arasındaki ilişkiyi olumlu kılar (Román, Ruiz ve Munuare, 2002, s.1359). Ahearne ve Rapp'a (2010) göre, satış personeli teknolojiyi önümüzdeki birkaç on yıl boyunca hem verimliliklerini, hem de etkinliklerini artırmak için kullanmaya devam edeceklerdir. Aynı şekilde, teknolojinin de mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek için satış elemanlarına ihtiyaç duyacağı görülmektedir.

Teknoloji, ürünlerin daha karmaşık, ilişkilerin daha değerli hale geldiği ya da ikna sanatının gerekli olduğu durumlarda bir satış personelinin yerini alamayacaktır. İkisi de birbirinden bağımsız olarak çalışabilir, ancak en büyük kazanımlar işbirliği ile sağlanacaktır (Ahearne ve Rapp, 2010, s.119).

# BÖLÜM 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması bilgilerine yer verilmiştir.

## Araştırma Modeli

Bilimsel araştırmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemi ile telefon görüşmeleri yapılarak 5'li Likert soru tipi yaklaşımı kullanılmıştır.

**Tablo 4.** Çalışmanın Araştırma Modeli Yapısı

| | |
|---|---|
| Araştırma Tipi | Nicel Araştırma |
| Araştırma Tipi | Tanımlayıcı Araştırma Tasarımı |
| Veri Türü | Birincil Veriler |
| Çalışmanın Sektörel Yapısı | Türkiye'deki İşten-İşe ve İşten-Tüketiciye Sektörleri |
| Zaman Ufku | Kesitsel |
| Veri Toplama Yöntemi | Telefonla Anket Yöntemi |
| Örnekleme Yöntemi | Tesadüfi Örnekleme |
| Örnekleme Birimleri | İşten-İşe ve İşten-Tüketiciye İş Operasyonları Olan Türk Şirketleri |
| Örneklem Sayısı | 97 |
| Veri Analizi Yöntemi | Tanımlayıcı Analiz, İki Değişkenli Analiz, Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi |

Tanımlanan hipotezleri test etmek için, Türkiye'nin 2019 yılı cirolarına göre en büyük 500 firması olarak belirlenen Fortune 500'deki bilişim&telekomünikasyon, enerji, gıda, inşaat, metal döküm işleme, otomotiv, perakende, petrol türevleri üretim&dağıtım, seyahat&taşımacılık, sağlık, tekstil ve turizm gibi sektörlerdeki işten-işe ve işten-tüketiciye firmalarına bilimsel araştırmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemi, telefon görüşmeleri yapılarak uygulanmıştır.

Fortune 500'deki firmalar, çatı sistemine eklenerek tesadüfi örnekleme, rastlantısal olarak aranmıştır. Anket çalışması kapsamında, CRM sistemi kullanılmayan firmalar ile görüşme sonlandırılmıştır. Ayrıca, CRM kullanılan firmalarda anket çalışmasında bağlanılan çalışana ilk olarak CRM kullanıp kullanmadığı sorulmuş ve "hayır" cevabı veren kişiler, bu anket çalışması dışında tutulmuştur.

Firmanın sekreterine/santralına neden aranıldığı açıklandıktan sonra, firmada CRM kullanılıp kullanılmadığının tespiti yapılarak, eğer kullanılıyorsa anket çalışması

için hedeflenen CRM kullanıcısı bir çalışana bağlamaları rica edilmiştir. Firmanın sekreterinden/santralından tespit edilemeyen durumlarda, satış/pazarlama departmanına aktarmaları istenmiştir. Bağlanılan ilgili kişiye tekrar neden ve niçin aranıldığı açıklanıp, eğer çalışan CRM kullanıcısı ise görüşme talebinde bulunulmuştur.

**Tablo 5.** Örneklemin sosyo-demografik ve çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97)

| Sosyo-Demografik Faktörler | | Tanımlayıcı İstatistikler |
|---|---|---|
| Cinsiyet n (%) | Kadın | 44 (45,4) |
| | Erkek | 53 (54,6) |
| Eğitim Durumu (n,%) | İlk+Orta Okul | 0 (0) |
| | Lise | 5 (5,2) |
| | Yüksekokul+Fakülte | 70 (72,2) |
| | Yüksek Lisans+Doktora | 22 (22,7) |
| Yaş (Ort. ± SS) | | 35,29±5,78 |
| Çalışma Yaşamıyla Alakalı Faktörler | | |
| Aktif olarak çalıştığı görevdeki hizmet süresi (yıl) (Ort. ± SS) | | 6,55±4,51 |
| Toplam satış tecrübesi süresi (yıl) (Ort. ± SS) | | 4,02±5,21 |
| İş hayatındaki toplam çalışma süresi (yıl) (Ort. ± SS) | | 12,47±6,25 |
| Meslek yaşamında toplam CRM kullanım süresi (yıl) | | 7,45±4,53 |
| Çalışma tipi (n,%) | Aktif satış yapanlar (n=58) | 58 (59,8) |
| | Satış yapmayanlar (n=39) | 39 (40,2) |

Ort: Ortalama; SS: Standart Sapma.

**Tablo 6.** Örneklemin katılımcı şirketlerin faaliyet gösterdiği alanlara göre dağılımı (n=97)

| Faaliyet Gösterilen Alan | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| Bilişim Telekomünikasyon | 8 | 8,2 |
| Dayanıklı Tüketim Ürünleri | 1 | 1,0 |
| Dış Ticaret | 1 | 1,0 |
| Enerji | 8 | 8,2 |
| İnşaat | 1 | 1,0 |
| Otomotiv | 16 | 16,5 |
| Perakende | 4 | 4,1 |
| Sağlık | 4 | 4,1 |
| Seyahat Taşımacılık | 6 | 6,2 |
| Tekstil | 4 | 4,1 |
| Toptan Satış | 3 | 3,1 |
| Turizm | 1 | 1,0 |
| Üretim | 40 | 41,2 |
| **Toplam** | **97** | **100,0** |

## Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Türkiye'deki işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanındaki CRM kullanan şirketler, örneklem 2019 yılı için cirolarını resmi olarak beyan eden ve Fortune 500 olarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 şirketindeki; CRM kullanan satış, pazarlama ve ilgili alanlarda çalışanlardır.

Telefon ile aranılan Fortune 500 firmalarından, 120 tanesi (24%) CRM kullanmadığını beyan etmiştir.

Buna istinaden, CRM kullanmadığını beyan eden 120 şirket çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Telefon ile aranılan Fortune 500 firmalarından, 380 tanesi (76%) CRM kullandığını beyan etmiştir.

CRM kullandığını beyan eden 380 şirketteki 103 kişi görüşme yapılmasını kabul etmis, 55 kişi ise red etmiştir.

Görüşme yapılan 103 kişiden, 6 kişinin anketi sorularındaki kayıp ya da yetersiz/eksik bilgi vermesi sebebiyle değerlendirmeden çıkarılmıştır.

İş hayatını etkileyen Koronavirüs pandemi koşullarından dolayı, cevaplanan 103 anket sayısına ulaşabilmek için 500 firmalık liste 1874 sefer arama yapılmıştır.

Görüşmeyi kabul edip anketi tamamlanan çalışanlardan ya da zamanı olmadığı için görüşmeyi red eden çalışanlardan, aynı görüşmenin yapılabileceği başka CRM kullanıcıları var ise iletişim bilgileri rica edilmiş ve kabul edenler ile baştan yeni bir anket uygulanmıştır.

Görüşmek istemeyenlerin çoğunluğu, zamanlarının olmamasından ya da etkin CRM kullanmadıkları için görüşmeyi red etmişlerdir.

Tablo 5'te çalışma örnekleminin sosyo-demografik ve çalışma yaşamı ile alakalı değişkenlere göre dağılımı görülmektedir.

Çalışma örneklemi, 44'ü kadın (%45,4) ve 53'ü erkek (%54,6) olmak üzere toplam 97 çalışandan oluşmaktadır. Eğitim düzeyi açısından çalışanların %5,2'si lise mezunu, %72,2'si yüksekokul+fakülte mezunu ve %22,7'si yüksek lisans+doktora mezunudur. Çalışanların yaş aralığı 24-49 yıl ve yaş ortalaması ise 35,29±5,78'dir.

Çalışanların ortalama iş hayatındaki toplam çalışma süresi 12,47±6,25 yıl (dağılım aralığı 2-45); aktif olarak çalıştığı görevdeki hizmet süresi 6,55±4,51 yıl (dağılım aralığı 1-19); toplam satış tecrübesi süresi 4,02±5,21 yıl (dağılım-aralığı 0-19); ve meslek yaşamında toplam CRM kullanım süresi 7,45±4,53 yıl (dağılım-aralığı 1-20)'dır. Çalışma tipi açısından; çalışanların %59,8'i güncel meslek yaşamlarında aktif olarak satış yapmakta, %40,2'si ise aktif satış yapmamaktadır.

Çalışmaya, CRM kullanan 64 şirketten gönüllü toplam 97 çalışan katılmıştır. Tablo 6'da çalışma örneklemi katılımcı şirketlerinin faaliyet gösterdiği alanlara göre dağılımı sunulmuştur. En fazla katılım sağlayan ilk 3 sektör arasında üretim (%41,2), otomotiv (%16,5), enerji (%8,2) ve bilişim/telekomünikasyon (%8,2); 4. sırada seyahat ve taşımacılık (%6,2); 5. sırada perakende (%4,1), sağlık (%4,1) ve tekstil (%4,1); 6. sırada toptan satış (%3,1) yer almaktadır. Çalışmaya en az katılım sağlayarak son sırada yer alan şirket alanları dayanıklı tüketim ürünleri (%1), dış ticaret (%1), inşaat (%1) ve turizm sektörü (%1) olarak saptanmıştır.

Anket görüşmesine katılanlar görev olarak satış, pazarlama, müşteri ilişkileri ve CRM kullanan diğer ilgili çalışanlar olmuştur.

## Veriler ve Toplanması

Çalışma verileri, Perlego Araştırma Danışmanlık Pazarlama Hizmetleri Limited Şirketi tarafından deneyimli bir anketör aracılığı ile telefonda anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölüm: "Sosyo-Demografik ve Çalışma Yaşamına" ait değişkenleri içermektedir.

İkinci Bölüm: "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik", "Müşteri Performans", "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik" ve "Müşteri Memnuniyeti" ölçeklerini içermektedir.

Birinci bölümde; katılımcıların sosyo-demografik (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi) ve çalışma yaşamına ait özellikleri (şirketin faaliyet gösterdiği alan, şirketteki görevi, şu anki görevindeki hizmet süresi, toplam satış tecrübesi süresi, toplam çalışma süresi, CRM kullanım süresi) sorgulanmaktadır. Katılımcıların cinsiyeti sınıflayıcı (nominal) değişken (Kadın/Erkek), yaşı sürekli değişken (Yıl) ve eğitim düzeyi ordinal değişken (İlk/Orta, Lise, Yüksek Okul/Fakülte, Yüksek Lisans/Doktora) olarak ölçümlenmiştir. Katılımcıların görev yaptığı şirketin faaliyet gösterdiği alan (Bilişim&Telekomünikasyon, Enerji, Gıda, İnşaat, Metal Döküm İşleme, Otomotiv, Perakende, Petrol Türevleri, Üretim&Dağıtım, Seyahat&Taşımacılık, Sağlık, Tekstil, Turizm ve Diğer) ve şirketteki görevi (Genel Müdür, Satış Direktörü, Satış Müdürü, Satış Uzmanı/Temsilcisi, Kilit Müşteri Yöneticisi, İş Geliştirme, Satış Operasyonu, Pazarlama ve Diğer) çoktan seçmeli birer soru ile belirlenmiştir. Şu anki görevindeki hizmet süresi, toplam satış tecrübesi süresi, toplam çalışma süresi, CRM kullanım süresi sürekli değişken olarak (Yıl) ölçümlenmiştir.

İkinci bölümde; katılımcıların CRM sistemi kullanımı etkinliği, müşteri memnuniyeti, müşteri performansı ve CRM kullanımının satış süreci etkinliğine yönelik algı ve tutumlarını değerlendiren ölçekler yer almaktadır.

**Tablo 7.** Çalışma ölçekleri madde havuzlarının hazırlanmasında kullanılan mevcut ölçeklere yönelik bilgiler

| Yapı | Yazar/Kaynak (Ölçek Madde Sayısı) | Ölçek (7'li Likert) | Soru Sayısı | Alfa | Ortalama Varyans |
|---|---|---|---|---|---|
| CRM Kullanımı | Jelinek vd. 2006 (6) Li 2001(8) Hunter 1999 | 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum | 9 | .929 | .064 |
| Müşteri Memnuniyeti | Ata 2008 (7) | 1=Çok Daha Kötü, 7=Çok Daha İyi | 7 | .856 | - |
| Müşteri İle Olan Performans | Hunter ve Perreault 2006 (4) | 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum | 4 | .915 | .080 |
| Satış Süreci Etkinliği | Stoddard, Clopton, ve Avila 2006 (3) | 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum | 3 | .931 | .087 |

**Tablo 8.** "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" maddeleri

| CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği |
|---|
| 1) Şirketimizdeki CRM sisteminin olanaklarından tümüyle yararlanıyorum. |
| 2) İşimi yapmak için kapsamlı bir şekilde CRM sistemini kullanıyorum. |
| 3) Kendimi, şirketimin yoğun bir CRM sistemi kullanıcısı olarak görüyorum. |
| 4) CRM uygulamasını satış sürecime tamamıyla entegre ettim. |
| 5) CRM, satış sürecimi kısaltmama yardımcı oluyor. |
| 6) CRM, müşterilerimin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamı sağlıyor. |
| 7) CRM, karmaşık olan müşteri ilişkilerini yönetmemi sağlıyor. |
| 8) Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm. |

**CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği:** Ölçek, 5'li Likert tipi yanıt skalalı (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ve 8 maddeden oluşmaktadır (Tablo 8). Ölçeğin madde havuzu; CRM sistemi kullanımının satışçıların işbirliği ve performansına etkisini (Rodriguez ve Honeycutt, 2011, s.353) değerlendiren çalışmada kullanılan "CRM Kullanımı Ölçeği" (7 madde) ile "Müşteri Performası Ölçeği"nin (1 madde) maddelerinden oluşmaktadır (Tablo7). "CRM Kullanımı Ölçeği", CRM kullanımının algılanan yararları (Li, 2001, s.109-111), teknoloji kullanımı (Hunter, 1999, s.152) ve benimsenmesi (Jelinek vd., 2006, s.23) üzerine odaklanan yayınlanmış çalışmalar gözden geçirilerek Rodriguez ve Honeycutt (Rodriguez ve Honeycutt, 2011,

s.353) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 7'li Likert yanıt skalalı (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 7=Kesinlikle Katılıyorum) ve 9 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan "I extensively use Customer Relationship Management (CRM) technology to perform my job", "CRM assists me to shorten the sales cycle", "CRM provides me the ability to have a better understanding of my clients' needs", "CRM enables me to handle more complex customer relationships", "I consider myself a frequent user of my company's CRM technology", "I fully utilize the capabilities of our CRM system", ve "I have completely integrated the CRM application into my sales process" maddeleri ile Hunter ve Perreault (Hunter ve Perreault, 2006, s.102) tarafından geliştirilen 4 maddelik 7'li Likert yanıt skalalı (1=İyileştirmeye İhtiyaç Var – 7=Mükemmel) Müşteri Performans Ölçeği"nin bir maddesi ("Quickly generating new sales of new company products") çeviri-geri çeviri tekniği kullanılarak hedef dil Türkçe'ye çevrilmiş, dil geçerliği aşamasında tercümanların ve uzman grup görüşleri doğrultusunda modifiye edilerek ölçek madde havuzuna alınmıştır.

**Müşteri Performans Ölçeği:** Ölçek, 5'li Likert yanıt skalalı (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) ve 3 maddeden oluşmaktadır (Tablo 9). Ölçeğin madde havuzuna, uzman grup görüşü doğrultusunda Hunter ve Perreault (Hunter ve Perreault, 2006, s.102) tarafından geliştirilen 4 maddelik 7'li Likert yanıt skalalı (1=İyileştirmeye İhtiyaç Var – 7=Mükemmel) Müşteri Performans Ölçeği"nin "Quickly generating new sales of new company products" maddesi dışındaki 3 madde alınmıştır (Tablo 7). Maddeler ("Convincing customers that I understand their unique problems and concerns", "Working out solutions to a customer's questions and objections", "Listening attentively to identify and understand the real concerns of your customers") çeviri-geri çeviri tekniği kullanılarak hedef dil Türkçe'ye çevrilmiş, dil geçerliği aşamasında tercümanların ve uzman grup önerileri doğrultusunda modifiye edilmiştir. Ölçek maddeleri, uzman grup görüşleri doğrultusunda anlaşılabilirliği arttıracak şekilde cümle haline getirilmiş ve ölçek maddelerinin yanıt skalası 5'li Likert yanıt skalası (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) olacak şekilde düzenlenmiştir.

**Tablo 9.** "Müşteri Performans Ölçeği" maddeleri

| Müşteri Performans Ölçeği |
|---|
| 1) Müşterilerimin gerçek kaygılarını belirlemek ve anlamak için dikkatlice dinlerim. |
| 2) Müşterilerimi, onların özel sorunlarını ve kaygılarını anladığıma ikna ederim. |
| 3) Müşterilerimin sorularını ve itirazlarını çözümlerim. |

**CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği:** Ölçek, 5'li Likert yanıt skalalı (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) ve 7 maddeden oluşmaktadır (Tablo 10). Ölçeğin madde havuzuna; Stoddard, Clapton ve Avila (Stoddard, Clapton ve Avila, 2006, s.49) tarafından geliştirilen 7'li Likert yanıt skalalı (1=İyileştirmeye İhtiyaç Var – 7= Mükemmel) "Sale Process Effectiveness" ölçeğinin 3 maddesi ("Utilization of my CRM system improves my closing rates", "Utilization of my CRM system improves my customer retention", "Utilization of my CRM system enables me to analyze reasons for won and lost opportunities"), tümdengelim yöntemi kullanılarak araştırmacı tarafından geliştirilen 4 madde ("CRM sistemi kullanımım, aylık, çeyrek ve yıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeme olanak sağlar", "CRM sistemi kullanımım, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeme yardım eder", "CRM sistemi kullanımım, rakiplerimi bilme imkânı sağlar", "Müşteri hizmet bedelini azaltırken, kârlılık artışına yardımcı olur") ile Ata tarafından (Ata, 2008, s.159) doktora tezi çalışmasında geliştirilen 7 maddelik 7'li likert yanıt skalalı (1=Çok daha kötü – 7=Çok daha iyi) ölçeğin 1 maddesi ("Çapraz Satış-Müşterinin genel satın alma eğilimini analiz ederek birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma") alınmıştır (Tablo 7). Yabancı dildeki maddeler, çeviri-geri çeviri tekniği kullanılarak hedef dil Türkçe'ye çevrilmiş, dil geçerliği aşamasında tercümanların ve uzman grup önerileri doğrultusunda modifiye edilmiştir. Ölçek maddeleri, uzman grup görüşleri doğrultusunda maddelerin anlaşılabilirliğini arttıracak şekilde cümle haline getirilmiş ve ölçek maddelerinin yanıt skalası 5'li Likert yanıt skalası (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) olacak şekilde düzenlenmiştir.

**Tablo 10.** "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" maddeleri

| CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği |
|---|
| 1) CRM sistemi kullanımım, aylık, çeyrek ve yıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeme olanak sağlar. |
| 2) CRM sistemi kullanımım, satış süreci kapanış oranlarımı arttırır. |
| 3) CRM sistemi kullanımım, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeme yardım eder. |
| 4) CRM sistemi kullanımım, fırsatların kazanılmasının ve kaybedilmesinin sebeplerini analiz etme imkânı sağlar. |
| 5) CRM sistemi kullanımım, rakiplerimi bilme imkânı sağlar. |
| 6) Çapraz satış (müşterinin genel satın alma eğilimini analiz ederek, birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma) imkânını arttırır. |
| 7) Müşteri hizmet bedelini azaltırken, kârlılık artışına yardımcı olur. |

**Müşteri Memnuniyeti Ölçeği:** Ölçek, 5'li Likert yanıt skalalı (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) ve 5 maddeden oluşmaktadır (Tablo 11). Ölçeğin madde havuzunda, Ata (Ata, 2008, s.159) tarafından doktora tezi çalışmasında geliştirilen 7 maddelik, 7'li Likert yanıt skalalı (1=Çok daha kötü – 7=Çok daha iyi) ölçeğinin 4 maddesi ("Müşteri ihtiyaçlarının tahmini", "Müşteri elde tutma", "Müşteri tatmini", "Müşteri sadakati") (Tablo 7) ile literatür taraması sonucu araştırmacı tarafından eklenen 1 madde ("Müşteriye değer yaratmaya yardımcı olur") yer almaktadır. Ölçek maddeleri, uzman grup görüşleri doğrultusunda anlaşılabilirliğini arttıracak şekilde cümle haline getirilmiş ve ölçek maddelerinin yanıt skalası 5'li Likert yanıt skalası (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) olacak şekilde düzenlenmiştir.

**Tablo 11.** "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" maddeleri

| Müşteri Memnuniyeti Ölçeği |
|---|
| 1) Müşteri ihtiyaçlarının tahmin edilmesine yardımcı olur. |
| 2) Müşteri elde tutmaya yardımcı olur. |
| 3) Müşteri tatminini arttırır. |
| 4) Müşteri sadakatini arttırır. |
| 5) Müşteriye değer yaratmaya yardımcı olur. |

### Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Boateng ve arkadaşları tarafından (Boateng vd., 2018, s.2) yayınlanan "sağlık, sosyal ve davranışsal alanlarda ölçek geliştirme ve güvenirliğine yönelik iyi uygulamalar"

başlıklı yayın referens alınarak çalışmanın kavramsal modelinde yer alan yapıları ölçmek için "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği", "Müşteri Performans Ölçeği", "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" ve "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" geliştirilmiştir.

Ölçeklerin geliştirilme ve güvenirlik çalışması aşamaları;

**Aşama 1- Madde Geliştirilmesi:** Her bir ölçek için, araştırma kavramsal modelindeki ana kavramlar bir alan olarak belirlenmiştir. Tümdengelim (literatür taraması ve mevcut ölçeklerin değerlendirilmesi) ve tümevarımsal yöntemler (uzman grup ile yapılan görüşmeler ile keşif araştırması) kullanılarak her bir ölçeğin madde havuzu için maddeler oluşturulmuştur. Uzman grup tarafından (tez öğrencisi, tez danışmanı ve tez jürisi), geliştirilen maddelerin konuyla ilgisi, temsil edilebilirliği, teknik kalitesi, yanıt skalası formatı gözden geçirilmiştir. Uzman grup görüş birliği ile ölçek madde havuzlarında yer alacak nihai maddeler belirlenmiştir.

Tümdengelim yöntemleri kullanılarak mevcut orijinal ölçeklerden alınan yabancı dil maddelerin dil geçerliğini test etmek amacıyla çeviri/tekrar çeviri yöntemi kullanılmıştır. Maddeler tez öğrencisi ve danışmanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve her iki tercüme formu kıyaslanarak farklılık olan maddeler belirlenip üzerinde uzlaşma sağlanarak ilk Türkçe form oluşturulmuştur. Türk diline çevirisi yapılan maddeler konudan bağımsız ve orijinal ölçek maddelerini görmemiş yabancı diller bölümünde eğitimci olan uzman tarafından orijinal dili olan İngilizce'ye çevrilmiştir. Dil geçerliğini test etmek için, İngilizce ve Türkçe maddeleri içeren formlar iki hafta ara ile her iki dile de vakıf uluslararası statüdeki şirketlerin satış departmanlarında çalışan 3 kişiye uygulanarak iki uygulama arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı dikkate alınarak incelenmiştir. Araştırmacı, danışman ve dil bilimci tarafından maddeler "dil ve anlam" bakımından karşılaştırılmış ve görüş birliği ile maddelerde son düzeltmeler yapılmıştır. İngilizce ve Türkçe deneme formları arasındaki korelasyon değeri 0,854 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısının >0,70 olması mevcut ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Ratner, 2009, s.140). Türkçe ve İngilizce maddelerin dil geçerliği formlar arasında yüksek korelasyon katsayısının bulunması ile kanıtlanmıştır.

**Aşama 2- Ölçek Geliştirilmesi:** Bu bölüm kendi içinde birbirini takip eden 4 süreçten oluşmaktadır.

**A) Uzman grup toplantısı:** Tümdengelim ve tümevarımsal yöntemleri kullanılarak araştırmacı tarafından ilave edilen maddeler ve tercümesi yapılmış maddeler uzman grup tarafından konu ile ilgisi, anlaşılabilirliği, yanıt formatı ve yönergesi açısından değerlendirilmiştir. Bu toplantıda, düzeltme yapılacak maddeler belirlenerek son şekli verilmiş ve ölçeklerin deneme formları oluşturulmuştur. Madde havuzlarında; "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" için 8 madde, "Müşteri Performans Ölçeği" için 3 madde, "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" için 7 madde ve "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" için 5 madde yer almıştır. Bu aşamada, uzman grup görüşleri doğrultusunda "5'li Likert skalasının nötral ifadenin değerlendirilmesine olanak sağlayan interval bir ölçek olup, istatistik analizlere daha uygun olması" gerekçesi de dikkate alınarak ölçek çalışmalarında sık kullanılan 5'li Likert skalasının (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmasına karar verilmiştir (Chyung, Roberts, Swanson ve Hankinson, 2017, s.1).

**B) Ölçeklerin pilot testi:** Ölçekler, hedef popülasyondaki (bilişim&telekomünikasyon ve enerji sektörü satış alanında yönetici pozisyonunda olan) gönüllü 5 çalışana yüzyüze uygulanmıştır.

**Ölçeğin kapsam ve yüzey geçerliğinin test edilmesi:** Madde kapsam geçerlik indeksi (Item Content Validity Index / I-CVI) kullanılarak her bir maddenin anlaşılabilirliği (1=Anlaşılır Değil, 2=Biraz Anlaşılır, 3=Oldukça Anlaşılır, 4=Çok Anlaşılır) ve konuyla ilgisi (1=İlgili Değil, 2=Biraz İlgili, 3=Oldukça İlgili, 4=Çok İlgili) 4'lü Likert yanıt skalası ile değerlendirilmiştir.

Her bir maddenin I-CVI değeri, bir maddeyi 3 ve 4 skorları ile değerlendiren uzman sayısının, toplam uzman sayısına bölümü ile hesaplanmıştır (Polit ve Beck, 2009, s.491). I-CVI için ≥0,78 değerleri o maddenin herhangi değişikliğe ihtiyacı olmadığını göstermektedir. Bu aşamada, ilk deneme formunda müşteri performansı kısmında yer alan "Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm" maddesinin (I-CVI=0,60) ve müşteri memnuniyeti kısmında yer alan "Çapraz satış (müşterinin genel satın alma eğilimini analiz ederek, birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma) imkânını artırır" (I-CVI=0,60) ve "Müşteri hizmet bedelini azaltırken, kârlılık artışına yardımcı olur" (I-CVI=0,40) maddelerinin konuyla olan ilgisine ait I-CVI değerleri kabul edilebilir değer olan 0,78'in altında bulunmuştur. Öneriler doğrultusunda, "Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm" maddesi (I-CVI=0,80) "CRM Kullanımı Etkinliği

Ölçeği"nin yer aldığı kısma; "Çapraz satış (müşterinin genel satın alma eğilimini analiz ederek, birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma) imkânını arttırır" (I-CVI=0,80) ve "Müşteri hizmet bedelini azaltırken, kârlılık artışına yardımcı olur" maddeleri (I-CVI=1,00) ise "Satış Süreci Etkinliği Ölçeği"nin yer aldığı kısma alınmıştır. Nihai şekli verilen form aynı gruba konuyla olan ilgisini değerlendirmek için yeniden uygulanmış ve söz konusu maddelerin I-CVI değerleri ≥0,80 olarak bulunmuştur.

**C) Örneklem tespiti ve çalışmanın uygulanma biçiminin saptanması:** Ölçeklerin, madde havuzundaki madde sayıları 3 ve 8 arasında değişmektedir. Örneklem sayısı, ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ve ölçekler arası korelasyon katsayısı dikkate alınarak hesaplanmıştır.

**Cronbach alfa güvenirlik katsayısına bağlı örneklem sayısı tespiti**: Örneklem tespiti https://wnarifin.github.io/ssc/ssalfa.html web adresinden ulaşılabilecek online bir istatistik programı aracılığı ile yapılmıştır (APA: Arifin, W. N. (2020). Sample size calculator web http://wnarifin.github.io) En az 3 maddeden oluşan ölçek için beklenen Cronbach alfa katsayısı %95 güven düzeyinde 0,80±0,10 hassasiyet düzeyi dikkate alınarak 53; en fazla 8 madde içeren ölçek için Cronbach alfa katsayısı %95 güven düzeyinde 0,80±0,10 hassasiyet düzeyi dikkate alınarak 41 kişi olarak saptanmıştır. Tüm ölçekler için kabul edilebilir Cronbach alfa güvenirlik katsayısını sağlayacak minimum 53 kişiye ihtiyaç olduğu belirlenmiştir.

**Ölçekler arası korelasyon katsayısına bağlı örneklem sayısı tespiti:** https://sample-size.net/correlation-sample-size/ online istatistik programı kullanılarak ölçekler arasında 0,30 düzeyinde pozitif korelasyon olacağı varsayımı ile %95 güven aralığı, %5 anlamlılık düzeyi ve %80 (β=0.20) güç düzeyi dikkate alınarak gerekli olan minimum örneklem sayısı 85 kişi olarak saptanmıştır (Kohn, M. A. ve Senyak, J., Sample Size Calculators, https://www.sample-size.net/).

Çalışma örnekleminin hem Cronbach alfa güvenirlik analizi, hem de korelasyon analizi için gerekli minimum sayı kriterlerini karşılayacak şekilde 85 olması kararlaştırılmış ve kayıp veri olabileceği de dikkate alınarak örneklem sayısı %20 arttırılarak 102 kişi olarak saptanmıştır.

**D) Madde analizleri ve güvenirlik-geçerlik çalışması:** Klasik test kuramına

- Madde-toplam puan korelasyon katsayısının pozitif ve en az 0.20 olması ve madde-toplam puan korelasyonun negatif olmaması (Fitzpatrick, Davey, Buxton ve Jones, 1998, s.23).
- Madde-toplam puan korelasyon katsayısının 0.90'ı geçmemesi (Fitzpatrick vd., 1998, s.23).
- Madde silindiğinde, alfa katsayısının yükselmemesi (Hajjar, 2018, s.34).

kriterleri dikkate alınarak ölçeklerin madde analizi yapılmıştır.

**Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı:** Ölçeğin içsel tutarlılığının ve homojenliğinin test edilmesinde kullanılan bir katsayıdır. Psikometri çalışmalarında; 0.70-0.90 arasındaki Cronbach alfa değeri, ölçek için tatmin edici düzeyde güvenilir olarak kabul edilmiştir (Tavakol ve Dennick, 2011, s.54).

**Test-Tekrar Test Güvenirlik Katsayısı:** Ölçeğin benzer şartlarda tekrar edilebilirliğini belirlemek için test-tekrar test güvenirlik katsayısı kullanılmıştır. Online bir istatistik programı vasıtasıyla %80 araştırma gücü, %95 güven düzeyi, kabul edilebilir ICC değeri 0,50 ve beklenen ICC değeri 0,85 parametreleri kullanılarak test-tekrar test güvenirlik için gerekli olan minimum örneklem sayısı 17 olarak saptanmıştır. (APA: Arifin, W. N. (2020). Sample size calculator web (http://wnarifin.github.io). Farklı teknoloji şirketlerinde çalışan gönüllü 17 satış profesyoneline iki hafta ara ile iki uygulama yapılmıştır. Ölçeğin tekrar edilebilirliği, tekrarlayan iki ölçüme ait ölçek puanlarının arasındaki uyum sınıf içi korelasyon katsayısı (ICC-Intraclass Correlation Coefficient) ile değerlendirilmiştir. Bulunan ICC değeri 0.40-0.59 arasında makul, 0.60-0.74 arasında iyi ve ≥0.75 ise mükemmel olarak yorumlanmıştır (Cicchetti, 1994, s.286).

Psikometri çalışmalarında "birbiriyle ilgili olduğu düşünülen belli öğelerin ya da öğeler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu bir örüntü" olarak tanımlanan yapı geçerliğini test etmek için, çalışma kavramsal modeli kapsamında kullanılan ölçekler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir (Ercan ve Kan, 2004, s.215).

Anketimizi uygulamaya başlamadan önce, akademisyenler, satış/pazarlama yöneticileri ve pazar araştırma şirketi yöneticileri tarafından bir ön değerlendirme yapılarak gözden geçirilmiştir. Nihai şekli verilen anket, Perlego Araştırma Danışmanlık Pazarlama Hizmetleri Limited Şirketine saha uygulaması için gönderilmiştir.

## Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Çalışmada IBM SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veri analizinde tanımlayıcı, iki değişkenli ve çok değişkenli istatistik yöntemleri kullanılarak çalışma değerlendirilip yorumlanmıştır. Klasik test kuramına göre gerçekleştirilen madde analizinde; madde-toplam puan korelasyon katsayısının pozitif ve en az 0.20 olması, madde toplam puan korelasyon katsayısının 0.90'ı geçmemesi, madde silindiğinde alfa katsayısının yükselmemesi ve madde-toplam puan korelasyon katsayılarının negatif olmaması kriterleri dikkate alınmıştır.

"Ölçme aracının ayrı ayrı ölçümlerde, benzer ve kararlı sonuçlar verme yeteneği ile araştırma tekrarlandığında benzer bulgular elde edilme derecesi" olarak tanımlanan ölçek güvenirlik analizi için Cronbach alfa katsayısı ve test-tekrar test güvenirlik katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin içsel tutarlılığının ve homojenliğinin test edilmesinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır (Fitzpatrick vd., 1998, s.23). Tekrar edilebilirliğinin değerlendirilmesinde test-tekrar test güvenirlik katsayısı (ICC) kullanılmıştır (Cicchetti, 1994, s.286). 0.70-0.90 arasındaki Cronbach alfa değeri (Tavakol ve Dennick, 2011, s.54), ve $\geq 0.75$ ICC değeri ölçek güvenilirliği için kabul edilebilir olarak yorumlanmıştır (Cicchetti, 1994, s.286).

Verilerin normal dağılıma uyup uymadığı; Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçları (Tablo 13) ile basıklık-çarpıklık değerleri -1 ile +1 aralığında olması, Q-Q ve P-P Plot grafiklerinin normal dağılım ekseninde olması, Histogram grafiği normal dağılım eğrisinde olması kriterleri dikkate alınarak karar verilmiştir.

Test sonuçları ile basıklık-çarpıklık (Tablo 12), P-P Plot ve Histogramdaki normal dağılım eğrileri dikkate alındığında "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" ve "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" normal dağılım gösterdiği, "Müşteri Performans Ölçeği", ve "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" puanlarının ise normal dağılıma uymadığı görülmüştür (Grafik 1-4).

**Tablo 12.** Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler

| Tanımlayıcı İstatistikler | | | İstatistikler | Standart hata |
|---|---|---|---|---|
| Müşteri Performans Ölçeği | Ortalama | | 13,3505 | 0,19110 |
| | 95% Güven Aralığı için ortalama | Alt sınır | 12,9712 | |
| | | Üst sınır | 13,7299 | |
| | 5% Budanmış Ortalama | | 13,5349 | |
| | Medyan | | 14,0000 | |
| | Varyans | | 3,543 | |
| | Standart sapma | | 1,88216 | |
| | Minimum | | 6,00 | |
| | Maksimum | | 15,00 | |
| | Aralık | | 9,00 | |
| | Çeyrekler arası aralık | | 3,00 | |
| | Çarpıklık | | -1,289 | 0,245 |
| | Basıklık | | 1,683 | 0,485 |
| CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği | Ortalama | | 31,4330 | 0,49131 |
| | 95% Güven Aralığı için ortalama | Alt sınır | 30,4577 | |
| | | Üst sınır | 32,4082 | |
| | 5% Budanmış Ortalama | | 31,4943 | |
| | Medyan | | 32,0000 | |
| | Varyans | | 23,415 | |
| | Standart sapma | | 4,83888 | |
| | Minimum | | 17,00 | |
| | Maksimum | | 40,00 | |
| | Aralık | | 23,00 | |
| | Çeyrekler arası aralık | | 7,00 | |
| | Çarpıklık | | -0,226 | 0,245 |
| | Basıklık | | -0,457 | 0,485 |
| CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği | Ortalama | | 25,9588 | 0,49740 |
| | 95% Güven Aralığı için ortalama | Alt sınır | 24,9714 | |
| | | Üst sınır | 26,9461 | |
| | 5% Budanmış Ortalama | | 26,0326 | |
| | Medyan | | 26,0000 | |
| | Varyans | | 23,998 | |
| | Standart sapma | | 4,89880 | |
| | Minimum | | 15,00 | |
| | Maksimum | | 35,00 | |
| | Aralık | | 20,00 | |
| | Çeyrekler arası aralık | | 8,00 | |

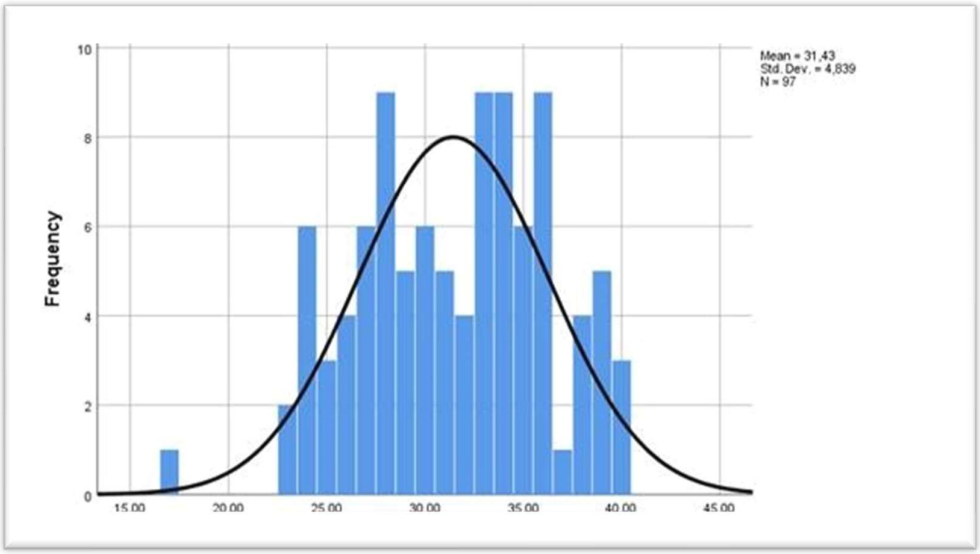
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Çarpıklık | | -0,112 | 0,245 |
| | Basıklık | | -0,579 | 0,485 |
| Müşteri Memnuniyeti Ölçeği | Ortalama | | 20,2371 | 0,40740 |
| | 95% Güven Aralığı için ortalama | Alt sınır | 19,4284 | |
| | | Üst sınır | 21,0458 | |
| | 5% Budanmış Ortalama | | 20,5252 | |
| | Medyan | | 20,0000 | |
| | Varyans | | 16,099 | |
| | Standart sapma | | 4,01241 | |
| | Minimum | | 6,00 | |
| | Maksimum | | 25,00 | |
| | Aralık | | 19,00 | |
| | Çeyrekler arası aralık | | 6,50 | |
| | Çarpıklık | | -0,849 | 0,245 |
| | Basıklık | | 1,229 | 0,485 |

**Tablo 13.** Ölçeklere ait normallik testleri sonuçları

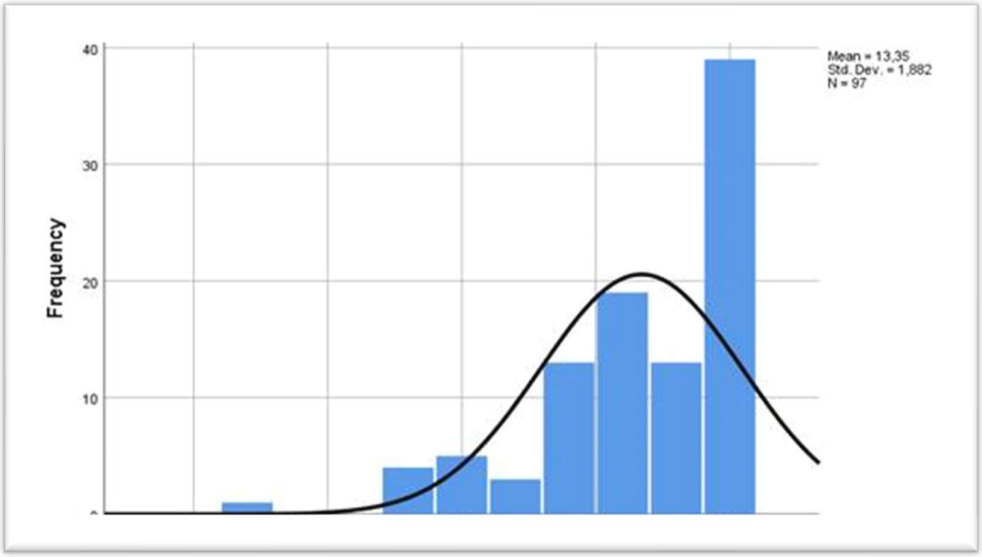
| Normallik testleri | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
| | İstatistik | df | p | İstatistik | df | p |
| Müşteri Performans Ölçeği | 0,212 | 97 | <0,001 | 0,823 | 97 | <0,001 |
| CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği | 0,101 | 97 | 0,016 | 0,974 | 97 | 0,048 |
| CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği | 0,063 | 97 | 0,200* | 0,981 | 97 | ,181 |
| Müşteri Memnuniyeti Ölçeği | 0,125 | 97 | 0,001 | 0,908 | 97 | <0,001 |

* Doğru anlamlılık düzeyi için alt sınır; [a] Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi.

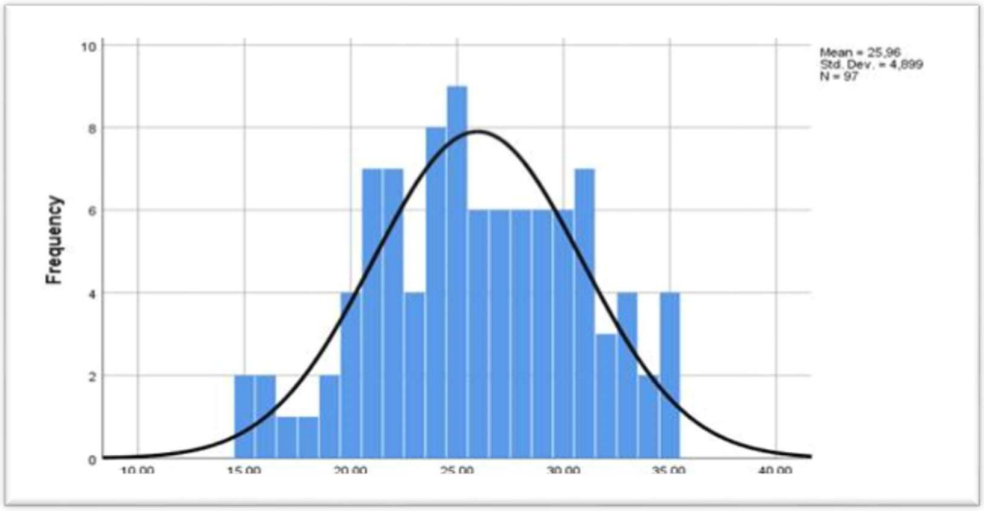
**Grafik 1.** "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" puan dağılımı



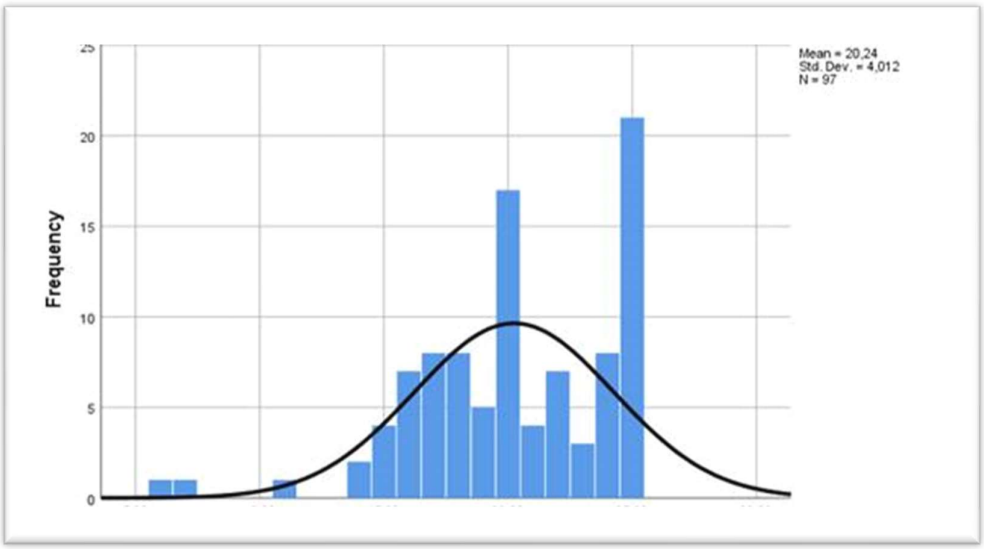

**Grafik 2.** "Müşteri Performans Ölçeği" puan dağılımı



**Grafik 3.** "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" puan dağılımı




**Grafik 4.** "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" puan dağılımı



Normal dağılım gösteren verilerin analizinde (CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği ve CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği) parametrik, normal dağılım göstermeyen verilerin analizinde ise (Müşteri Performans Ölçeği ve Müşteri Memnuniyet Ölçeği) non-parametrik testler kullanılmıştır.

Tanımlayıcı istatistik olarak frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, medyan, değişim aralığı, minimum/maksimum değer, basıklık ve çarpıklık kullanılmıştır.

Veriler normal dağılıma uyuyorsa, sürekli değişkenlerde 2 grup arası kıyaslamalarda bağımsız örneklem t-testi, 3 veya daha fazla grup kıyaslanmasında varyans analizi (ANOVA), post-hoc karşılaştırmalarda Bonferroni test ve sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Veriler normal dağılıma uymuyorsa, sürekli değişkenlerde 2 grup arası kıyaslamalarda Mann-Whitney U test, 3 veya daha fazla grup kıyaslanmasında Kruskal-Wallis test, post-hoc analizler için Dunn'ın Bonferroni düzeltmesi ve sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Korelasyon katsayısı <0.30 ise ilişki düşük, 0.30-0.70 arasında ise ilişki orta, >0.70 ise ilişki yüksek düzeyde olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2007, s.83. Gürbüz ve Şahin, 2015, s.255).

Regresyon analizi sonuçları; değişkenlerden birinin birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık diğer değişkende kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısı (ß) ve modelin genellenebilirliğini gösteren düzeltilmiş regresyon katsayısı (adjusted $R^2$) ile sunulmuştur. Çalışma modelinin test edilmesinde çok değişkenli istatistik yöntemi olarak, basit doğrusal regresyon ve hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır.

Hiyerarşik regresyon modelleri sonrasında, araştırma kavramsal modelinde yer alan iki değişken arasındaki aracı etkiyi analiz edebilmek için Sobel test kullanılmıştır (Yay, 2017, s.129,130).

Verilerin analizinde IBM SPSS Versiyon 25.0 istatistiksel paket programı kullanılmış ve anlamlılık seviyesi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

# BÖLÜM 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına uygun olarak toplanan verilerin, istatistiksel analizlerin sonucunda elde edilen bulgulara; sonra onların kümeler ve bütün halinde anlamlandırılmaya çalışıldığı yorumlara yer verilmiştir.

## Bulgular

### Çalışma Örnekleminin Sosyo-Demografik ve Çalışma Yaşamıyla Alakalı Değişkenlere Göre Dağılımı

Tezin yöntem bölümünün "örneklem ve evren" alt başlığında yer alan Tablo 5'te, çalışma örnekleminin 44'ü kadın (%45,4) ve 53'ü erkek (%54,6) olmak üzere toplam 97 çalışandan oluştuğu görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından çalışanların %5,2'si lise mezunu, %72,2'si yüksekokul+fakülte mezunu ve %22,7'si yüksek lisans+doktora mezunudur. Çalışanların yaş aralığı 24-49 yıl ve yaş ortalaması ise 35,29±5,78'dir.

Çalışanların ortalama iş hayatındaki toplam çalışma süresi 12,47±6,25 yıl (dağılım aralığı 2-45); aktif olarak çalıştığı görevdeki hizmet süresi 6,55±4,51 yıl (dağılım aralığı 1-19); toplam satış tecrübesi süresi 4,02±5,21 yıl (dağılım-aralığı 0-19) ve meslek yaşamında toplam CRM kullanım süresi 7,45±4,53 yıl (dağılım-aralığı 1-20)'dır. Çalışma tipi açısından; çalışanların %59,8'i güncel meslek yaşamlarında aktif olarak satış yapmakta, %40,2'si ise aktif satış yapmamaktadır.

Tezin yöntem bölümünün "örneklem ve evren" alt başlığında yer alan Tablo 6'da, çalışmaya CRM kullanan 64 şirketten en fazla katılım sağlayan ilk 3 sektör arasında üretim (%41,2), otomotiv (%16,5), enerji (%8,2) ve bilişim/telekomünikasyon (%8,2); 4. sırada seyahat ve taşımacılık (%6,2); 5. sırada perakende (%4,1), sağlık (%4,1) ve tekstil (%4,1); 6. sırada toptan satış (%3,1) yer aldığı görülmektedir. Çalışmaya en az katılım sağlayarak son sırada yer alan şirket alanları dayanıklı tüketim ürünleri (%1), dış ticaret (%1), inşaat (%1) ve turizm sektörü (%1) olarak sıralanmaktadır. Anket görüşmesine katılanlar görev olarak satış, pazarlama, müşteri ilişkileri ve CRM kullanan diğer ilgili çalışanlar olmuştur.

## Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Güvenirlik Analizleri

Tablo 14'te, çalışmada kullanılan ölçekler ve ölçek puanları tanımlayıcı istatistikleri görülmektedir.

Puan aralığı 17-40 olan 8 maddelik "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" puan ortalaması 31,43±4,83, medyan değeri 32; puan aralığı 6-15 olan 3 maddelik "Müşteri Performans Ölçeği" puan ortalaması 13,35±1,88, medyan değeri 14; puan aralığı 15-35 olan 7 maddelik "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" puan ortalaması 20,23±4,01, medyan değeri 26; ve puan aralığı 6-25 olan 5 maddelik "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" puan ortalaması 20,23±4,01, medyan değeri 20 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin içsel tutarlılığının göstergesi olan güvenirlik katsayılarının (Cronbach alfa); "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" için 0,772, "Müşteri Performans Ölçeği" için 0,812, "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" için 0,807, "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" için 0,906 olduğu görülmektedir. Bu değerler, çalışmada kullanılan ölçeklerimizin içsel tutarlılığının ve homojenliğinin kabul edilebilir bir değer gösterdiğini ve ölçeklerin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır (Tablo 14).

**Tablo 14.** Çalışmada kullanılan ölçek puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler

| Ölçekler | Madde Sayısı | Minimum Maksimum | Ort. ± SS | Medyan | Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alfa) |
|---|---|---|---|---|---|
| CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği | 8 | 17-40 | 31,43±4,83 | 32 | 0,772 |
| Müşteri Performans Ölçeği | 3 | 6-15 | 13,35±1,88 | 14 | 0,812 |
| CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği | 7 | 15-35 | 25,95±4,89 | 26 | 0,807 |
| Müşteri Memnuniyeti Ölçeği | 5 | 6-25 | 20,23±4,01 | 20 | 0,906 |

Ort: Ortalama; SS: Standart sapma

**Tablo 15.** "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" maddelerine ait istatistikler

Ort: Ortalama; SS: Standart sapma

| CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği | Ort±SS | Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayısı | Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri |
|---|---|---|---|
| 1. Şirketimizdeki CRM sisteminin olanaklarından tümüyle yararlanıyorum. | 4,13±0,91 | 0,563 | 0,732 |
| 2. İşimi yapmak için kapsamlı bir şekilde CRM sistemini kullanıyorum. | 4,19±0,96 | 0,653 | 0,716 |
| 3. Kendimi, şirketimin yoğun bir CRM sistemi kullanıcısı olarak görüyorum. | 4,15±1,01 | 0,438 | 0,753 |
| 4. CRM uygulamasını satış sürecime tamamıyla entegre ettim. | 3,62±1,02 | 0,525 | 0,738 |
| 5. CRM, satış sürecimi kısaltmama yardımcı oluyor. | 3,63±1,09 | 0,459 | 0,751 |
| 6. CRM, müşterilerimin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamı sağlıyor. | 4,10±0,94 | 0,487 | 0,745 |
| 7. CRM, karmaşık olan müşteri ilişkilerini yönetmemi sağlıyor. | 4,05±0,96 | 0,391 | 0,761 |
| 8. Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm. | 3,56±0,85 | 0,268 | 0,771 |

Tablo 15'te "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği"nin madde toplam-puan korelasyon değerleri 0,268-0,653 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Madde

çıkarıldığında Cronbach alfa değerleri incelendiğinde, ölçek maddelerinden herhangi birinin çıkartılmasının ölçek Cronbach alfa değeri olan 0,772'yi geçmediği ve ölçekten madde uzaklaştırılmasına gerek olmadığı saptanmıştır.

**Tablo 16.** "Müşteri Performans Ölçeği" maddelerine ait istatistikler

| Müşteri Performans Ölçeği | Ort±SS | Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayısı | Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri |
|---|---|---|---|
| 1. Müşterilerimin gerçek kaygılarını belirlemek ve anlamak için dikkatlice dinlerim. | 4,56±0,70 | 0,648 | 0,758 |
| 2. Müşterilerimi, onların özel sorunlarını ve kaygılarını anladığıma ikna ederim. | 4,35±0,83 | 0,681 | 0,734 |
| 3. Müşterilerimin sorularını ve itirazlarını çözümlerim. | 4,44±0,66 | 0,679 | 0,734 |

Ort: Ortalama; SS: Standart sapma

"Müşteri Performans Ölçeği" madde toplam-puan korelasyon değerleri 0,648-0,679 arasında değişmektedir. Madde çıkarıldığında Cronbach alfa değerleri incelendiğinde, ölçek maddelerinden herhangi birinin çıkartılmasının ölçek Cronbach alfa değeri olan 0,812'yi geçmediği ve ölçekten madde uzaklaştırılmasına gerek olmadığı saptanmıştır (Tablo 16).

**Tablo 17.** "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği" maddelerine ait istatistikler

| CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği | Ort±SS | Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayısı | Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri |
|---|---|---|---|
| 1. CRM sistemi kullanımım, aylık, çeyrek ve yıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeme olanak sağlar. | 3,56±1,19 | 0,472 | 0,720 |
| 2. CRM sistemi kullanımım, satış süreci kapanış oranlarımı arttırır. | 3,44±1,04 | 0,559 | 0,683 |
| 3. CRM sistemi kullanımım, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeme yardım eder. | 3,90±0,96 | 0,591 | 0,674 |
| 4. CRM sistemi kullanımım, fırsatların kazanılmasının ve kaybedilmesinin sebeplerini analiz etme imkânı sağlar. | 4,06±0,92 | 0,544 | 0,692 |
| 5. CRM sistemi kullanımım, rakiplerimi bilme imkânı sağlar. | 3,52±1,10 | 0,417 | 0,737 |
| 6. Çapraz satış (müşterinin genel satın alma eğilimini analiz ederek, birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma) imkânını arttırır. | 3,78±0,93 | 0,564 | 0,779 |
| 7. Müşteri hizmet bedelini azaltırken, kârlılık artışına yardımcı olur. | 3,70±1,01 | 0,556 | 0,780 |

Ort: Ortalama; SS: Standart sapma

"CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği" madde toplam-puan korelasyon değerleri 0,417-0,591 arasında değişmektedir. Madde çıkarıldığında Cronbach alfa değerleri incelendiğinde, ölçek maddelerinden herhangi birinin çıkartılmasının ölçek Cronbach alfa değeri olan 0,807'yi geçmediği ve ölçekten madde uzaklaştırılmasına gerek olmadığı saptanmıştır (Tablo 17).

**Tablo 18.** "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" maddelerine ait istatistikler

| CRM Sistemi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Katkısı Ölçeği | Ort±SS | Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayısı | Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri |
|---|---|---|---|
| 1. Müşteri ihtiyaçlarının tahmin edilmesine yardımcı olur. | 4,08±0,93 | 0,631 | 0,857 |
| 2. Müşteri elde tutmaya yardımcı olur. | 4,09±0,93 | 0,748 | 0,841 |
| 3. Müşteri tatminini arttırır. | 4,00±0,97 | 0,766 | 0,838 |
| 4. Müşteri sadakatini arttırır. | 3,90±0,99 | 0,826 | 0,829 |
| 5. Müşteriye değer yaratmaya yardımcı olur. | 4,16±0,86 | 0,702 | 0,848 |

Ort: Ortalama; SS: Standart sapma

"Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" madde toplam-puan korelasyon değerleri 0,631-0,826 arasında değişmektedir. Madde çıkarıldığında Cronbach alfa değerleri incelendiğinde, ölçek maddelerinden herhangi birinin çıkartılmasının ölçek Cronbach alfa değeri olan 0,906'yı geçmediği ve ölçekten madde uzaklaştırılmasına gerek olmadığı saptanmıştır (Tablo 18).

Ölçeklerin %95 güven aralığı ICC değerleri ve test-tekrar test güvenirlik katsayıları: "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği" için ICC=0,904 (%95 güven aralığı 0,755-0,964); "Müşteri Performans Ölçeği" için ICC=0,835 (%95 güven aralığı 0,601-0,937); "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" için ICC=0,927 (%95 güven aralığı 0,810-0,973); ve "Müşteri Memnuniyet Ölçeği" için ICC=0,873 (%95 güven aralığı 0,684-0,952) olarak bulunmuştur. Bu değerler kabul edilebilir değer ≥0,75 üstünde olup ölçeklerin tekrar edilebilirliğinin mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 19.** Çalışmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki Korelasyon Katsayıları (n=97)

| | CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği | Müşteri Performans Ölçeği | CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği | Müşteri Memnuniyeti Ölçeği |
|---|---|---|---|---|
| CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği | 1,000 | 0,371**b | 0,441**a | 0,438**b |
| Müşteri Performans Ölçeği | 0,371**b | 1,000 | 0,150 | 0,411**b |
| CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği | 0,441**a | 0,150 | 1,000 | 0,438** |
| Müşteri Memnuniyeti Ölçeği | 0,438**b | 0,411**b | 0,438**b | 1,000 |

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı; ** Korelasyon 0,01 düeyinde anlamlı; [a] Pearson korelasyon katsayısı; [b] Spearman korelasyon katsayısı

Tablo 19'da, ölçekler arasında orta düzeyde anlamlı pozitif korelasyon saptandığı ve korelasyon katsayılarının 0,371-0,441 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Kavramsal modelde yer alan ölçekler arasında saptanan anlamlı korelasyon değerleri, ölçeklerin yapı geçerliğini göstermektedir (Ercan ve Kan, 2004, s.215).

**Tablo 20.** Çalışmada kullanılan ölçek puanları ile sosyo-demografik ve çalışma yaşamı ile alakalı değişkenler arasındaki ilişkiler (n=97)

| Değişkenler | | CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği[a] Ort±SS | Müşteri Performans Ölçeği[b] Ort±SS | CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği[a] Ort±SS | Müşteri Memnuniyeti Ölçeği[b] Ort±SS |
|---|---|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Erkek (n=53) | 31,52±4,78 | 13,33±1,72 | 25,50±4,33 | 20,13±4,21 |
| | Kadın (n=44) | 1,31±4,95 | 13,36±2,08 | 26,50±5,50 | 20,36±3,80 |
| | | 0,706 | 0,640 | 0,390 | 0,907 |
| Yaş (yıl) (rs) | | -0,243* | -0,037 | -0,083 | -0,133 |
| Eğitim | Lise (n=5) | 33,40±5,81 | 13,80±1,78 | 26,00±5,52 | 22,40±2,88 |
| | Y.O./Fak. (n=70) | 31,57±4,78 | 13,18±2,00 | 26,00±4,95 | 19,81±4,24 |
| | Master/Doktora (n=22) | 30,54±4,85 | 13,77±1,41 | 25,81±4,82 | 21,09±3,22 |
| | | 0,369 | 0,479 | 0,868 | 0,248 |
| Çalışma tipi | Aktif satış yapanlar (n=58) | 31,46±5,32 | 13,39±1,81 | 27,17±4,26 | 20,01±3,90 |
| | Satış yapmayanlar (n=39) | 31,38±4,07 | 13,28±1,99 | 24,15±5,26 | 20,56±4,19 |
| | | 0,712 | 0,991 | 0,002 | 0,309 |
| Mevcut görevindeki aktif çalışma süresi (yıl) [c] | | -0,007 | 0,145 | 0,010 | 0,045 |
| İş hayatındaki toplam satış tecrübesi (yıl) [c] | | 0,067 | -0,030 | 0,302** | -0,105 |
| İş hayatındaki toplam çalışma süresi (yıl) [c] | | -0,049 | 0,024 | 0,058 | -0,001 |
| CRM kullanım süresi (yıl) [c] | | 0,243* | 0,141 | 0,176 | 0,188 |

Ort±SS: Ortalama ± Standart Sapma; Y.O: Yüksekokul; Fak: Fakülte; [c]Spearman korelasyon katsayısı; *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık; **Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlılık;

[a]Analizlerde Bağımsız örneklem t testi ve ANOVA test kullanılmıştır; [b]Analizlerde Mann-Whitney U, Kruskal Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır.

"CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği" ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde yalnız yaş ile arasında düşük düzeyde anlamlı negatif korelasyon ($r_s$=-0,243 ; $p<0,05$) bulunmuştur. Genç çalışanlar "CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği"nden daha fazla puan almışlardır. Çalışmada kullanılan diğer ölçekler ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı istatistik ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$). Çalışmada kullanılan ölçekler ile çalışma yaşamına ait değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; "CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği" ile CRM kullanım süresi arasında, düşük düzeyde anlamlı pozitif korelasyon ($r_s$=0,243; $p<0,05$) saptanmıştır. CRM kullanım süresi arttıkça "CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği"nden alınan puanlar artmaktadır. "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği" puanları ile çalışma tipi ($p=0,002$) ve iş hayatındaki toplam satış tecrübesi ($r_s$=0,302 ; $p<0,01$) arasında anlamlı istatistik ilişkiler bulunmuştur. Aktif satış yapanlar ve iş hayatındaki toplam satış süresi fazla olanlar, "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği"nde satış yapmayanlara ve iş yaşamında toplam satış süresi daha az olanlara göre daha fazla puan almışlardır (Tablo 20).

**Tablo 21.** "CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği" madde puanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı (n=97)

| CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği | Cinsiyet | Ort±SS | P Değeri[a] | Eğitim Düzeyi | Ort±SS | P Değeri[b] | Yaş (yıl)[c] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Şirketimizdeki CRM sisteminin olanaklarından tümüyle yararlanıyorum. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,23±0,84<br>4,02±1,02 | 0,286 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 4,80±0,44<br>4,13±0,90<br>4,00±1,06 | 0,223 | -0,191 |
| 2. İşimi yapmak için kapsamlı bir şekilde CRM sistemini kullanıyorum. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,17±0,97<br>4,20±0,95 | 0,860 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 4,40±0,89<br>4,27±0,90<br>3,86±1,12 | 0,196 | -0,130 |
| 3. Kendimi, şirketimin yoğun bir CRM sistemi kullanıcısı olarak görüyorum. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,96±0,98<br>4,39±1,01 | 0,040 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 4,60±0,54<br>4,16±1,01<br>4,05±1,09 | 0,548 | -0,086 |
| 4. CRM uygulamasını satış sürecime tamamıyla entegre ettim. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,66±1,01<br>3,57±1,04 | 0,662 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 4,00±1,00<br>3,74±1,04<br>3,14±0,83 | 0,035 | -0,226* |
| 5. CRM, satış sürecimi kısaltmama yardımcı oluyor. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,74±1,00<br>3,50±1,19 | 0,292 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 4,00±1,00<br>3,57±1,12<br>3,73±1,03 | 0,627 | -0,221* |
| 6. CRM, müşterilerimin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamı sağlıyor. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,04±1,03<br>4,18±0,81 | 0,456 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 3,80±1,30<br>4,14±0,90<br>4,05±0,99 | 0,700 | -0,191 |
| 7. CRM, karmaşık olan müşteri ilişkilerini yönetmemi sağlıyor. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,00±0,96<br>4,11±0,97 | 0,565 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 4,40±1,34<br>4,01±0,94<br>4,09±0,97 | 0,675 | -0,149 |
| 8. Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,74±0,81<br>3,34±0,86 | 0,022 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 3,40±0,54<br>3,54±0,87<br>3,64±0,84 | 0,831 | -0,110 |

Ort±SS: Ortalama ± Standart Sapma; Y.O: Yüksekokul; Fak: Fakülte; [a]Analizlerde Bağımsız örneklem t test kullanılmıştır; [b]Analizlerde ANOVA ve post hoc karşılaştırma için Bonferroni test kullanılmıştır; [c]Spearman korelasyon katsayısı; *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık; ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlılık.

Tablo 21'de, "CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği"nde; "Kendimi, şirketimin yoğun bir CRM sistemi kullanıcısı olarak görüyorum" (p=0.040) ve "Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm" (p=0.022) madde puanlarında cinsiyet açısından anlamlı fark bulunduğu görülmektedir. Kadınlar, erkeklere nazaran "Kendimi, şirketimin yoğun bir CRM sistemi kullanıcısı olarak görüyorum" maddesinden, erkekler ise kadınlara nazaran "Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm" maddesinden daha fazla puan almışlardır. "CRM uygulamasını satış sürecime tamamıyla entegre ettim" maddesi puanlarında eğitim düzeyi açısından (p=0,035) anlamlı fark bulunmuştur. Y.O./Fak. Mezunları, Master/Doktora mezunu olanlara göre daha fazla "CRM uygulamasını satış süreçlerine entegre ettiklerini" bildirmişlerdir. Yaş ile "CRM uygulamasını satış sürecime tamamıyla entegre ettim" ($r=-0,226$ ; $p<0,05$) ve "CRM, satış sürecimi kısaltmama yardımcı oluyor" ($r=-0,221$ ; $p<0,05$) maddeleri puanları arasında düşük düzeyde anlamlı negatif korelasyon saptanmıştır. İleri yaş grubundaki çalışanlar, CRM uygulamasını satış sürecine daha az entegre etmekte ve CRM'in satış sürecini kısaltmadığını düşünmektedirler.

**Tablo 22.** "CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği" madde puanlarının çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97)

| CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği | Çalışma Tipi | Ort±SS | P Değeri[a] | Mevcut Görevindeki Aktif Çalışma Süresi (yıl)[b] | İş Hayatındaki Toplam Satış Tecrübesi (yıl)[b] | İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi (yıl)[b] | CRM Kullanım Süresi (yıl)[b] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Şirketimizdeki CRM sisteminin olanaklarından tümüyle yararlanıyorum. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39 | 4,09±1,04<br>4,21±0,73 | 0,512 | 0,051 | -0,021 | -0,084 | 0,164 |
| 2. İşimi yapmak için kapsamlı bir şekilde CRM sistemini kullanıyorum. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 4,09±1,09<br>4,33±0,70 | 0,179 | -0,076 | -0,053 | 0,036 | 0,210* |
| 3. Kendimi, şirketimin yoğun bir CRM sistemi kullanıcısı olarak görüyorum. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 4,07±1,04<br>4,28±0,97 | 0,313 | -0,061 | -0,215* | -0,028 | 0,152 |
| 4. CRM uygulamasını satış sürecime tamamıyla entegre ettim. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 3,69±1,06<br>3,51±0,97 | 0,408 | 0,006 | 0,121 | -0,057 | 0,076 |
| 5. CRM, satış sürecimi kısaltmama yardımcı oluyor. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış tyapmayanlar (n=39 | 3,78±1,07<br>3,41±1,09 | 0,107 | -0,067 | 0,202* | -0,033 | 0,049 |
| 6. CRM, müşterilerimin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamı sağlıyor. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39 | 4,02±0,98<br>4,23±0,87 | 0,275 | -0,017 | -0,077 | -0,086 | 0,205* |
| 7. CRM, karmaşık olan müşteri ilişkilerini yönetmemi sağlıyor. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39 | 3,98±1,01<br>4,15±0,87 | 0,393 | -0,051 | -0,045 | -0,114 | 0,257* |
| 8. Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39 | 3,76±0,80<br>3,26±0,85 | 0,004 | 0,108 | 0,419** | -0,024 | 0,084 |

Ort±SS: Ortalama ± Standart Sapma; [a]Analizlerde Bağımsız örneklem t test kullanılmıştır; [b]Spearman korelasyon katsayısı; *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık; **Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlılık.

"CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği Ölçeği"nde; "Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm" (p=0.004) madde puanında çalışma tipi açısından anlamlı fark bulunmuştur. Aktif satış yapanlar, satış yapmayanlara göre "yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürdüklerini" bildirmiştir. İş hayatındaki toplam satış tecrübesi süresi fazla olanlar, olmayanlara göre kendilerini daha az "yoğun bir

CRM sistemi kullanıcısı olarak gördüklerini" (r=-0,215 ; p<0.05), iş hayatındaki toplam satış tecrübesi süresi fazla olanlar, olmayanlara göre daha fazla "CRM'in satış sürecini kısaltmaya yardımcı olduğunu" (r=0,202 ; p<0.05) ve "yeni şirket ürünlerini çabuk satışa dönüştürdüğünü" (r=0,419 ; p<0.01) bildirmiştir. CRM kullanım süresi fazla olan çalışanlar, az olan çalışanlara göre daha fazla miktarda "işlerini yapmak için kapsamlı bir şekilde CRM sistemini kullandıklarını" (r=0,210 ; p<0,05), "CRM kullanımının müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarını sağladığını" (r=0,205 ; p<0,05) ve "CRM kullanımının karmaşık olan müşteri ilişkilerini yönetmeyi sağladığını" (r=0,257 ; p<0,05) bildirmiştir (Tablo 22).

**Tablo 23.** "Müşteri Performans Ölçeği" madde puanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı (n=97)

| Müşteri Performans Ölçeği | Cinsiyet | Ort±SS | P Değeri[a] | Eğitim Düzeyi | Ort±SS | P Değeri[b] | Yaş (yıl)[c] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Müşterilerimin gerçek kaygılarını belirlemek ve anlamak için dikkatlice dinlerim. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,47±0,69<br>4,66±0,71 | 0,077 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 4,60±0,54<br>4,50±0,75<br>4,73±0,55 | 0,465 | -0,003 |
| 2. Müşterilerimi, onların özel sorunlarını ve kaygılarını anladığıma ikna ederim. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,36±0,83<br>4,34±0,83 | 0,942 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 4,60±0,89<br>4,30±0,89<br>4,45±0,59 | 0,629 | -0,023 |
| 3. Müşterilerimin sorularını ve itirazlarını çözümlerim. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,51±0,57<br>4,36±0,75 | 0,443 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Master /Doktora (n=22) | 4,60±0,54<br>4,39±0,70<br>4,59±0,50 | 0,521 | -0,105 |

Ort±SS: Ortalama ± Standart Sapma; Y.O: Yüksekokul; Fak: Fakülte; [a]Analizlerde Mann-Whitney U test; [b]Analizlerde Kruskal Wallis test ve Dunn-Bonferroni post hoc test kullanılmıştır; [c]Spearman korelasyon katsayısı; *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık; **Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlılık.

Tablo 23'te, "Müşteri Performans Ölçeği" madde puanlarında sosyo-demografik değişkenler açısından anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir (p>0.05).

**Tablo 24.** "Müşteri Performans Ölçeği" madde puanlarının çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97)

| Müşteri Performans Ölçeği | Çalışma Tipi | Ort±SS | P Değeri[a] | Mevcut Görevindeki Aktif Çalışma Süresi (yıl)[b] | İş Hayatındaki Toplam Satış Tecrübesi (yıl)[b] | İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi (yıl)[b] | CRM Kullanım Süresi (yıl)[b] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Müşterilerimin gerçek kaygılarını belirlemek ve anlamak için dikkatlice dinlerim. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 4,57±0,72<br>4,54±0,68 | 0,676 | 0,087 | -0,028 | 0,077 | 0,124 |
| 2. Müşterilerimi, onların özel sorunlarını ve kaygılarını anladığıma ikna ederim. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 4,36±0,76<br>4,33±0,92 | 0,858 | 0,148 | -0,010 | 0,024 | 0,142 |
| 3. Müşterilerimin sorularını ve itirazlarını çözümlerim. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 4,47±0,65<br>4,41±0,67 | 0,691 | 0,090 | 0,017 | -0,045 | 0,116 |

Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma; [a] Analizlerde Mann -Whitney U test kullanılmıştır; [b] Spearman korelasyon katsayısı; *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık; ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlılık.

Tablo 24'te, "Müşteri Performans Ölçeği" madde puanlarında çalışma yaşamıyla alakalı faktörler açısından anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir (p>0,05). Tablo 25'te, "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği" madde puanlarında sosyo-demografik değişkenler açısından anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir (p>0,05).

**Tablo 25.** "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği" madde puanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı (n=97)

| CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği | Cinsiyet | Ort±SS | P Değeri[a] | Eğitim Düzeyi | Ort±SS | P Değeri[b] | Yaş (yıl)[c] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. CRM sistemi kullanımım, aylık, çeyrek veyıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeme olanak sağlar. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,45±1,17<br>3,68±1,21 | 0,348 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans /Doktora (n=22) | 3,40±1,34<br>3,66±1,14<br>3,27±1,31 | 0,403 | -0,160 |
| 2. CRM sistemi kullanımım, satış süreci kapanış oranlarımı arttırır. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,38±1,02<br>3,52±1,06 | 0,496 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 3,40±0,54<br>3,44±1,05<br>3,45±1,10 | 0,995 | -0,112 |
| 3. CRM sistemi kullanımım, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeme yardım eder. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,83±0,95<br>3,98±0,97 | 0,457 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 3,80±1,30<br>3,90±0,98<br>3,91±0,86 | 0,973 | -0,005 |
| 4. CRM sistemi kullanımım, fırsatların kazanılmasının ve kaybedilmesinin sebeplerini analiz etme imkânı sağlar | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,96±0,94<br>4,18±0,89 | 0,245 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 3,80±0,44<br>4,07±0,93<br>4,09±0,97 | 0,809 | -0,046 |
| 5. CRM sistemi kullanımım, rakiplerimi bilme imkânı sağlar. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,38±1,07<br>3,68±1,11 | 0,176 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 4,00±1,00<br>3,43±1,09<br>3,68±1,12 | 0,389 | 0,063 |
| 6. Çapraz satış (müşterinin genel satın alma eğilimini analiz ederek, birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma) imkânını arttırır. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,79±0,92<br>3,77±0,96 | 0,919 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 3,80±0,83<br>3,77±0,96<br>3,82±0,90 | 0,979 | 0,014 |
| 7. Müşteri hizmet bedelini azaltırken, kârlılık artışına yardımcı olur. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,72±1,04<br>3,68±0,98 | 0,866 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 3,80±0,83<br>3,73±0,97<br>3,59±1,18 | 0,838 | -0,117 |

Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma; Y.O: Yüksekokul; Fak: Fakülte; [a]Analizlerde Bağımsız örneklem t test kullanılmıştır;[b]Analizlerde ANOVA test; [c]Spearman korelasyon katsayısı;
*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık; ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlılık.

**Tablo 26.** "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği" madde puanlarının çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97)

| CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği | Çalışma Tipi | Ort±SS | P Değeri[a] | Mevcut Görevindeki Aktif Çalışma Süresi (yıl)[b] | İş Hayatındaki Toplam Satış Tecrübesi (yıl)[b] | İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi (yıl)[b] | CRM Kullanım Süresi (yıl)[b] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. CRM sistemi kullanımım, aylık, çeyrek ve yıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeme olanak sağlar. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 3,84±1,10<br>3,13±1,19 | 0,003 | -0,066 | 0,313** | -0,065 | 0,040 |
| 2. CRM sistemi kullanımım, satış süreci kapanış oranlarımı arttırır. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 3,59±1,06<br>3,23±0,98 | 0,099 | -0,019 | 0,248* | -0,033 | 0,048 |
| 3. CRM sistemi kullanımım, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeme yardım eder. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 4,09±0,80<br>3,62±1,11 | 0,017 | -0,036 | 0,243* | 0,069 | 0,086 |
| 4. CRM sistemi kullanımım, fırsatların kazanılmasının ve kaybedilmesinin sebeplerini analiz etme imkânı sağlar | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 4,34±0,73<br>3,64±1,01 | 0,000 | -0,067 | 0,247* | 0,048 | 0,173 |
| 5. CRM sistemi kullanımım, rakiplerimi bilme imkânı sağlar. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 3,71±1,06<br>3,23±1,11 | 0,036 | 0,140 | 0,186 | 0,197 | 0,106 |
| 6. Çapraz satış (müşterinin genel satın alma eğilimini analiz ederek, birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma) imkânını arttırır. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 3,84±0,89<br>3,69±1,00 | 0,435 | 0,189 | 0,078 | 0,160 | 0,183 |
| 7. Müşteri hizmet bedelini azaltırken, kârlılık artışına yardımcı olur. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış yapmayanlar (n=39) | 3,76±0,96<br>3,62±1,09 | 0,497 | -0,023 | 0,082 | 0,017 | 0,258* |

Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma; [a] Analizlerde Bağımsız örneklem t test kullanılmıştır; [b] Spearman korelasyon katsayısı; *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık; ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlılık.

"CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinliği Ölçeği"nde; "CRM sistemi kullanımım, aylık, çeyrek ve yıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeme olanak sağlar" (p=0,003), "CRM sistemi kullanımım, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeme yardım eder" (p=0,017), "CRM sistemi kullanımım, fırsatların kazanılmasının ve kaybedilmesinin sebeplerini analiz etme imkânı sağlar" (p<0,001) ve "CRM sistemi kullanımım, rakiplerimi bilme imkânı sağlar" (p=0,036) maddelerinde çalışma tipi açısından anlamlı fark bulunmuştur. Aktif satış yapanlar, satış tecrübesi olmayanlara göre bu maddelerden anlamlı düzeyde fazla puan almışlardır (p<0,05). İş hayatındaki toplam satış tecrübesi süresi ile "CRM sistemi kullanımım, aylık, çeyrek ve yıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeme olanak sağlar" (r=0,313 ; p<0,01), "CRM sistemi kullanımım, satış süreci kapanış oranlarımı arttırır" (r=0,248 ; p<0,05), "CRM sistemi kullanımım, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeme yardım eder" (r=0,243 ; p<0,05) ve "CRM sistemi kullanımım, fırsatların kazanılmasının ve kaybedilmesinin sebeplerini analiz etme imkânı sağlar" (r=0,247 ; p<0,05) maddeleri arasında düşük ve orta düzey arasında değişen anlamlı pozitif korelasyon bulunmuştur. CRM kullanım süresi ve "Müşteri hizmet bedelini azaltırken, kârlılık artışına yardımcı olur" madde puanı arasında düşük düzeyde anlamlı pozitif korelasyon bulunmuştur (r=0,258 ; p<0,05) (Tablo 26).

**Tablo 27.** "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" madde puanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı (n=97)

| Müşteri Memnuniyeti Ölçeği | Cinsiyet | Ort±SS | P Değeri[a] | Eğitim Düzeyi | Ort±SS | P Değeri[b] | Yaş (yıl)[c] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Müşteri ihtiyaçlarının tahmin edilmesine yardımcı olur. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,00±1,03<br>4,18±0,78 | 0,530 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 4,60±0,54<br>3,99±1,00<br>4,27±0,70 | 0,259 | -0,052 |
| 2. Müşteri elde tutmaya yardımcı olur. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,08±0,97<br>4,11±0,89 | 0,991 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 4,80±0,44<br>4,00±0,97<br>4,23±0,81 | 0,119 | -0,130 |
| 3. Müşteri tatminini arttırır. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,98±0,95<br>4,02±1,02 | 0,745 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 4,20±1,09<br>3,96±1,02<br>4,09±0,81 | 0,854 | -0,079 |
| 4. Müşteri sadakatini arttırır. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 3,89±0,99<br>3,91±1,00 | 0,952 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 4,40±0,89<br>3,80±1,04<br>4,09±0,81 | 0,299 | -0,128 |
| 5. Müşteriye değer yaratmaya yardımcı olur. | Erkek (n=53)<br>Kadın (n=44) | 4,19±0,83<br>4,14±0,90 | 0,852 | Lise (n=5)<br>Y.O/Fak. (n=70)<br>Yüksek Lisans-Doktora (n=22) | 4,40±0,54<br>4,07±0,89<br>4,41±0,79 | 0,242 | -0,175 |

Ort±SS: Ortalama ±Standart Sapma; Y.O: Yüksekokul; Fak: Fakülte; [a]Analizlerde Mann -Whitney U test; [b] Analizlerde Kruskal Wallis test kullanılmıştır; [c] Spearman korelasyon katsayısı; *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık; ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlılık.

"CRM Sistemi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Katkısı Ölçeği" madde puanlarında sosyo-demografik değişkenler açısından anlamlı fark bulunamamıştır (p>0,05) (Tablo 27).

**Tablo 28.** "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" madde puanlarının çalışma yaşamıyla alakalı faktörlere göre dağılımı (n=97)

| Müşteri Memnuniyeti Ölçeği | Çalışma Tipi | Ort±SS | P Değeri[a] | Mevcut Görevindeki Aktif Çalışma Süresi (yıl)[b] | İş Hayatındaki Toplam Satış Tecrübesi (yıl)[b] | İş Hayatındaki Toplam Çalışma Ssüresi (yıl)[b] | CRM Kullanım Süresi (yıl)[b] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Müşteri ihtiyaçlarının tahmin edilmesine yardımcı olur. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış tecrübesi yok (n=39) | 3,98±0,92<br>4,23±0,93 | 0,142 | 0,128 | -0,148 | 0,116 | 0,163 |
| 2. Müşteri elde tutmaya yardımcı olur. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış tecrübesi yok (n=39) | 4,09±0,90<br>4,10±0,99 | 0,790 | 0,087 | -0,032 | 0,038 | 0,202* |
| 3. Müşteri tatminini arttırır. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış tecrübesi yok (n=39) | 3,98±0,94<br>4,03±1,03 | 0,689 | 0,074 | -0,042 | -0,022 | 0,193 |
| 4. Müşteri sadakatini arttırır. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış tecrübesi yok (n=39) | 3,88±0,99<br>3,92±1,01 | 0,772 | 0,023 | -0,037 | -0,066 | 0,221* |
| 5. Müşteriye değer yaratmaya yardımcı olur. | aktif satış yapanlar (n=58)<br>satış tecrübesi yok (n=39) | 4,09±0,86<br>4,28±0,85 | 0,238 | -0,093 | -0,161 | -0,102 | 0,047 |

Ort±SS: Ortalama ±Standart Sapma; a Analizlerde Mann -Whitney U test kullanılmıştır; b Spearman korelasyon katsayısı; *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlılık; ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlılık.

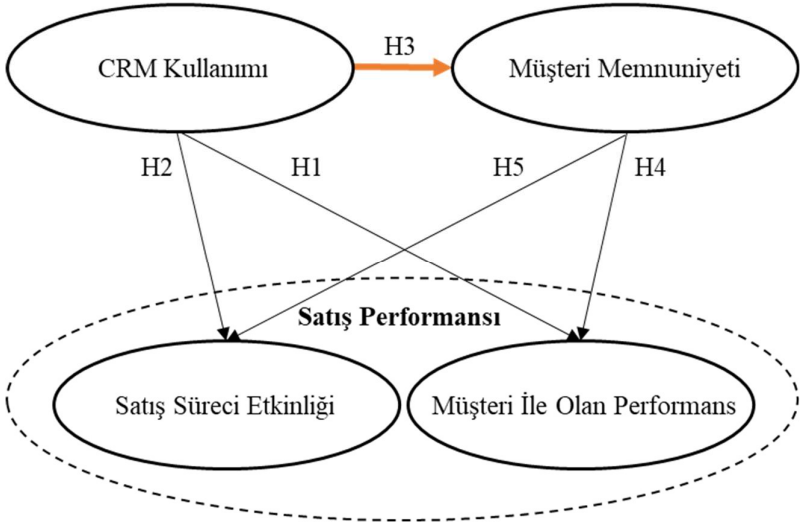
"Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" maddelerinde çalışma tipi açısından anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$). CRM sistemi kullanma süresi ile "Müşteri elde tutmaya yardımcı olur" ($r=0,202$ ; $p<0,05$) ve "Müşteri sadakatini arttırır" ($r=0,221$ ; $p<0,05$) madde puanları arasında düşük düzeyde anlamlı pozitif korelasyon bulunmuştur (Tablo 28).

**Tablo 29.** CRM Sitemi Kullanımı ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (n=97)

| | | | | | Bağımlı Değişken: Müşteri Memnuniyeti | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağımsız Değişken | B | Std. Hata | β | t | p | F | p | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | $R^2$ Değişimi |
| Sabit | 9,581 | 2,469 | | 3,881 | 0,000 | 19,067 | 0,000 | 0,167 | 0,158 | 0,167 |
| CRM Sistemi Kullanımı | 0,339 | 0,078 | 0,409 | 4,367 | 0,000 | | | | | |

Std.; Standart; $R^2$: Bağımlı değişkendeki varyansın yüzdesi; β: Standardize katsayısı; B: Standardize edilmemiş katsayısı

Tablo 29'da CRM sistemi kullanımı ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin test edildiği doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=19,067 ; p<0,001). CRM sistemi kullanımı tek başına müşteri memnuniyeti toplam varyansının %15,8'ini (Düzeltilmiş $R^2$=0,158) açıklamaktadır. CRM sistemi kullanımı, müşteri memnuniyetini anlamlı düzeyde arttırmaktadır (β=0,409 ; p<0,001). Bu bulgular ile, H3 hipotezi kabul edilmiştir.




**Şekil 4.** H3 hipotezi

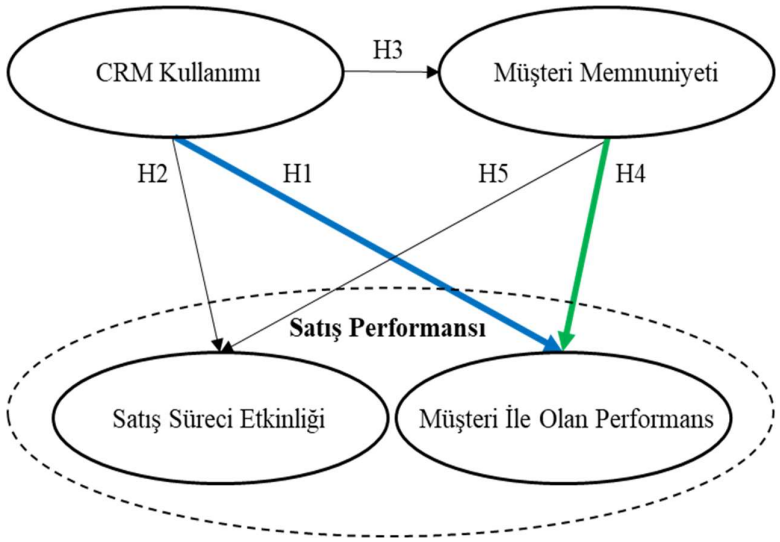
**Tablo 30.** CRM Sitemi Kullanımı Etkinliği, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Performansı Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (n=97)

| | | | Bağımlı | | Değişken | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Model Bağımsız Değişken | B | Std | β | t | p | F | p | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | $R^2$ Değişimi |
| 1 | | | | | Müşteri | Performansı | | | | |
| Sabit | 9,417 | 1,202 | | 7,837 | 0,000 | 10,967 | 0,001 | 0,103 | 0,094 | 0,103 |
| CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği | 0,125 | 0,038 | 0,322 | 3,312 | 0,001 | | | | | |
| 2 | | | | | Müşteri | Performansı | | | | |
| Sabit | 8,795 | 0,871 | | 10,098 | 0,000 | 28,428 | 0,000 | 0,230 | 0,222 | 0,230 |
| Müşteri Memnuniyeti | 0,225 | 0,042 | 0,480 | 5,332 | 0,000 | | | | | |
| 3 | | | | | Müşteri | Performansı | | | | |
| Sabit | 7,537 | 1,190 | | 6,335 | 0,000 | 15,603 | 0,000 | 0,249 | 0,233 | 0,249 |
| CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği | 0,059 | 0,038 | 0,151 | 1,539 | 0,127 | | | | | |
| Müşteri Memnuniyeti | 0,196 | 0,046 | 0,418 | 4,272 | 0,000 | | | | | |

Std.; Standart; R2: Bağımlı değişkendeki varyansın yüzdesi; β: Standardize katsayısı; B: Standardize edilmemiş katsayısı.

Tablo 30'da CRM sistemi kullanımı etkinliği, müşteri memnuniyeti ve müşteri performansı ilişkilerinin test edildiği hiyerarşik doğrusal regresyon analizinde Model 1'in ($F=10,967$ ; $p=0,001$), Model 2'nin ($F=28,428$ ; $p<0,001$) ve Model 3'ün ($F=15,603$ ; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Model 1'de; CRM sistemi kullanım etkinliği, tek başına müşteri performansı toplam varyansının %9,4'ünü (Düzeltilmiş $R^2=0,094$) açıklamaktadır. CRM sistemi kullanımı etkinliği, müşteri performansını anlamlı düzeyde arttırmaktadır ($\beta=0,322$; $p=0,001$). Model 2'de; müşteri memnuniyeti, yalnız başına müşteri performası toplam varyansının %22,2'sini (Düzeltilmiş $R^2=0,222$) açıklayan pozitif bir yordayıcı olarak bulunmuştur ($\beta=0,480$ ; $p<0,001$). Model 3'de; CRM sistemi kullanımı etkinliği

ve müşteri memnuniyeti birlikte müşteri performansı toplam varyansının % 23,3'ünü (Düzeltilmiş R2=0,233) açıklamaktadır. Model 3'te, CRM sistemi kullanımı etkinliğinin müşteri performası üzerindeki etkisi istatistik açıdan anlamsız bulunmuştur (β=1,539 ; p=0,127). Sobel test, CRM kullanımı etkinliği ve müşteri performansı arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin tam ara değişken olduğunu göstermektedir (Sobel test istatistik=3.37512178 ; p=0.00073783). Bu bulgular ile H1 ve H4 hipotezleri doğrulanmıştır.



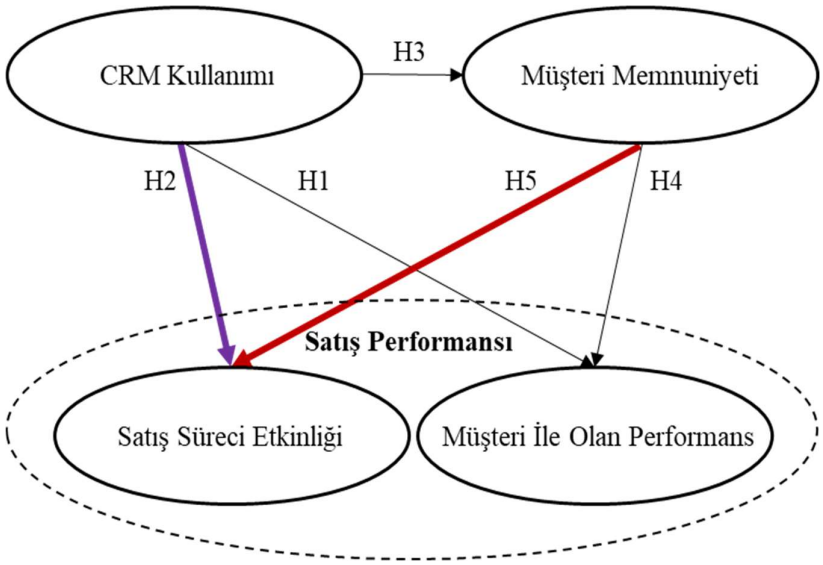

**Şekil 5.** H1 ve H4 hipotezleri

**Tablo 31.** CRM Sitemi Kullanımı Etkinliği, Müşteri Memnuniyeti ve Satış Süreci Etkinliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları (n=97)

| | | | | | Bağımlı | Değişken | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Model | Bağımsız Değişken | B | Std | β | t | p | F | p | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | $R^2$ Değişimi |
| 1 | | | | | | Satış | Süreci Etkinliği | | | | |
| Sabit | | 11,923 | 2,964 | | 4,022 | 0,000 | 22,946 | 0,000 | 0,195 | 0,186 | 0,195 |
| CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği | | 0,447 | 0,093 | 0,441 | 4,790 | 0,000 | | | | | |
| 2 | | | | | | Satış | Süreci Etkinliği | | | | |
| Sabit | | 14,974 | 2,314 | | 6,470 | 0,000 | 23,405 | 0,000 | 0,198 | 0,189 | 0,198 |
| Müşteri Memnuniyeti | | 0,543 | 0,112 | 0,445 | 4,838 | 0,000 | | | | | |
| 3 | | | | | | Satış | Süreci Etkinliği | | | | |
| Sabit | | 8,211 | 3,036 | | 2,705 | 0,008 | 18,133 | 0,000 | 0,278 | 0,263 | 0,278 |
| CRM Sistemi Kullanımı Etkinliği | | 0,315 | 0,097 | 0,311 | 3,243 | 0,002 | | | | | |
| Müşteri Memnuniyeti | | 0,387 | 0,117 | 0,317 | 3,305 | 0,001 | | | | | |

Std.; Standart; R2: Bağımlı değişkendeki varyansın yüzdesi; β: Standardize katsayısı; B: Standardize edilmemiş katsayısı.

Tablo 31‘de CRM sistemi kullanımı etkinliği, müşteri memnuniyeti ve satış süreci etkinliği arasındaki ilişkinin test edildiği hiyerarşik doğrusal regresyon analizinde Model 1’in (F=22,946 ; p<0,001), Model 2’nin (F=23,405 ; p<0,001) ve Model 3’ün (F=18,133 ; p<0,001) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Model 1’de; CRM sistemi kullanımı etkinliğinin, tek başına satış süreci etkinliği toplam varyansının %18,6’sını (Düzeltilmiş $R^2$=0,186) açıklamaktadır. CRM sistemi kullanımı etkinliği, satış süreci etkinliğini anlamlı düzeyde arttırmaktadır (β=0,441 ; p<0,001). Model 2’de; müşteri memnuniyeti, yalnız başına satış süreci etkinliği toplam varyansının %18,9’unu (Düzeltilmiş $R^2$=0,189) açıklayan pozitif bir yordayıcı olarak bulunmuştur (β=0,445 ; p<0,001). Model 3’de; CRM sistemi kullanımı ve müşteri memnuniyeti birlikte, müşteri performansı toplam varyansının %26,3’ünü (Düzeltilmiş $R^2$=0,263) açıklamaktadır. Modelde, CRM sistemi kullanımı etkinliği (β=3,243 ; p=0,002) ve müşteri memnuniyeti (β=3,305 ; p=0,001) bağımsız değişkenlerinin birlikte satış süreci etkinliği üzerinde istatistik açıdan anlamlı pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgular eşliğinde, H2 ve H5 hipotezleri doğrulanmıştır.




**Şekil 6.** H2 ve H5 hipotezleri

**Tablo 32.** CRM sistemi kullanım etkinliğini etkileyen belirleyenler (n=97)Std.; Standart; R2: Bağımlı

| Model | Bağımsız değişken | B | Std Hata | β | t | p | F | p | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | $R^2$ Değişimi |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Sabit | 12,323 | 3,542 | | 3,479 | 0,001 | 11,887 | <0,001 | 0,277 | 0,254 | 0,277 |
| | Müşteri Performansı | 0,475 | 0,259 | 0,185 | 1,836 | 0,070 | | | | | |
| | CRM Sistemi Satış Süreci Etkinliği | 0,331 | 0,097 | 0,335 | 3,394 | 0,001 | | | | | |
| | Müşteri Memnuniyeti | 0,207 | 0,134 | 0,171 | 1,544 | 0,126 | | | | | |
| 2 | Sabit | 20,980 | 4,694 | | 4,470 | 0,000 | | | 0,333 | 0,289 | 0,056 |
| | Müşteri Performansı | 0,518 | 0,253 | 0,201 | 2,044 | 0,044 | | | | | |
| | CRM Sistemi Satış Süreci Etkinliği | 0,327 | 0,096 | 0,331 | 3,413 | 0,001 | | | | | |
| | Müşteri Memnuniyeti | 0,185 | 0,131 | 0,154 | 1,414 | 0,161 | | | | | |
| | Cinsiyet | -0,554 | 0,837 | -0,057 | -0,662 | 0,510 | | | | | |
| | Yaş | -0,151 | 0,073 | -0,181 | -2,068 | 0,041 | | | | | |
| | Eğitim Seviyesi | -1,176 | 0,842 | -0,122 | -1,397 | 0,166 | | | | | |
| 3 | Sabit | 23,169 | 5,230 | | 4,430 | 0,000 | | | 0,389 | 0,310 | 0,056 |
| | Müşteri Performansı | 0,466 | 0,254 | 0,181 | 1,834 | 0,070 | | | | | |
| | CRM Sistemi Satış Süreci Etkinliği | 0,306 | 0,106 | 0,310 | 2,902 | 0,005 | | | | | |
| | Müşteri Memnuniyeti | 0,166 | 0,135 | 0,138 | 1,232 | 0,221 | | | | | |
| | Cinsiyet | -0,501 | 0,847 | -0,052 | -0,591 | 0,556 | | | | | |
| | Yaş | -0,223 | 0,109 | -0,266 | -2,045 | 0,044 | | | | | |
| | Eğitim Düzeyi | -0,821 | 0,883 | -0,085 | -0,930 | 0,355 | | | | | |
| | Çalışma Tipi | -1,581 | 1,141 | -0,161 | -1,385 | 0,170 | | | | | |
| | CRM kullanım süresi | 0,240 | 0,112 | 0,227 | 2,151 | 0,034 | | | | | |
| | Mevcut görev. aktif çalışma süresi | -0,099 | 0,121 | -0,093 | -0,822 | 0,413 | | | | | |
| | İş hayatındaki toplam satış tecrübesi | 0,146 | 0,114 | 0,157 | 1,285 | 0,202 | | | | | |
| | İş hayatındaki toplam çalışma süresi | 0,025 | 0,109 | 0,032 | 0,226 | 0,822 | | | | | |

değişkendeki varyansın yüzdesi; β: Standardize katsayısı; B: Standardize edilmemiş katsayısı.

Tablo 32'de görülen hiyerarşik doğrusal regresyon analizinde; ilk aşamada, modele girilen araştırma modeli kavramlarından yalnızca satış süreç etkinliği CRM kullanımı etkinliği toplam varyansının %25,4'ünü (Düzeltilmiş $R^2$=0,254) açıklayan önemli pozitif bir belirleyen (β=0,335 ; p=0,001) olarak bulunmuştur. İkinci aşamada, modele araştırma modeli kavramlarını ölçen ölçekler ile sosyo-demografik değişkenler birlikte girildiğinde, satış süreci etkinliği (β=0,331; p=0,001) ve yaşın (β=-0,182 ; p=0,041) birlikte CRM kullanımı etkinliği toplam varyansının %28,9'unu (Düzeltilmiş $R^2$=0,289) açıklayan önemli birer belirleyen olduğu saptanmıştır. Artan satış süreci etkinliği ve azalan yaş, CRM kullanım etkinliğinin önemli bir belirleyeni olarak bulunmuştur. Bu aşamada sosyo-demografik değişkenlerden yalnız başına yaşın, CRM kullanım etkinliği toplam varyansının %5,6'sını ($R^2$ değişimi=0,056) açıkladığı görülmektedir. Üçüncü aşamada, araştırma modeli kavramlarını ölçen ölçekler, sosyo-demografik ve çalışma yaşamı ile ilgili tüm bağımsız değişkenler modele girildiğinde CRM sistemi kullanım etkinliğinin en önemli belirleyeni olarak, satış süreci etkinliği (β=0,310 ; p=0,005), yaş (β=-0,266 ; p=0,044) ve CRM kullanım süresi (β=0,227 ; p=0,034) bulunmuştur. Bu üç belirleyen CRM sistemi kullanım etkinliği toplam varyansının %31'ini (Düzeltilmiş $R^2$=0,310) açıklamaktadır. Çalışma yaşamı ile alakalı olan CRM kullanım süresi bağımsız değişkeni, yalnız başına CRM sistemi kullanım etkinliği toplam varyansının % 5,6 'sını ($R^2$ değişimi=0,056) açıklamaktadır.

## Yorumlar

İşten-işe iş alanındaki firmalarda CRM kullanımının, şirket performansına etkileri kapsamında müşteri memnuniyeti (Ata, 2008, s.146) ile diğer taraftan satış profesyonellerinin performansına ve diğer birimlerle olan işbirlikteliğine olan etkisi (Rodriguez ve Honeycutt, 2011, s.354) kavramsal bir çalışma modeli kullanılarak araştırılmıştır.

Bu tez çalışmasında, araştırma evrenini hem işten-işe ve hem de işten-tüketiciye iş alanlarında yer alan, daha geniş ve farklı endüstriyel kapsamdaki Türkiye'nin en büyük 500 firması oluşturmuştur. Bu nedenle, uzman grup görüşleri doğrultusunda işten-işe sektördeki firmalarda yapılan çalışmalarda kullanılan "CRM Kullanımı Ölçeği", "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği", "Müşteri İle Olan Performans Ölçeği" ve "Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" adlı ölçekler dikkatlice gözden geçirildikten sonra, tümdengelim ve

tümevarımsal yöntemler kullanılarak uzman grup önerileri doğrultusunda uygun ölçekler geliştirilmiştir. Psikometrik olarak güvenirlik analizleri yapılmıştır. Bu aşamada, Boateng ve arkadaşları tarafından (Boateng vd., 2018, s.2) yayınlanan "Sağlık, Sosyal ve Davranışsal Alanlarda Ölçek Geliştirme ve Güvenirliğine Yönelik İyi Uygulamalar" çalışması dikkate alınmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının göstergesi olan Cronbach alfa güvenirlik katsayıları (Cronbach alfa=0,772-0,906) (Fitzpatrick vd., 1998, s.23) ile tekrar edilebilirliğinin göstergesi olan test-tekrar test güvenirlik katsayısılarının (ICC=0,835-0,927) (Cicchetti, 1994, s.286) kabul edilebilir değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler, çalışmada kullanılan ölçeklerin, ilgili alanların ölçülmesinde güvenilir psikometrik bir araç olduğunu göstermektedir.

Madde havuzu geliştirilirken yararlanılan ölçeklerle, bu çalışma için geliştirdiğimiz ölçek güvenirlik sayıları karşılaştırıldığında; "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği"nin Cronbach alfasının (Cronbach alfa=0,906), Ata (Ata, 2008, s.159) tarafından geliştirilen "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği"nden (Cronbach alfa=0,856) daha fazla olduğu; çalışmamızda kullanılan "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği", "Müşteri Performans Ölçeği", "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" güvenirlik katsayılarının ise Rodriguez ve Honeycutt'un (Rodriguez ve Honeycutt, 2011, s.353) çalışmasında kullanılan orijinal ölçeklerden biraz düşük olduğu saptanmıştır.

Ata (Ata, 2008, s.159) ve Rodriguez ve Honeycutt'ın (Rodriguez ve Honeycutt, 2011, s.353) çalışmalarında kullanılan bu ölçeklerin yalnız içsel tutarlılık katsayısı olan Cronbach alfa değerlerine bakılmış olup, test-tekrar test güvenirliğine bakılmamıştır. Bir ölçme aracının belirli zaman aralıklarla uygulandığında aynı ölçüm sonuçlarını vermesi, tekrar edilebilirliğinin önemli bir göstergesidir.

Çalışmada kavramsal modelin test edilmesinde, çalışma yaşamı ve sosyo-demografik faktörlerin CRM kullanım etkinliği üzerindeki etkisinin incelenmesinde doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu istatistik analiz yöntemleri, aracı etkinin gösterilmesinde ve hipotezlerin test edilmesinde CRM kullanımı alanındaki öncü çalışmalarda da kullanılmıştır (Ata, 2008, s.159 ; Rodriguez ve Honeycutt, 2011, s.353). Çalışmamız, sosyo-demografik ve çalışma yaşamıyla alakalı faktörlerin hem madde düzeyinde, hem de ölçek toplam puan düzeyinde etkisinin

araştırıldığı ve bu faktörlerin CRM kullanım etkinliğinin bir göstergesi olup olmadığının incelendiği ilk çalışmadır.

Çalışmamızda kullanılan iki değişkenli analiz sonuçlarına göre, "Müşteri Performans Ölçeği" dışındaki ölçeklerin toplam puanları ve madde puanları üzerinde sosyo-demografik ve çalışma yaşamıyla alakalı faktörler açısında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

CRM sistemi kullanımı etkinliğinde, cinsiyet açısından anlamlı fark bulunduğu görülmektedir. Kadınlar, erkeklere nazaran kendilerini şirketin yoğun bir CRM sistemi kullanıcısı olarak görüyorken, erkekler ise kadınlara nazaran şirketin yeni ürünlerini satışa çok hızlı dönüştürmekte daha aktif olduklarını belirtmektedir.

CRM sistemi kullanımının, satış süreçlerine tam anlamıyla entegrasyonu konusunda da eğitim düzeyi ve yaş açısından anlamlı fark olduğu görülmektedir. Yüksek Okul/Fakülte mezunlarının, Master/Doktora mezunlarına göre satış süreçlerini CRM sistemi ile daha entegre olarak kullanmakta olduğu görülmektedir. İleri yaş grubundaki çalışanların ise CRM uygulamasını satış sürecine daha az entegre ettikleri saptanmıştır.

İş hayatındaki toplam satış tecrübesi süresinin, CRM sistemi kullanımının satış süreçlerini kısaltma ve şirketin yeni ürünlerini hızla satışa dönüştürme konularında "CRM sistemi kullanımı etkinliği" üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir.

İş hayatındaki toplam satış tecrübesi süresi, CRM sistemi kullanımı ile satıştaki dönemsel sipariş planlamasını analiz etmeye, satış süreci kapanış oranlarını arttırmaya, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeye yardımcı olmasında ve fırsatların kazanılma veya kaybedilme sebeplerinin analiz edilmesine imkân sağlamada olumlu etki göstermektedir.

Satış süreci etkinliği arttıkça, CRM sistemi kullanım etkinliği de artmaktadır. Genç yaştaki ve CRM kullanım süresi fazla olan çalışanların, CRM sistemi kullanım etkinliği daha fazla bulunmuştur. CRM kullanım süresi fazla olan çalışanlar, az olan çalışanlara göre daha fazla miktarda kapsamlı bir şekilde CRM sistemi kullandıklarını, CRM kullanımının müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarını sağladığını ve karmaşık olan müşteri ilişkilerini yönetmeyi sağladığını bildirmektedirler. CRM kullanım süresi fazla olanlar olmayanlara göre, daha fazla düzeyde "CRM kullanımının müşteri hizmet bedelini azalttığını ve kârlılık artışına yardımcı olduğunu" bildirmektedir.

Müşteri memnuniyeti açısından; CRM sistemi kullanma süresi arttıkça, çalışanlar daha fazla düzeyde "CRM sistemi kullanımının müşteriyi elde tutmaya yardımcı olduğunu ve müşteri sadakatini arttırdığını" bildirmektedir.

CRM sistemi kullanımı ve satış süreci etkinliği ölçeği puanları ile çalışma tipi ve iş hayatındaki toplam satış tecrübesi arasında anlamlı istatistiki ilişkiler bulunmuştur.

Aktif satış yapanlar ve iş hayatındaki toplam satış süresi fazla olanların, CRM sistemi satış süreci etkinlikleri de fazla bulunmuştur. İş hayatındaki toplam satış tecrübesi süresi fazla olan çalışanlar, kendilerini daha az düzeyde "yoğun bir CRM sistemi kullanıcısı olarak görmekte" olmalarına rağmen "CRM'in, satış sürecini kısaltmaya yardımcı olduğunu" ve "yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürdüğünü" ifade etmektedirler. Aktif satış yapanlar, satış tecrübesi olmayanlara göre daha fazla düzeyde "CRM sistemi kullanımının aylık, çeyrek ve yıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeyi, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeyi, fırsatların kazanılmasının ve kaybedilmesinin sebeplerini analiz etmeyi ve rakiplerini tanıma imkanı sağladığını" bildirmektedir. İş hayatındaki toplam satış tecrübesi süresi fazla çalışanlar, olmayanlara göre daha fazla düzeyde "CRM sistemi kullanımının aylık, çeyrek ve yıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeye, satış süreci kapanış oranlarını arttırmaya, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeye, ve fırsatların kazanılmasının ve kaybedilmesinin sebeplerini analiz etmeye imkan sağladığını" bildirmektedir.

Çalışmada kullanılan çok değişkenli analizlerin sonuçlarına göre; tüm bağımsız değişkenler dikkate alındığında, satış performansının bir komponenti olan satış süreci etkinliği, CRM kullanım süresi ve yaş faktörleri, CRM sistemi kullanım etkinliğinin en önemli göstergeleri olarak bulunmuştur.

CRM kullanım etkinliği ile satış performansının iki komponenti arasındaki ilişkileri yorumladığımızda, CRM kullanımı ve müşteri performansı arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin aracı etkisi olduğu; CRM kullanımı ile satış süreci etkinliği arasındaki ilişkide ise müşteri memnuniyetinin direkt bir etkisi olduğu saptanmıştır.

CRM sistemi kullanım etkinliğinin, müşteri memnuniyeti ve müşteri performansının bir göstergesi olduğu görülmektedir. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin müşteri performansının önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda, CRM kullanımı etkinliği ve müşteri performansı arasındaki ilişkide, müşteri memnuniyetinin tam ara değişken rolü oynadığı bulunmuştur.

CRM sistemi kullanım etkinliği ve müşteri memnuniyetinin, birlikte satış süreci etkinliğinin önemli birer yordayıcısı olduğu, ama müşteri memnuniyetinin, CRM kullanımı ve satış süreci etkinliği arasında aracı bir rol oynadığı varsayımını desteklemediği görülmektedir.

CRM sistemi kullanımının, Ata (2008)'nın, Gültekin ve Kemet (2018)'in yaptığı çalışmalarındaki gibi müşteri memnuniyetini anlamlı düzeyde arttırdığı görülmüştür. CRM sistemi kullanımı etkinliği, Rodriguez ve Honeycutt (2011)'ın yaptığı çalışmalarındaki gibi müşteri performansını anlamlı düzeyde artırmaktadır. CRM kullanımı etkinliği ve müşteri performansı arasındaki ilişkide, müşteri memnuniyetinin tam ara değişken olduğunu göstermektedir.

CRM sistemi kullanım etkinliği, satış süreci etkinliğini anlamlı düzeyde arttırmaktadır. CRM sistemi kullanımı etkinliği ve müşteri memnuniyeti, bağımsız değişkenlerin birlikte satış süreci etkinliği üzerinde istatistik açıdan anlamlı pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Araştırma modelinde yer alan kavramları değerlendiren ölçekler, sosyo-demografik ve çalışma yaşamı ile ilgili tüm bağımsız değişkenler modele girildiğinde CRM sistemi kullanım etkinliğinin en önemli belirleyeni olarak, satış süreci etkinliği, yaş ve CRM kullanım süresi bulunmuştur. İkili analizlerde saptanan sosyo-demografik ve çalışma yaşamıyla alakalı faktörlerden yaş ve CRM kullanım süresinin çoklu analizlerde de önemli bir gösterge olarak saptanması; yeni planlanacak çalışmalarda bu faktörlerin de dikkate alınmasında ve çalışma kavramsal modeline entegre edilmesinde fayda sağlayacaktır.

# BÖLÜM 4. SONUÇ

Bu bölümde, araştırmanın kimliği, süreci ve elde edilen sonuçların özetlendiği bir *özet*, elde edilen bulguların yorumlandıktan sonra araştırma ile varılan nokta anlamında bir *yargı* ile araştırılan problemin çözümü için başka hangi çalışmaların yapılmasının gerekli görüldüğüne ve mevcut araştırmanın alandaki egemen kuram ve uygulamalara muhtemel katkısının neler olabileceğine ilişkin özgün değerlendirmeleri içeren *öneriler* bölümleri yer almaktadır.

## Özet

Bu çalışmada, CRM'in işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarında kullanımının şirketlerin müşteri memnuniyetine ve satış profesyonellerinin satış performansına olan etkisi Türkiye'nin en büyük 500 şirketi (Fortune 500) olarak tanımlanan şirketler kapsamında araştırılmış ve değerlendirilmiştir.

Pandemi koşullarında şirketlerin çoğunun evden çalışması ve çalışma ortamına ulaşım ile ilgili kısıtlamalar nedeni ile yüz yüze görüşmeler yapılamamıştır. Ülkemizde Fortune 500 şirketleri araştırma evreni olarak kabul edilmiş ve bu şirketlerden CRM kullananlar tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Koronavirüs pandemi döneminde örneklem tespiti, verilerin toplanması ve analizleri aşamasında profesyonel bir araştırma şirketinden destek alınmıştır. Çalışmada "Sosyo-Demografik ve Çalışma Yaşamına" ait değişkenler ile "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik", "Müşteri Performans", "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik" ve "Müşteri Memnuniyeti" ölçeklerini içeren bir anket araştırma şirketinde görev yapan deneyimli ve eğtimli bir uygulamacı tarafından telefonla anket yöntemi ile toplanmıştır. Kavramsal modeli olan bu çalışmada, kavramsal modelde yer alan CRM kullanımı, müşteri memnuniyeti ile satış performansının -satış süreci etkinliği ve müşteri ile olan performans- alt yapılarını ölçmek için "CRM Sistemi Kullanımı Etkinlik Ölçeği", "Müşteri Memnuniyeti Ölçeği", "Müşteri Performans Ölçeği", "CRM Sistemi Kullanımı Satış Süreci Etkinlik Ölçeği" geliştirilmiştir. Boateng ve arkadaşlarının (Boateng vd., 2018, s.2) "Sağlık, Sosyal ve Davranışsal Alanlarda Ölçek Geliştirme ve Güvenirliğine Yönelik İyi Uygulamalar" başlıklı yayını dikkate alınarak ölçeklerin madde havuzlarının oluşturulmasında tümdengelim ve tümevarımsal yöntemler kullanılmış ve güvenirliği test edilmiştir.

Ölçeklerimizin içsel tutarlılığının ve homojenliğinin göstergesi olan Cronbach alfa değerleri 0,772-0,906 arasında ve tekrar uygulanabilirliğinin göstergesi olan test-tekrar test güvenirlik katsayıları 0,835-0,927 arasında değişmektedir. Bu değerler, kabul edilebilir değerler aralığında olup ölçeklerin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

İkili analizlerde, sosyo-demografik faktörlerden eğitim düzeyinin CRM kullanım etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olmadığı görülmektedir. Genç yaştaki çalışanların, CRM kullanım etkinliğinin yaşlı çalışanlara göre fazla olmasına karşın, ilerleyen yaşla birlikte CRM kullanımının azaldığı saptanmaktadır.

Çalışma yaşamıyla alakalı faktörlerin dikkate alındığı ikili analizlerde; CRM kullanım süresi arttıkça, CRM kullanım etkinliğinin de artmakta olduğu görülmektedir. Şirket çalışanlarına işe girişlerinden itibaren CRM kullanımına yönelik eğitimlerin verilmesi ve bunun teşvik edilmesiyle CRM kullanımının satış sürecine olan aktif etkisini deneyimleme imkânları arttırılmalıdır.

Çalışma kavramsal modelinde yer alan CRM kullanımı, müşteri memnuniyeti ile satış performansının -satış süreci etkinliği ve müşteri ile olan performans- alt yapıları arasındaki ilişkileri test etmek için çok değişkenli analiz yöntemleri kullanılmıştır. CRM sistemi kullanımı ve müşteri memnuniyeti arasındaki hipotez test edildiğinde; CRM sistemi kullanımının yalnız başına müşteri memnuniyetini anlamlı düzeyde arttırdığı saptanmıştır. Müşteri performansı ile CRM sistemi kullanımı etkinliği ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkileri test ettiğimizde, CRM sistemi kullanım etkinliği ve müşteri memnuniyetinin yalnız başına değerlendirildiğinde müşteri performansını anlamlı düzeyde arttırdığını, fakat CRM sistemi kullanımı etkinliği ve müşteri memnuniyeti birlikte incelendiğinde müşteri performası üzerinde anlamlı bir etkisnin olmadığı görülmüştür. CRM kullanımı etkinliği ve müşteri performansı arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin tam ara değişken olup olmadığı Sobel test ile sınanmış ve ara değişken rolü oynadığı kanıtlanmıştır. Bu ilişkilerin saptanmasıyla "CRM kullanımı, müşteriler ile olan performansın artışını sağlar" (H1) ve "Müşteri memnuniyeti, müşteriler ile olan performansın artışını olumlu etkiler" (H4) hipotezleri doğrulanmıştır.

CRM sistemi kullanımı etkinliği, müşteri memnuniyeti ve satış süreci etkinliği arasındaki ilişkileri test ettiğimizde; CRM sistemi kullanımı etkinliğinin ve müşteri memnuniyetinin yalnız başına dikkate alındığında, satış süreci etkinliğini arttırdığı bu

ilişkide aracı bir yordayıcının olmadığı görülmüştür. CRM sistemi kullanımı etkinliği ve müşteri memnuniyeti, birlikte müşteri performansı toplam varyansının 1/4'ünden fazlasını açıklayan önemli birer yordayıcı olarak bulunmuş ve "CRM kullanımı, satış süreci etkinliğininin artışını sağlar" (H2) ve "Müşteri memnuniyeti, satış süreci etkinliğininin artışını olumlu etkiler" (H5) hipotezleri doğrulanmıştır.

İnsan, süreç ve teknoloji olarak sınıflanan ve CRM'in uygulanma aşamasında başarıyı etkileyen faktörler gözden geçirildiğinde müşteri ilişkileri yönetimindeki önem dereceleri 50% insan, 30% süreç ve 20% teknoloji olarak sınıflanmaktadır (Kaya, 2016). Bu bağlamda, çalışanlara ait sosyo-demografik ve çalışma yaşamıyla alakalı değişkenler ile çalışmada kullanılan müşteri performansı, müşteri memnuniyeti ve satış süreci performans etkinliği gibi sübjektif değerlendirmelerin hepsini dikkate alarak yaptığımız hiyerarşik doğrusal regresyon analizinde, satış süreci etkinliği, yaş ve CRM kullanım süresi CRM kullanım etkinliğinin önemli birer göstergesi olarak bulunmuştur. Bu değişkenler, CRM kullanım etkinliğindeki toplam varyansın %31'ini açıklamaktadır.

Güvenirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılarak yapılan bu çalışmada, çalışanların CRM kullanımının satış sürecindeki etkinliğine yönelik tutumları olumlu yönde arttıkça, meslek yaşantılarında CRM kullanımı etkinliklerinin de artmakta olduğu saptanmıştır. İlerleyen yaşla birlikte CRM kullanımı etkinliği azalmakta, CRM kullanım süresi arttıkça CRM kullanımı etkinliği artmaktadır. Bu bulgular, şirketlerin insan kaynakları bölümlerine CRM kullanım etkinliğinin arttırılması gereken ve eğitim ihtiyacı olan öncelikli çalışanların saptanmasında katkı sağlayacaktır.

CRM kullanımı etkinliği arttıkça müşteri performansı da artmaktadır. Bu artışta müşteri memnuniyetinin aracı etkisi vardır. Müşteri memnuniyetinin, CRM kullanımı etkinliği ve satış süreci etkinliği arasındaki ilişkide aracı rolünün olmadığı, direkt bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgu, satış süreci etkinliğinin önemli belirleyenlerinin müşteri memnuniyeti ve CRM kullanım etkinliği olduğunu göstermektedir.

Müşteri memnuniyetinin CRM kullanım etkinliği ve satış etkinliği arasında aracı bir rolünün olmadığı, CRM kullanımı ve müşteri performansı arasında ise aracı etkisi olduğu görülmektedir.

CRM kullanım etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmalarda, çalışanların CRM kullanımının müşteri performansı, memnuniyeti ve satış sürecindeki etkinliğine yönelik

farkındalık ve tutumlarının yanında, çalışanlara ait sosyo-demografik ve çalışma yaşamıyla alakalı faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir.

Çalışmamız, hem işten-işe ve hem de işten-tüketiciye iş alanlarında çalışanların CRM kullanım etkinliğinin kavramsal bir model olarak değerlendirildiği ilk çalışmadır. Müşteri memnuniyetinin CRM kullanım etkinliği ve müşteri performansı arasındaki aracı etkisi ile CRM kullanım etkinliğini etkileyen diğer faktörlerinde araştırılacağı genellenebilir, ama büyük örneklemlerde yapılacak yeni çalışmalara yön gösterecektir.

## Yargı

Bu çalışma, işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarındaki sektörlerde CRM'in müşteri memnuniyetine ve satış görevinde çalışanların performansına olan etkilerine, mevcut olan kavramların adaptasyonu ve yeni değişkenler ile her iki iş alanının kapsadığı şirketlerdeki CRM'in etkileri açısından bakılarak mevcut literatür çalışmalarına katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde teknolojinin nasıl kullanıldığını ve kabul edildiğini anlamanın önemi yanında çalışmamız, CRM kullanımının hem şirketler için kritik öneme sahip olan müşterilerinin memnuniyetine, hem de kendi çalışanlarının satış performansına olumlu yönde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

## Öneriler

Bu çalışmada, CRM'in işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarında hizmet veren şirketlerde müşteri memnuniyeti ve satış profesyonellerinin satış performansına olan etkisi yeni bir kavramsal model eşliğinde Türkiye'nin en büyük 500 şirketinden (Fortune 500) tesadüfi örneklem yoluyla seçilen ve CRM kullandığını beyan eden pazarlama, satış ve ilgili alanlarda faaliyet gösteren şirket çalışanlarından oluşan araştırma örnekleminde kapsamlı sekilde araştırılmış ve değerlendirilmiştir.

Çalışmamızdan elde edilen sonuçların genellenebilirliği ve doğruluğu Türkiye'deki işten-işe ve işten-tüketiciye sektörlerinde planlanacak yeni çalışmalarda test edilebilir ve bu iş alanlarına özel bilgilerin elde edilmesi amaçlanabilir. Ayrıca, işten-işe ve işten-tüketiciye sektörler arasında yapılacak karşılaştırmalı bir çalışma ile CRM'in müşteri memnuniyetine ve satış profesyonellerinin satış performansına etkileri araştırılabilir.

Diğer taraftan, işten-işe ve işten-tüketiciye sektörlerde yer alan CRM kullanılan ve CRM kullanılmayan şirketlerde karşılaştırmalı bir çalışma planlanarak şirketlerin müşteri memnuniyeti ve satış performansları kıyaslanabilir. Bu çalışmalar planlanırken, şirketlerin CRM sistemi kullanımı sağlayabilme imkanı sınırlığı ve stratejisi dikkate alınmalıdır.

Çalışmamız, işten-işe ve işten-tüketiciye sektörlerinde eğitim, finans, gıda, haberleşme, inşaat, medya, otomotiv, sağlık, tekstil, turizm gibi farklı hizmet alanlarında özel uygulanmasını ve belli sektörler bazında karşılaştırmaların yapılabileceği yeni çalışmaların planlanmasına katkı sağlayabilir. Tüm belirtilen sektörlerde şirketlerin çoğunluğunun CRM sistemine sahip olacağı ve aktif olarak kullanıldığı sınırlığı dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmada kullanılan güvenirliği kanıtlanmış ölçekler, işten-işe ve işten-tüketiciye sektörlerinde farklı alanlarda hizmet veren şirket çalışanlarının CRM kullanımı, müşteri memnuniyeti ve satış performansına yönelik farkındalıklarının tespit edilebilerek, bu konulara ait eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında şirketlerin insan kaynakları bölümü tarafından kullanılabilir. Çalışmada kullanılan ölçekler, şirketler tarafından CRM kullanımı, müşteri memnuniyeti ve satış performansı konularında çalışanlara verilen eğitimin etkinliğinin değerlendirileceği yeni deneysel çalışmaların planlanmasında güvenilir bir ölçüm aracı olarak seçilebilir.

Bu çalışma, Koronavirüs pandemisiyle birlikte şekillenen ve yeni normal olarak tanımlanan iş hayatındaki şartlar dikkate alınarak klasik-CRM ve mobil-CRM kullanımının şirketlerin müşteri memnuniyetine ve satış profesyonellerinin satış performansına olan etkisinin araştırılacağı yeni çalışmalara yön gösterici olabilir.

Koronavirüs pandemi döneminde satış performansları artan ve artışı devam edecek olan işten-işe ve işten-tüketiciye iş alanlarında e-ticaret hizmeti sunan şirketleri kapsayan yeni çalışmalar planlanabilir. Bu çalışmalar planlanırken, şirketlerin CRM sistemine sahip olduğu ve aktif olarak e-ticaret yaptığı sınırlığı dikkate alınmalıdır.

Bu alanda yapılacak yeni çalışmalarda, çalışma örneklemini oluşturan çalışanlara ait sosyo-demografik ve çalışma yaşamıyla ilgili değişkenlerin yanında şirkete ait faktörlerin de dikkate alınması, sonuçların ve ilişkilerin değerlendirilmesinde katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma ülkemizde işten-işe ve işten-tüketiciye sektörlerindeki çoğu firma tarafından kullanılan CRM'in, şirketlerin müşteri memnuniyetine ve satış profesyonellerinin satış performansına olan etkisini araştıran ve bir kavramsal modele

dayanan ilk çalışmalardan biridir. Çalışma sonuçları ve kavramsal modeli dikkate alınarak, farklı hizmet sektörlerinde CRM kullanımı etkinliğinin ve belirleyenlerinin değerlendirileceği ve yeni parametrelerle modelin geliştirileceği akademik çalışmalara; çalışanlara ait sosyo demografik ve çalışma yaşamıyla alakalı faktörlerin dikkate alınarak, profesyonel iş yaşamında planlanacak çalışan eğitimlerinin planlanmasında ve çalışanlara yönelik eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında şirket yöneticilerine katkı sağlayacaktır. CRM kullanımı etkinliği ve müşteri performansı arasındaki ilişkide, müşteri memnuniyetinin oynadığı aracı rolün test edileceği kavramsal modelin de geliştirilmesini hedefleyen yeni çalışmalarda araştırmacılara yön gösterici olacaktır. Çalışanlara ait müşteri memnuniyeti, müşteri ve satış süreci etkinliğine yönelik sübjektif değerlendirmeleri ile sosyo-demografik ve çalışma yaşamıyla alakalı değişkenlerinin dikkate alındığı bu çalışmada, satış süreci etkinliği, yaş ve CRM kullanım süresi CRM kullanım etkinliğindeki toplam varyansın %31'ini açıklamayan önemli birer gösterge olarak bulunmuştur. Kaya'nın (2016) çalışmasında vurguladığı gibi, CRM kullanım etkinliğindeki başarıyı etkileyen insan faktörünün dışında kalan şirketlere ait süreç ve teknoloji kullanımı faktörlerinin de dikkate alındığı yeni çalışmaların planlanması CRM kullanım etkinliğinin diğer yordayıcılarının saptanmasına yardımcı olacaktır.

## EK'LER

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE VE SATIŞ PROFESYONELLERİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ: TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 FİRMASI DOKTORA TEZİ ARAŞTIRMA SORU FORMU**

Lütfen, aşağıdaki konularda size uygun cevabı belirtiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** ( )Kadın ( )Erkek
2. **Yaşınız:**……
3. **Eğitim Durumunuz:** ( )İlk&Orta ( )Lise ( )Yüksek Okul/Fakülte ( )Yüksek Lisans/Doktora
4. **Şirketinizin Faaliyet Gösterdiği Sektör:** ( )Bilişim&Telekomünikasyon ( )Enerji ( )Gıda ( )İnşaat ( )Metal Döküm İşleme ( )Otomotiv ( )Perakende ( )Petrol Türevleri Üretim&Dağıtım ( )Seyahat&Taşımacılık ( )Sağlık ( )Tekstil ( )Turizm ( )Diğer
5. **Şirketteki Göreviniz:** ( )Genel Müdür ( )Satış Direktörü ( )Satış Müdürü ( )Satış Uzmanı/Temsilcisi ( )Kilit Müşteri Yöneticisi ( )İş Geliştirme ( )Satış Operasyon ( )Pazarlama ( )Diğer
6. **Bu Görevdeki Hizmet Süreniz (yıl):**……
7. **Satış Tecrübeniz (yıl):**……
8. **İş Hayatınızdaki Toplam Çalışma Süreniz (yıl):**……
9. **Şirketinizde aktif olarak CRM sistemi kullanıyor musunuz?** ( ) Evet ( ) Hayır
10. **Eğer,** 9)**. soruya cevabınız "Evet" ise, ne kadar süredir CRM sistemi kullanmaktasınız (yıl):**……

| Aşağıda "**CRM sistemi kullanımı**" hakkında farkındalık ve tutumunuzu ölçen her bir maddeyi okuyun ve cümledeki ifadeye ne düzeyde katılıyorsanız, o cevap seçeneğini (X) işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Şirketimizdeki CRM sisteminin olanaklarından tümüyle yararlanıyorum. | | | | | |
| 2) İşimi yapmak için kapsamlı bir şekilde CRM sistemini kullanıyorum. | | | | | |
| 3) Kendimi, şirketimin yoğun bir CRM sistemi kullanıcısı olarak görüyorum. | | | | | |
| 4) CRM uygulamasını satış sürecime tamamıyle entegre ettim. | | | | | |
| 5) CRM, satış sürecimi kısaltmama yardımcı oluyor. | | | | | |
| 6) CRM, müşterilerimin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamı sağlıyor. | | | | | |
| 7) CRM, karmaşık olan müşteri ilişkilerini yönetmemi sağlıyor. | | | | | |
| 8) Yeni şirket ürünlerini çok çabuk satışa dönüştürürüm. | | | | | |

| Bu bölüm **"Sizin, müşterileriniz ile olan ilişkinize odaklanmaktadır**" aşağıdaki her bir maddeyi okuyun ve kişisel performansınızı değerlendirerek, durumunuzu en iyi yansıtan cevap seçeneğini (X) işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Müşterilerimin gerçek kaygılarını belirlemek ve anlamak için dikkatlice dinlerim. | | | | | |
| 2) Müşterilerimi, onların özel sorunlarını ve kaygılarını anladığıma ikna ederim. | | | | | |
| 3) Müşterilerimin sorularını ve itirazlarını çözümlerim. | | | | | |

| Aşağıda "**Satış sürecinde CRM sistemi kullanımının faydaları**" üzerine odaklanan her bir maddeyi okuyun ve CRM sisteminin size ne ölçüde yardımcı olduğunu değerlendirerek, ilgili cevap seçeneğini (X) işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) CRM sistemi kullanımım, aylık, çeyrek ve yıllık bazda sipariş tutarı beklentisini analiz etmeme olanak sağlar. | | | | | |
| 2) CRM sistemi kullanımım, satış süreci kapanış oranlarımı arttırır. | | | | | |
| 3) CRM sistemi kullanımım, potansiyel müşterileri gerçek müşterilere dönüştürmeme yardım eder. | | | | | |
| 4) CRM sistemi kullanımım, fırsatların kazanılmasının ve kaybedilmesinin sebeplerini analiz etme imkânı sağlar. | | | | | |
| 5) CRM sistemi kullanımım, rakiplerimi bilme imkânı sağlar. | | | | | |
| 6) Çapraz satış (müşterinin genel satın alma eğilimini analiz ederek, birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma) imkânını arttırır. | | | | | |
| 7) Müşteri hizmet bedelini azaltırken, kârlılık artışına yardımcı olur. | | | | | |

| Bu bölümde,"**CRM sistemi kullanımının, müşteri memnuniyetine katkı sağladığı alanlar**" yer almaktadır. Her bir maddeyi okuyun ve müşteri memnuniyetine olan katkısını değerlendirerek, ilgili cevap seçeneğini (X) işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Müşteri ihtiyaçlarının tahmin edilmesine yardımcı olur. | | | | | |
| 2) Müşteri elde tutmaya yardımcı olur. | | | | | |
| 3) Müşteri tatminini arttırır. | | | | | |
| 4) Müşteri sadakatini arttırır. | | | | | |
| 5) Müşteriye değer yaratmaya yardımcı olur. | | | | | |

# KAYNAKÇA


Ahearne, M. & Rapp, A. (2010). The Role of Technology at the Interface Between Salespeople and Consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2). 111-120

Ahearne, M., Jelinek, R. & Rapp, A. (2005). Moving Beyond the Direct Effect of SFA Adoption on Salesperson Performance: Training and Support as Key Moderating Factors. *Industrial Marketing Management*, 34. 379-388

Ahearne, M., Rapp, A., John Mariadoss, B. & Ganesan, S. (2012). Challenges of CRM Implementation in Business-to-Business Markets: A Contingency Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1). 117-129

Ahearne, M., Srinivasan, N. & Weinstein, L. (2004). Effect of Technology on Sales Performance: Progressing from Technology Acceptance to Technology Usage and Consequence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4). 297-310

Akalın, Ş. (2005). *Satış Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ölçme ve Değerlendirme (Psikometri) Programı. Ankara

Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(July). 53-66

Arifin, W. N. (2020). Sample size calculator (web). http://wnarifin.github.io, (ET: 15.10.2020)

Ata, U. Z. (2008). *The Effect of Customer Relationship Management Adoption on Organizational Performance in Business-to-Business Setting*. (Unpublished *Doctoral dissertation*). Available from The Council of Higher Education (YÖK) National Theses Center (Thesis no: 231906)

Avlonitis, G. J. & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in the Sales Force. *Industrial Marketing Management*, 34(May). 355-368

Bakırtaş, H. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi*. Bursa: Ekin Yayınevi

Bakırtaş, H., Barış, G., Timur, N., Özmen, M. & Yılmaz, A. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Basımı: Eskişehir

Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best Practices for Developing and Validating Scales for Health, Social, and Behavioral Research: A Primer. *Frontiers in Public Health*, 6 (149). 1-18

Bradlow, E., Gangwar, M., Kopalle, P., & Voleti, S. (2017). The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1). 79-95

Cannon, J. P. & Perreault Jr., W. D. (1999). Buyer–Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4). 439-460

Chen, I. & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM). People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9(5). 672–688

Chyung, S.Y., Roberts, K., Swanson, I., & Hankinson, A. (2017). Evidence-Based Survey Design: The Use of a Midpoint on the Likert Scale. *Performance Improvement*, 56(10). 15-23

Cicchetti, D. V. (1994). Guidelines, Criteria, and Rules of Thumb for Evaluating Normed and Standardized Assessment Instruments in Psychology. *Psychological Assessment*, 6(4). 284-290

Cortez, R. M. & Johnston. W. (2020). The Coronavirus Crisis in B2B Settings: Crisis Uniqueness and Managerial Implications Based on Social Exchange Theory. *Industrial Marketing Management,* (88). 125–135

Crosby, L. A. (2002). Exploding Some Myths about Customer Relationship Management. *Managing Service Quality*, 12(5). 271-277

Demirbağ, E. (2004). *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi İstanbul Ticaret Odası Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Mega Ajans

Deng, X. & Zhang, J. (2014). Differentiating the Effects of Internet Usage and Wireless Usage on Business-to-Business and Business-to-Consumer E-commerce. *Journal of Internet Commerce*, 13(2). 138-157

Dowling, G. (2002). Customer Relationship Management: in B2C Markets, Often Less is More. *California Management Review*, 44 (3). 87-103

Drummond, T. (2001). Hindsight 80/20: Lessons Learned from CRM Initiatives. *Integrated Marketing Communications Research Journal*, 7 (Spring). 14-18

Duran, M. http://danismend.com/kategori/altkategori/crm-hakkinda/, (ET: 02.07.2014)

Ercan, İ. & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3). 211-216

Ersoy, N. F. (2002). Finansal Hizmetlerde CRM Kavramı. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 15. 5

Fitzpatrick, R., Davey, C., Buxton, M. J. & Jones, D. R. (1998). Evaluating Patient Based Outcome Measures For Use In Clinical Trials. *Health Technology Assessment*, 2(14). 141-69

Francken, D. A. & Van Raaij, W. F. (1981). Satisfaction with Leisure Time Activities. *Journal of Leisure Research*, 13(4). 337-352

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (January). 6-21

Forsyth, R. (2001). Six Major Impediments to Change and How to Overcome Them in CRM in 2001. Technical Report, http://www.crmguru.com, (ET: 27.09.2020)

Foss, N. J. & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*. 43(1). 200-227

Gedik, Y. (2020). Pazarlamada Yeni Bir Pencere: Dijital Pazarlama. *Journal of Business in The Digital Age*. 3(1). 63-75

Germann, F., Lilien, G., Fiedler, L., & Kraus, M. (2014). Do Retailers Benefit from Deploying Customer Analytics? *Journal of Retailing*, 90(4). 587-93

Giese, J. L. & Cote, J. A. (2002). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1). 1-24

Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. & Stojack, C. (1997). The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products. *Journal of Retailing*, 73(2). 171-183

Goldsmith, R. E. (1999). The Personalized Market Place: Beyond the 4Ps. *Marketing Intelligence and Planning*, 17(4). 178-185

Gray, P. & Jongbok, B. (2001). *Customer Relationship Management*. Irvine: University of California

Gummesson, E. (2007). Extending the New Dominant Logic: from Customer Centricity to Balanced Centricity. *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1). 15-17

Gummesson, E. & Polese, F. (2009). B2B is not an Island. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6). 337-350

Gültekin, B. & Kement, Ü. (2018). *Müşteri İlişkileri Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık

Güney, A. http://danismend.com/kategori/altkategori/butunlesik-pazarlama-iletisimi-2/, (ET: 02.11.2020)

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Hajjar, S. T. (2018). Statistical Analysis: Internal-Consistency Reliability And Construct Validity. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 6(1). 27-38

Harris, T. & Kotler, P. (1999). *Value Added Public Relations: The Secret Weapon of Integrated Marketing*. New York: Contemporary Books

Hartmann, N. & Lussier, B. (2020). Managing the Sales Force Through the Unexpected Exogenous COVID-19 Crisis. *Industrial Marketing Management*. 88. 101-111

Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N. & Zafar, F. (2014). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism. *Procedia Economics and Finance*, 23(2015). 563-567

Hauser, J. R., Duncan I. Simester, D. I. & Wernerfelt, B. (1994). Customer Satisfaction Incentives. *Marketing Science*, 13(4). 327-350

Hofacker, C. F. (2001). *Internet marketing (3rd ed.)*. New York: John Wiley & Sons

Hunter, G. K. (1999). *Sales Technology, Relationship-Forging Tasks, and Sales Performance in Business Markets*. Unpublished Dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill.

Hunter, G. K. & Perreault Jr., W. D. (2006). Sales Technology Orientation, Information Effectiveness and Sales Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(2). 95-113

Hunter, G. K. & Perreault Jr., W. D. (2007). Making Sales Technology Effective. *Journal of Marketing*, 71(January 2007). 16-34

Ingram, T. N. (2004). Future Themes in Sales and Sales Management: Complexity, Collaboration and Accountability. *Journal of Marketing: Theory and Practice*, 12(4). 18-28

Jelinek, R., Ahearne, M., Mathieu, J. & Schillewaert, N. (2006). A Longitudinal Examination of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Sales Technology Adoption and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(Winter). 7–23

Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2006). *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management, 8th ed*. Boston: McGraw-Hil/Irwin

Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A. & Weitz, B. A. (2005). The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2). 105-111

Kırdar, Y & Demir, F. O. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7(8). 293-308

Kırım, A. (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Kim, W. G. & Cha, Y. (2002). Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21. 321-338

Kim, W. G., Han, J. S. & Lee, E. (2001). Effects of Relationship Marketing on Repeat Purchase and Word of Mouth. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(3). 272-288

Kohn, M. A. & Senyak, J., Sample Size Calculators, https://www.sample-size.net/, (E.T: 21.11.2020)

Kotler, P. (1997). *Marketing Management Analysis Planing, Implementation And Contral*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kumar, V., & Raheja. G. (2012). Business to Business (B2B) and Business to Consumer (B2C) Management. *International Journal of Computers & Technology*, 3(3). 447-451

Li, K. W. P. (2001). The Critical Success Factors of Customer Relationship Management (CRM) Technological Initiative. *Thesis, John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada*. 1–127

Li, L. & Mao, J. (2012). The Effect of CRM Use on Internal Sales Management Control: An Alternative Mechanism to Realize CRM Benefits. *Information & Management*, 49 (2012). 269-277

Liu, A. H. & Leach, M. P. (2001). Developing Loyal Customers with a Value-Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2). 147-156

Long, C. S., Khalafinezhad, R., Wan Ismail, W. K. & Abd Rasid, S. Z. (2013). Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalty. *Asian Social Science*, 9(10). 247-253

Mishra, A. & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, *6*(4). 83–99

Mithas, S., Krishnan, M. S. & Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(October 2005). 201-209

Muhiddin Hassan, A. (2020). Amazon Online Branding Strategies. *Mid-Term Project*

N. Moore, J., D. Hopkins, C. & A. Raymond, M. (2013). Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A Comparison of Consumer (B2C) and Industrial (B2B) Salespeople. *Journal of Internet Commerce*, 12. 48-75

Odabaşı, Y. (2015). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Agora Kitaplığı

Oh, H. (1999). Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Value: A Holistic Perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1). 67–82

Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3). 418-430

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer*. McGraw-Hill: New York

Olshavsky, R. W. & Kumar, A. (2001). Revealing the Actual Roles of Expectations in Consumer Satisfaction with Experience and Credence Goods. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14. 60-73

O'Malley, L. & Tynan, C. (2001). Reframing Relationship Marketing for Consumer Markets. *Interactive Marketing*, 2(3). 240-246

Önce, A. G. (2015). *Satış Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul

Özdağoğlu, A., Özdağoğlu, G., & Öz, E. (2008). Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi: İzmir'de Bir Hipermarket Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1). 367-380

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington: Butterworth-Heinemann

Petasnoro, R. (2017). How To Motivate Salespeople To Use CRM System Efficiently Through Gamification Elements. *Master's Thesis*

Piercy, N. F. (2010). Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 25(5), 349-359

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2006). The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29. 489-497

Ratner, B. (2009). The Correlation Coefficient: Its Values Range Between +1 / −1, Or Do They? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17. 139-142

Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3). 293–305

Rigby, D., Reichheld, K., Frederick, F., & Schefter, F. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2). 101-109

Rodriguez, M. & Honeycutt, E. D. (2011). Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B to B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 18. 335–356

Rodriguez, M. & Trainor, K. (2016). A Conceptual Model of the Drivers and Outcomes of Mobile CRM Application Adoption. *Journal of Research in Interactive Marketing.* 10(1). 67–84

Român, S., Ruiz, S. & Munuare, J. L. (2002). The Effects of Sales Training on Sales Force Activity. *European Journal of Marketing*, 36(11/12). 1344-1366

Saha, S. K., Aman, A., Hossain, S., Islam, A., & Rodela, R. S. (2014). A Comparative Study On B2B vs B2C Based On Asia Pacific Region. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9). 294-298

Saini, A., Grewal, R. & Johnson, J.L., (2010). Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance. *Marketing Letters*, 21(4). 365-383

Shareef, M. A., Kumar, V., & Kumar, U. (2008). Business-to-consumer (B2C) electronic-commerce (EC) operation: Globalization strategy. *ASAC 2008, Halifax NS*. 164-180

Stoddard, J. E., S. W. Clopton, and R. A. Avila (2006). An analysis of the effects of sales force automation on salesperson perceptions of performance. *Journal of Selling and Major Account Management*, 6(Winter). 38-56

Şahbaz, U., Sökmen, A., & Aytaç, A. (2014). Türkiye'de E-İhracat Fırsatlar ve Sorunlar. *Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV)*

Tanner, J. F., Ahearne, M, Leigh, T. W., Mason, C. H., & Moncrief, W., C. (2005). CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(2). 169-180

Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alfa. International Journal of Medical Education, 2. 53-55

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013). Bilgi Toplumu Stratejisinin Yenilenmesi Projesi: İhtiyaç Tespiti ve Öneriler Raporu

Tezcanlar, P. (2007). CRM, Veri Madenciliği ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul

Türker, U. A. (1998). *Yöneticinin El Kitabı: İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Yayınevi

Uysal, F. & Aksoy, Ş., (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7). 129-144

Verma, S. & Chaudhuri, R. (2009). Effect of CRM on Customer Satisfaction in Service Sector in India. *Journal of Marketing & Communication*, 5(2). 55-69

Von Hippel, E., (1978). Successful Industrial Products from Customer Ideas. *Journal of Marketing*, 42(1). 39-49

Wedel, M. and Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments, *Journal of Marketing*, 80 (November). 97-121

Westbrook, R. A. (1981). Sources of Satisfaction with Retail Outlets. *Journal of Retailing*, 57(3). 68-85

Wetter, E., Rosengren, S. & Törn, F. (2020). Private Sector Data for Understanding Public Behaviors in Crisis: The Case of Coronavirus in Sweden. *SSE Working Paper Series in Business Administration*, 2020(1). 1-14

Wray, B., Palmer, A. & Bejou, D. (1994). Using Neural Network Analyis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 28(10). 32-48

Yay, M. (2017). The Mediation Analysis With The Sobel Test And The Percentile Bootstrap. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(2). 129-131

Yıldırım, F. (2007). The Factors That Affect The Company's B2B Overall Use Throughout The B2B Portal Transactions And A Survey In Turkey. Işık University, *PhD Thesis*

Xu, Y., Yen, D., Lin, B. & Chou, D. (2002). Adopting Customer Relationship Management Technology. *Industriel Management & Data Systems*, 102(8). 442-452

Xue, M., Harker, P.T., & Heim, G.R. (2000). *Website efficiency, customer satisfaction and customer loyalty: A customer value driven perspective* (OPIM Working Paper No. 00-12-03)

Zeng, Yun E., H. Joseph Wen, & David C. Yen (2003). Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) E-Commerce. *Information Management & Computer Security*, 11(1). 39-44

Zallocco, R., Pullins, E. B. & Mallin, M. L. (2009). A Re-Examination of B2B Sales Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8). 598-610