

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ  
YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Muhammet BEKER**

**OCAK 2012  
TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ**  
**YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

**Orman Endüstri Mühendisi Muhammet BEKER**

**Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde**  
**"ORMAN ENDÜSTRİ YÜKSEK MÜHENDİSİ"**  
**Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 27.12.2011**  
**Tezin Savunma Tarihi : 12.01.2012**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İlker AKYÜZ**

**Trabzon 2012**

**Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**  
**Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında**  
**Muhammet BEKER tarafından hazırlanan**

**ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ**  
**YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

**başlıklı bu çalışma, Enstitü Yönetim Kurulunun 27 / 12 / 2011 gün ve 1432 sayılı**  
**kararıyla oluşturulan jüri tarafından yapılan sınavda**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**olarak kabul edilmiştir.**

**Jüri Üyeleri**

**Başkan : Prof. Dr. Kadri Cemil AKYÜZ** .....

**Üye : Yrd. Doç. Dr. İlker AKYÜZ** .....

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ** .....

**Prof. Dr. Sadettin KORKMAZ**

**Enstitü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Orman ürünleri sanayi işletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-CRM)'nin incelendiği bu çalışmada işletmelerin müşteri ilişkilerine bakışı incelenmiş olup, çalışma yüz yüze ve mail yoluyla anket yapılarak hazırlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca çalışma, ders ve tez konumda hiç bir desteğini esirgemeyen, her konuda bana emeği geçen, yardımlardan kaçınmayan Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. İlker Akyüz'e sonsuz şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, yüksek lisans eğitimim boyunca Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği bölümü hocalarıma teşekkür ederim. Bu çalışmada desteklerini hiç bir zaman eksik etmeyen aileme, kardeşime, dostlarıma ve beni seven, sayan, yanımda olan herkese teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Umarım bu çalışma, diğer çalışmalara örnek teşkil eder.

Muhammet BEKER  
Trabzon 2012

## **TEZ BEYANNAMESİ**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma (İstanbul İli Örneği)” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Yrd. Doç. Dr. İlker Akyüz ‘ün sorumluluğunda tamamladığımı, verileri kendim topladığımı, analizleri ilgili programlarda yaptığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.  
27/12/2011

**Muhammet BEKER**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	III
TEZ BEYANNAMESİ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET.....	VIII
SUMMARY .....	IX
TABLolar DİZİNİ.....	X
1. GENEL BİLGİLER.....	1
1.1. Giriş .....	1
1.2. İşletmelerde Pazarlama Kavramı.....	2
1.2.1. Pazarlama Kavramı ve Tanımı.....	2
1.2.1.1. Klasik Pazarlama Anlayışı.....	3
1.2.1.1.1. Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı .....	3
1.2.1.1.2. Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı .....	3
1.2.1.1.3. Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı.....	4
1.2.1.2. Toplumsal Pazarlama Anlayışı.....	4
1.2.1.3. Modern Pazarlama Anlayışı .....	4
1.3. Yeni Bir Pazarlama Anlayışı: Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) .....	5
1.3.1. Müşteri Kavramı.....	5
1.3.1.1. İç Müşteri-Dış müşteri.....	5
1.3.1.2. Pasif Müşteri- Aktif Müşteri.....	6
1.3.1.3. Sadakate Göre Müşteri Çeşitleri.....	6
1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	7
1.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı .....	9
1.3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihçesi .....	11
1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisi.....	13
1.3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Riskleri .....	14
1.3.7. Uygulamada En Sık Karşılaşılan Hatalar.....	16
1.3.8. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları .....	19

1.3.9.	Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları.....	20
1.3.10.	Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Faaliyetlere Katkısı.....	21
1.3.11.	Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri.....	23
1.3.11.1.	İnsan.....	24
1.3.11.2.	Süreç.....	24
1.3.11.3.	Teknoloji.....	25
1.3.12.	Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci.....	26
1.3.12.1.	Hazırlık Aşaması.....	26
1.3.12.2.	Planlama Aşaması.....	27
1.3.12.3.	Tasarım Aşaması.....	29
1.4.	CRM Uygulamalarının Günümüzdeki Durumu.....	31
1.5.	Türkiye’de CRM.....	32
1.5.1.	Türkiye’deki Örnek Uygulamalar.....	33
1.5.2.	Dünya’daki Örnek Uygulamalar.....	34
1.6.	Orman Ürünleri Sanayinin Tanımı, Sınıflandırılması ve Gelişimi.....	35
1.7.	Türkiye’de Odun Hammaddesi Arz ve Talebi.....	36
1.8.	Türkiye Orman Ürünleri Sanayi.....	37
2.	YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	38
2.1.	Materyal ve Yöntem.....	38
2.1.1.	Araştırma Bölgesinin Tanıtımı.....	38
2.1.1.2.	Sanayi İş Yeri Sayımı ve İstatistikleri.....	39
2.1.1.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Veri Seti.....	41
2.1.1.4.	Anket Formalarının Hazırlanışı ve Uygulanması.....	41
2.1.2.	Yöntem.....	42
2.1.2.1	Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	42
2.2.	Araştırmanın Hipotezleri.....	45
2.3.	Verilerin İstatistiksel Analizi.....	47
3.	BULGULAR.....	48
3.1.	Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	48
3.2.	Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Düzeylerini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Dağılımı.....	51
3.3.	Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Düzeyleri Puanlarının Ortalamaları.....	68

3.4.	Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	68
3.5.	Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	78
4.	SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	81
5.	KAYNAKLAR.....	85
6.	EKLER .....	90
ÖZGEÇMİŞ		



Yüksek Lisans

ÖZET

ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ  
YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Muhammet BEKER

Karadeniz Teknik Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı  
Danışman: Yrd. Doç.Dr. İlker AKYÜZ  
2012, 89 Sayfa, 4 Sayfa Ek

Günümüzde pazarlama araçlarından biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin, orman ürünleri sanayi işletmelerinde satış öncesinde, satış sırasında ve satış sonrasında uygulamaları, işletmelerin yatırım yapma nedenleri, kullanım şekilleri ve bu pazarlama aracından sağladıkları sonuçlar irdelenmiştir. Orman ürünleri sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteri ilişkileri yönetiminin yeri ve öneminin incelendiği bu çalışmada, müşterinin işletme içindeki yeri öğrenilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin müşterilerinin isteklerini sağlamak için nasıl yatırımlar yaptığı, yaptığı bu yatırımları nasıl uyguladığı, uygulamanın sonuçlarında neler elde ettiği, müşteri memnuniyetinin sağlanıp sağlanmadığı gibi şirketler arasında farklılık gösteren faktörlere göre değerlendirme yapılmıştır. Çalışmada verileri toplayabilmek için anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulanan toplam şirket sayısı 344'dür. Çalışma bölgesi olarak, İstanbul ili seçilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak t-testi, Anova, korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; genel olarak; Türkiye'de faaliyet gösteren orman ürünleri sanayisinde pazarlamaya ve müşteri ilişkilerine bütçe ve imkânları doğrultusunda önem verilmekte, işletmeler kurumsallaştıkça ve sermayeleri büyüdükçe modern anlamda pazarlamaya verilen önemin arttığı görülmektedir vb. gibi sonuçlar elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Orman Ürünleri Sanayi, Müşteri, Müşteri İlişkileri Yönetimi, CRM

Master Thesis

SUMMARY

A RESEARCH ON THE FOREST PRODUCTS INDUSTRY MANAGEMENT  
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (AN EXAMPLE OF THE  
CITY OF ISTANBUL)

Muhammet BEKER

Karadeniz Technical University  
Institute of Science and Technology  
Forestry, Department of Industrial Engineering  
Consultant: Yrd. Doç. Dr. İlker AKYÜZ  
2012, 89 Pages, 4 Pages Appendix

Today, marketing tools, which is one of the Customer Relationship Management's, forest products, industrial enterprises, pre-sales, during sales and after sales applications, businesses to invest in the causes, patterns of use they provide and the results are discussed in this marketing tool. Forest products companies operating in the industrial sector and the importance of place this model of customer relationship management, customer's place of business in the tried to learn. The forest products industry demands of its customers how to ensure the investments made by businesses operating in, how he applied these investments, what the results obtained from the application, customer satisfaction has been ensured, according to factors that differ between companies, such as the assessment was conducted. The study of the surveys was collect to data. The total numbers of companies surveyed are 344. Working as a region, is based on province of Istanbul. The evaluations of operating data, descriptive statistical methods were used. Hypothesis testing as a t-test, ANOVA, correlation analysis were made. As a result of the research, in general, the forest products industry, marketing and customer relations in Turkey in line with the budget and look to support facilities, businesses and their capital grows said to have increased in the modern sense of the importance given to marketing and so on as the results have been obtained.

**Key Words:** Forest Product Industry, Customer, Customer Relationship Management, CRM

## TABLolar DİZİNİ

### Sayfa No

Tablo 1.	İstanbul ilinde imalat sanayi faaliyet kollarının işyeri sayısı ve yüzdesi .....	40
Tablo 2.	Örneklem büyüklükleri ( $\alpha= 0.05$ ) .....	44
Tablo 3.	Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı .....	48
Tablo 4.	Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı .....	48
Tablo 5.	Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı .....	49
Tablo 6.	Örneklem grubunun işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı .....	49
Tablo 7.	Örneklem grubunun işletmelerinin hukuki yapısına göre dağılımı .....	49
Tablo 8.	Örneklem grubunun işletmesindeki toplam çalışma süresine göre dağılımı .....	50
Tablo 9.	Örneklem grubunun işletmesindeki çalışan sayısına göre dağılımı .....	50
Tablo 10.	Örneklem grubunun işletmesinin faaliyet gösterdiği sektöre göre dağılımı .....	51
Tablo 11.	Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının işletmenin müşteriye verdiği önem düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı .....	51
Tablo 12.	Müşterilerinin kendi hizmetlerini satın alırken kullandığına inandığı kriterler için işletmesine verdiği puanlamaların dağılımı .....	56
Tablo 13.	Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı .....	57
Tablo 14.	Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi düzeyini oluşturan sorularının dağılımı .....	59
Tablo 15.	Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı .....	60
Tablo 16.	İşletmenin yatırım yapma nedenlerinin önem derecesi düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı .....	62
Tablo 17.	Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı .....	64
Tablo 18.	Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı .....	66
Tablo 19.	Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri puanlarının ortalamaları .....	68
Tablo 20.	Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması .....	69

Tablo 21. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşması.....	70
Tablo 22. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin medeni durumu değişkenine göre farklılaşması .....	72
Tablo 23. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmedeki pozisyon değişkenine göre farklılaşması .....	73
Tablo 24. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmenin hukuki yapısı değişkenine göre farklılaşması.....	74
Tablo 25. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması.....	75
Tablo 26. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmedeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre farklılaşması .....	76
Tablo 27. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenine göre farklılaşması.....	78
Tablo 28. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi .....	79

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1. Giriş

Endüstri devrimiyle başlayan pazarlama anlayışı değişik süreçlerden geçerek günümüze kadar gelmiştir. Pazarlamanın ilk evresinde, arzın talepten daha düşük olması nedeniyle amaç, kaliteye önem vermeden daha fazla malı piyasaya sürmesi amaçlanmıştır. Bir sonraki aşamada, üreticilerin ürünlerini satmak için çaba harcadıkları satış aşaması kendisini göstermiştir. Günümüz küresel rekabet ortamında ise hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerinin belirlendiği modern pazarlamadan sonra toplumu genel faydasını amaç edinen sosyal pazarlama anlayışı ön plana çıkmıştır.

Müşterilerin seçiciliğinin arttığı, kaliteye önem verdiği günümüzde, teknolojilerin gelişimi, rekabetin artması ve küreselleşme müşteri lehine koşulların değişimine neden olmuştur. Müşterileri tanımak, istediklerini anlamak ve buna göre hareket etmek anlamına gelen CRM, oluşan bu durum karşısında zorunlu hale gelmiştir.

Bugün CRM birçok organizasyon için önemli bir işletme stratejisi haline gelmiştir. CRM'e göre, bir müşteriyi elde etmek ve kazanılan müşteriyi elde tutmak çok önemlidir. CRM, rekabet avantajı sağlanmasında ve müşteri sadakati yaratılmasında işletmeler için en önemli adımlardan biri haline gelmiştir. CRM, müşterilerin bire bir tanınmasını, isteklerine uygun ürünler üretilmesini ve müşteriler hakkında daha fazla bilgi sağlanmasına olanak vermektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde "Pazarlama Kavramı ve Müşteri İlişkileri Yönetimi" başlığı altında pazarlamanın tanımı yapılarak, CRM amaçları, yararları, uygulanma süreçleri ve aşamaları, işletmeleri CRM uygulamaya iten nedenler, ülkemiz ve dünyada uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır. Orman ürünleri sanayisi hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

İkinci bölüm, İstanbul ili genelinde orman ürünleri sanayi şirketlerinin müşteri ilişkilerini incelemek amacıyla yapılan anket ve istatistiksel sonuçlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise yapılan çalışmalara göre sonuç ve irdeleme yapılmıştır.

## 1.2. İşletmelerde Pazarlama Kavramı

### 1.2.1. Pazarlama Kavramı ve Tanımı

Çağdaş işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlama, insanlık tarihi kadar eskidir. Bu anlamda, ticaret ile eş anlamlı tutulabilmektedir. Ancak bilinçli bir pazarlama uygulaması sanayi devrimi sonucunda ortaya konabilmiştir.

Pazarlamanın gelişimi bir evrim içerisinde ele alındığında, tanımda da oldukça önemli değişimler olmuştur. En dar anlamı ile pazarlama; ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ya da kullananlara geçişini sağlayan çabalardır (Odabaşı, 1995). Tanımlara şu örnekler de verilebilir:

Pazarlama, zaman, yer ve sahiplik faydalarının yaratılmasını sağlayan eylemlerdir. Pazarlama, malların ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye doğru akışını yönlüten işletme eylemlerinin yapılmasıdır (Cemacılar, 1999).

Bu ve benzeri tanımlar pek çok taraftar bulmuş ve yakın zamanlara dek benimsenip kullanılmışlardır. Ancak, günümüzde pazarlamanın çalışma alanının çok genişletilmiş olması nedeniyle, bu tanımlar yeterli değildir (İslamoğlu, 1999).

Bu yüzden pazarlamanın tanımında da değişiklikler yapılmıştır. Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirecek değişimleri sağlamak için fikirlerin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması, dağıtımının planlanması ve yürütülmesi sürecidir. Bir başka tanıma göre pazarlama, müşteriye yönelik işletme felsefesi olup, örgütsel hedeflere ulaşmada müşteri tatminini vurgulamaktır (Karataş, 1996).

Diğer bir tanıma göre, pazarlama; müşterilerin, rakiplerin ve işletmenin analizi, analiz sonuçlarının tüm pazar bölümlerinde anlamlı hale getirilmesi, en karlı bölümlere odaklanılarak ürünlerin bu yönde konumlandırılması ve bu konumlandırma için gerekli teslimat gerekliliklerinin yerine getirilmesidir (Unur, 2004).

Bir işletmede pazarlamanın görevi sadece talebi uyarmak değil, talebi etkin bir şekilde yönetmektir. Diğer bir deyişle pazarlama yönetimi, talep yönetimidir (Mucuk, 2001).

Bir mal, hizmet ya da fikir üretmek ve pazarlamak şeklindeki fonksiyonlar bütün işletmeler için geçerlidir. Bu üretim ve pazarlama süreci ile işletmeler, müşterilerine, işletme sahiplerine ve topluma karşı olan görevlerini mal, hizmet ve fikir üreterek yerine getirirler. İşletmeler mal veya hizmet sayesinde müşterilerin isteklerini tatmin ederek

biçim, zaman, yer ve mülkiyet faydaları yaratırlar. Hayatta kalabilmek için tüm işletmeler bu faydaları yaratmalıdır. Müşteri isteklerini tatmin eden mal ve hizmetlerin oluşturulması ve pazarlanması ise fayda yaratmanın temelidir. Ancak pazarlama anlayışının tüketicileri tatmin ederek tanımlanması sürecine gelinceye kadar 5 dönem geçirilmiştir. Bu dönemler şunlardır (Altıntaş, 2000):

1. Klasik Pazarlama Anlayışı
  - a. Üretim Anlayışı Aşaması
  - b. Ürün Anlayışı Aşaması
  - c. Satış Anlayışı Aşaması
2. Modern Pazarlama Anlayışı
3. Toplumsal Pazarlama Anlayışı

#### **1.2.1.1. Klasik Pazarlama Anlayışı**

Pazarlamanın evrimsel sürecinde birinci aşama eski pazarlama olarak ele alınan klasik pazarlama aşamasıdır. Klasik pazarlama aşamasında, sırasıyla üretime yönelik, ürüne yönelik ve satışa yönelik üç yaklaşımın geliştiği gözlemlenmektedir (Tek, 1997)

##### **1.2.1.1.1. Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı**

İşletmelerin üretime odaklandığı, pazarlarda hakim konumda olduğu bir dönemdir. Rekabet aracı üretim olurken müşteri yönlü olmak için herhangi bir neden bulunamamaktadır. Henry Ford'un öncülüğünde ortaya çıkan montaj hattı, üretimin hem daha seri hem de daha kaliteli yapılmasını olanaklı kılmıştır. Başka bir deyişle üretim, hacim ve hız olarak artmış, maliyet olarak da düşmüştür. Bu dönemde bütün işletme eylemlerinin odak noktası üretim ve teknik konular olmuştur (Taşkın, 2003).

##### **1.2.1.1.2. Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı**

1960'lara gelinceye kadar geçerliliğini sürdüren başka bir klasik pazarlama anlayışı ürün yönlülüktür. Bu pazarlama anlayışı müşterilerin uygun fiyatla, kaliteli, performansı yüksek ve önemli özellikler gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder.

Bu nedenle de işletmeler tüm uğraşlarını ürün kalitesini yükseltmeye ayırır. Bu anlayış, tüketicilerin gereksinmelerinin yanıtlanması yerine yalnızca ürün satın almakla yetindiklerini, yalnızca ürünün kalitesiyle ilgilendikleri varsayımına dayanmaktadır (Taşkın, 2003).

#### **1.2.1.1.3. Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı**

Satışa yönelik pazarlama anlayışı; müşterilerin çok gerekli olmayan şeyleri almaya karşı direndiklerini, öte yandan çeşitli satış geliştirme araçlarıyla da daha fazla satın almaya yönelebilecekleri düşüncesine dayanmaktadır. Başka bir deyişle işletmelerin başarılı olabilmeleri için satış yönlü örgütlenmelerini varsaymaktadır (Taşkın, 2003).

#### **1.2.1.2. Toplumsal Pazarlama Anlayışı**

Bu anlayış Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere, gelişmiş batı toplumlarında modern pazarlamayı aşan ileri bir gelişmeyi ifade eder. 1970'lerin sonunda ve özellikle 1980'li yıllarda bu toplumlarda modern pazarlama kavramının tam olarak uygulanmadığı ileri sürülmüştür. Çevresel bozulma, kaynak kıtlığı, nüfus artışı, açlık artışı, sosyal hizmetlerin aksaması, enflasyon düzeyindeki yükselme gibi toplumsal sorunlarla birlikte belirginleşen işletmelerin sosyal sorumluluğu ve etik anlayışı ile hareket etmeleri düşüncesi, toplumsal pazarlama ya da sosyal pazarlama anlayışını ortaya çıkarmıştır. Toplumsal pazarlama işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için müşteri doygunluğunun ve uzun dönem tüketici çıkarlarını ve tüketicinin toplumsal refahını göz önünde bulunduran pazarlama yaklaşımıdır (Taşkın, 2003).

#### **1.2.1.3. Modern Pazarlama Anlayışı**

Modern pazarlama anlayışında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın gereksinim ve isteklerini öğrenme, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp, müşterilere doygunluk sağlayarak kar sağlamak ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmak olduğu savunulur. Modern pazarlama anlayışı, klasik pazarlama anlayışının tersine tüketici istek ve beklentilerinin karşılanması ile ilgilendir. Bu anlamda modern pazarlama anlayışını,



işletmelerin kuruluş amaçları doğrultusunda, tüketicileri ve toplumun doygunluğuna yönelmiş, bütünlük pazarlama eylemleriyle destekleyen müşteriye dönük tutum olarak tanımlayabiliriz (Taşkın, 2003).

### **1.3. Yeni Bir Pazarlama Anlayışı: Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)**

#### **1.3.1. Müşteri Kavramı**

Müşteri ilişkileri yönetimini tanımlamadan önce müşterinin kim olduğunu tanımlanmalıdır. Yani kavramın ismi içinde yer alan müşteri kelimesi işletme için ne ifade etmektedir. Müşteri en basit tanımıyla, firmaların kendisi için ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan, ürün veya hizmetlerin pazardaki yerini ve konumunu belirleyen, hedeflere ulaşmada firmalara en önemli desteği veren kişidir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmenin hedeflerine ulaşmasında destek alması gereken ve bu desteği şüphesiz karşılıksız olarak vermeyecek olan kişidir. Burada Brandenburger ve Nalebuff'ın ortaklaşa rekabet kavramında açıkladığı gibi, işletmelerin müşteriye karşılığını alarak onlardan daha fazla kazanç elde etme düşüncesi yerine, müşterileri yanlarına alarak, onlarla birlikte hareket edilmesi ve her iki tarafında kazançlı çıkması sonucu çıkarılabilir. Müşteriler beklentilerinin karşılanması karşılığında işletmelerin hedeflerine ulaşmasında destek vereceklerdir (Nalebuff ve Brandenburger, 1995)

Müşterileri de çeşitli sınıflandırmalara göre ayırmak mümkündür. Literatürde çok çeşitli müşteri sınıflandırmaları mevcuttur. Bu sınıflandırmalar 3 grupta incelenmiştir.

#### **1.3.1.1. İç Müşteri-Dış Müşteri**

Bir kuruluşta, dış tedarikçiden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde, birbirine ürün ya da hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ya da hizmet alanlar iç müşteri olarak tanımlanır (Bayraktaroğlu, 1998). Bu tanımdan yola çıkarak işletme içindeki her birey, her departman ve her süreç kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul edebilir.

Kuruluşun ürettiği mal ve hizmeti son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşterilere de dış müşteri denilmektedir (Kahraman, 2002). Dış müşterileri de

kendi aralarında mevcut müşteri, potansiyel müşteri, kaybedilen müşteri, eski müşteri, yeni müşteri ve hedef müşteri gibi gruplara ayırmak mümkündür.

### **1.3.1.2. Pasif Müşteri-Aktif Müşteri**

Pasif müşteriler sadece bir hizmetten yararlanan örneğin parasını yatıran, kredisini alan gibi müşterilerdir. İşletmenin gelişimine katkısı düşüktür. Aktif müşteri ise verilen tüm hizmetlerin büyük bir bölümünden yararlanan, eksik olan hizmetleri talep eden, katkıda bulunan müşteri grubu olarak tanımlanabilir. Teknoloji üreten veya teknoloji kullanarak ürün ya da hizmet sunan işletmelerin müşterileri daha kolay aktif müşteri olmaktadır (Bozgeyik, 2001).

### **1.3.1.3. Sadakate Göre Müşteri Çeşitleri**

Müşterilerin işletmeye olan bağlılık derecesi ve alışveriş sıklığına göre yapılan bu ayrıma göre, sırasıyla başlıca 5 çeşit müşteri vardır (Uçkun vd., 2003).

**Aday Müşteri:** İşletmenin ürün veya hizmetlerinden henüz yararlanmamış veya sadece bir defa satın almış kişilerden oluşur. Henüz bir sadakatten söz etmek mümkün değildir.

**Müşteri:** Ürün veya hizmetlerden bir seferden fazla yararlanmış olan kişidir ancak burada henüz kişinin tercihlerinden kaynaklanan bir satın almadan ziyade deneme satın almaları ve mecburi satın almalar söz konusudur.

**Destekçiler:** İşletmenin ürün veya hizmetlerini beğenirler ancak satın almaları beğenileriyle doğru orantılı değildir. Satın alma davranışı gerçekleştiğinde bu kişisel tercihlerden kaynaklanmaktadır. Ürüne veya hizmete ilişkin olumlu tecrübelerini çevrelerine aktarırlar. Sadakat başlamıştır ancak henüz düşük seviyededir. Daha iyi koşullarda ürün veya hizmeti almayı bırakabilirler.

**Avukatlar:** İşletmenin ürün veya hizmetini satın alırlar ayrıca buldukları yerlerde ürün ve hizmetin olumlu yönlerinden bahsederler. Ürün veya hizmete ilişkin olumsuz düşünceler ile çatışmaya girmekten çekinmeyip, sadakatleri yoğun olan müşteri grubudur.

Ortaklar: Adeta işletmenin bir ortağı gibi hareket ederler. Ürün veya hizmetleri kendileri ile özdeşleşirler. Sadakat konusunda olunabilecek en üst seviyededir. İşletme için en fazla gelir getiren müşterilerinin bulunmasını istediği noktadır.

### 1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Değişen ekonomi satıcı ile alıcı arasındaki temel ilişkileri de değiştirmiş ve müşteri ilişkileri yönetimine doğru bir geçiş sağlamıştır (White, 2000). Rekabetin bir bilgisayar klavyesi kadar uzakta olduğu dünyamızda müşteri ile ilişkiler örgütsel başarının ve hatta ayakta kalabilmenin anahtarını sağlamaktadır (Seiders vd., 2000). Müşterilerin çekilmesi, tatmini ve elde tutulması örgütler için en önemli konu haline gelmiştir. Bu yüzden her geçen gün daha fazla sayıda işletme dikkatlerini müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme gibi stratejik bir konuya yöneltmeleri gerektiğini anlamışlardır (Sawy ve Bowles, 1997).

Günümüz iletişim dünyasında müşteriler çok yoğun bir mesaj bombardımanına maruz kalmaktadırlar. New York Times gazetesinin bir hafta sonu nüshası, 17. yy İngiltere' sinde ortalama bir insanın bütün yaşamı boyunca karşılaşılabileceğinden daha fazla enformasyon içermektedir (Trout ve Rivkin, 1999).

Bu kadar yoğun bir enformasyon yağmurunda müşterilerin birbirlerine çok benzeyen ürün ve hizmetlere karşı sadakatlerini korumaları oldukça güç olmaktadır. Yoğun rekabet, müşteri tatmini zorunluluğu, müşteri ile ilişki geliştirme gerekliliği, sadakat sağlama gibi çağımız gerçeklerinin tümünü bir iş stratejisi içinde görmemiz mümkündür. Müşteri İlişkileri Yönetimi ya da CRM adı verilen bu strateji her bir müşteri ile öğrenme ilişkisi kurarak müşteri değerini artırmaya çalışan bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Rich, 2000).

Müşteri ilişkileri yönetimi örgütlerin her müşteriye spesifik hizmet sağlamasını amaçlayan ve bununla müşteri sadakati sağlayan bir felsefedir. En basit senaryo ile müşterinin yeri ve durumuna göre özel ürün ve fiyat sunan dinamik bir internet sayfası oluşturmakta müşteri ilişkileri yönetimi sayılabilir. Diğer taraftan müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerin geçmişteki tercihlerinden yola çıkarak yeni pazar fırsatları sunabilen ve onlara birebir kişiselleştirilmiş ilişkilerle değer verildiği düşüncesi oluşturabilmek için kullanılabilir (Peppers vd., 1999).

Görüldüğü gibi müşteri ilişkileri yönetiminin felsefesini anlatmak için yüzlerce tarif yapılabilir ancak her işletme kendi vizyonu doğrultusunda kendi tarifini yaratmak

zorundadır (Özdemir, 2001). Başlıca en yaygın kullanılan tanımlar aşağıdaki şekildedir: Müşteri ilişkileri yönetimi, doğru mal ya da hizmeti, doğru müşteriye, doğru zamanda ve fiyatla, doğru noktada sunmaktır (Gordon ve Harper, 1997). Bu tanımdaki dikkate değer ifade "doğru" sözcüğüdür. Klasik anlayışta yer alan, en düşük maliyet, en çok müşteri, her iletişim noktası, vb. hususlar yerine "doğru" tabiri kullanılmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir (Duran, 2001).

Prof. Dr. Arman Kırım'a göre müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle etkin veritabanları yardımıyla bireysel ilişki kurarak mükemmel gerçek zamanlı hizmet sağlayan iş stratejisidir (Kotler, 2003).

Bu çalışma için en uygun olabilecek tanım, "Daha profesyonel ve kişiselleştirilmiş hizmet verebilmek amacıyla müşteri bilgilerinin toplanması, analiz edilmesi ve aksiyona dönüştürülmesi eylemlerinin bütünüdür." şeklinde olacaktır (Brown, 2002).

Ancak tüm bu tanımlamaların dışında müşteri ilişkileri yönetimini benimseyen işletmelerin belirli kabul görmüş hareket noktaları mevcuttur. Bu temel beş hareket noktası;

- İşletmeler daha çok müşteri değil, bir müşteriye daha çok ürün satmak istemektedir.
- İşletmeler bir seferlik değil uzun süreli ve öğrenen ilişki geliştirmek istemektedir. Bunun sebebi müşterilerin sevdikleri ya da memnun oldukları durumlarda bir ürün ya da hizmet için yüzde 15-20 daha fazla harcamayı kabul etmelerinden kaynaklanmaktadır. Ancak unutulmaması gereken sadece müşteri tatmini sadık müşteri elde etmeye yeterli değildir. Müşteri bir hizmetten tatmin olsa bile almayabilir.
- Müşteri ilişkileri yönetimi bir değişim gerektirir ve yönetilmesi gerekir.
- Her müşteri eşit değildir. Örneğin Coca Cola firmasının 1994-1995 yıllarında yaptığı bir araştırmaya göre Diet Kola ürünü tüketen kesimin 1/3 lük kesimi, firmanın tüm karlarının % 84'ünü oluşturmaktadır.

- Her yeni kazanılmaya çalışılan müşterinin maliyeti, eski müşteriyi elde tutmaya oranla 6 kat maliyetlidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, bugünün müşteri odaklı iş dünyasında ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen herkes için vazgeçilmez bir yönetim aracı haline gelmiştir. Ama her araç gibi müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri de ancak doğru kullanıldığında yarar sağlayabilmektedir. Aksi takdirde hem de ciddi miktarlarda yatırım etkinlik ve verimlilikten uzak bir halde kalmaktadır. Tabii bu durumda işletmeler de verim alamayacakları atıl bir yatırıma çok değerli kaynakları bağlamış olmakta ve rekabet edemez konuma düşmektedirler. Bu tanımlarla birlikte belirtilmesi gereken diğer bir konu da müşteri ilişkileri yönetiminin ne olmadığıdır. Zira özellikle yanlış anlamalar, yanlış tanımlamalar sonucu oluşan yanlış uygulamalar ile müşteri ilişkileri yönetimi zaman zaman işletmeler için ölü yatırım olarak geri dönebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi tek başına bir yazılım, bir donanım, süresi belirli bir proje, özel promosyonlar silsilesi, büyük gazete reklamları, puantaj sistemleri değildir (Kıral, 2001).

### **1.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı**

CRM, bir işletmenin müşterileri ile ilişkilerini yapısal yöntemlerle yönetebilmesini sağlayan tüm metodoloji, yazılım ve genellikle de internet tabanlı çözümleri kapsayan bir bilgi teknolojisi (Dereli, 2005).

CRM; satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi ya da kültürüdür. Teknolojik gelişmelerden destek alarak bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşteri edinme aktiviteleri arasındaki boşluğu kapatmak için geliştirdiği ve uyguladığı politikalar bu kavrama dahil edilmektedir.

CRM; bir işletmede fonksiyonel aktivitelerin yeniden oluşturulmasını sağlayan, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektiren müşteri-odaklı işletme stratejilerinin uygulanma biçimidir. Bu bağlamda CRM; yeni müşteriler edinebilmek, müşteriler hakkındaki bilgileri kullanarak, müşteri sadakatini sağlamak ve sonuçta müşteri değerini arttırma bilimi ve sanatıdır (Erik, 2004).

CRM, “müşterinin ihtiyaçları temel alınarak, işletmenin rekabet gücünü arttırmak için yeniden yapılanmasıdır (Akça, 2003).

CRM;

- Yeni ekonominin kendisidir.
- Davranış bilimidir.
- Mevcut yazılıma eklenen “CRM Modülü” dür.
- Müşteri şikayetlerini karşılamaktır.
- Reklam, halkla ilişkiler ve pazar araştırmasıdır.
- Toplam kalite yönetimidir.
- Kurumsal kaynak planlanmasıdır.
- Kendi sunduğu danışmanlık hizmetleridir.
- İnternette alışveriş yapmaktır.
- Elektronik ticaret demektir.
- Elemanların eğitimidir.
- Kampanya yönetimi yazılımıdır.
- Müşterinin bir dediğini iki etmemektir.
- Çağrı merkezi sistemleri veya hizmetleridir.
- Doğrudan pazarlamadır.
- Veri tabanıdır.
- Wap, GPRS ve benzeri teknolojilerle müşteriye hizmet sunmaktır.
- Veri ambarıdır.
- İnternet sitesi tasarımıdır.
- Müşteri temas noktalarının otomasyonudur.
- İnsan kaynakları demektir (Gel, 2002).

CRM, bir işletmenin karlılığını, gelirini ve en önemlisi müşterisinin memnuniyetini en üst noktada sağlayabilmek için geliştirdiği iş stratejisi olarak tanımlanabilir.

CRM, zaman içinde gelişen pazar değişimi ile, satış döngüsünün kısaltılarak nakit artışı sağlama, daha iyi bir hizmete bağlı olarak artan müşteri memnuniyeti, müşteriye ulaşmak için teknolojik kanalların yerinde ve doğru kullanımı ve dağıtım kanalları ile üçüncü şahıslar arasındaki ilişki kontrolünü sağlaması gibi yaraları vardır. Bu nedenle, CRM, ilişkilere kar getirmeyi hedefleyen bir süreç olarak da tanımlanabilir (Yereli, 2001).

CRM, müşterilerin demografik özelliklerini, hangi ürünleri satın aldığını öğrenebileceğiniz faydalı bir araçtır (Seçkin, 2003).

Genellikle, müşteri kavramı biraz farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza yada kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Çok genel olarak, müşteri herkeştir denilebilir. Bu açıdan bakıldığında müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Müşteri ilişkileri yönetimi karşı etkilenimli bir pazarlama faaliyeti olmasından dolayı pazarlamanın çekirdeğini oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri Yönetiminin gerçek değeri burada ortaya çıkmaktadır. Bu karşı etkileşimli pazarlama faaliyeti ile gerçek ve potansiyel müşterileri elde tutma ve onlara daha fazla sunum yapma imkanı oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili literatürler incelendiğinde bu kavramla ilgili birçok tanım yapıldığı gözlenmektedir. Bu tanımlardan birkaçı şöyledir: Müşteri ilişkileri yönetimi bireylere hedeflenmiş pazarlamada bilgi toplamak için otomasyonun kullanılmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi; toplam kalite yönetimi, insan kaynakları, reklam, halkla ilişkiler ve pazar araştırmasıdır (Akyüz, 2004).

#### **1.3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihçesi**

Kavram olarak müşteri ilişkileri yönetiminin ilk defa kimin tarafından kullanıldığına dair çelişkili bilgiler mevcuttur. Yapılan araştırmalar şu bilgilere ulaşmayı sağlamıştır:

- Aberdeen Group' tan Hugh Bishop ilk kez kullanmıştır.
- 1980'lerin başında Emory Üniversitesinden Dr. Jagdish Sheth ilk kez kullanmıştır.
- Jim Bessen'in 1993 tarihli "Riding the Marketing Wave" kitabında ilk kez kullanılmıştır.
- Don Peppers ve Martha Rogers tarafından 1990'ların başında kullanılmıştır.
- Pittsburgh Innovative Systems tarafından 13 yıldır kullanılmaktadır (Loyle ve Brendler, 2001).

Kavramın isim olarak kimin tarafından ilk kez kullanıldığı tam olarak bilinmese de, Don Peppers tarafından yaygınlaştırıldığı söylenebilir. İsim olarak yeni olsa da ileri sürülen birebir pazarlama kavramı, bir başka deyişle müşteri ilişkileri yönetimi aslında işletme yaşamı için yeni bir kavram değildir. Ticaretin başladığı gün birebir ilişki başlamış

sayılabilir. Pazarlamanın gelişme periyodunun başlangıç aşamalarında bile müşteriyle birebir kurulan ilişkilere rastlanmaktadır. Örneğin yerel kasap müşterilerinden birinin etin hangi kısmından isteyebileceğini ve ödemeyi ne zaman gerçekleştireceğini ve ne zaman tatile gidip et almayacağını hatırlayabilmesi, tüm müşterilerine ismiyle hitap etmesi gibi basit birebir ilişkilerle, müşteri ilişkileri yönetiminin geçmişte, ticaretin var olduğu her dönemde uygulandığını görebilmekteyiz.

Ancak daha sonra kitlesel üretim ve artan nüfus karşısında işletmelerin karşı karşıya bulunduğu durum müşteriyle kurulan birebir ilişkilerin unutulmasına yol açmıştır (Hamşioğlu, 2004). Fakat artan üretim karşısında müşteri artışı yavaş kalmaya başlamıştır. Kıt olanın değerli olması gerçeğiyle, müşterinin kitlediği sektörlerde de doğal olarak onun değeri artmıştır. Önceleri ne söylediği, ne istediği pek dinlenmeyen müşterinin, nerede ise attığı her adımdan bir ipucu yakalamak için araştırmalar, anketler yapılmaya başlanmıştır. Önceleri göstermelik olan bu faaliyetler zamanla bir çalışma biçimi haline gelmiş, firmaların iş yapma prensipleri değişmiş, değer ölçüleri ve bakış açıları müşterileri ile yakınlaşmıştır.

Bu aşamaların neticesinde pazarlama alanında müşterileri tatmin ederek kar sağlama düşüncesi hakim olmuştur. Yani müşteri velinimet olmaya başlamıştır. Modern anlamı ile Müşteri ilişkileri yönetimi, ilk olarak ortaya çıktığı ABD’nde mevcut müşterileri memnun etmenin karlılığa olan olumlu katkısının keşfedilmesiyle gündeme gelmiş ve pazar payının yanı sıra mevcut müşterilerin firma malına yaptıkları harcama oranını ifade eden cüzdan payının da önem kazanması ile dikkatleri çekmiştir. Cüzdan payının artırılması amacıyla müşterilere ait bilgi birikimine ihtiyaç duyulmuştur. Söz konusu bilgi birikimi ise müşterilerin sabit ve demografik bilgileri yanı sıra ve belki daha önemlisi satın alma eğilimleri, hayat standartları, alışveriş alışkanlıkları türünden bilgilerden oluşmaktadır.

Müşteri işlemleri bu alanda en ciddi veri kaynağını oluşturmaktadır zira en doğru ve kesin bilgilere bu yolla ulaşılmaktadır. Saptanan bu veriler ışığında doğru müşteriye, doğru mal veya hizmeti, doğru zamanda, doğru kanaldan sunmak mümkün olmuştur. Müşteri ilişkileri Yönetimi’nin teknolojik boyutu şüphesiz çok köklü bir geçmişe sahip değildir. Katlanılabilir bir maliyetle müşteriler ile iletişim olanağının sağlatılması özellikle internet kullanımının yaygınlaşması ile mümkün olmuştur. Ancak telefon ve faks gibi klasik iletişim araçları ile müşteriler ile ilişki kurulması yolu ABD’nde özellikle 1970’lerin sonunda artış gösteren bir uygulama olmuştur.



### 1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisi

Gerçek anlamda müşteri odaklı olmak ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi uygulayabilmek için organizasyonlar, aşağıdaki işleri tüm bölümlerinde benimsemelidirler (Tacer, 2001).

- Müşteri Odaklı Bir Misyon Oluşturulmalıdır: Misyon, bir firmanın varoluş amacını belirtir ve firmanın tüm operasyonlarını arka planda yönlendirir. Müşteriyi, misyonun kritik bir elemanı haline getirmek temeldir. Böylece, işletmenin tüm işlerinde müşterinin öncelikli olduğu düşüncesi oturtulmuş olacaktır.
- Müşteri Odaklı Amaçlar: Daha sonra bu kararlar, tüm organizasyona ve tüm departmanlara yayılır. Her departman kendi iş planını oluşturarak bu amaçları nasıl başaracaklarını belirler. Örneğin işletme belli bir sürede müşteri tutma oranını % 5 kadar yükseltmek istiyorsa, tüm departmanlar da bu amacı gerçekleştirmek için kendilerine düşen stratejileri belirlemelidir.
- Tüm İşletmede Müşteri Odaklı Strateji Kabulülmelidir: Firma içindeki çalışanlar kritik role sahiptir. Onlar müşteri odaklı stratejiyi desteklemezlerse, müşteri beklentilerini karşılamak çok zor olacaktır. Böyle bir durumda, onları kazanmak için bazı şirket içi pazarlama kampanyaları yapılmalıdır. Onlara bu stratejinin önemini anlatacak bildiriler yayınlamak, toplantılar düzenlemek, eğitimler vermek hem onları projenin içine çekecek hem de gerekli bilgiyi edinmelerini sağlayacak yöntemlerden birkaçıdır.
- Müşteri Odaklı Başarıları Ödüllendirmek: Bunu yapmanın en kolay ve en etkin yolu çalışanların müşteri ilişkilerini geliştirecek çalışmalarda sorumlu ve proaktif olmalarını sağlama ve bunu teşvik edecek ödül sistemleri oluşturmaktır. Örneğin, müşteri şikayetleri yönetiminde elde edilen başarılar için ödül koyulabilir.
- Yenilikçi Müşteri Odaklı Hizmet ve Ürünler: Proaktif bir şekilde müşteri isteklerini belirlemek ve ürün veya hizmetleri bu yönde geliştirmeye çalışmak, müşteri ilişkileri yönetiminin temelidir. Bunu sağlamak için firma, müşterilerin isteklerini anlayacak kadar onlara yakın olmalıdır. Bunun anlamı sürekli müşteri araştırması, düzenli müşteri tatmin ölçümü ve açık geri bildirim kanallarıdır.
- Müşterilerin Değişen İsteklerini Belirlemek: Bir ürün hayatı boyunca müşteri için ne kadar faydalı olursa, müşterinin o işletmede kalma olasılığı o kadar artacaktır.

Çünkü, müşterinin ayrılması için bir neden olmayacaktır. Bir işletmenin müşterileriyle sürekli iletişim halinde olarak onların ihtiyaç ve isteklerini zaman içinde nasıl değiştiğini görmesi ve bu istek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün portföyünü oluşturması işletme başarısı için önemlidir.

- **Bilgi İşlem ve Haberleşme Desteği Sağlamak:** Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, ilgili teknolojilerle desteklenmeli ve kolaylaştırılmalıdır. Bunun anlamı, müşterilerle ilgili bilgilerin istenilen zamanda, güncellenmiş şekliyle, doğru olarak, tüm firma genelinde görülebilecek şekilde bağlantıların olmasıdır. Bu teknoloji, gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlere de cevap verebilmelidir.
- **Müşteri Odaklı Veritabanları:** Müşteri ilişkileri yönetimi, tüm müşteri bilgilerinin anlamlı ve kullanışlı bir formatta tutulduğu interaktif veritabanları gerektirmektedir. Bunlar, doğru kişisel bilgiler, ilişkinin süresi, satın alınan ürün veya hizmetle ilgili bilgiler, daha önceki görüşmeler, alınan pazarlama iletişimi verileri ve müşterinin toplam değeri ve karlılığını içermelidir.

### **1.3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Riskleri**

Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda, uygulamada karşılaşılan ve dikkat edilmesi gereken bir takım zorluklar ve riskler mevcuttur. Bu zorluk ve riskleri önceden belirlemek ve önlemleri almak işletmelerin projelerinde karşılaşılabileceği sorunları en aza indirecektir. Burada bahsedilen unsurlar müşteri ilişkileri yönetimi projesinin başarısını etkileyen faktörler değil, müşteri ilişkileri yönetimi projeleri için olmazsa olmaz unsurlardır.

- **Müşteri bilgilerinin tamamlanması:** Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına geçilmesi ile birlikte daha önceden ihmal edilen müşteri bilgileri son derece değerli hale gelecektir. Bu bakımdan bilgilerin güncellenmesi ve eksiklerin tamamlanması gerekir. Bu müşteri ilişkileri yönetimine geçiş öncesi işlemler arasında belki de en zorudur ve en uzun zaman alanı da bu aşamadır.
- **Veritabanlarının güncellenmesi ve temizlenmesi:** Birinci aşamanın doğal bir devamı olarak veritabanının müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına elverişli hale getirilmesi, eskimiş verilerin güncellenmesi ve gereksiz olanların ayıklanması gerekir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi başladıktan sonra bu

işlemlerin gecikmesiz olarak gerçekleştirilmesi ve veri tabanının sürekli dinamik tutulması şarttır. ABD'deki bir yayıncı firmanın yeni basılmış kitaplarından bazılarını vefat etmiş müşterilerine göndermesini fark ettikten sonra yıllık 120.000 \$ tasarruf sağlaması bu işlemin önemini göstermektedir.

- Verilerin önceliği konusunda kullanıcı gruplar arasında görüş ayrılığı: Kullanıcı grupların her biri kendi gereksinim duydukları verilere ve analizlere öncelik verilmesini isteme eğilimindedir. Bu sistemin işlemlerini ciddi biçimde etkileyebilecek bir sorun oluşturmaktadır. Çözüm, kurumsal kültürün dayanışmayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve bütün departmanların entegrasyon içinde, kurumsal öncelik sıralamasına uyum ve rıza göstererek gönüllü katılımını sağlamaktır.
- Tüm birimlerin müşteri ilişkileri yönetimi değişimine ayak uyduramaması: Her kurumsal yenilik önce belli bir tedirginlik ve tepki doğurabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğindeki köklü bir değişikliğinde benzer sorunlara yol açması doğaldır. Bütün gruplar değişime aynı hızla ayak uyduramayabilirler. Burada öncelikle eğitim ve bilinçlendirme yoluyla personele yardımcı olunmalı Müşteri ilişkileri Yönetimi'nin başarılması durumunda bütün kurumun yarar sağlayacağı ortaya koyulmalı, gecikmenin tehlikeleri ve bir birimde kaybedilen kaynağın bütün kurumu etkileyeceği anlatılmalıdır.
- Yeni piyasa koşullarında kaynaklanan zorluklar: Müşteri ilişkileri yönetimi, gerek teknoloji, gerek insan kaynakları ve organizasyon gerek de stratejik planlama ve yönetim alanında önemli yatırım gerektiren ve zaman alan bir süreçtir. Bu yüzden sonuçlarının uzun vadede daha olumlu olacağı düşüncesini benimsemek, projenin aceleye getirilmeden sağlıklı bir planlama ile yürütülmesini sağlamak gereklidir (Könüman, 2001).
- Müşteri ilişkileri yönetiminin büyük yatırımlar gerektirmesi: Müşteri ilişkileri yönetiminin mali boyutunun çok yüksek olması çoğu işletmenin üst düzey yöneticilerini düşündürmektedir. Information Week Research araştırmasına göre müşteri ilişkileri yönetimi çalışması içine girmiş veya başlamayı planlayan şirketlerin %24 'ü bu projelere önümüzdeki bir yıl içinde 1 ile 5 milyon dolar arası bir para harcayacaklarını söylüyor. %13 'lük bir oran ise 5 milyon doların da üzerinde bir harcama bekliyor. Harcamalar şirketlerin boyutuna göre değişiyor. Radikal değişimlere yol açacak bu sistem ile işletmenin iç ve dış tüm

yapısı etkilenmektedir. Dolayısı ile her birimdeki bilgi ve data müşteriler ile ilişkiler kurulmasında kullanılacağından çok boyutlu analize ve bu bilgileri tutmak için teknolojik alt yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Analizin derinleşmesi ile teknolojik yatırımın maliyeti artmaktadır (Elbaşıoğlu, 2001).

### **1.3.7. Uygulamada En Sık Karşılaşılan Hatalar**

Hangi iş sektörüne bakarsak bakalım müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına karşı çok fazla ilginin olması gerekmektedir. Sanal ortamdaki endüstrilerde, satış proseslerini optimize etmeye odaklanan firmalar bunu yapmanın sağlayacağı çok önemli avantajların da farkındadırlar. Bu şekilde, bu firmalar rakiplerine oranla satışlarını % 50 artırmakta, satış için gerekli süreyi yarıya indirmekte, daha fazla müşteri odaklı olabilmekte, daha etkili çalışmakta ve bütün bunları oldukça düşük maliyetle yapabilmektedirler. Fakat bütün bu ilgi cazibe uyandırıcı bilgiler o kadar fazla değer katmayabilir. İyi planlanmış, ölçülmüş başarıya ulaşmış birçok müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları olmasına rağmen müşteri ilişkileri yönetimi' ne yeni başlamış birçok firma bu tip sonuçlara ulaşamamaktadır. Satış merkezli süreçler tekrardan dizayn edilebilir ve bu düzenlemelerde hata yapılmayabilir, fakat başarı garanti değildir. CSO Forum, bu yıl 202 müşteri ilişkileri yönetimi projesini inceleyerek yaptığı bir araştırmada projelerin sadece % 30.7'sinde müşterilere olan satış ve hizmetlerde önemli gelişmelerin olduğunu saptamıştır. Bu rakamın fazla güven verici olmaması bunun yapılabileceğine işaret etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi programının başarılı veya başarısız olması arasındaki fark o kadar belirgin değildir, firmanın uygulamaya olan yaklaşım şeklinin sonucu önemli olmaktadır. Başarı, firmanın projeyi tamamlamak için sahip olduğu bilgi-birikim ve yeteneğe bağlı olmaktadır. Eğer çözülmek istenen problemler, ne çeşit hataların yapılabileceği ve bunlardan kaçınma yolları, hangi teknolojinin ne şekilde yardım edip edemeyeceği bilinirse büyük olasılıkla başarılı olunacaktır.

Geçen altı yıl içerisinde, CSO Forum, firmaların satış yöntemlerinin optimizasyonu konusunda neler yaptıkları üzerine bir araştırma yapmıştır. 1200 Müşteri ilişkileri yönetimi girişimi gözden geçirilerek, projelerde önemli gelişmelerin elde edilmesi konusunda başarısızlık sebebi olarak genelde karşılaşılan 9 önemli hata belirlenmiştir.

Hata 1: Eğer deneyimli yönetici takımı, satış proseslerinin başarılı bir şekilde tekrar dizaynı meselesinin firmanın stratejik açıdan karşılaştığı en büyük zorluk olduğuna inanmazlarsa, bir müşteri ilişkileri yönetimi projesine başlamak yersizdir.

- Süreçlerin tekrardan dizaynı konusunda deneyimli yürütücülerin gereken özeni göstermemesi.
- İşletme çapında kapsamlı olarak satış süreçlerinin dizaynı konusunda vizyon geliştirilmesi için gereken zamanın ayrılmaması, ufak önemsiz taktik değişiklikleri üzerinde vakit kaybedilmesi ve süreçlerin nasıl işlediğinin net olarak bilinmemesi.
- Yarı zamanlı çalışma yarı zamanlı sonuçlar yaratmayacaktır, aksine bu şekilde hiçbir sonuç ortaya çıkmaz. Müşteri ilişkileri yönetimi girişimi, proje süresince üzerinde tam zamanlı çalışmayı gerektirir.
- Başarılı Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri, üzerinde ciddiyetle durulan projeler olmaktadır. Programın temel bileşenlerini; yöneticilerin aktif katılımı, işletme çapında ortak bir vizyon, tam zamanlı çalışma, sonuçlar için sorumluluk almak ve süreç merkezli bütçe oluşturmaktadır.

Hata 2: İkinci bir hata, Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojisinden çok fazla şey beklemektir. İşletmeler Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarından kazanılanları işittiğinde, kullanılan teknoloji üzerinde önemle eğilme gereği hissedebilir. Zaman zaman yöneticilerden, daha sürecin başında teknoloji üzerinde önemle durulduğunu işitiyoruz. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasını başarılı yapacak olan, teknolojinin akıllıca kullanımı ile etkili bir satış prosesinin optimizasyonudur. Eğer süreç temelde kusurlu ise teknolojinin bu sürece katkısı da az olacaktır. Dolayısıyla, araçları seçmeden önce bunlar ile ne yapılacağıнын net olarak bilinmesi gereklidir.

Hata 3: Başarılı müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları işletme çapında bir katılım gerektirir. Satış süreci ile bağlantılı olan departmanların bu süreç içerisinde nasıl rol alacağı belirlenmelidir. Nokta çözümleri sağlayan müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının bütün sistem içerisine nasıl yerleştirileceği analiz edilmeli ve uyumu sağlanmalıdır.

Hata 4: Diğer bir hata, müşteri ilişkileri yönetimi programını ucuz bir şekilde uygulamaya çalışmaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları için gerekli yatırım genellikle bütçe içerisinde yer almamaktadır. Bu da projenin düşük maliyetle tamamlanmasına olan eğilimi artırmaktadır. Bu şekilde başarısızlık ihtimali artmaktadır.

Müşteri ilişkileri Yönetimi'nin maliyetinin ne olacağı belirlenirken, teknolojinin etkin kullanımının getireceği faydalar göz önüne alınmalıdır. Faydalarını ve maliyetini karşılaştırarak yatırım yapıp yapmamaya karar verilmelidir.

Hata 5: Satış proseslerindeki fonksiyonel ihtiyaçların karşılanması için gerekli teknolojinin sağlanması adına müşteri ilişkileri yönetimi merkezli uygun firmalarla anlaşılmalıdır.

- Teknolojik bir ürünün ne yaptığından ziyade nasıl yaptığına dikkat edilmelidir. Ürün halihazırda ihtiyaç duyulan özellikleri taşıyabilir, fakat firmanın gelecekteki ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayıp karşılamayacağına dikkat edilmelidir.
- Teknoloji sağlayıcı firmanın iş süreçlerindeki problemi doğru anlaması sağlanmalıdır.
- Hata 6: Satış süreçlerinin otomasyonunun bir finans ve pazarlama departmanındaki ile aynı olacağını düşünmek büyük bir hatadır. Müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin uygulanması daha komplekstir. Finans yönetiminde standardizasyon mümkündür, fakat satışta bunun yapılması mümkün değildir. Her firma diğerlerinden farklı olarak kendine özgü müşteri ilişkileri yönetimi girişiminde bulunmalıdır.
- Firma, proje planını hazırlamalı ve proseslere uygulanması için gerekli zaman ayarlamasını mutlaka yapılmalıdır. Prosesleri, satın aldığınız teknolojiye uydurmaya çalışmayın. Aksine, teknoloji üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak satış süreçlerindeki ihtiyaçların karşılanması hedeflenmelidir.

Hata 7: Yapılacak en kritik hatalardan biri, süreç ve teknolojiye bu sistemi kullanacak olan insandan fazla önem vermektir. En harika ve en son teknoloji kullanılarak en iyi süreçler dizayn edilebilir, fakat insanlar bu projeye dahil edilmezse sistem çalışmaz.

- Halihazırda işleyen bir satış süreci vardır ve alışılan bu sistemi terk etmek kolay olmamaktadır. Genellikle insanlar değişime karşı direnç gösterirler
- Satış takımının her hareketinin Müşteri ilişkileri yönetimi programları ile kontrol edilebilecek olması ve yapılan her hatadan yönetimin haberdar olması ciddi rahatsızlık oluşturabilmektedir. Bu huzursuzluğun hızlı bir şekilde giderilmesi gerekmektedir.
- Müşteri ilişkileri yönetimi sistemin başarılı olabilmesi için herkes bu yapıyı kullanabilmelidir. Yoksa, hız uğruna sadece birkaç kişinin kullanabileceği bir

sistemin dizayn edilmesi, diğerlerinin bunu kullanmasını zorlaştıracak ve beklenen verim alınamayacaktır.

Hata 8: Müşteri ilişkileri yönetimi, yürütücü takımın her bir üyesinin aktif destek ve katılımını gerektirir. Deneyimli yöneticilerin bu stratejinin arkasında oldukları çalışanlar tarafından görülmezse, departmanlar arası huzursuzlukların çıkması muhtemeldir.

- Müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin kullanılmasının, çalışma için bir tercih değil bir gereklilik olduğu açık bir dille ifade edilmelidir. Bir tek kişinin bu sistemi kullanmamasına göz yumulması, sistemin gidişatını tehlikeye sokacaktır.
- Üzerinde ne kadar düşünülürse düşünülün, sistemin uygulanmaya başlanması ile birlikte beklenmedik sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Özellikle problemlerin belirtileri ortaya ilk çıktığında ve sık sık tekrar etmeye başladığında uzak durmaya çalışmak kaos ortamı yaratabilir.

Hata 9: Proje planı detaylı hazırlanmış, kişilerin ortak vizyon doğrultusunda katılımı sağlanıp işletme çapında harika bir program uygulanmaya başlanmış olabilir, fakat bu süreç orada bırakılırsa değişik nedenlerden dolayı başarısız olması muhtemeldir.

- Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda gerekli eğitim verilmeden, yeni gelen çalışanlara güvenmek hata olur.
- Müşteri ilişkileri yönetimi büyük çapta bir sistem desteği gerektirir. Eğer satış takımından, satış süreçlerini Müşteri ilişkileri yönetimi sistemini kullanarak yönetmeleri isteniyorsa, sistemle alakalı sorulara hızlı ve kolayca cevap verebilmelerini sağlayacak sistem desteğine ihtiyaç vardır.
- Satış proseslerinin tekrardan dizaynı anlık bir olay değildir, bu devam eden bir süreçtir. Dolayısıyla, satış yöntemlerinin zaman içerisinde yenilenip geliştirilmesi için bütçe ayrılması gerekecektir.” (Dickie, 2004).

### **1.3.8. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları**

İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

1. Müşteri ihtiyaçlarını, zevk ve tercihlerini doğru olarak belirlemek,
2. Satış öncesinde elde edilen doğru, zamanlı ve ilgili bilgilerin ilk seferinde doğru, hatasız üretim yapılmasını sağlamak için kullanmak,

3. Satış esnasında müşteri odaklı satışı gerçekleştirmek ve müşteriye fayda ile değer sunmak,
4. Satış ve satış sonrasında müşteriye sürekli izleyerek tatmin ya da tatminsizliğin ölçülmesini sağlamak,
5. Müşteri tatminini ve bu tatminin sadakate dönüştürülmesi ile müşterinin işletmeye “sadakatinin” sağlamak (Bilge, 2004).

### **1.3.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları**

İşletmelerde CRM uygulamalarının yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Eke, 2004):

- Teknoloji kullanımı ile veriler daha kolay toplanır hale gelecektir.
- Bir kurumun farklı birimleri arasında veri paylaşımı kolaylaşacaktır.
- Müşteri karlılığı izlenerek çapraz satış olanakları sağlanacak, hangi müşterilerden vazgeçilip geçilmeyeceği, dağıtım kanallarının etkinliği ölçülebilecektir.
- Operasyonel maliyeti tespit edebilmek kolaylaşacaktır.
- Farklı fonksiyonları yürüten departmanlar, ortak müşteri verilerini paylaşabileceklerdir.
- Müşteri perspektiflerinde kişisellikten çok kurumsallık ön plana çıkacaktır.
- Veri toplamanın kolaylaşması, verileri daha güncel hale getirecektir.
- Müşteri segmentasyonları dinamizm kazanacaktır.
- Kampanya yönetiminde müşterilerle bilgi alışverişi hızlanacak, istatistik imkanları genişleyecektir.
- Uzak noktalarda çalışan satıcıların sistemle entegrasyonu kolaylaşacak, WAP kullanımı yaygınlaşacaktır.
- Müşteri sadakatine yapılan yatırımlar artacaktır. Müşterinin kullanabileceği ürünler tespit edilerek, her seferinde istediği ürün ya da hizmet sunulacaktır. Düşük maliyette yeni müşteri bulmak mümkün olabilecek, aynı şekilde elde tutmanın maliyeti hesaplanacaktır.
- Karma kanal yapısı gelişecek ve katma değerli birbirilerinin üzerine inşa edilen kanalları ortak CRM sistemleri kullanmaya başlayacaklardır.



- Ciro, müşteri değerlendirme ölçüsü olmaktan çıkacak, yerini karlılık, iş genişletme yeteneği gibi kriterler alacaktır.
- CRM etki ve tepki sürelerini düşürecek ve sürat artacaktır.
- Çağrı merkezlerin önemi artacak ancak yapıları değişerek telefona bağımlı olmaktan çıkacaktır.
- E-Ticaretin devreye girmesi müşteri işlemlerini karşılıklı etkileşimlerle zenginleştirecek ve müşteri veri tabanı genişleyecektir.
- Cevap sürelerini azaltmak ve cevap maliyetlerini düşürmek için proaktif modeller geliştirilecektir.

İşletmelerin CRM'den yararlanabileceği bazı konuları da şöyle özetleyebiliriz (Dereli, 2005):

- Pazarlama, veritabanında toplanan bilgilerle müşteriler çeşitli kıstaslara göre değerlendirilebilir. Böylece pazarlama kampanyaları satın alma olasılığı en fazla olan müşterilere yönlendirilmiş olur.
- Satın alma olasılığı yüksek olan müşteri adaylarına, en uygun olan zamanda, en uygun ürünle ve en uygun fiyatla pazarlama yapılarak satış olasılığı artırılmış olur.
- Veri tabanında toplanan müşteri bilgileri, o müşterinin davranışlarının ayrıntılı şekilde analiz edilmesine olanak verir. Bu da müşteriye başka ürünlerin satışını, yani çapraz satış olasılığını artırır.

### **1.3.10. Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Faaliyetlere Katkısı**

“Neden Müşteri İlişkileri Yönetimi?” sorusunun en önemli cevabı, kurumlar ile müşterileri arasında, iletişim ve iş ortaklığı konusunda farklılık yaratarak “rekabet avantajı” sağlayabileceği inancından kaynaklanmaktadır. CRM'in başarılı bir şekilde uygulanması, kurumlara “düzenli, etkili, doğru, hızlı ve verimli bir şekilde bilgi paylaşımı” içerisinde bulunma inancını sağlayabilecektir. Bu sayede, rakiplerine oranlar rekabet avantajı elde edip, müşterilere katma değerli fırsatlar yaratarak, pazardaki rekabet güçlerini daha sağlam temeller üzerine oturtmuş olabileceklerdir (Şentürk, 2005).

CRM'in işletmenin pazarlama faaliyetlere olan katkısı dört ana çerçevede toplanmaktadır.

- Terk edilmiş müşterinin yeniden kazanılması: Yapılan bir araştırmaya göre CRM'in terk eden müşterilerin geri kazanılmasında %10 ila %20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir.
- Müşteri sadakati yaratma: CRM'in en temel amacının müşteriye yaşam boyu elde etmek olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini arttırmaya olan katkısı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre CRM'in müşteri sadakatini yaratmaktaki etkisi %15 ila %20 arasında değişmektedir.
- Yeni müşteri bulma: CRM'nin yeni müşteri bulmaya katkısı %3 ila %4 arasında değişmektedir.
- Çapraz satış yapma: CRM'nin çapraz satış yapmaya katkısı %2 ila %3 arasında değişmektedir.

CRM işletme performansına çok önemli yararlar sağlamaktadır. Bunları Stanley Brown şu şekilde sıralamaktadır (Özilhan, 2004):

- Reklam maliyetlerini düşürmek,
- Müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanarak özel müşterileri hedef almayı sağlamak,
- Yapılmış bir kampanyanın verimliliğini ölçmeyi kolaylaştırma,
- İşletmelerin fiyatlarla değil, müşteri tabanlı hizmetlerle rekabet etmesini sağlamak,
- İşletme için karlı, firmaya bağlı ve firma ile öğrenen ilişki çerçevesinde en fazla işbirliği yapan veya yapmayı isteyen müşterilere gereğinden daha az yatırım yapılmasını önlemek, bunların tam aksi davranışlar içinde olan müşterilere ise fazlası ile harcamalar yapılmasını engellemek.
- Bir ürünü geliştirmek için harcanan zamanı (pazarlama sürecini) kısaltmak,
- Müşterinin, kanalları kullanmasını ve böylelikle bir müşteri ile maksimum bağlantı kurulmasını sağlamak.

CRM'in işletmeye sağlayacağı diğer yararları şöyle sıralayabiliriz:

- Müşteri sadakati; müşterileri uzun vadeli kazanabilmek için işletmelerin müşterilerine yatırım yapmaları gerekmektedir. CRM çözümü işletmeleri müşterileri bireysel olarak tanıyıp onlara yönelik ürünler geliştirme fırsatı sağlamaktadır. Örneğin, işletmeler müşterilerine daha önce satın aldıkları ürünlere ilişkili yeni ürünler satabilmekte, esnek servis anlaşmaları sunabilmekte ve gereksinimlere göre yeni ürünler geliştirebilmektedirler.

- Satış maliyetlerinde azalma ve karlılığın artması; giderlerin % 60'lara kadar varabilen satış ve pazarlama faaliyetleri şirketleri bu maliyetleri azaltmak için çözümler aramaya yönelmektedir. Bunu başarabilmek için pazarlama, tele pazarlama, tele satış ve saha satış birimlerinin satış sürecini birlikte yönetebilmeleri gerekmektedir.
- Müşteri ilişkilerinin proaktif olarak yönetilebilmesi; müşteri hizmetleri çözümleri işletmelerin müşteri ilişkilerini proaktif olarak yöneterek uzun süreli müşteri ilişkileri kurmalarına yardımcı olmaktadır. Bu çözümler, işletmelerin müşterilerine daha hızlı ve kesin çözümlerle cevap verebilmesini ve müşteri sadakatini artırabilmesini sağlamaktadır.
- Müşteri tatmininin artırılması; bir CRM sistemi, işletmelerin müşterileri ile beraber ilişki kurabilmelerini sağlamaktadır. CRM ile şirketler proaktif olarak müşterilerinin gereksinimlerine cevap verebilecek çözümler sunabilmektedirler. İşletmeler CRM çözümleri ile satın alma eğilimlerini (pattern) gözlemleyip bu bilgi doğrultusunda pazarlama yapabilmektedirler.

### **1.3.11. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri**

CRM, daha önce de belirtildiği üzere, müşterilerle olan ilişkilerin teknoloji, insan ve iş süreçlerinin etkin ve koordineli bir şekilde kullanılarak yürütülmesidir. Bu tanımdan yola çıkıldığında CRM bileşenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Akça, 2004).

- İnsan
- İş süreçleri
- Teknoloji

Bu bileşenlerden yola çıkıldığında Müşteri ilişkileri yönetimi projeleriyle karşılaşmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri, iş stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejiler paralelinde uygun insan, iş süreci ve teknoloji üçlüsünün yapılandırılmasıdır.

Genelde yapılan hata stratejilerin atlanıp yalnız insan, proses ve daha çok teknoloji bileşeninin üzerinde durulmasıdır. Günümüzde her işte insan, proses ve teknoloji vardır. Fakat bu üçlü ile karşılaşılan her durum da müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması olarak nitelendirilememektedir. Aradaki farkın ayırt edilebilmesi için bu bileşenlerin açıklanmasında fayda bulunmaktadır (Akça, 2004):

### **1.3.11.1. İnsan**

İnsan bileşeni, müşteri odaklı yeniden yapılanma projelerinde en temel unsur olarak tanımlanabilir. Çünkü stratejileri planlama, sonuçları yorumlama ve verileri doğru yorumlayarak satışa dönüştürebilme müşteri ilişkileri Yönetimi'nin insan bileşenine özgü bir yetenektir. Müşteri ilişkileri yönetimi yolculuğuna çıkan işletme ciddi bir değişim sürecine girecektir ve işletme kültürü bu değişim programının başarısında belirleyici rolü oynayacaktır. Değişim, kültürel ve organizasyonel olarak iki başlıkta toplanabilir. Kültürel boyuta bakıldığında, bireylerin yeni iş yapış biçimini anlamaları ve benimsemeleri gerekmektedir.

İşletmelerin en değerli varlıkları olan çalışanların, değişimleri hiç de kolay bir süreç değildir. İnsanoğlu zaten doğası gereği değişime karşı bir miktar direnç gösterir. Bir de işletme kültürü yaratıcı (yenilikçi) kadroları bünyesinde tutamıyorsa o işletme için müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması gerçekten çok zor olacaktır. Kimi kaynaklarda insan bileşeninin yerini “organizasyon bileşeni” almaktadır. Aslında anlatılmak istenen aynı şeydir. Organizasyon tanımı, insan unsuru ve bu unsurun organizasyon içerisindeki örgütlenmesini kapsamaktadır. Organizasyonel boyutta bakıldığında kurulu bir organizasyonun değişmesinin zor olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu durum genelde büyük ölçekli işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında karşılaşılan bir olumsuzluktur (Akça, 2004).

### **1.3.11.2. Süreç**

Özellikle üretim işletmelerinde 1995-2000 yılları arasında adı sıkça geçen BPR (Business Process Re-engineering) yaklaşımı işletmenin tüm proseslerinin sıfırdan masaya yatırılıp gözden geçirilmesi ve yeniden kurulmasını içermekte ve ne yazık ki çok başarılı olmamıştır. Başarılı olmamasının temel sebebi ana vizyon / stratejiden yoksun olmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi ile birlikte, iş süreçleri yapılandırma (BPR), biraz değişerek müşteri odaklı yapılanma olarak CPR (Customer Process Re30 Engineering)tekrar karşımıza çıkmaktadır. Yani artık bir hedef var, tüm prosesler müşteriye en fazla değer sağlayacak şekilde elden geçirilmelidir. Proseslerin gözden geçirilmesine aşağıdaki üç aşama ile başlanabilir;

- Öncelikle müşterilere sormak: En fazla zorluğu hangi süreçlerinizde yaşıyorlar? İyileştirme önerileri neler? Burada dikkat müşterilerin belirttiği zorluk çektikleri süreçler % 100 doğrudur, bunları iyileştirmek gerekir. Önerilerini ise analiz etmeden uygulamamak gereklidir. Bir müşterinin talebi diğeri için istenmeyen bir uygulama olabilir.
- Çalışanlara sormak.
- Belirlenen iş süreçlerini bir katalogda toplamak ve bunları; basit (tek birim ilgilendiren/içeren), bileşik (birden çok birimi ilgilendiren/içeren), kompleks (prosesin değişimi kesinlikle üst yönetim onayı gerektirir) prosesler olarak sınıflandırmak. Çalışma grupları / ekipler oluşturmak (Akça, 2004).

### **1.3.11.3. Teknoloji**

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramının ve uygulamalarının bu derece popülerlik kazanması temel olarak yazılım teknolojileri ile olmuştur. Ne var ki bu gelişim süreci, potansiyel kullanıcılar üzerinde Müşteri ilişkileri yönetimin sadece yazılımdan ibaret olduğu gibi yanlış bir düşünce oluşturmuştur. Halbuki çoğu yazılımda olduğu gibi (hatta daha yoğun olarak), projelerin başarısında insan faktörü çok fazla olduğu görülmüştür. Ancak yine de işletmeler değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler geliştirebilmek ve bunları uygulayabilmek için alt yapılarını, teknolojilerini ve enformasyon sistemlerini bütünleştirebilen sistemlerle donatmak zorundadırlar. Şüphesiz enformasyon teknolojileri müşteri bilgileri sağlayarak müşteri ilişkileri yönetimi için temel ve değişmez bir role sahiptir. müşteri ilişkileri yönetimi enformasyon sistemleri karar destek sistemleri ile her müşterinin ihtiyaçlarını ortaya çıkmasını sağlayabilecek entegre bilgi kaynaklarına bağlıdır. Her ne kadar müşteri ilişkileri yönetimi sadece bir yazılım değilse de bir müşteri ilişkileri yönetimi projesinde yazılımın önemi yüksektir. Bu noktada müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına geçiş yapacak şirketlerin, müşteri ilişkileri yönetimi yazılımlarını tanımalı ve şirket durum ve ihtiyaçlarına en uygun olan yazılımı seçmelidir.

### 1.3.12. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin uygulama süreci hazırlık, planlama ve tasarım aşamalarını içermektedir.

#### 1.3.12.1. Hazırlık Aşaması

Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının en önemli aşamasıdır. Başarı ve ya başarısızlık büyük oranda bu aşamada belli olacaktır. Temel adımlar şunlardır (Sözügüzel, 2004):

- İşletme müşteri ilişkileri yönetimi projesine ihtiyaç duymakta mıdır?
- İşletme müşteri ilişkileri yönetimi projesini hangi boyutta uygulayacaktır?  
(Kategori belirlenmesi)

Bu kategorileri popüler olduğu için konu ile ilgili gözükten grup, müşteri ilişkileri yönetimini yalnız teknoloji yatırımı (yazılım vb.) olarak gören grup, müşteri ilişkileri yönetimini rekabet gücünü artırma amacı ile yeniden yapılanma aracı gören grup olarak sıralayabiliriz.

- Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları işletmenin en üst ve en etkin yöneticisi tarafından desteklenip desteklenmeyeceği konusu önemlidir. Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri büyük değişim projeleridir. Yalnız prosesler değil, alışlagelen düşünce biçimi değişecektir. Bu kadar büyük bir değişimde en üst karar verici (işletmenin sahibi, genel müdürü vb.) çalışmalara gönülden inanmazsa başarısızlık kaçınılmazdır.
- İşletme kültürü değişime uygun mudur? Bazı işletmelerin değişime daha açık olduğu, yeni strateji ve yöntemleri uygulamaya yatkın olduğu görülmektedir. Buraya kadar her şey olumlu ise çalışmaları sürdürecektir proje organizasyonu belirlenmelidir. Proje organizasyonunun temel bileşenleri şunlardır: İşletmedeki en üst karar verici projenin sponsoru olmalıdır. Proje sponsoru projenin başarı ya da başarısızlığını üstlenmek, proje yöneticisine çalışmalarında her türlü desteği sağlamak ve proje planlarını izlemekle yükümlüdür.

Proje yöneticisi ise; müşteri ilişkileri yönetimi projesinden bir birim kurularak ya da diğer bölümlerden (örneğin pazarlama) bir yöneticinin bu görevi üstlenmesi ile olur. Bu

seçimler işletmelere göre farklılıklar gösterir. Ama dikkat edilmesi gereken tüm işletmelerde geçerli olan müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının, bilgi sistemleri bölümü tarafından yönetilmemesidir. Proje yöneticisinin müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarına hakim (mümkünse müşteri ilişkileri yönetimi proje tecrübesi olan), işletme içerisinde diğer çalışanların güvenini kazanmış, iletişim yeteneği yüksek olması ve mümkünse işletmeyi, içinde bulunan pazarı tanıması önerilmektedir.

Yetkin bir şirket ve ya kişi bulunursa ve bütçe sağlanabilirse müşteri ilişkileri yönetimi tecrübesine sahip bir danışma şirketi de kullanılabilir. Son olarak proje ekibinde operasyonel bölüm (pazarlama, satış, lojistik, finans, servis vb.) yöneticileri yer almalıdır. Proje ekibinin bu bölümde yer alacak personelin görevlendirilmesi aşağıda verilen bir sonraki adım, yani işletme müşteri ilişkileri yönetimi konsepti ile tanıştıktan sonra duyurulmalı, açıklanmalıdır. Proje ekibi işletmede değişimi tetikleyecek ve sürdürecektir. Daha sonraki adım işletme içerisinde müşteri ilişkileri Yönetimi'nin temel kavramlarının tartışılmaya açılmasıdır. Firma yöneticileri müşteri ilişkileri Yönetimi'nin temel unsurları ile çeşitli toplantı, eğitim aktiviteleri aracılığı ile tanışmalıdır. Bu aktivitelere proje grubu toplantısı adı verilmemeli, daha rahat ortamlar sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki; değişime, şimdiye kadar alışık olmadıkları düşünce biçimine karşı işletme yöneticilerinden tepki gelecektir. Bu tepkiler, endişeler hazırlık aşamasında tartışılmazsa projenin diğer adımlarına taşınacaktır. Bu ise enerjinin projeye değil kişisel tartışmalara aktarılmasına sebep olacaktır (Sözügüzel, 2004).

Son adım ise projenin işletme içerisinde duyurulmasıdır. Duyuru en üst yönetici tarafından “gemilerin yakıldığı geri dönüş olmadığı” vurgulanarak yapılmalıdır (Dyche, 2003).

### **1.3.12.2. Planlama Aşaması**

Planlama aşaması doğru iş stratejilerinin belirlendiği bölümdür. Yapılan firma dışı unsurlar (Pazar, müşteri, rakipler, vb.), firma içi unsurlar (iş yapış biçimi, ürünler, vb.) incelenir ve iş stratejilerine ulaşılır. Çalışma grubunda pazarlama, satış, lojistik, finans, insan kaynakları bölüm yöneticileri yer almalıdır. Çalışma grubunda her yöneticiye ek olarak bizzat operasyonların içinde yer alan personelin (satış temsilcisi, vb.) yer almasına dikkat edilmelidir. Çalışma grubunda şirketin geçmişi, pazar pozisyonu, ücret , servis ve değeri gibi konular tartışılmalıdır. Bu çalışma sırasında müşteri ilişkileri yönetimi altyapısı

olan ve özellikle birebir pazarlama stratejisini benimsemiş danışmandan veya firma içi yönlendiricisinden yararlanılması önerilir. Çünkü analiz kısmı müşteri ilişkileri yönetimi temelleri üzerine oturtulmalıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde herkes için tek doğru yoktur ama izlenmesi gereken yöntemler söz konusudur.

Bu bölüm ile işletmenin iş stratejileri temel olarak belirlenecektir. Bu iş stratejileri müşteri ilişkileri yönetimi projesinin temel hedeflerini/vizyonunu oluşturacaktır. Hedef bir cümle bile olsa bu hedefe erişmek için birçok alanda birçok bölüm tarafından çalışmalar yapılması gerekebilir. Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetimi projesinin performans izleme sisteminin metriklerinin oluşturulması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçütleri, müşteri ilişkileri yönetimi projesinin hedeflere ne kadar ulaştığının izlenmesi yanı sıra sürekli iyileştirmeler için geri besleme ve bilgi akışını da sağlar. Müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin işletmelerin vizyonlarında, stratejilerinde değişimi gerektirdiğinden bahsedilmiştir.

Performans ölçümleri ile değişim mümkün ve izlenebilir hale gelir. Performans ölçümlerinin yapılmadığı müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin başarı oranları düşüktür. “Ölçemiyorsan yapma” sözü müşteri ilişkileri yönetimi projeleri için de geçerlidir. Analiz aşamasında belirlenen hedefler için izleme sistemi kurulmaması ve bunun bölüm /personel performansı ile ilişkilendirilmemesi işletmenin ayağı altındaki zemini kaygan hale getirecektir. İşletme çalışanları projeyi sahiplenmeyecektir.

İşletmelerin performansının birbirinden kopuk, fragmente olmuş ölçümler ile izlenmesi yerine merkeze vizyon ve stratejileri koyup ölçümleri bunların etrafında yapılandırması yaklaşımı Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengelenmiş Performans Modeli (Balanced Scorecard) ile performans izleme yaygın olarak kullanılmaktadır. Özetle; müşteri ilişkileri yönetimi planlama aşamasında saptanan hedeflere vizyon ve strateji kısmı yerleştirilecek ve dört başlıkta toplanan ölçümler ile izlenecektir. Bunlar (Sözügüzel, 2004):

- Finansal Ölçümler: Karlılık, ciro, pazar payı, nakit akışı, maliyetler, gibi finansal ölçümler ile değerlendirme.
- Müşteri: Müşteri hayat boyu değeri, müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti, marka bilinirliği, müşteri karlılığı, müşteri seçimi, karşılama, elde tutma, derinleştirme gibi ölçümlerle değerlendirme.



- İşletme içi: Müşteriye hizmet sürati, çapraz satış, yeni ürünün piyasaya sunum sürati, şikayetler, hedefe ulaşan kampanya sayısı, envanter devir hızı gibi ölçümler ile değerlendirme.
- Yaratıcılık: İşletme çalışanları iş süreçleri ile ilgili ne kadar yaratıcılar? Yalnız kendilerine atanan işi mi yapıyorlar yoksa tüm iş yapış biçimlerini sürekli inceleyip, gözden geçirip müşteri odaklı yapıya geçiş için yaratıcı öneriler geliştiriyorlar mı? sorularına yanıt aranmalıdır. Yaratıcı personeli cesaretlendirmek, desteklemek işletme değişimini kolaylaştıracaktır. Bunların yanı sıra müşterilerin işletmeden en çok yakındıkları prosesleri ve işleyişi ölçüt olarak almak önerilir. Bir müşteri anketi yapıp, işletmenin olumsuz noktalarını saptayıp bunları da ölçüm kriterleri olarak almak hızlı geri dönüş sağlayacaktır. Yukarıda verilen ölçümler doğrudan hedef olarak alınmamalıdır. Hedefler doğru iş analizi/planlama aşamasında çıkartılmalıdır. Bazı işletmeler için eldeki müşterileri derinleştirmek ilk hedef olabileceken, diğeri için yeni müşterilere ulaşmak geçici süre ile ilk hedef olabilir (Lee, 2000).

### 1.3.12. 3. Tasarım Aşaması

Müşteri ilişkileri yönetiminin etkin yönetildiği zaman verimli olabilir aksi takdirde kaynakların boşa harcanması yoluyla mevcut durumundan daha olumsuz bir konuma düşülebilmektedir. Bu sebeple müşteri ilişkileri yönetimi süreci işletmeler tarafından incelenmeli ve müşteri ilişkileri yönetiminin döngüsel bir oluşum içinde olduğu kavranmalıdır.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken hangi müşterinin değerli olduğunu iyi belirlemektir. Zira geçmiş dönemlerde popüler olan pazar payı kavramı sonrasında yerini cüzdan payı kavramına bırakmıştır. Yani müşterinizin adedi değil yaptığı harcama tutarının daha önemli olması gerçeği görülmüştür.

Ancak son zamanlarda bu yaklaşımın da eksikleri olduğu düşüncesinden yola çıkarak bağlılık katsayısı ölçümlemesi göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yaklaşıma göre ise önemli olan harcaabilecek gelirin ne kadarının işletme için harcandığı sorusuna yanıt alınmak istenmektedir. Bu yaklaşıma göre aynı miktarlarda para harcayan iki kişinin aynı bağlılıkta olamama ihtimali söz konusudur. Evinde 5 çocuğu olan bir kişinin yıllık yaptığı 100 birimlik oyuncak harcaması ile evinde tek çocuğu olan kişinin yıllık yaptığı 100

birimlik oyuncak harcamasının işletme açısından aynı parasal miktar söz konusu olsa da aynı değerde olmadığı belirtilmektedir (Diamond, 2003). Sonraki aşamada seçilen yöntem ile bu değerli müşterilerle iletişim kurarak onlara mesajlarımızı iletme ve de onlardan aldığımız geri beslemelere dayanarak ürün ve hizmetlerimizi şekillendirmek gerekmektedir. Ancak bu şekilde bir yaklaşımla firmalara bütünsel açıdan sağlıklı sonuçlar ortaya konulabilir. Yani sadece büyük bir çağrı merkezi kurmak yeterli olmayacağı gibi, sadece veri ambarı oluşturmak da tek başına başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi projesi ortaya koyamamaktadır. Ayrıca bu süreç başlanıp sona erdirilen bir süreç değil, döngüsel özelliği bulunan her seferinde elde edilebilen yeni müşterilerle ve yeni verilerle sürekli büyüyen, çeşitli verisel değişimlerle güncellenmesi gereken bir süreçtir. Diğer bir deyişle, bugün müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bir yatırım yapmak isteyen işletme, kendi müşterilerinin gelecekte kendisinden talep edebileceği ürün ve servis hizmetlerini bugünden tahmin etmek zorundadır. Aksi takdirde bugün başarılı olarak görülen bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi devam ettirilmediği zaman gelecekteki talep değişimleri konusunda yetersiz kalacaktır (Kepenek, 2002).

**Müşterilerinizi Tanımlayın:** Müşterileri olabildiğince detaylı tanımak oldukça kritik bir rol oynar. Bu sadece isim ve adres olarak değil, yaşantıları, alışkanlıkları ve tercihleri hakkında fikir sahibi olmak anlamındadır. Bu bir fotoğraf niteliğinde bir bilgi değil tüm noktaları ve tüm medya araçları ile her noktada bilgi toplamadır.

Her bir müşteriye ayrı ayrı tanıma ve hatırlama oldukça önemlidir. Müşterinin alışkanlıkları, özel zevkleri, tercihleri; yani, sevdiği şarabı, patates cipsinde tercih ettiği markayı, bebek bezinde istediği özelliği bilmek rekabette öne çıkabilmenin anahtarıdır.

Bu çerçeve de şu soruları sormamız gerekir (Sezgin, 2002):

1. Kurumumuz kaç müşterisini kişisel olarak tanıyor?
2. Tüm müşterileri içeren bir veritabanımız var mı?
3. Bu veritabanı ne kadar güncel?
4. Veritabanında müşterim için hangi detayda bilgi var?
5. Şirketin her ünitesi kendisi için ayrı bir veritabanı mı tutuyor?
6. Müşteri kimlik bilgilerinizi elde edebileceğiniz başka kaynaklar var mı?
7. Elde edebileceğimiz müşteri bilgilerinin artırmanın kolay yolları mevcut mu?

**Müşterinizi Farklılaştırın:** Müşteriler farklı değer taşımaları ve sizden farklı beklentileri olması ile birbirinden farklılaşırlar. Müşterilerinizi tanımladıktan sonra onları size en büyük avantajı sağlayacak olanlar şeklinde ayırt edebilirsiniz. Her müşterinin firma

için değeri farklıdır. Her müşterinin ihtiyacı diğerinden değişiktir. Bu iki kritere göre müşterilerinizi öncelik sırasına yerleştirin. Firmanın üretimini müşteri ihtiyaçlarına göre yönlendirin.

Müşterilerinizle Etkileşim İçinde Olun: Diğer adım müşterilerinizle olan ilişkilerinizi daha etkin ve verimli hale getirmektir. İletişimi daha verimli hale getirmek için Call-Center'lar kurabilirsiniz veya danışma hatları kurabilirsiniz. Böylece size ihtiyacınız olan bilgileri de bu kanallar yardımı ile alabilirsiniz.

Ürününüzü Özelleştirin: Müşteri değer ve beklentileri ile firma kendi hizmetlerinde ve ürünlerinde bireysel isteklerine cevap verecek kadar özelleşin. Bu yığın üretimlerle olabileceği gibi tek tek üretimle de olabilir (Peppers ve Rogers, 2000).

#### **1.4. CRM Uygulamalarının Günümüzdeki Durumu**

Firmalar Müşteri ilişkileri Yönetimi ve benzeri çalışmaları yönlendiren yazılımlara yıllardır ilgi duymaktaydı. Fakat 2000 yılı patlama yılı olmuştur. Bu yılda yaklaşık 6.8 milyar dolarlık bir satış gerçekleşmiştir. Bu rakam, 1999'un 4.4 milyar dolarlık satışının %50'sinden fazladır. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve ilgili yazılımların satışını ve danışmanlığını yapan firmalar gün geçtikçe çoğalmaktadır. Bu çoğalmanın önümüzdeki yıllarda da sürmesi beklenmektedir. Firmaların asıl amaçları arasında müşteri sadakatini sağlamak ilk sırada yer almaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemlerinde müşteri veritabanı, ilişkilerin kurulmasında hayati önem taşır. 1999 yılında İngiliz bankalarının yalnızca % 9' u bu bilgileri geleneksel hizmetlerinin dışında ilişkilerin güçlendirilmesi için kullanmış olsa da, bu rakamın 2001 yılı sonunda % 72' ye ulaşacağı yine aynı raporda öngörülmektedir.

"Fortune 1000" şirketini kapsayan bir araştırma sonucunda dünyanın önde gelen CEO' larının %92'sinin en büyük hedefinin Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve müşteri sadakatine odaklanma olduğu belirlenmiştir. Uluslararası yönetim ve teknoloji danışmanlığı şirketi Accentura, dünyanın önde gelen araştırma kuruluşlarından Wirthlin Worldwide ile Fortune 1000 şirketlerinin 150 üst düzey yöneticisini kapsayan görüşmeler yoluyla 2002 yılı stratejik iş hedeflerini belirleyen araştırma sonuçlarını açıklamıştır. Araştırmaya göre ekonomik darboğazdan geçişi hafifletme çabasının yanı sıra stratejik konumlama açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve müşteri sadakatine odaklanmanın en büyük hedef olduğunu belirleyen yöneticilerin oranı %91 olmuştur.

Yöneticiler, 2002 yılında Müşteri İlişkileri Yönetiminin en önemli iş stratejisi ve teknolojisi olacağını da vurgulamaktadır. Yöneticilerin öncelikli stratejik iş tercihlerini CRM %38, Yeni Ürün Geliştirme %26, Girişim Kaynakları Yönetimi(ERP) %17 ve Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) %15 oranında belirlemiştir. Üst düzey yöneticiler arasında yalnızca %17 oranında bir kesim, dış kaynak kullanımını değerlendirmeye "eğilim" gösterebileceklerini belirtmiştir (Tacer, 2001).

### **1.5. Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Türkiye’de enflasyonun düşmesiyle birlikte faizden para kazanma dönemi bittiği için şirketler üretim ve satışa yönelmiştir. Üretim ve hizmette müşteri odaklılığın artması ile, Müşteri ilişkileri yönetimi de hızla yayılmaktadır. İnternet üzerinden alışverişin gelişmesiyle yaratılan rekabet ortamında artık küçük firmalar da Müşteri ilişkileri Yönetimi’ne ilgi duymaktadır. Türkiye müşteri ilişkileri yönetimi Enstitüsüne göre, 2000 yılında Türkiye’de 3,000 kişi üzerinde yapılan araştırmada, (bu kişilerin %70’i satış ve pazarlama müdürü olmak üzere) Müşteri ilişkileri Yönetimi’ni bilenlerin oranı %2,7 olarak ortaya çıkmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi, Türkiye’ye ilk olarak Bilgi Teknolojileri araştırmacılarınca getirilmiş, fakat Bilgi Teknoloji ekipleri satış ve pazarlamaya uzak olduklarından ve öneminin satış-pazarlama çalışanlarınca algılanamamasından dolayı bu konuya beklenen ilgi sağlanamamış ve CRM sadece bir çeşit yazılım olarak algılanmıştır. Türkiye CRM Enstitüsünün 24 Ocak 2001 tarihindeki brifinginde ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Müşteriyi sürekli elde tutmanın daha ekonomik bir yöntem olduğu araştırmalarca ortaya konmuş olsa bile Türk şirketlerinin daha çok müşteri edinme gayretinde oldukları ileri sürülmüştür. Yapılan araştırmalara göre;

- Müşteri edinmeyi önemseyenler %35
- Müşteri korumayı önemseyenler %31
- Müşteri derinleştirmeyi önemseyenler %20
- Müşteri seçimini önemseyenler % 14 oranlarındadır.

Bu rakamlardan şu sonuçlar çıkarılabilir; Türkiye’de şirketler ürün konumlandırılmamaktadır. %31’lik müşteri korumayı pratikte yerini kar ve yüksek satış kaygısına bırakmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ve ISO Standartları konusunda tecrübeli firmalarımızın Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda daha hevesli oldukları ve ciddi yaklaşımlara sahip oldukları gözlemlenir. Firmalar bir şekilde müşteri yönetimi üzerine çalışsalar da birçok kurum buna Müşteri ilişkileri yönetimi adı koymuş değil. Türkiye’de, CRM gibi kurumsal kavramların aile şirketlerinden daha öncelikle Profesyonel Yönetime sahip kurumlarda uygulandığı gözlemlenmektedir (Güven, 2002).

Değişen pazar koşullarında Müşteri ilişkileri yönetimi, teknolojiye büyük ölçüde kullanılması yoluyla gerçekleştirilir. Öncelikle yapılaşacak olan müşteri bilgilerinin toplanmasıdır. Bu yolla, veri ambarları oluşturulur, trend analizleri yapılır, müşterinin faydası düşünülür, müşterinin eğilimleri belirlenir, pazar bölümlendirmesine gidilir, sonuç çıkarılır, beklentilere yanıtların nasıl verileceği analiz edilir ve kampanyalar düzenlenir.

Bu çalışmalardan sonra, müşteri ile temasa geçilir. Bu, kampanya yönetimi, davet mektubu, çağrı merkezleri, elektronik kanallar gibi çeşitli yollarla ve kanallarla olabilmektedir. Tüm bu çalışmaların merkezinde "müşteri" yatar. Amaç, müşteriye ulaşmaktır ve ondan gelen geri bildirimleri alarak bunları ilk aşamaya yani müşteri bilgilerine eklemektir.

Başarılı bir CRM 'in uygulanması için uygun teknolojiler (Müşteri ilişkileri yönetimi veritabanları, analitik araçlar, kampanya yönetimleri, kanallar), yeni beceriler (finansal analiz, veri toplama, kampanya oluşturma, konuşma ve yönetme yeteneği) ve organizasyonel değişiklik (yıllık planlar, pazarlama, satış, servis ve bilgi işlem) gerekmektedir. Tüm bunlar birbirine entegre edildiğinde başarı kaçınılmaz olacaktır. Firmalar, akademik araştırmalarda, eğitim materyallerini geliştirme, var olma prensiplerini belirleme ve standartlar geliştirme vb. konularda sıkıntı çekmektedirler. Bütün bu sıkıntıların aşılması Müşteri ilişkileri Yönetimi'nin benimsenmesi ve uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

### **1.5.1. Türkiye’deki Örnek Uygulamalar**

Türkiye’de Müşteri ilişkileri Yönetimi’ni profesyonel anlamda kullanan firmalardan biri DHL'dir. Uluslar arası dağıtım firması olan DHL'de müşteri ilişkileri yönetimi CRM adı altında olmasa da yıllardır süregelen bir davranış biçimidir. Profesyonel anlamda CRM uygulamaları Dünya DHL’ de başlatılan bir çalışmayla Türkiye DHL’ de kurulmuş, CRM

için seçilen 4 pilot ülkeden biri olmuş ve bu da Türkiye’de CRM uygulamalarına örnek olma avantajı tanımıştır.

Kurum sektöründe önde olmak gibi bir misyona sahip olduğu için teknolojik gelişmelere duyarlı ve yakından izliyor. Teknolojik yenilikler internetteki gelişmeler Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının müşteri istek ve ihtiyaçlarını analiz etme cazibesi DHL’de bu yöndeki çalışmaları yoğunlaştırmıştır (Kahraman, 2002).

CRM uygulamaları bu isimle anılmasa da, DHL’de yaklaşık 7 yıl önce başlamıştır. Amaç, gelişen teknolojiyle birlikte uygulamaların yenilenerek satış ekiplerinin kayıt işlemleri için ayırdığı zamanı ve iş yapış şekillerini sistemin içine oturtmak ve en fazla faydayı sağlamak olarak değerlendirilebilir. Firma, Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları sayesinde ekiplerine müşterileri tanımak ve analiz etmek için gerekli silahı vermekte ve yönetime kullanıcıları izleme ve performanslarını değerlendirme imkanı tanımaktadır. Kurum aylık periyotlarla alınan detaylı raporlara sahiptir. Bu raporlarla kullanım ve aktiviteler ölçülmektedir. Müşteriler analiz edilerek alt gruplara bölünmektedir. Müşterinin eğilimleri ve tercihleri dikkate alınmakta ve müşteri ziyaretleri planları yapılıp ve müşteri temsilcisi bilgilendirilmektedir. Bilgilerin müşteri temsilcisi tarafından kullanılması sağlanılmaktadır (Çıtak, 2001).

### **1.5.2. Dünya’daki Örnek Uygulamalar**

Nortel Global Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) uygulamaları çerçevesinde FedEx, "FedEx One Call" adı altında geliştirdiği müşteri hizmetleri programında. müşterilerine birebir hizmet veren, özel olarak eğitilmiş müşteri temsilcileri ile destek vermektedir. OneCall, Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı üzerinden müşteri işlemlerine ulaşabilmekte ve müşteri ihtiyaçlarının toplandığı ve analiz edildiği bir veri tabanı oluşturmaktadır (Şimşek, 2003).

Dünya’daki başarılı CRM uygulamalarına verilebilecek bir diğer örnek ise Charles Hotel’dir. Otele göre müşteriler, otelde yılda altı kez veya daha fazla kalmış olan ve belli bir alt limitte para harcamış olan müşterilerden oluşmaktaydı. Otel, bu müşterilere bir mektup gönderir ve onları "Ayrıcalıklı Misafirler Programı’na üye olmaya davet eder. Müşterinin geçmişteki tercihleri doğrultusunda oda verir ve odada müşterinin adı-soyadı işli olan bornoz bulundurur (Şimşek, 2003).

## 1.6. Orman Ürünleri Sanayinin Tanımı, Sınıflandırılması ve Gelişimi

Ülkemizin 21,2 milyon hektarı orman alanı olup bunun verimli orman niteliğindeki 15,4 milyon hektarlık kısmından her yıl ortalama 12–13 milyon m<sup>3</sup> endüstriyel odun üretimi yapılmaktadır. Endüstriyel odun ihracatımız 12.000 m<sup>3</sup> aşmazken ortalama 2-2,5 milyon m<sup>3</sup>/yıl ithalat yapıldığı dikkate alınırorsa orman ürünleri sanayimiz kaçak kesimle ve kayıt dışı girişlerle birlikte yılda 15-16 milyon metreküp endüstriyel odun işlemektedir (Kök, 2009).

Ormanlardan sağlanan ürünlerden asli orman ürünleri ve tali (ikincil) orman ürünleri olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Ormanlardan sağlanan asli ürünler şunlardır:

- Tomruk,
- Maden direği,
- Tel direği,
- Sanayi odunu,
- Lif-yonga odunu,
- Kâğıtçılık odunu,
- Yakacak odun.

Odunlardan elde edilen ikincil ürünler ise;

- Reçine,
- Sığıla yağı,
- Defneyaprağı,
- Çeşitli tıbbi ve aromatik bitkiler,
- Palamut, mazi, çam fıstığı, kestane, keçiboynuzu, ıhlamur vb. çeşitli meyve, tohum ve çiçekler olarak sayılabilir (Öncer, 1991).

Orman ürünleri sanayisi, odun hammaddesini bükme, yarma, kesme, soyma, biçme, yongalama, liflendirme, yapıştırma, presleme, buharlama, kurutma, emprenye vb. İşlemlerle değiştirmek suretiyle yarı mamul veya mamul üreten, ayrıca orman ağaç ve diğer bitkilerinden elde edilen ürünleri işleyerek uygun diğer sanayi dallarına hammadde üreten ve gerektiğinde birbirinin mamullerini hammadde olarak kullanabilen entegre nitelikte bir sanayi dalıdır (DPT, 1995).

Genel olarak orman ürünleri sanayisi üç ana grupta sınıflandırılabilir;

1. Birinci İmalat Sanayi: Kereste endüstrisi, levha endüstrisi (kaplama, kontrplak, kontratabla, yonga levha, lif levha vb.) , kâğıt hamuru ve kâğıt endüstrisi.
2. İkinci İmalat Sanayi: Birinci imalat sanayisinin mamul ve yarı mamullerini hammadde olarak kullanan parke, doğrama, mobilya, prefabrik ev üretimi.
3. Diğer Orman Ürünleri Sanayisi: Müzik aletleri, ayakkabı kalıbı, ahşap oyuncak, ahşap torna mamulleri, kalem sanayi ve burada sayılamayacak kadar çok geniş bir alanı kaplamaktadır (Özkara, 2004).

Orman ürünleri sanayinin dünyada ve ülkemizdeki gelişimi orman ürünleri sanayi teknolojisi özellikle bıçkı sanayinde birinci dünya savaşından sonra hızlı bir gelişme göstermiştir. 20. yüzyılda başlayan bu gelişme İkinci Dünya Savaş'ından sonra daha da hızlanarak bugün ki seviyeye ulaşmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte orman ürünlerinden faydalanmada çok yönlülük kazanmış ve odun kullanım yeri günümüzde 6000'e ulaşmıştır. Son yıllarda toplumsal yapıdaki gelişim ve değişim orman ürünlerine olan talebi belirgin bir şekilde artırırken buna paralel olarak orman ürünlerinin üretimi, ihracat ve ithalatı hem miktar hem de nitelik olarak değişmiştir. Elbette bu değişim orman ürünleri sektörünü, daha dinamik bir yapıya dönüştürmüş ve diğer sektörler arasında ön sıralarda kendisine yer bulmasını sağlamıştır. Bu gelişimde toplumsal ve uluslararası talep artışı yanında özellikle AB odaklı uluslararası gelişim ve politikaların da önemli bir etkisi olmuştur.

### **1.7. Türkiye’de Odun Hammaddesi Arz ve Talebi**

Türkiye’de devletçe işletilen ormanlardan yılda ortalama 7-8 milyon m<sup>3</sup> endüstriyel odun, 7,5 milyon ster yakacak odun üretilmektedir. Devlet ormanı alanı dışında özel ormanlardan endüstriyel odun üretimi 3,3 milyon m<sup>3</sup>, yakacak odun üretimi ise 1,9 milyon ster civarındadır. Devlet ormanları dışında üretilen endüstriyel odun üretiminin % 90'ından fazlası kavak, okaliptüs gibi hızlı gelişen ağaç türlerinden oluşmaktadır. Ağaç türleri açısından incelendiğinde OGM üretiminin %77' sini ibrelili türler oluşturmaktadır. İbrelili türler için Çam türlerinin payı yaklaşık % 80'dir (Kurtoğlu, 2006).

Odun ve odun kökenli ürünlerin en önemli son kullanım alanlarından biri inşaat sektörü ve ona bağlı olarak gelişen yapı elemanı ve mobilya sektörleridir. Bunların dışında kâğıt ve ahşap levha odunun önemli tüketim alanlarıdır.

Ülkemizde Kağıt ve Karton Sanayinin üretim kapasitesi 2,5 milyon tonun üzerinde olmasına karşın halihazırda bu sektörün kağıtlık odun tüketimi 600 bin m<sup>3</sup> civarındadır.



Palet ve ambalaj endüstrisi de ağaç malzeme için önemli bir kullanım alanı olup, bu sektörde 1,5 milyon m<sup>3</sup> civarında endüstriyel odun kullanıldığı tahmin edilmektedir. Parke ve benzeri döşemecilik ile maden ocakları, telekomünikasyon ve elektrik hatları da diğer önemli kullanım alanlarıdır.

### **1.8. Türkiye Orman Ürünleri Sanayi**

Bugün orman ürünleri sektörünün çok hızlı gelişim süreci, yapısal ve eğitsel sorunlarını ve riskleri daha belirgin hale getirmiştir. Cumhuriyetten bu yana profesyonel yönetimden uzak küçük ölçekli aile şirketli görünümündeki sektör yapısı, son yıllarda hızla değişmeye başlamakla birlikte bu değişimin henüz yeterli düzeyde ve tüm alt sektörleri ve işletmeleri kapsayacak derinlikte olduğunu söylemek mümkün değildir.

Orman ürünleri endüstrisi, hammadde odun arz ve talep yapısı, kereste ve parke sektörü, kaplama ve kontrplak, yonga ve lif levha, kâğıt ve mobilya endüstrisi ana başlıkları altında alt sektörle kapsamında sunulmuştur.

Genel Sanayi ve işyerleri sayımı geçici sonuçlarına göre Türkiye' de kereste ve parke üretimi ile ilgili işyeri sayısı 3.469, çalışan sayısı ise 15.405' tir. Orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren toplam işyeri ve çalışan sayısı göz önüne alındığında bu sektördeki işletmelerin yaklaşık % 12' si kereste ve parke üretmektedir.

Türkiye'de 2004 yılı itibariyle 98 milyon m<sup>2</sup>/yıl kapasiteli 27 adet ahşap kaplama levha tesisi bulunmaktadır. Türkiye Yonga Levha Sanayicileri Derneğine göre (Eylül 2008) ülkemizde 24'ü yonga levha, 14'ü lif levha ve biri yönlendirilmiş yonga levha olmak üzere toplam 39 adet tesis bulunmaktadır. Son on yılda yonga levhada 2 kat, MDF' de ise 5 katından fazla kapasite artışı olmuştur. Yonga levha tesislerinde 3.365, lif levha tesislerinde ise 2.603 işçi çalışmaktadır. Türkiye'deki kâğıt endüstrisinin durumunu özetlenecek olursa 2005 verilerine göre kâğıt-karton üretim kapasitesi 2.507.400 tondur. Özel sektör kuruluşlarının kapasiteleri 2.350.000 tondur.

Ülkemizde özel tüketim içindeki payı % 7,7 olan ve sürekli artış gösteren mobilya endüstrisinin Orman Ürünleri içinde de oransal olarak en büyük paya sahiptir. Mobilya endüstrisinde küçük ölçekli işletmeler üretimdeki payı itibariyle de ön planda bulunmaktadır (Güneş, 2008). TÜİK verilerine göre Türkiye'de 30 bine yakın mobilya üreten işletmenin ve 93 bine yakın çalışanı vardır. Perakende satışın yapıldığı işletme sayısı 32.382 olup, 67.319 çalışanı bulunmaktadır (TÜİK, 2004).

## **2.YAPILAN ÇALIŞMALAR**

### **2.1. Materyal ve Yöntem**

#### **2.1.1. Araştırma Bölgesinin Tanıtımı**

İstanbul, kurulduğu dönemden başlayarak bulunduğu bölgenin ve ait olduğu devletin ekonomik merkezi olma niteliğini korumuştur. Cumhuriyet döneminde de İstanbul ülkenin ekonomik anlamda en ileri merkezi olma özelliğini korumaktadır (URL-1, 1993). İlin ülke gayrisafî millî hasılası içindeki payı %27, devlet bütçesine katkısıysa %40 düzeyindedir. Ülke nüfusunun %17.8'i İstanbul ilinde yaşamaktadır. Yıllık döviz girdisi 3.820.386.391 TL'ye ulaşmıştır. İstanbul ili genelinde ekonomik etkinlikler çok büyük çeşitlilik göstermektedir (URL-2, 2010).

İstanbul ticaret sektörü ülke toplamının %27'sini oluşturur. Dış alım ve dış satım konusunda da İstanbul ili Türkiye çapında birinci sıradadır (URL-2, 2010). Türkiye'de hizmet veren özel bankaların tümünün, ulusal çapta yayın yapan gazetelerin, televizyon kanallarının, ulaşım firmalarının ve yayınevlerinin ise tümüne yakınının genel merkezleri İstanbul'dadır (URL-2, 2010).

Türkiye'nin büyük sanayi kuruluşlarından pek çoğunun genel merkezi ve fabrikası İstanbul ilinde bulunmaktadır. İlde madeni eşya, makine, otomotiv, gemi yapımı, kimya, dokuma, konfeksiyon, hazır gıda, cam, porselen ve çimento sanayii gelişkindir. 2000'li yılların başında payı %30'a yakın olan sanayi, ticaretten sonra ildeki ikinci büyük sektördür (URL-1, 1993). Atatürk Oto Sanayi Sitesi ve İkitelli Organize Sanayi Bölgesi İstanbul'un en büyük sanayi bölgeleridir. Ancak yerleşim yerlerinin önlenemez genişlemeleri nedeniyle buralar da günümüzde yerleşim yerlerinin arasında kalmışlardır.

İstanbul'un toplam 39 ilçesi vardır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) hazırlamış olduğu 2009 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Nüfus Sayımı Sonuçlarına göre İstanbul'un Toplam Nüfusu 12.915.158 kişidir. Toplam nüfus içerisinde 12.782.960 kent nüfusu, 132.198 de köy nüfusudur. Avrupa Yakası'nda 8,156,969; Anadolu Yakası'nda 4.416,867 kişi yaşamaktadır. İstanbul'un 39 ilçesi nüfus sayısı bakımından 2009 yılı verilerine göre incelendiğinde en çok nüfuslu ilçesi Bağcılar, en az nüfuslu ilçesi de Adalar olmuştur (TÜİK, 2009).

### 2.1.1.2. Sanayi İş Yeri Sayımı ve İstatistikleri

Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı tarafından, Nisan-Temmuz 2003 tarihleri arasında 2002 yılına yönelik gerçekleştirilen Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı'nda ülkemizdeki tüm işyerlerinin sayımı yapılmıştır.

Sayımın geçici sonuçlarına göre Türkiye'de toplam 1.720.598 adet girişim vardır. Bunların 116.598'i çok birimli, 1.604.000'i ise tek ve bağımsız girişimdir. Toplam girişimlerin % 46,19'u ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunu % 14,35 ile imalat, % 14,21 ile ulaştırma, depolama, haberleşme sektörü takip etmektedir. Bu üç sektör toplam girişim sayısının % 74,75'ini oluşturmaktadır.

İstihdam açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse toplam olarak 6.325.036 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Bunların 4.330.743'ü tek birimli girişimlerde, 1.994.293'ü de çok birimli bir girişime bağlı olarak istihdam edilmiştir.

Bu rakamlara göre ücretle çalışanlar açısından istihdamın % 40,09'u imalat Sanayi'ndedir. Toplam istihdam açısından değerlendirildiğinde, çok birimli girişimlerde istihdamın % 40,4'ü imalat Sanayi'nde yer almaktadır. Tek birimli girişimlerde ise bu oran % 39,8'dir.

Toplam ücretle çalışanların 3.030.066'sını (%76) erkekler, 956.634'ünü (%24) ise kadınlar oluşturmaktadır. İmalat Sanayi açısından incelendiğinde ise toplam ücretle çalışanların % 77,3'ünü erkekler, % 22,7'sini kadınlar oluşturmaktadır.

Girişimlerin hukuki durumlarına göre dağılımına bakıldığında % 80,58'inin (1.386.491) ferdi mülkiyet olduğu görülmektedir. % 13,55'i (233.193) limited şirket, % 2,03'ü ise (34.843) anonim şirkettir. Bu rakamlar, toplam girişimlerin yalnızca % 15,58'inin sermaye şirketleri olarak tanımlanan gruba dâhil olduğunu, kalanların da şahıs şirketleri ve diğer yapıda girişimler olduğunu göstermektedir (TÜİK, 2009).

Bu bilgilere dayanarak, İstanbul'da bulunan imalat sanayi faaliyet kollarının işyeri sayısı ve yüzdesi Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. İstanbul ilinde imalat sanayi faaliyet kollarının işyeri sayısı ve yüzdesi

İmalat Sanayi Faaliyet Kolları	İşyeri Sayısı	Yüzde
(15) Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı	27.781	11.25%
(16) Tütün Ürünleri İmalatı	31	0.01%
(17) Tekstil ve Tekstil Ürünleri İmalatı	20.432	8.27%
(18) Giyim Eşyası İmalatı	31.592	12.79%
(19) Derinin Tabaklanması ve İşlenmesi	6.592	2.66%
(20) Ağaç Ürünleri İmalatı	26.861	10.87%
(21) Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı	1.954	0.79%
(22) Basım ve Yayım	8.706	3.52%
(23) Kok Kömürü, Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	67	0.02%
(24) Kimyasal Madde ve Ürünler ile Suni Elyaf İmalatı	3.786	1.53%
(25) Plastik ve Kauçuk Ürünleri İmalatı	7.950	3.21%
(26) Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünlerin İmalatı	11.130	4.50%
(27) Ana Metal Sanayi	5.616	2.27%
(28) Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	33.304	13.48%
(29) Makine ve Teçhizat İmalatı	17.643	7.14%
(30) Büro, Muhasebe ve Bilgi İşlem Makineleri İmalatı	368	0.14%
(31) B.Y.S. Elektrikli Makine ve Cihazların İmalatı	4.026	1.63%
(32) Radyo, Televizyon, Haberleşme Teçhizatı ve Cihazların İmalatı	527	0.21%
(33) Tıbbi Aletler; Hassas ve Optik Aletler ile Saat İmalatı	2.044	0.82%
(34) Motorlu Kara Taşıtı, Römork ve Yarı Römork İmalatı	3.798	1.53%
(35) Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	923	0.37%
(36) Mobilya İmalatı; Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer İmalat	31.695	12.83%
(37) Yeniden Değerlendirme	73	0.02%
TOPLAM	246.899	100.00%

İşyeri sayılarının illere göre dağılımına bakıldığında en çok girişimin 246.899 işyeri ile İstanbul'da olduğu görülmektedir. İstanbul ilinde imalat sanayi işletmeleri 246.899 girişim, imalat sanayileri içinde ise (20) Ağaç Ürünleri İmalatı 26.861 girişim, (21) Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı 1.954 girişim, (36) Mobilya İmalatı; Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer İmalat 31.695 girişim bulunmaktadır.

### **2.1.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Seti**

Kapsama alınan bölge itibari ile geniş ve sanayi açısından en gelişmiş bölge olmasından dolayı ele alınmıştır. Bölgede yapılan araştırmalar yaklaşık 7 aylık bir süreçte gerçekleşmiştir. Yapılan 344 anketin, 303 adedi yüz yüze görüşmelerde, 41 adet anket ise mail yoluyla yapılmıştır. Yüz yüze yapılan anketler İstanbul'da düzenlenen fuarlarda gerçekleştirilmiştir. Fuarların tercih edilme nedeni, konumuza uygun olarak, müşteri ilişkilerine önem veren işletmelerin fuarlarda bulunmayı tercih etmesidir. Anketlerin yapıldığı 2011 yılında düzenlenen fuarlar arasında İMOB fuarı, Door-Expo fuarı, Unicera fuarı, Dekoreks fuarı, Bahçe Dünyası fuarı bulunmaktadır. Bu kapsamda yapılacak olan araştırmanın istatistiksel raporlarının güven düzeyi %95 olarak belirlenmiş, buna göre araştırma örnek sayısı oluşturulmuştur.

İstanbul ili çalışma kapsamı ve alanı açısından gayet elverişli olup gerekli bilgiler tam manasıyla elde edilmiştir.

### **2.1.1.4. Anket Formlarının Hazırlanışı ve Uygulanması**

Anket tekniğinde, ihtiyaç duyulan bilgilere, kişilere sorulan sözlü ya da yazılı sorular sorulur, bunu cevaplamayı kabul eden kişilerin cevapları alınır, kaydedilir, değerlendirilir ve bir sonuca varılır.

Haberleşme sırasında belirli anket formunun bulunmasına bağlı olarak yapısal ve yapısal olmayan anket ayrımları yapılır. Yapısal olmayan anketlerde, anketör önceden ana hatları belirlenmiş olan soruları, görüşmenin akışına uygun olarak, gerekli gördüğü şekilde sorar.

Yapısal görüşmelerde, farklı şekilde ifade edilmesinden doğabilecek yanlış anlaşılmalara, sorularının bir kısmının sorulmasının unutulması, ilave sorular sorulması, soruların değişik kişilere sırasının değiştirilerek sorulmasının oluşturabileceği olumsuz etkiler önlenebilir.

Yapılan çalışmadan olumlu sonuç alınabilmesi için, anket formu özenle hazırlanmıştır. Anket formunun veri tabanını, daha önce yazılmış olan müşteri ilişkileri içerikli yüksek lisans ve doktora tezlerinin anket soruları ile danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İlker Akyüz'le hazırlanmış olduğumuz sorulardan bir sentez yaparak, nihai tez anketi için gerekli sorular oluşturulmuştur (Ek 1). Hazırlanan ankette toplam 111 soru olup, 9

adet genel soru, 32 adet genel bilgi, 13 adet satın alma kriteri, 11 adet satış öncesi CRM, 10 adet satış anında CRM, 5 adet satış sonrası CRM, 10 adet yatırım yapma nedeni, 12 adet CRM kullanılma düzeyi, 9 adet uygulanma düzeyi ile ilgili soru hazırlanmıştır.

Hazırlanan anketlerde beşli likert kullanılmış olup, verilen cevapların dağılımına bakıldığı zaman cevap yoğunluğunun az olması nedeniyle, “çok zayıf” ve “zayıf” seçenekleri ile “çok az” ve “az” seçenekleri birleştirilerek dörtlü likert sistemi kullanılmak zorunda kalmıştır.

## **2.1.2. Yöntem**

### **2.1.2.1. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi**

Örneklem alınmasında örneklemin alındığı evreni temsil etmesi önemlidir. Bu durumda ne kadar, hangi büyüklükteki bir örneklemin evreni temsil edebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Alınan örneklemin evreni temsil yeterliği bulunmadığında örnekleme hatası olur (Bailey, 1987; Balcı, 2005). Yeterli bir örneklem, güvenilir sonuçlar sağlayacak kadar eleman kapsayan örneklemdir (Young, 1968).

Örneklemin çok küçük olması durumunda araştırma sonuçlarının evren için genellebilmesi güçleşir. Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. Korelasyon çalışmalarında en az 30, nedensel kıyaslamalarda her gruptan en az 30'ar eleman gereklidir. Deneysel araştırmalarda ise, her grupta 15'er denek gibi az sayıda denek olması sonuçların geçerli olmasını sağlayabilir. Bazı çevreler ise deneysel araştırmalarda her grupta en az 30'ar denek bulunmasını önermektedir. Ancak örnek büyüklüğünün fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır (Gay vd., 2001).

Bir örneklemin güvenilirliği örneklem ortalamalarının evren ortalamasına olan yakınlığı ile ilgilidir. Örneklemden hesaplanan ortalamanın, parametreye yakınlığı arttıkça güvenilirliği de artar (Kaptan, 1983).

Bir araştırmacı, örneklemin alınacağı evreni, ilgili özelliğin standart sapmasını kestirecek kadar tanıyorsa, kabul edilebilir hata payını kararlaştırabiliyorsa ve sonucun öngörülen hata aralığı içine düşme olasılığını veren güven düzeyini seçebiliyorsa, örneklem büyüklüğünü sayısal olarak saptayabilir (Sencer, 1989).

Örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan bazı formüller şunlardır (Özdamar, 2003):

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

$Z_{\alpha}$ :  $\alpha=0.05, 0.01, 0.001$  için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

$\sigma$ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1).  $t_{\alpha, sd}$  kritik değerleri

sd= n-1 → 5000 olduğunda  $Z_{\alpha}$  değerlerine eşit alınabilir.

1. Evren varyansı biliniyorsa ve sadece 1.tür hata dikkate alınarak örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

2. Evren standart sapması ( $\sigma$ ) bilinmiyorsa  $Z_{\alpha}$  yerine t dağılımının kritik değerleri olan  $t_{\alpha, sd}$  değerleri alınarak örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{N \cdot s^2 \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

Eğer evren varyansı bilinmiyorsa  $\sigma$  yerine s,  $Z_{\alpha}$  ve  $Z_{\beta}$  değerleri yerine  $t_{\alpha/sd}$  değerleri kullanılır.

3. Araştırmada incelenecek değişken nitel değişken olduğunda normal yaklaşımla yukarıdaki formüller aşağıdaki gibi yazılır.

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2} \quad n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

4. Evren birim sayısı 10000'in üzerinde olduğu durumlarda yukarıdaki formüller aşağıdaki gibi uygulanır.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2}$$

Yukarıdaki formüllerden de anlaşılacağı gibi örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında bazı istatistik bilgilerine sahip olmak gerekmektedir. Bu yüzden araştırmacıların araştırma yöntemleri bilgilerinden önce araştırma için gerekli temel istatistik bilgilerini almaları daha yararlı olabilir.

Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından  $\alpha = 0.05$  için örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak aşağıda Tablo 2’de verilmiştir. Bu çizelge sadece araştırmacılara bir yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacı kendi özel durumuna göre örneklem büyüklüğünü hesaplarken gerekli formüllerden yararlanmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Tablo 2. Örneklem büyüklükleri ( $\alpha = 0.05$ )

Örnek Büyüklüğü	1%	2%	3%	5%
1000	-	-	437	244
2000	-	-	619	278
3000	-	1206	690	291
4000	-	1341	732	299
5000	-	1437	760	303
10000	4465	1678	823	313
20000	5749	1832	858	318
<b>50000</b>	6946	1939	881	<b>321</b>
100000	7465	1977	888	321
500000 ve üstü	7939	2009	895	322

Tablo 2’ye bakıldığında (Kurtuluş, 1985), örnekleme hatasını azaltmak için örneklem büyüklüğünün artırılması gerektiği görülmektedir. Diğer yandan seçilen hata payına göre belli bir değerden sonra örneklem büyüklüğünün artmasına gerek olmadığı söylenebilir.

Bu bilgilere göre, İstanbul ilinde imalat sanayi işletmeleri 246.899 girişim, imalat sanayileri içinde ise (20) Ağaç Ürünleri İmalatı, (21) Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı, (36) Mobilya İmalatı; Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer İmalat olarak sınıflandırılmış bölümlerde toplamda 60.510 girişim bulunmaktadır. Bu sayılara göre örnek sayımızı  $\alpha =$



0.05 için tablodan bakarak 321 olarak belirlenmiş olup, anket sonuçlarını daha iyi irdelemek amacıyla 344 örnek şirketle anket yapılmıştır.

## 2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Genel olarak hipotez, karşılaşılan özel duruma ilişkin bir önermedir. İstatistiksel hipotez, bir araştırmada ilgilenilen bir ya da daha fazla parametrenin değeri hakkında ileri sürülen ve doğruluğu, geçerliliği bu parametre hakkında bilgi üreten istatistiklerden ve bu istatistiklerin örnekleme dağılımıyla ilgili bilgilerden yararlanarak araştırılabilen önermelerdir. Yorumsal istatistikte geleneksel karar alma işlemi olarak hipotez testi, örneklem bilgilerinden yararlanarak bu örneklemin çekildiği ana kütlede bir ya da daha fazla parametresi hakkında yorum yapma konularını içerir. Burada, örneklem gözlem değerleri kullanılarak hesaplanan istatistiğin değeriyle, bu istatistiğin bilgi ürettiği parametrenin önceden belirlenmiş, bilinen değeri arasındaki farklılıkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenir. Farklılık varsa, bu farklılıkların öneminin, sıfır hipotezini reddetmek için yeterli olup olmadığına karar verilir. Eğer söz konusu farklılık anlamlı bir farklılıkta sıfır hipotezi reddedilir, tersi durumda kabul edilir (Altunışık ve., 2002).

Hipotez, ortaya çıkmış ve çıkacak belirli davranışlar, olgular ve olaylar hakkında varsayım olarak yapılan açıklamalardır. Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür ilişkilerin olduğuna dair beklentileri ifade eder. Sunulan bilgilerin sınanması hipotez testleri ile yapılmaktadır. Sıfır ( $H_0$ ) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez ( $H_1$ , ) oluşturulmalı ve hipotez testi sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra söz konusu hipotezi test etmeye olanak verecek uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir (Altunışık ve., 2002).

Araştırma ilgili olarak kurulan hipotezler aşağıdadır.

### Hipotezler

$H_0$ a: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ a: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0b</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1b</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0c</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1c</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0d</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmedeki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1d</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmedeki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0e</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmenin hukuki yapısı değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1e</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmenin hukuki yapısı değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0f</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1f</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0g</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmedeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1g</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmedeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0k</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1k</sub>: Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri arasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

### **2.3. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak t-testi, Anova, korelasyon analizleri yapılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 281'i (% 81,7) erkek, 63'ü (% 18,3) kadındır.

Tablo 3. Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	281	81,7
Kadın	63	18,3
Toplam	344	100,0

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 4'de incelenmiştir. Buna göre anketi cevaplayan kişilerin yaş aralıkları şu şekildedir: 28'i (% 8,1) 18-25 yaş, 119'u (% 34,6) 26-33 yaş, 144'ü (% 41,9) 34-41 yaş, 53'ü (% 15,4) 42 ve üstü yaş aralığındadır.

Tablo 4. Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
18-25 yaş	28	8,1
26-33 yaş	119	34,6
34-41 yaş	144	41,9
42 yaş ve üstü	53	15,4
Toplam	344	100,0

Medeni durumlarına göre yapılan istatistiksel dağılım Tablo 5'de incelenmiştir. Buna göre veri setini oluşturan kişilerin 209'u (% 60,8) evli, 135'i (% 39,2) bekârdır.

Tablo 5. Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	209	60,8
Bekar	135	39,2
Toplam	344	100,0

Ankete katılan kişilerin işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 6'da incelenmiştir. Buna göre çalışanların 130'u (% 37,8) üst kademe (genel müdür, müdür yrd, işletme sahibi), 206'sı (% 59,9) orta kademe (mühendis, satış- pazarlama temsilcisi), 8'i (% 2,3) alt kademe (ustabaşı, vardiya amiri, işçi) çalışanları olarak görülmektedir.

Tablo 6. Örneklem grubunun işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Üst kademe (Genel Müdür, Müdür Yrd., İşletme sahibi)	130	37,8
Orta kademe (Mühendis, Satış- Pazarlama temsilcisi)	206	59,9
Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri, işçi)	8	2,3
Toplam	344	100,0

İşletmelerin hukuki yapısına göre yapılan inceleme Tablo 7'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre işletmelerin hukuki yapılarına bakıldığında 38'inin (% 11,0) tek kişi işletmesi, 262'sinin (% 76,2) limited şirketi, 44'ünün (% 12,8) anonim şirketi olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Örneklem grubunun işletmelerinin hukuki yapısına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Tek kişi işletmesi	38	11,0
Limited Şti	262	76,2
Anonim Şti	44	12,8
Toplam	344	100,0

Ankete katılan kişilerin orman ürünleri sanayi sektöründeki toplam çalışma süresine göre dağılımını veren Tablo 8'de, çalışanların 113'ünün (% 32,8) 0-5 yıl, 162'sinin (% 47,1) 6-10 yıl, 42'sinin (% 12,2) 11-15 yıl, 27'sinin (% 7,8) 16 yıl ve üzeri süre işletmesinde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 8. Örneklem grubunun işletmesindeki toplam çalışma süresine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-5 yıl	113	32,8
6-10 yıl	162	47,1
11-15 yıl	42	12,2
16 yıl ve üzeri	27	7,8
Toplam	344	100,0

Tablo 9'da ankete katılan işletmelerde çalışan sayısı üzerine yapılan istatistiksel analizde işletmelerin, 141'i (% 41,0) 50 kişi ve altı, 102'si (% 29,7) 51-100 kişi, 46'sı (% 13,4) 101-150 kişi, 55'i (% 16,0) 151 ve daha fazla personele sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Örneklem grubunun işletmesindeki çalışan sayısına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
50 kişi ve altı	141	41,0
51-100 kişi	102	29,7
101-150 kişi	46	13,4
151 kişi ve üstü	55	16,0
Toplam	344	100,0

Örneklem grubundaki işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre dağılımı Tablo 10'da incelenmiştir. Bu dağılımda 225'inin (% 65,4) mobilya, 119'unun (% 34,6) ise orman ürünlerine ait olduğu görülmektedir. Orman ürünleri sektörü içerisinde (kapı 3, parke 6, kağıt 10, kereste 17, MDF 4, sandalye 4) şirketleri yer almaktadır.

Tablo 10. Örneklem grubunun işletmesinin faaliyet gösterdiği sektöre göre dağılımı

	Frekans	Yüzde %
Mobilya	225	65,4
Orman Ürünleri	119	34,6
Toplam	344	100,0

### 3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Düzeylerini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Dağılımı

Aşağıda verilen tabloda ankette sorulan genel yargılar üzerine cevap dağılımı tablo içerisinde verilmiştir. Verilen cevapların yoğunluğuna bakıldığında, beşli likert yerine dörtlü likert yapılmasının daha uygun olduğu görülmektedir. Bu nedenle “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” bölümleri bir araya getirilerek değerlendirme yapmak zorunda kalmıştır.

Tablo 11. Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının işletmenin müşteriye verdiği önem düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Müşteri kazanç kaynağımızdır.	2	1	11	3	113	33	218	63	344
İşletmemiz rakip işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini araştırır.	24	7	57	17	128	37	135	39	344
İşletmemizde müşteri ilişkileri departmanı vardır.	73	21	86	25	91	26	94	27	344
Satış temsilcilerimiz müşterilerimizle hangi yollardan iletişim kuracaklarını bilirler.	2	1	3	1	135	39	204	59	344
İşletmemiz tarafından müşteriye ulaşmak için dağıtım kanalları yeterince kullanılmaktadır.	5	1	19	6	124	36	196	57	344
İşletmemiz müşteri irtibat noktalarının performanslarını ölçmektedir.	12	4	32	9	122	35	178	52	344
Müşteri memnuniyeti anketi işletmemizde genellikle yapılmaktadır.	61	18	81	24	109	32	93	27	344
Müşteri bilgilerini sık sık güncelleriz.	50	14	98	28	113	33	83	24	344

Tablo 11.'in devamı

Müşteri ilişkileri ile işletmemiz bünyesinde eğitim verilmektedir.	21	6	25	7	140	41	158	46	344
İşletmemiz müşteri memnuniyetini artırıcı yatırımlar yapmaktadır.	5	1	6	2	98	28	235	68	344
Bir ürünümüz müşterilerin beklentisini karşılamıyorsa piyasadan çekeriz.	3	1	5	1	67	19	269	78	344
Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştiriyoruz.	3	1	13	4	106	31	222	65	344
Ürün kalitesi müşteri beklentilerinin altındadır.	322	94	11	3	3	1	6	2	344
Müşteri memnuniyeti istenilen düzeydedir.	1	0	16	5	148	43	179	52	344
Müşterilerimiz fiyat konusunda çok duyarlıdır.	35	10	40	12	111	32	158	46	344
İşletmemiz müşteriler arasında ayırım yapmaktadır.	106	30	76	22	82	24	80	23	344
İşletmemiz mevcut müşterileri elinde tutmakta zorlanmaktadır.	211	61	71	21	46	13	16	5	344
Müşteri bilgileri sıklıkla güncellenir.	7	2	40	12	146	42	151	44	344
Müşteri profili işletmemiz tarafından sürekli çıkarılır.	11	4	57	17	140	41	136	40	344
Müşteri profili çıkarmak için bilişim teknolojilerinden yararlanmaktayız.	14	4	20	6	137	40	173	50	344
CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi), müşterilerinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir, ilişkisel pazarlamanın bir uygulaması olarak kabul edilebilir.	17	6	16	5	130	38	192	56	344
CRM uygulamasına, bir felsefe olarak bakıyoruz.	13	4	41	12	134	39	156	45	344
CRM uygulamalarına çeşitli ölçümler yapıyoruz.	9	2	34	10	117	34	184	53	344
Müşteri takibinde telefon, mail yada sms yolunu kullanıyoruz.	6	2	9	3	102	30	227	66	344
Müşteri ilişkileri yönetimi, bir rekabet stratejisidir.	13	3	30	9	131	38	170	49	344
CRM uygulamasına tepe yöneticilerinin desteği tamdır.	6	2	24	7	124	36	190	55	344
Şirketimizin organizasyon şeması müşteri odaklıdır.	10	3	19	6	112	33	203	59	344
Müşteri ilişkilerinden sorumlu departmanımız gerekli raporlamaları yaparak, bir üst yöneticiye sunmaktadır.	8	2	11	3	110	32	215	63	344
Müşteriler şikayet ve dilekleri için teşvik edilir.	12	3	40	12	116	34	176	51	344
Mevcut müşterileri korumaya işletmemizde önem verilir.	2	0	5	1	78	23	259	75	344
Müşterilerle kişisel olarak görüşmeler yaparım.	5	1	11	3	117	34	211	61	344
Rakiplerimize göre müşterilerle ilişkilerimiz çok daha iyidir.	4	2	15	4	117	34	208	60	344

Verilen tabloda “Ürün kalitesi müşteri beklentilerinin altındadır.” ve “İşletmemiz müşteriler arasında ayırım yapmaktadır.” ifadesi ile beraber “İşletmemiz mevcut



müşterileri elinde tutmakta zorlanmaktadır.” ifadelerinde cevap yoğunluğu katılmıyorum şeklinde çıkmıştır. İşletmelerin çoğu bu yargıları kabul etmemektedir.

Örneklem grubunun “İşletmemiz rakip işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini araştırır.” sorusuna verdiği cevaplar Tablo 11’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, 24’ünün (% 7) katılmıyorum, 57’sinin (% 16,6) kararsızım, 128’inin (% 37,2) katılıyorum, 135’inin (% 39,2) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

Ankete katılan kişilerin “Müşteri kazanç kaynağımızdır.” sorusuna verdiği cevaplara göre işletmelerin %57’lik kısmı bu yargıya katılarak fikirlerini ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının “Satış temsilcilerimiz müşterilerimizle hangi yollardan iletişim kuracaklarını bilirler.” sorusuna verdiği cevaplara göre 2’sinin (% 0,6) katılmıyorum, 3’ünün (% 0,9) kararsızım, 135’inin (% 39,2) katılıyorum, 04’ünün (% 59,3) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

“İşletmemiz müşteri irtibat noktalarının performanslarını ölçmektedir.” sorusuna işletmelerin verdiği cevapları incelediğimiz zaman, 12’sinin (% 3,5) katılmıyorum, 32’sinin (% 9,3) kararsızım, 122’sinin (% 35,5) katılıyorum, 178’inin (% 51,7) tamamen katılıyorum cevabını verdiği görülmüştür.

Sorulan sorular arasında “CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi), müşterilerinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir, ilişkisel pazarlamanın bir uygulaması olarak kabul edilebilir.” şeklinde hazırladığımız yargıya 344 işletmenin 322’si katıldığını ifade etmiştir.

Ankete katılan şirketlerin “Müşteri memnuniyeti anketi işletmemizde genellikle yapılmaktadır.” sorusuna verdiği cevapların istatistiksel dağılımı şöyle olmuştur: 61’i (% 17,7) katılmıyorum, 81’i (% 23,5) kararsızım, 109’u (% 31,7) katılıyorum, 93’ü (% 27,0) tamamen katılıyorum.

Tablo 11’de incelenen “Müşteri bilgilerini sık sık güncelleriz.” sorusuna verilen cevaplara göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, 50’sinin (% 14,5) katılmıyorum, 98’inin (% 28,5) kararsızım, 113’ünün (% 32,8) katılıyorum, 83’ünün (% 24,1) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır.

“Müşteri ilişkileri ile işletmemiz bünyesinde eğitim verilmektedir.” sorusuna verilen cevapları incelediğimizde işletmelerin, 21’i (% 6,1) katılmıyorum, 25’i (% 7,3) kararsızım, 140’ı (% 40,7) katılıyorum, 158’i (% 45,9) tamamen katılıyorum şeklinde cevapladığı görülmektedir.

“İşletmemizde müşteri ilişkileri departmanı vardır.” sorusuna bakıldığı zaman verilen cevaplar tamamen eşit olarak dağılmıştır. Ankete katılan işletmelerin yarısına yakın kısmı işletmelerinde müşteri ilişkilerine ait bir departman olmadığını, geri kalan kısmı ise bu departmana sahip olduklarını belirtmiştir.

Bunların dışında, işletmelerin önemli bir kısmı, müşterin kazanç kaynağı olduğunu, müşteriye ulaşmak için dağıtım kanallarının daha etkin kullanıldığını, müşterilerin memnuniyetini sağlayabilmek için yatırımlar yaptığını, müşterilerin isteği doğrultusunda ürün geliştirdiklerini, geliştirdikleri ürünün beklentiyi karşılamaması halinde piyasadan geri çektiklerini ifade etmektedir.

Ankete katılan şirketlerin “Müşteri bilgileri sıklıkla güncellenir.” sorusuna verdiği cevaplara göre, 7’sinin (% 2,1) katılmıyorum, 40’ının (% 11,6) kararsızım, 146’sının (% 42,4) katılıyorum, 151’inin (% 43,9) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının “Müşteri profili işletmemiz tarafından sürekli çıkarılır.” sorusuna verdiği cevaplara göre, 11’inin (% 3,2) katılmıyorum, 57’sinin (% 16,6) kararsızım, 140’ının (% 40,7) katılıyorum, 136’sının (% 39,5) tamamen katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

“Müşteri profili çıkarmak için bilişim teknolojilerinden yararlanmaktayız.” sorusuna verilen cevaplara göre, Tablo 11’de, işletmelerin, 14’ünün (% 4,1) katılmıyorum, 20’sinin (% 5,8) kararsızım, 137’sinin (% 39,8) katılıyorum, 173’ünün (% 50,3) tamamen katılıyorum şeklinde cevapladığı görülmektedir.

İşletmeler müşterilerle olan ilişkilerinde, çoğunlukla, müşteri takibinde telefon, mail yada SMS yolunu kullandıklarını, işletme bünyesindeki sorumlu departmanın gerekli raporları hazırlayarak bir üst yöneticiye sunduklarını, şirketlerinin organizasyon şemasının müşteri odaklı olduklarını, rakiplerine göre müşterilerle daha iyi diyalog içerisinde olduklarını ileri sürmüşlerdir.

Tablo 11’de “Müşteri memnuniyeti istenilen düzeydedir.” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 1’inin (% 0,3) katılmıyorum, 16’sının (% 4,7) kararsızım, 148’inin (% 43,0) katılıyorum, 179’unun (% 52,0) tamamen katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının “Müşterilerimiz fiyat konusunda çok duyarlıdır.” sorusuna verdiği cevaplara göre, 35’inin (% 10,1) katılmıyorum, 40’ının (% 11,6) kararsızım, 111’inin (% 32,3) katılıyorum, 158’inin (% 45,9) tamamen katılıyorum şeklinde cevapladığı görülmektedir.

Tablo 11’de incelenen “CRM uygulamasına, bir felsefe olarak bakıyoruz.” sorusuna verilen cevaplara göre ankete katılan şirketlerin, 13’ünün (% 3,8) katılmıyorum, 41’inin (% 11,9) kararsızım, 134’ünün (% 39,0) katılıyorum, 156’sının (% 45,3) tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının “CRM uygulamalarına çeşitli ölçümler yapıyoruz.” sorusuna verdiği cevaplara göre, 9’unun (% 2,6) katılmıyorum, 34’ünün (% 9,9) kararsızım, 117’sinin (% 34,0) katılıyorum, 184’ünün (% 53,5) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır.

Ankete katılan işletmelerin “Müşteri ilişkileri yönetimi, bir rekabet stratejisidir.” sorusuna verdiği cevaplara göre istatistiksel dağılımlar, işletmelerin 13’ünün (% 3,8) katılmıyorum, 30’unun (% 8,7) kararsızım, 131’inin (% 38,1) katılıyorum, 170’inin (% 49,4) tamamen katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Örneklem grubunun “CRM uygulamasına tepe yöneticilerinin desteği tamdır.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı Tablo 11’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 6’sının (% 1,8) katılmıyorum, 24’ünün (% 7,0) kararsızım, 124’ünün (% 36,0) katılıyorum, 190’ının (% 55,2) tamamen katılıyorum şeklinde cevapladığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının “Müşteriler şikayet ve dilekleri için teşvik edilir.” sorusuna verdiği cevaplara göre 12’sinin (% 3,5) katılmıyorum, 40’ının (% 11,6) kararsızım, 116’sının (% 33,7) katılıyorum, 176’sının (% 51,2) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamıştır.

“Mevcut müşterileri korumaya işletmemizde önem verilir.” İfadesi ile “Müşterilerle kişisel olarak görüşmeler yaparım.” İfadelerine işletmelerin büyük bir bölümü tamamen katıldığını belirtmiştir.

Tablo 12. Müşterilerinin kendi hizmetlerini satın alırken kullandığına inandığı kriterler için işletmesine verdiği puanlamaların dağılımı

	Zayıf		Normal		İyi		Çok iyi		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Bilgili çalışanlar	3	1	15	4	125	36	201	58	344
Çabukluk	2	1	12	3	132	38	198	58	344
Sözlerin Tutulması	1	0	5	1	107	31	231	67	344
Anlayış	0	0	8	2	108	31	228	66	344
Güven	0	0	5	1	103	30	236	69	344
Müşteriyi takip etme	2	0	15	4	119	35	208	60	344
Müşteriye sürprizler yapma	59	17	109	32	103	30	73	21	344
Tutarlılık	9	2	27	8	118	34	190	55	344
İletişim	1		14	4	100	29	229	67	344
Ulaşılabilirlik	2	0	13	4	120	35	209	61	344
Birebir etkileşim	0		6	2	102	30	236	69	344
Geçmiş deneyim	10	3	36	10	107	31	191	56	344
Şikâyet çözümü	15	4	72	21	121	35	136	40	344

Müşterilerinin kendi ürün ve hizmetlerini satın alırken kullandığı kriterler için sorulan sorulara verilen cevaplarda dikkat çeken kriter “müşterilere sürpriz yapma” seçeneğinde cevap dağılımları genellikle olumsuz yönde olmuştur. İşletmelerin müşterileri için sürpriz yapma seçeneğini çok kullanma taraftarı değildir.

Bunun dışında kalan kriterlerin çoğunda veri setinin önemli ve büyük bir bölümü, bu kriterleri “iyi” ve “çok iyi” olarak cevaplamışlardır. Bu kriterlerden ön plana çıkanlar, güven kriteri, anlayış kriteri, sözlerin tutulması kriteri, çabukluk ve birebir etkileşim kriterleri cevapların büyük bir kısmında yoğunluğun söz konusu olan tarafa yöneldiğini göstermektedir.

Tablo 13. Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı

	Red		Kararsızım		Kısmen katılım		Tam katılım		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Müşteri ihtiyacının analizini ve değerlendirmesini çok sık olarak yapılır.	1	0	21	6	124	36	198	58	344
Müşterilere yeni ürünler hakkında bilgiler verilir.	2	0	4	1	46	13	292	85	344
Müşteri ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetler üretilmelidir.	12	4	29	8	126	37	177	51	344
Ürün katalogları, kullanma talimatı, garanti belgesi, yedek parça kataloglarını müşterilerime her zaman sunulur.	2	0	7	2	59	17	276	80	344
Satış elemanları, servis elemanlarımı eğitimden geçirir.	8	2	19	6	66	19	251	73	344
Etkili bir ürün tanıtımı yaptığımızı düşünüyorum.	3	1	17	5	58	17	266	77	344
Ürünle birlikte kullanılacak diğer ürünlerin kalite ve özellikleri hakkında gerekli bilgileri verilebilmektedir.	2	1	8	2	54	16	280	81	344
Yönetici ve çalışanlar müşterilerin ne söylediğini dinler ve uygun şekilde cevaplandırır.	3	1	3	1	33	10	305	89	344
İşletmemiz girdiği her pazara uygun olarak, belirli müşteri yada Pazar dilimine göre ürün ve hizmetlerini uydurur.	5	1	10	3	87	25	242	70	344
İşletme pazarlama stratejisini şekillendirirken, bilgi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz eder.	5	2	13	4	79	23	247	72	344
İşletmemiz ürün ve hizmetlerinin müşterinin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başka işletmeyi önerir.	46	13	57	17	74	22	167	49	344

Satış öncesinde müşteri ilişkilerine verilen önem düzeylerine ilişkin tabloda dikkat çeken soru, yargılardan “İşletmemiz ürün ve hizmetlerinin müşterinin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başka işletmeyi önerir.” Yargısında verilen cevaplar homojen bir şekilde dağılmış olup, yargılar arasında dikkat çekmektedir.

Örnekleme grubunun satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargılardan “Müşteri ihtiyacının analizini ve değerlendirmesini çok sık olarak yapılır.” yargısına katılma oranına göre dağılımı Tablo 13’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 1’inin (% 0,3) reddettiği, 21’inin (% 6,1) kararsız olduğu, 124’ünün (% 36,0) kısmen katıldığı, 198’inin (% 57,6) tamamen katıldığı görülmektedir.

Satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargılardan “Müşterilere yeni ürünler hakkında bilgiler verilir.” yargısına katılma oranına göre, araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 2’sinin (% 0,6) reddettiği, 4’ünün (% 1,2)

kararsız olduğu, 46'sının (% 13,4) kısmen katıldığı, 292'sinin (% 84,9) tamamen katıldığı görülmektedir.

Örneklem grubunun satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargılardan “Müşteri ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetler üretilmelidir.” yargısına katılma oranına göre dağılımı Tablo 13'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 12'sinin (% 3,5) reddettiği, 29'unun (% 8,4) kararsız olduğu, 126'sının (% 36,6) kısmen katıldığı, 177'sinin (% 51,5) tamamen katıldığı görülmektedir.

“Ürün katalogları, kullanma talimatı, garanti belgesi, yedek parça kataloglarını müşterilerime her zaman sunar.” satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargısına katılma oranına göre işletmelerin 2'sinin (% 0,6) reddettiği, 7'sinin (% 2,0) kararsız olduğu, 59'unun (% 17,2) kısmen katıldığı, 276'sının (% 80,2) tamamen katıldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargılardan “Satış elemanları, servis elemanlarımı eğitimden geçirir.” yargısına katılma oranına göre dağılımı Tablo 3'de incelenmiştir. Buna göre işletmelerin 8'sinin (% 2,4) reddettiği, 19'unun (% 5,5) kararsız olduğu, 66'sının (% 19,2) kısmen katıldığı, 251'inin (% 73,0) tamamen katıldığı görülmektedir.

“Etkili bir ürün tanıtımı yaptığımızı düşünüyorum.” yargısına katılma oranına göre dağılımı Tablo 13'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 3'ünün (% 0,9) reddettiği, 17'sinin (% 4,9) kararsız olduğu, 58'inin (% 16,9) kısmen katıldığı, 266'sının (% 77,3) tamamen katıldığı görülmektedir.

Satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargılardan “Ürünle birlikte kullanılacak diğer ürünlerin kalite ve özellikleri hakkında gerekli bilgileri verilebilmektedir.” yargısına katılma oranına göre, araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 2'sinin (% 0,6) reddettiği, 8'inin (% 2,3) kararsız olduğu, 54'ünün (% 15,7) kısmen katıldığı, 280'inin (% 81,4) tamamen katıldığı görülmektedir.

“Yönetici ve çalışanlar müşterilerin ne söylediğini dinler ve uygun şekilde cevaplandırır.” satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargısına katılma oranına göre dağılımı Tablo 13'de incelenmiştir. Buna göre orman ürünleri sanayi işletmelerinin 3'ünün (% 0,9) reddettiği, 3'ünün (% 0,9) kararsız olduğu, 33'ünün (% 9,6) kısmen katıldığı, 305'inin (% 88,7) tamamen katıldığı görülmektedir.

Örneklem grubunun satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargılardan “İşletmemiz girdiği her pazara uygun olarak, belirli müşteri yada Pazar dilimine göre ürün

ve hizmetlerini uydurur.” yargısına katılma oranına göre dağılımı Tablo 13’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 5’inin (% 1,5) reddettiği, 10’unun (% 2,9) kararsız olduğu, 87’sinin (% 25,3) kısmen katıldığı, 242’sinin (% 70,3) tamamen katıldığı görülmektedir.

“İşletme pazarlama stratejisini şekillendirirken, bilgi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz eder.” satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargısına katılma oranına göre şirketlerin 5’inin (% 1,5) reddettiği, 13’ünün (% 3,8) kararsız olduğu, 79’unun (% 23,0) kısmen katıldığı, 247’sinin (% 71,8) tamamen katıldığı görülmektedir.

Satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargısına katılma oranına göre dağılımı Tablo 13’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 46’sının (% 13,3) reddettiği, 57’sinin (% 16,6) kararsız olduğu, 74’ünün (% 21,5) kısmen katıldığı, 167’sinin (% 48,5) tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 14. Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi düzeyini oluşturan sorularının dağılımı

	Red		Kararsızım		Kısmen katılım		Tam katılım		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Tüm satış personeline ürünün tanıtımı hakkında eğitimler (seminer vs..) verilmiştir.	5	2	13	4	53	15	273	79	344
Satış görüşmelerinde müşteri ihtiyaçlarına yönelik öneriler geliştirmekteyiz.	7	2	6	2	55	16	276	80	344
Ürünün müşteriler tarafından neden alınmak istendiğinin bilinmesine çalışırız.	5	2	25	7	61	18	253	74	344
Satış elemanlarımız teslimden önce ürünü son defa kontrol eder.	150	44	63	18	46	13	85	25	344
Karşılanmayan siparişin, yanlış ürünün olup olmadığı çok sık kontrol edilir.	97	28	109	32	74	22	64	19	344
Sipariş telsim sürelerinin gerçekçi olarak tam zamanında yaparız.	10	3	39	11	80	23	215	63	344
Ambalaj, taşıma ve ürünün kurulması aşamalarını ayrı ayrı biz yaparız.	21	6	39	11	118	34	166	48	344
İşletmemiz satıştaki rolünü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı uygular.	3	1	8	2	68	20	265	77	344
İşletmemiz kısa vadede yüksek kazanç elde etmek için müşterilerle olan uzun vadeli ilişkilerini feda etmeye istekli değildir.	5	1	15	4	68	20	256	74	344
İşletmemiz tüm departmanlarında müşterilerle ilgili paylaşılabilen detaylı müşteri bilgisine sahiptir.	21	6	55	16	116	34	152	44	344

Tablo 14’de satış öncesinde müşteri ilişkileri önem düzeylerine ilişkin sorular ve bunlara verilen cevapların dağılımları görülmektedir. Burada öne çıkan yargılar, “Satış elemanlarımız teslimden önce ürünü son defa kontrol eder.” ve “Karşılınmayan siparişin, yanlış ürünün olup olmadığı çok sık kontrol edilir.” olmuştur. Bu yargılarda verilen cevaplar red ve kararsızım şeklinde yoğunlaşmıştır.

Tabloya bakıldığı zaman, işletmelerin “Tüm satış personelime ürünün tanıtımı hakkında eğitimler (seminer vs..) verilmiştir.” yargısında, “Satış görüşmelerinde müşteri ihtiyaçlarına yönelik öneriler geliştirmekteyiz.” yargısında, “Ürünün müşteriler tarafından neden alınmak istendiğinin bilinmesine çalışırız.” yargısında, “İşletmemiz satıştaki rolünü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı uygular.” yargısında, “İşletmemiz kısa vadede yüksek kazanç elde etmek için müşterilerle olan uzun vadeli ilişkilerini feda etmeye istekli değildir.” yargısında önemli bir oranda tam katılım sağladıkları görülmüştür. Böylece satış anında müşteri ilişkilerine dair hazırlanan sorularda görülmektedir ki işletmeler bu yargıları kabullenmekte ve önem vermektedirler.

Tablo 15. Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı

	Red		Kararsızım		Kısmen katılım		Tam katılım		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Müşterilerden gelecek bilgilerin doğru ve zamanında gelmesini sağlayacak iletişim kanallarımız mevcuttur.	1	0	5	1	66	19	272	79	344
Müşteri şikayetlerine cevap hızımız yüksek olup geliştirmekteyiz.	1	0	19	6	77	22	247	72	344
Yedek parça temini kolaylıkla sağlanmaktadır.	3	1	15	4	66	19	260	76	344
Müşteri şikayet konusunda ilgili kişiye gitmesini sağlamaktayız.	6	2	11	3	99	29	228	66	344
Dağıtımda her kesim kalite kontrol faaliyetlerine katılmaktadır.	3	1	32	9	76	22	233	68	344

Örneklem grubunun satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargılardan “Müşterilerden gelecek bilgilerin doğru ve zamanında gelmesini sağlayacak iletişim kanallarımız mevcuttur.” yargısına katılma oranına göre dağılımı Tablo 15’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının



1'inin (% 0,3) reddettiği, 5'inin (% 1,5) kararsız olduğu, 66'sının (% 19,2) kısmen katıldığı, 272'sinin (% 79,1) tamamen katıldığı görülmektedir.

“Müşteri şikayetlerine cevap hızımız yüksek olup geliştirmekteyiz.” satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargısına katılma oranına göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 1'inin (% 0,3) reddettiği, 19'unun (% 5,5) kararsız olduğu, 77'sinin (% 22,4) kısmen katıldığı, 247'sinin (% 71,8) tamamen katılmıştır.

Ankete katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargılardan “Yedek parça temini kolaylıkla sağlanmaktadır.” yargısına katılma oranı incelenmiştir. Buna göre işletmelerin 3'ünün (% 0,9) reddettiği, 15'inin (% 4,4) kararsız olduğu, 66'sının (% 19,2) kısmen katıldığı, 260'ının (% 75,6) tamamen katıldığı görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin “Müşteri şikayet konusunda ilgili kişiye gitmesini sağlamaktayız.” satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargısına katılma oranına göre dağılımına bakılacak olursa şirketlerin 6'sının (% 1,8) reddettiği, 11'inin (% 3,2) kararsız olduğu, 99'unun (% 28,8) kısmen katıldığı, 228'inin (% 66,3) tamamen katıldığı görülmüştür.

“Dağıtımda her kesim kalite kontrol faaliyetlerine katılmaktadır.” satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yargısına katılma oranına göre dağılımı Tablo 25'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 3'ünün (% 0,9) reddettiği, 32'sinin (% 9,3) kararsız olduğu, 76'sının (% 22,1) kısmen katıldığı, 233'ünün (% 67,7) tamamen katılmıştır.

Yukarıda verilen bilgilere göre, satış sonrasında müşteri ilişkilerine verilen önem düzeyleriyle ilgili yargılarda, işletmelerin önemli bir kısmı sorulan yargılara katılmışlardır. İşletmeler satış sonrasında da müşteriyle olan ilişkilerine belirlenen yargılar bazında önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 16. İşletmenin yatırım yapma nedenlerinin önem derecesi düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı

	Önemsiz		Normal		Önemli		Çok önemli		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Yeni müşteriler kazanmak	5	1	9	3	91	29	208	66	313
Mevcut müşterileri elde tutmak	4	1	2	1	101	32	206	66	313
Müşteri hizmetlerini iyileştirmek	5	1	2	1	102	33	204	65	313
Rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmek	9	3	21	7	103	33	180	58	313
Karı arttırmak	5	2	19	6	93	30	196	63	313
Gelirleri arttırmak	5	2	6	2	115	37	187	60	313
Maliyetleri azaltmak	7	2	13	4	87	28	206	66	313
Pazar payını arttırmak	5	1	7	2	98	31	203	65	313
İşletme devamlılığını sağlamak	10	3	6	2	116	37	181	58	313

İşletmenin yatırım yapma nedenlerinden “Yeni müşteriler kazanmak” nedeni için yaptığı önem derecesi puanlamalarına göre dağılımı Tablo 36’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 5’inin (% 1,6) önemsiz, 9’unun (% 2,9) normal, 91’inin (% 29,1) önemli, 208’inin (% 66,5) çok önemli olarak puan vermiştir.

Tabloda incelenen yatırım yapma nedenlerinden biri olan “Mevcut müşterileri elde tutmak” nedeni için işletmelerin yaptığı önem derecesi puanlamalarına göre şirketlerin 4’ünün (% 1,3) önemsiz, 2’sinin (% 0,6) normal, 101’inin (% 32,3) önemli, 206’sının (% 65,8) çok önemli şeklinde puanlama yapmıştır.

Örneklem grubunun işletmesinin yatırım yapma nedenlerinden “Müşteri hizmetlerini iyileştirmek” nedeni için yaptığı önem derecesi puanlamalarına göre dağılımı Tablo 36’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 5’inin (% 1,6) önemsiz, 2’sinin (% 0,6) normal, 102’sinin (% 32,6) önemli, 204’ünün (% 65,2) çok önemli şeklinde puanlama yapmıştır.

İşletmenin yatırım yapma nedenlerinden “Rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmek” nedeni için yaptığı önem derecesi puanlamalarına göre dağılımı Tablo 36’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 9’unun (% 2,9) önemsiz, 21’inin (% 6,7) normal, 103’ünün (% 32,9) önemli, 180’inin (% 57,5) çok önemli olarak puan vermiştir.

Tablo 16'da incelenen yatırım yapma nedenlerinden biri olan “Karı arttırmak” nedeni için işletmelerin yaptığı önem derecesi puanlamalarına göre ankete katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 5'inin (% 1,6) önemsiz, 19'unun (% 6,1) normal, 93'ünün (% 29,7) önemli, 196'sının (% 62,6) çok önemli puanlaması yaptığı görülmektedir.

İşletmenin yatırım yapma nedenlerinden “Gelirleri arttırmak” nedeni için yaptığı önem derecesi puanlamalarına göre dağılımı Tablo 36'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 5'inin (% 1,6) önemsiz, 6'sının (% 1,9) normal, 115'inin (% 36,7) önemli, 187'sinin (% 59,7) çok önemli olarak puan vermiştir.

Tablo 16'da incelenen yatırım yapma nedenlerinden biri olan “Maliyetleri azaltmak” nedeni için işletmelerin yaptığı önem derecesi puanlamalarına göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 7'sinin (% 2,3) önemsiz, 13'ünün (% 4,2) normal, 87'sinin (% 27,8) önemli, 206'sının (% 65,8) çok önemli şekilde puanlama yapmıştır.

Tablo 16'da incelenen yatırım yapma nedenlerinden biri olan “Pazar payını arttırmak” nedeni için işletmenin yaptığı önem derecesi puanlamalarına göre şirketlerin 5'inin (% 1,6) önemsiz, 7'sinin (% 2,2) normal, 98'inin (% 31,3) önemli, 203'ünün (% 64,9) çok önemli olarak puan vermiştir.

İşletmenin yatırım yapma nedenlerinden “İşletme devamlılığını sağlamak” nedeni için yaptığı önem derecesi puanlamalarına göre dağılımı Tablo 36'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 10'unun (% 3,2) önemsiz, 6'sının (% 1,9) normal, 116'sının (% 37,1) önemli, 181'inin (% 57,8) çok önemli şekilde puanlama yapmıştır.

Tablo 17. Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı

	Az		Orta		Fazla		Çok fazla		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi ve sunulması	4	1	20	6	140	41	180	52	344
Müşterilerle yüz yüze görüşme	3	1	6	2	87	25	248	72	344
Yeni teknoloji kullanımı	1	0	13	4	111	32	219	64	344
Satış gücü otomasyonu	3	1	38	11	138	40	165	48	344
Hedefle ilgili pazarlama stratejileri	6	2	22	6	132	38	184	53	344
Kampanya yöntemleri	14	4	54	16	116	34	160	47	344
Satış acenteleri ve distribütörlerden yararlanma	53	16	87	25	103	30	101	29	344
Bayii/Servis otomasyonu	29	9	70	20	120	35	125	36	344
Yeni bilgi teknolojileri kullanımı	8	2	37	11	126	37	173	50	344
Müşterilere yönelik web siteleri	34	9	71	21	113	33	126	37	344
e-ticaret stratejisi uygulama	97	28	87	25	77	22	83	24	344
Çağrı merkezleri oluşturma	170	49	80	23	44	13	50	15	344

Örneklem grubunun işletmesinde “Yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi ve sunulması” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre dağılımı Tablo 17’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 4’ünün (% 1,2) işletmesinde az, 20’sinin (% 5,8) orta, 140’ının (% 40,7) fazla, 180’inin (% 52,3) çok fazla “Yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi ve sunulması” müşteri ilişkileri yönetimi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde “Müşterilerle yüz yüze görüşme” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre dağılımı Tablo 17’de incelenmiştir. Buna göre işletmelerin 3’ünün (% 0,9) işletmesinde az, 6’sının (% 1,7) orta, 87’sinin (% 25,3) fazla, 248’inin (% 72,1) çok fazla “Müşterilerle yüz yüze görüşme” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 17’de işletmesinde “Yeni teknoloji kullanımı” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 1’inin (% 0,3) işletmesinde az, 13’ünün (% 3,8) orta, 111’inin (% 32,3) fazla, 219’unun (% 63,7) çok fazla “Yeni teknoloji kullanımı” yönteminin kullanıldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde “Satış gücü otomasyonu” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre şirketlerin 3’ünün (% 0,9) işletmesinde az, 38’inin (% 11,0) orta, 138’inin (% 40,1) fazla, 165’inin (% 48,0) çok fazla “Satış gücü otomasyonu” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanıldığı görülmüştür.

Ankete katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde “Hedefle ilgili pazarlama stratejileri” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre işletmelerin 6’sının (% 1,7) az, 22’sinin (% 6,4) orta, 132’sinin (% 38,4) fazla, 184’ünün (% 53,5) çok fazla “Hedefle ilgili pazarlama stratejileri” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 17’de işletmesinde “Kampanya yöntemleri” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 14’ünün (% 4,1) az, 54’ünün (% 15,7) orta, 116’sının (% 33,7) fazla, 160’inin (% 46,5) çok fazla “Kampanya yöntemleri” müşteri ilişkileri yönetimi yöntemi kullanılmıştır.

Ankete katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde “Satış acentaları ve distribütörlerden yararlanma” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre dağılımına bakılacak olursa şirketlerin 53’ünün (% 15,5) az, 87’sinin (% 25,3) orta, 103’ünün (% 29,9) fazla, 101’inin (% 29,4) çok fazla “Satış acentaları ve distribütörlerden yararlanma” yönteminin kullanıldığı görülmüştür.

Örneklem grubunun işletmesinde “Bayii/Servis otomasyonu” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre dağılımı Tablo 17’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 29’unun (% 8,5) az, 70’inin (% 20,3) orta, 120’sinin (% 34,9) fazla, 125’inin (% 36,3) çok fazla “Bayii/Servis otomasyonu” müşteri ilişkileri yönetimi yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 17’de işletmesinde “Yeni bilgi teknolojileri kullanımı” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmelerin 8’inin (% 2,3) az, 37’sinin (% 10,8) orta, 126’sının (% 36,6) fazla, 173’ünün (% 50,3) çok fazla “Yeni bilgi teknolojileri kullanımı” yönteminin kullanıldığı görülmüştür.

Ankete katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde “Müşterilere yönelik web siteleri” müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre dağılımı Tablo 17’de incelenmiştir. Buna göre işletmelerin 34’ünün (%

9,9) az, 71'inin (% 20,6) orta, 113'ünün (% 32,8) fazla, 126'sının (% 36,6) çok fazla "Müşterilere yönelik web siteleri" müşteri ilişkileri yönetimi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde "e-ticaret stratejisi uygulama" müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre dağılımına bakılacak olursa, işletmelerin 97'sinin (% 28,2) az, 87'sinin (% 25,3) orta, 77'sinin (% 22,4) fazla, 83'ünün (% 24,1) çok fazla "e-ticaret stratejisi uygulama" yönteminin kullanıldığı görülmüştür.

Ankete katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde "Çağrı merkezleri oluşturma" müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin kullanılma düzeylerine göre işletmelerin 170'inin (% 49,5) az, 80'inin (% 23,3) orta, 44'ünün (% 12,8) fazla, 50'sinin (% 14,5) çok fazla "Çağrı merkezleri oluşturma" yönteminin kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 18. Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları düzeyini oluşturan sorulara verdiği cevapların dağılımı

	Az		Orta		Fazla		Çok fazla		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Müşteriyi elde tutma oranı artmıştır.	8	2	27	8	151	44	158	46	344
Pazar payını iyileştirme	11	4	33	10	131	38	169	49	344
Satış miktarında artış görülmüştür.	26	7	74	22	120	35	124	36	344
Çok yüksek düzeyde müşteri tatmini	63	19	74	22	94	27	112	33	343
İyileştirilmiş servis kalitesi	8	2	32	9	128	37	176	51	344
Yüksek düzeyde karlılık	20	6	58	17	114	33	152	44	344
Daha etkili pazarlama kampanyası	18	5	36	10	148	43	142	41	344
Şuanda performansımızı ölçemiyoruz.	178	52	81	24	50	15	35	10	344
Daha düşük maliyet/ Daha rekabetçi konum	35	10	103	30	124	36	82	24	344

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde "Müşteriyi elde tutma oranı artmıştır." müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin uygulanma düzeylerine göre dağılımı Tablo 8'de incelenmiştir. Buna göre verilen cevapların 8'inin (% 2,3) az, 27'sinin (% 7,8) orta, 151'inin (% 43,9) fazla, 158'inin (% 45,9) çok fazla "Müşteriyi elde tutma oranı artmıştır." sonucunu elde ettiği görülmüştür.

Tablo 18'de, işletmesinde "Pazar payını iyileştirme" müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin uygulanma düzeylerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 11'inin (% 3,2) az, 33'ünün (% 9,6)

orta, 131'inin (% 38,1) fazla, 169'unun (% 49,1) çok fazla "Pazar payını iyileştirme" sonucuna ulaşılmıştır.

"Satış miktarında artış görülmüştür." yargısına, araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının verdiği cevaplar incelenmiştir. Buna göre 26'sının (% 7,6) az, 74'ünün (% 21,5) orta, 120'sinin (% 34,9) fazla, 124'ünün (% 36,0) çok fazla "Satış miktarında artış görülmüştür." sonucunu elde ettiği görülmüştür.

Tablo 18'de, işletmesinde "Çok yüksek düzeyde müşteri tatmini" müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin uygulanma düzeylerine göre dağılımı incelenmiştir. Buna göre işletmelerin 63'ünün (% 18,4) az, 74'ünün (% 21,5) orta, 94'ünün (% 27,3) fazla, 112'sinin (% 32,6) çok fazla "Çok yüksek düzeyde müşteri tatmini" müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin uygulandığı görülmektedir.

Ankete katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde "İyileştirilmiş servis kalitesi" yargısına verdiği cevaplar irdelendiğinde, 8'inin (% 2,3) az, 32'sinin (% 9,3) orta, 128'inin (% 37,2) fazla, 176'sının (% 51,2) çok fazla "İyileştirilmiş servis kalitesi" sonucuna ulaşılmıştır.

"Yüksek düzeyde karlılık" yargısına verilen cevaplar incelendiği zaman, araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının 20'sinin (% 5,9) az, 58'inin (% 16,9) orta, 114'ünün (% 33,1) fazla, 152'sinin (% 44,2) çok fazla "Yüksek düzeyde karlılık" müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin uygulandığı görülmektedir.

Tablo 18'de, orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının işletmesinde "Daha etkili pazarlama kampanyası" müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin uygulanma düzeylerine göre puanları incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 18'sinin (% 5,3) az, 36'sının (% 10,5) orta, 148'inin (% 43,0) fazla, 142'sinin (% 41,3) çok fazla "Daha etkili pazarlama kampanyası" sonucunu elde ettiği görülmüştür.

Ankete katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmesinde "Şuanda performansımızı ölçemiyoruz." müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin uygulanma düzeylerine verdiği cevaplara göre işletmelerin 178'inin (% 51,8) az, 81'inin (% 23,5) orta, 50'sinin (% 14,5) fazla, 35'inin (% 10,2) çok fazla "Şuanda performansımızı ölçemiyoruz." sonucuna ulaşılmıştır.

Örneklem grubunun işletmesinde "Daha düşük maliyet/ Daha rekabetçi konum" müşteri ilişkileri yönetimi yönteminin uygulanma düzeylerine göre dağılımı Tablo 8'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının

35'inin (% 1,2) az, 103'ünün (% 29,9) orta, 124'ünün (% 36,0) fazla, 82'sinin (% 23,8) çok fazla "Daha düşük maliyet/ Daha rekabetçi konum" sonucunu elde ettiği görülmüştür.

### 3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Düzeyleri Puanlarının Ortalamaları

Tablo 19'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri puanlarının ortalamaları incelendiğinde, satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi puanlarının ortalamasının en yüksek, müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi, işletmelerin satış sonrası müşteri ilişkilerinde göstermiş olduğu önem düzeyi yüksek olurken, bu yöntemin uygulanma sonuçlarından işletmelerin istedikleri düzeyde geri dönüşüm sağlanmadığı görülmektedir.

Tablo 19. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama düzeyleri puanlarının ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
İşletmenin müşteriye verdiği önem	344	2,750	5,000	4,153	0,302
Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	344	2,364	5,000	4,607	0,370
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	344	1,300	5,000	4,251	0,449
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	344	2,400	5,000	4,653	0,385
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	314	1,222	5,000	4,570	0,399
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	344	1,917	5,000	4,058	0,404
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	344	2,375	5,000	3,936	0,454

### 3.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Verilerimizi oluşturan cevapların, cevap veren kişilerin demografik özellikleriyle arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bazı istatistiksel testler uygulanmıştır. Öncelikle Tablo 20'de cinsiyet değişkenine göre farklılaşmalar üzerine değerler verilmiştir.



Tablo 20. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşletmenin müşteriye verdiği önem	Erkek	281	4,172	0,274	2,022	0,047
	Kadın	63	4,066	0,397		
Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	Erkek	281	4,636	0,339	2,489	0,015
	Kadın	63	4,481	0,468		
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	Erkek	281	4,263	0,419	0,808	0,421
	Kadın	63	4,202	0,566		
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	Erkek	281	4,666	0,375	1,352	0,177
	Kadın	63	4,594	0,428		
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	Erkek	259	4,571	0,377	0,083	0,934
	Kadın	55	4,566	0,493		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	Erkek	281	4,071	0,369	1,006	0,318
	Kadın	63	4,000	0,534		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	Erkek	281	3,940	0,440	0,306	0,759
	Kadın	63	3,921	0,516		

Cinsiyete göre müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları araştırılmış ve yöneltilen farklı sorularla cinsiyetin etkinliği sorgulanmıştır.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının işletmenin müşteriye verdiği önem puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2,02$ ;  $p=0,047<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek çalışanların işletmenin müşteriye verdiği önem puanları, kadın çalışanların işletmenin müşteriye verdiği önem puanlarından yüksektir.

Ankete katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanları ortalamalarına yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2,49$ ;  $p=0,015<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek çalışanların satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanları, kadın çalışanların satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanlarından yüksektir.

İşletmelerin müşteriye verdiği önem ve satış öncesinde müşteri ilişkileri yönetimin uygulanma düzeylerinin dışında kalan bölümlerde cinsiyet değişkenine göre istatistiksel

açından bir anlamlılık bulunamamıştır. Sözü geçen bölümlerde yöneltilen sorulara verilen cevaplar cinsiyet farklılığından etkilenmemiştir.

Tablo 21. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşletmenin müşteriye verdiği önem	18-25 yaş	28	3,925	0,497	6,101	0,000
	26-33 yaş	119	4,176	0,280		
	34-41 yaş	144	4,177	0,284		
	42 yaş ve üstü	53	4,155	0,207		
Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	18-25 yaş	28	4,175	0,711	16,958	0,000
	26-33 yaş	119	4,599	0,357		
	34-41 yaş	144	4,678	0,247		
	42 yaş ve üstü	53	4,662	0,258		
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	18-25 yaş	28	4,039	0,838	3,019	0,030
	26-33 yaş	119	4,287	0,348		
	34-41 yaş	144	4,286	0,405		
	42 yaş ve üstü	53	4,189	0,452		
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	18-25 yaş	28	4,514	0,670	1,567	0,197
	26-33 yaş	119	4,681	0,311		
	34-41 yaş	144	4,667	0,347		
	42 yaş ve üstü	53	4,626	0,428		
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	18-25 yaş	25	4,413	0,802	1,493	0,216
	26-33 yaş	107	4,589	0,305		
	34-41 yaş	132	4,589	0,399		
	42 yaş ve üstü	50	4,556	0,250		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	18-25 yaş	28	4,083	0,542	0,978	0,403
	26-33 yaş	119	4,037	0,417		
	34-41 yaş	144	4,094	0,367		
	42 yaş ve üstü	53	3,994	0,386		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	18-25 yaş	28	3,972	0,483	0,421	0,738
	26-33 yaş	119	3,907	0,486		
	34-41 yaş	144	3,962	0,441		
	42 yaş ve üstü	53	3,914	0,403		

Burada değişken sayımız 2'den fazla olduğu için tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır. Test sonuçlarının anlamlı bulunması halinde, gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri uygulanmıştır. Çoklu aralık testleri ise; SNK (Student–Newman–Keuls), Tukey's B, Duncan, R-E-G-W-F (Ryan-Einot-Gabriel-Welsch F test), R-E-G-W-Q (Ryan-Einot-Gabriel-Welsch range test), Waller Duncan ve Dunnet şeklindedir. En çok kullanılan Tukey's B ve Duncan teknikleri kullanılır. Duncan'ın Tukey's B'ye göre daha tutarlı sonuçlar ürettiği kabul edilmektedir (Duncan, 1955). Bu nedenle testlerimizde Duncan tekniği kullanılmıştır.

Yapılan istatistiksel çalışmalara göre, satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin yatırım yapma nedenlerinin önem derecesi, müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri ve müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları şeklindeki boyutlarda verilen cevapların yaş farklılıklarından etkilenmedikleri görülmüştür. Böylece anketin bu bölümlerinden cevaplanan soruların yaş aralıklarıyla ilişkisinin anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

İşletmenin müşteriye verdiği önem puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,101$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yaşları 26-33, 34-41, 42 ve üstü yaşta olan işletme çalışanlarının işletmenin müşteriye verdiği önem puanları, 18-25 arası yaştaki işletme çalışanlarının işletmenin müşteriye verdiği önem puanlarından yüksektir.

Orman ürünleri sanayi işletmelerinin, satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=16,958$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak yaşları 26-33, 34-41, 42 ve üstü yaşta olan işletme çalışanlarının satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanları, 18-25 arası yaştaki işletme çalışanlarının satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanlarından yüksektir.

Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,019$ ;  $p=0,030<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla

yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak yaşları 26-33 ve 34-41 arası yaşta olan işletme çalışanlarının satış anında müşteri ilişkileri yönetimi puanları, 18-25 arası yaşta işletme çalışanlarının satış anında müşteri ilişkileri yönetimi puanlarından yüksektir.

Tablo 22. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin medeni durumu değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşletmenin müşteriye verdiği önem	Evli	209	4,152	0,308	-0,079	0,937
	Bekar	135	4,154	0,294		
Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	Evli	209	4,612	0,346	0,293	0,769
	Bekar	135	4,600	0,405		
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	Evli	209	4,258	0,432	0,330	0,741
	Bekar	135	4,241	0,476		
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	Evli	209	4,645	0,381	-0,474	0,635
	Bekar	135	4,665	0,392		
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	Evli	188	4,576	0,384	0,354	0,724
	Bekar	126	4,560	0,422		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	Evli	209	4,058	0,424	-0,019	0,985
	Bekar	135	4,059	0,372		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	Evli	209	3,956	0,473	0,969	0,333
	Bekar	135	3,907	0,423		

Yukarıdaki tabloda ankette yöneltilen farklı sorular üzerinde medeni durumun etkinliği araştırılmıştır. Anketin tüm bölüm ve boyutlarında verilen cevapların medeni durumlardan etkilenmediği, verilen cevaplama puanları arasında fark olmadığı ve bu durumun istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı ortaya konmuştur.

Tablo 23. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmedeki pozisyon değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşletmenin müşteriye verdiği önem	Üst kademe (Genel Müdür, Müdür yrd, İşletme sahibi)	130	4,116	0,333	1,612	0,201
	Orta kademe (Mühendis, Satış- Pazarlama temsilcisi)	206	4,176	0,283		
	Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri, işçi)	8	4,152	0,218		
Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	Üst kademe (Genel Müdür, Müdür yrd, İşletme sahibi)	130	4,604	0,381	0,034	0,967
	Orta kademe (Mühendis, Satış- Pazarlama temsilcisi)	206	4,610	0,365		
	Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri, işçi)	8	4,580	0,376		
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	Üst kademe (Genel Müdür, Müdür yrd, İşletme sahibi)	130	4,282	0,502	0,839	0,433
	Orta kademe (Mühendis, Satış- Pazarlama temsilcisi)	206	4,228	0,417		
	Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri, işçi)	8	4,363	0,307		
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	Üst kademe (Genel Müdür, Müdür yrd, İşletme sahibi)	130	4,675	0,375	0,560	0,572
	Orta kademe (Mühendis, Satış- Pazarlama temsilcisi)	206	4,636	0,396		
	Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri, işçi)	8	4,725	0,238		
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	Üst kademe (Genel Müdür, Müdür yrd, İşletme sahibi)	115	4,589	0,358	0,292	0,747
	Orta kademe (Mühendis, Satış- Pazarlama temsilcisi)	191	4,556	0,428		
	Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri, işçi)	8	4,611	0,230		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	Üst kademe (Genel Müdür, Müdür yrd, İşletme sahibi)	130	4,052	0,436	0,125	0,882
	Orta kademe (Mühendis, Satış- Pazarlama temsilcisi)	206	4,059	0,384		
	Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri, işçi)	8	4,125	0,396		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	Üst kademe (Genel Müdür, Müdür yrd, İşletme sahibi)	130	3,934	0,489	0,053	0,949
	Orta kademe (Mühendis, Satış- Pazarlama temsilcisi)	206	3,940	0,431		
	Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri, işçi)	8	3,889	0,497		

İşletmelerinde buldukları pozisyonlara göre verdikleri cevapların etkinliği yukarıdaki tabloda araştırılmış olup, bulunan önem dereceleri (p) değerleri, %5 önem düzeyinden yüksek oldukları için tüm boyut ve bölümlerde ortalamalar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Tablo 24. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmenin hukuki yapısı değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşletmenin müşteriye verdiği önem	Tek kişi işletmesi	38	4,064	0,330	2,635	0,073
	Limited şti	262	4,173	0,285		
	Anonim Şti	44	4,112	0,363		
Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	Tek kişi işletmesi	38	4,572	0,543	1,620	0,199
	Limited şti	262	4,626	0,307		
	Anonim Şti	44	4,525	0,507		
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	Tek kişi işletmesi	38	4,216	0,602	0,386	0,680
	Limited şti	262	4,263	0,420		
	Anonim Şti	44	4,211	0,473		
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	Tek kişi işletmesi	38	4,626	0,434	0,108	0,898
	Limited şti	262	4,657	0,367		
	Anonim Şti	44	4,650	0,451		
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	Tek kişi işletmesi	36	4,417	0,625	3,282	0,039
	Limited şti	238	4,583	0,356		
	Anonim Şti	40	4,631	0,365		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	Tek kişi işletmesi	38	3,943	0,329	6,931	0,001
	Limited şti	262	4,043	0,399		
	Anonim Şti	44	4,250	0,437		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	Tek kişi işletmesi	38	3,933	0,467	0,919	0,400
	Limited şti	262	3,923	0,455		
	Anonim Şti	44	4,023	0,438		

İşletmenin müşteriye verdiği önem, satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi, satış anında müşteri ilişkileri yönetimi, satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları bölümlerinde yapılan verilen cevapların hukuki yapı açısından etkin olup olmadığı araştırılmıştır. İstatistiksel araştırma sonucunda bölümler içerisinde hukuki yapının getirdiği bir farklılık olmadığı görülmüştür.

İşletmenin yatırım yapma nedenlerinin önem derecesi puanları ortalamalarının işletmenin hukuki yapısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,282$ ;  $p=0,039<0,05$ ). Aralıkların belirlenmesi amacıyla, limited ve anonim şirket olan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının, işletmenin yatırım yapma nedenlerinin önem derecesi puanları, işletmesi tek kişi işletmesi olan orman ürünleri sanayi işletmesi

çalışanlarının işletmenin yatırım yapma nedenlerinin önem derecesi puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

İşletmesi anonim şirket olan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri puanları, işletmesi tek kişi işletmesi ve limited şirket olan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri puanlarından yüksek olduğu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 25. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşletmenin müşteriye verdiği önem	0-5 yıl	113	4,146	0,305	0,292	0,831
	6-10 yıl	162	4,167	0,311		
	11-15 yıl	42	4,139	0,264		
	16 yıl ve üzeri	27	4,117	0,300		
Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	0-5 yıl	113	4,544	0,422	1,801	0,147
	6-10 yıl	162	4,630	0,359		
	11-15 yıl	42	4,671	0,204		
	16 yıl ve üzeri	27	4,640	0,384		
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	0-5 yıl	113	4,256	0,521	0,518	0,670
	6-10 yıl	162	4,266	0,364		
	11-15 yıl	42	4,171	0,461		
	16 yıl ve üzeri	27	4,270	0,569		
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	0-5 yıl	113	4,611	0,438	0,772	0,511
	6-10 yıl	162	4,674	0,372		
	11-15 yıl	42	4,652	0,334		
	16 yıl ve üzeri	27	4,704	0,295		
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	0-5 yıl	101	4,524	0,579	0,986	0,399
	6-10 yıl	152	4,584	0,286		
	11-15 yıl	37	4,574	0,259		
	16 yıl ve üzeri	24	4,667	0,225		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	0-5 yıl	113	4,061	0,409	0,013	0,998
	6-10 yıl	162	4,054	0,388		
	11-15 yıl	42	4,060	0,234		
	16 yıl ve üzeri	27	4,068	0,644		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	0-5 yıl	113	3,935	0,459	0,430	0,732
	6-10 yıl	162	3,959	0,472		
	11-15 yıl	42	3,894	0,290		
	16 yıl ve üzeri	27	3,872	0,532		

Çalışmaya katılan kişilerin işletmeleri bünyesinde çalışma sürelerinin verdikleri cevaplar üzerinde etkinlikleri araştırıldığında, çalışma sürelerinin yöneltmiş sorulara verilen cevaplara etki etmediği görülmüştür. Bu nedenle çalışma süreleri ile cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 26. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmedeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşletmenin müşteriye verdiği önem	50 kişi ve altı	141	4,139	0,304	1,276	0,282
	51-100 kişi	102	4,151	0,259		
	101-150 kişi	46	4,118	0,392		
	151 kişi ve üstü	55	4,222	0,283		
Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	50 kişi ve altı	141	4,613	0,377	1,490	0,217
	51-100 kişi	102	4,627	0,340		
	101-150 kişi	46	4,504	0,488		
	151 kişi ve üstü	55	4,645	0,275		
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	50 kişi ve altı	141	4,240	0,450	0,187	0,905
	51-100 kişi	102	4,266	0,407		
	101-150 kişi	46	4,224	0,382		
	151 kişi ve üstü	55	4,278	0,567		
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	50 kişi ve altı	141	4,692	0,343	1,427	0,235
	51-100 kişi	102	4,590	0,464		
	101-150 kişi	46	4,652	0,366		
	151 kişi ve üstü	55	4,669	0,334		
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	50 kişi ve altı	121	4,550	0,512	0,715	0,543
	51-100 kişi	96	4,575	0,278		
	101-150 kişi	45	4,533	0,363		
	151 kişi ve üstü	52	4,637	0,310		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	50 kişi ve altı	141	4,023	0,413	2,890	0,036
	51-100 kişi	102	4,078	0,323		
	101-150 kişi	46	3,973	0,418		
	151 kişi ve üstü	55	4,182	0,478		
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	50 kişi ve altı	141	3,858	0,437	5,072	0,002
	51-100 kişi	102	3,992	0,429		
	101-150 kişi	46	3,853	0,454		
	151 kişi ve üstü	55	4,103	0,490		

Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri ve müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları boyutları dışında kalan boyutların işletme bünyesinde



çalışan personel sayısı ile anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Sözü geçen boyutların önem dereceleri, belirlenen önem düzeyinden daha yüksek olması nedeniyle istatistiksel açıdan anlamlı bir bağlantı yoktur. Ancak müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri ve müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları boyutları için yapılan araştırmalarda şu sonuçlar elde edilmiştir:

İşletmedeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri puanları ortalamalarının grup ortalamalarıyla arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,890$ ;  $p=0,036 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, işletmesindeki toplam çalışan sayısı 151 ve daha fazla kişi olan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri puanları, işletmesindeki toplam çalışan sayısı 101-150 arası kişi olan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri puanlarından yüksektir.

İşletmesindeki toplam çalışan sayısı 151 ve daha fazla kişi olan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları puanları, işletmesindeki toplam çalışan sayısı 51 kişi altı ve 101-150 arası kişi olan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları puanlarından yüksek olduğu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 27. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin işletmenin faaliyet gösterdiği sektör değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
işletmenin müşteriye verdiği önem	mobilya	225	4,138	0,352	-1,499	0,135
	orman ürünleri	119	4,180	0,170		
satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	mobilya	225	4,552	0,429	-4,867	0,000
	orman ürünleri	119	4,712	0,177		
satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	mobilya	225	4,227	0,525	-1,722	0,086
	orman ürünleri	119	4,298	0,246		
satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	mobilya	225	4,628	0,426	-1,885	0,060
	orman ürünleri	119	4,701	0,290		
işletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	mobilya	206	4,576	0,468	0,477	0,634
	orman ürünleri	108	4,558	0,216		
müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	mobilya	225	4,031	0,456	-2,006	0,046
	orman ürünleri	119	4,110	0,275		
müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	mobilya	225	3,963	0,504	1,693	0,091
	orman ürünleri	119	3,886	0,335		

Sektörler bazında yapılan araştırmalarda müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri ve satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarında orman ürünleri sektöründe bulunan işletmelerin verdiği grup puanlarının ortalamaları, mobilya grup puanlarının ortalamalarından daha yüksek olduğu istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Ancak işletmenin müşteriye verdiği önem, satış anında müşteri ilişkileri yönetimi, satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi ve müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları gruplarına bakıldığı zaman faaliyet gösterilen sektörlerle bağlı olarak puanlamalar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### 3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulanma Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Yapılan ankette, verilen cevaplar arasında ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Verilen cevaplar boyutlar olarak ayrılmış olup, boyutlar arasında korelasyon testi yapılmıştır. Veriler parametrik olduğundan dolayı Correlation Coefficients başlığı altındaki Pearson seçeneği işaretlenerek testler yapılmıştır. Sürekli iki değişken arasındaki ilişkiyi test ederken genellikle bu yöntem kullanılır. Yapılan testlerde,

korelasyon değerlerinin tamamı %50'den düşük olduğu için gruplar arasındaki korelasyon derecelerinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 28. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	İşletmenin müşteriye verdiği önem	344	0,443	0,000
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	İşletmenin müşteriye verdiği önem	344	0,166	0,002
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	İşletmenin müşteriye verdiği önem	344	0,199	0,000
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	İşletmenin müşteriye verdiği önem	314	0,159	0,005
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	İşletmenin müşteriye verdiği önem	344	0,432	0,000
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	İşletmenin müşteriye verdiği önem	344	0,254	0,000
Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	344	0,267	0,000
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	344	0,383	0,000
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	314	0,266	0,000
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	344	0,280	0,000
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	Satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi	344	0,189	0,000
Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	344	0,347	0,000
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	314	0,220	0,000
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	344	0,272	0,000
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	Satış anında müşteri ilişkileri yönetimi	344	0,080	0,139
İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	314	0,274	0,000
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	344	0,136	0,011
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	Satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi	344	0,078	0,147
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	314	0,174	0,002
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	İşletmenin yatırım yapma nedenlerini önem derecesi	314	0,116	0,041
Müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları	Müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri	344	0,434	0,000

Tablo 28'den anlaşılacağı üzere, incelenen boyutlar arasında önem dereceleri (p) değerleri, belirlenen %5 önem düzeyinden düşük olanlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ve bu ilişkinin korelasyon düzeylerinin pozitif yönde etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Ancak bu korelasyon düzeyleri %50'den daha düşük olduğu için zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bununla beraber, önem dereceleri (p), belirlenen %5 önem düzeyinden yüksek olan boyutlar arasında, istatistiksel açıdan bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

#### 4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Orman ürünleri sanayi sektöründe müşteri ilişkilerini incelemeye yönelik bu çalışmada, yapılan anket çalışması sonuçlarına göre bulgular elde edilmiş olup, bu bulgulardan sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Orman ürünleri sanayi içerisinde yer alan şirketlerin, müşteriye bakış açılarını, satış öncesi, satış anında ve satış sonrasında müşteri ilişkilerine verdikleri önem anlaşılmasına çalışılmıştır.

Günümüzde iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler toplumsal, kültürel ve hukuksal alanlarda derin değişimlere yol açmıştır. Bu bağlamda her biri mal veya hizmet üreten ve ürettiği mal veya hizmeti satmak durumunda olan günümüz firmaları da değişime ayak uydurmak zorundadır. Temel anlamda değişim ise her şeyden önce geleneksel işletmeciliğin boyutlarını aşmak ve çağın gerektirdiği düzeye ulaşmaktır.

Müşterinin ön plana çıktığı günümüzde, yeni müşteri edinme maliyetinin mevcut müşterileri elde tutmaktan çok daha fazla olduğu gerçeğinden hareketle müşteri merkezli organizasyon yapılarına geçilmeye başlanmış; mevcut müşterilerin beklentilerini aşmak suretiyle onları mutlu edip, sadık müşteriler haline dönüştürmek en büyük amaç olmuştur. Bu kapsamda, işletmenin en değerli müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu şekilde firma değerini artırmak amacıyla yeni yönetim projeleri devreye sokulmuştur.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeyleri puanlarının ortalamaları incelendiğinde, satış sonrası müşteri ilişkileri yönetimi puanlarının ortalamasının en yüksek, müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi, işletmelerin satış sonrası müşteri ilişkilerinde göstermiş olduğu önem düzeyi yüksek olurken, bu yöntemin uygulanma sonuçlarından işletmelerin istedikleri düzeyde geri dönüşüm sağlanmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının işletmenin müşteriye verdiği önem puanları ortalamalarının, cinsiyet değişkenine göre, kadın çalışanların işletmenin müşteriye verdiği önem puanlarından yüksektir. Çalışmada elde edilen sonuçlardan birisi de, satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre, erkek çalışanların satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanları, kadın çalışanların satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanlarından

yüksektir. Görüldüğü gibi yapılan 2 test sonucunda, erkeklerin müşteriye verdiği önem derecesi, kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Anket verilerinin bir diğer incelemesi de, işletmenin müşteriye verdiği önem puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre, yaşları 26-33, 34-41, 42 ve üstü yaşta olan işletme çalışanlarının işletmenin müşteriye verdiği önem puanları, 18-25 arası yaştaki işletme çalışanlarının işletmenin müşteriye verdiği önem puanlarından daha yüksek çıkmıştır.

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yaşları 26-33, 34-41, 42 ve üstü yaşta olan işletme çalışanlarının satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanları, 18-25 arası yaştaki işletme çalışanlarının satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanlarından yüksektir. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yaşları 26-33 ve 34-41 arası yaşta olan işletme çalışanlarının satış anında müşteri ilişkileri yönetimi puanları, 18-25 arası yaştaki işletme çalışanlarının satış anında müşteri ilişkileri yönetimi puanlarından yüksektir. Buradan anlaşılacağı üzere, 18-25 yaşları arasındaki çalışanlar, müşteriye çok önem vermezken, yaşı büyük olan çalışan gruplarının işletmenin önceliklerine daha yatkın olduğu görülmektedir. Yapılan anket çalışması sırasında alınan görüşlere bakarak, 18-25 yaş arası grubun daha çok iş edinme ve öğrenme kısmı üzerinde durduğu, ilerleyen yaş gruplarında ise müşterinin işletme için önemi bilinmekte olup, buna göre hareket etmektedirler.

İşletmelerin hukuksal yapısına göre yapılan testler sonucunda, limited ve anonim şirket olan orman ürünleri sanayi işletmelerinin yatırım yapma nedenlerinin önem derecesi puanları, işletmesi tek kişi işletmesi olan orman ürünleri sanayi işletmesi çalışanlarının işletmenin yatırım yapma nedenlerinin önem derecesi puanlarından yüksektir. Bu sonuç doğrultusunda, kurumsal şirketler ve çok ortaklı şirketlerde müşteri ilişkilerine yatırım yapılma faaliyetleri, tek kişi işletmelerine göre daha yüksektir. Yapılan görüşmeler sonrasında, tek kişi işletmelerinde bu tür yatırımlar maliyet gerekçesi, profesyonel olamama gibi nedenlerden dolayı pek önemsenmektedir. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, işletmesi anonim şirket olan orman ürünleri sanayi işletmelerinin müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri puanları, tek kişi işletmesi ve limited şirket olan orman ürünleri sanayi işletmelerinin müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri puanlarından yüksektir.

Orman ürünleri sanayii işletmelerinde çalışan sayısına göre yapılan müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri testlerinde farklılık görülmüştür. Farklılıkların

kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, işletmesindeki toplam çalışan sayısı 151 ve daha fazla kişi olan orman ürünleri sanayi işletmelerinin müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri puanları, işletmesindeki toplam çalışan sayısı 101-150 arası kişi olan orman ürünleri sanayi işletmelerinde müşteri ilişkileri yöntemlerinin kullanılma düzeyleri puanlarından yüksektir. Aynı şekilde, işletmesindeki toplam çalışan sayısı 151 ve daha fazla kişi olan orman ürünleri sanayi işletmelerinin müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları puanları, işletmesindeki toplam çalışan sayısı 51 kişi altı ve 101-150 arası kişi olan orman ürünleri sanayi işletmelerinin müşteri ilişkileri yöntemlerinin uygulanma sonuçları puanlarından yüksektir.

Sektörler arasında inceleme yapıldığında ise, orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren orman ürünleri sanayi işletmelerinin satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanları, mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin satış öncesi müşteri ilişkileri yönetimi puanlarından yüksektir.

Bu durumda işletme için müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteri kazanmak ve onları elde tutarak sadık ve karlı birer müşteri haline getirmek ancak iyi bir "Müşteri İlişkileri Yönetimi" stratejisi belirleyerek, bu stratejiyi tüm benimsemesi sağlayarak ve uygulayarak mümkün olacaktır.

Bir organizasyonda etkin müşteri ilişkileri, çalışanların ve işletmenin bilgi ve becerilerinin sistemli olarak bir araya gelmesi ile ortaya çıkar. Bütün çalışanlar müşteri ilişkileri bilgisini öğrenmeli ve bu konuda beceri kazanmalıdır. Kendi işini profesyonel bir biçimde yapmak isteyen herkes öğrendiği bu bilgi ve becerileri işine uygulamalıdır.

Aynı zamanda şirketin sektör içerisindeki konumu ve pazar payı büyüdükçe eğitime verdikleri önem de artmaktadır. İşletmenin elindeki kaynaklar, çalışanların durumu, yönetimin tutumu gibi birçok değişken bu alanda eğitim faaliyetlerinin yapılmamasına sebep olabilmektedir. Diğer taraftan genel olarak üst düzey yöneticilerin müşteri ilişkileri yönetimi ve bununla ilgili olarak pazarlama eğitimi almamış olmaları, pazarlama kavramının önemini ve inceliklerini kavramamış olmaları, müşteri odaklı yönetime olan inanç yetersizliği ve müşteri ilişkilerinde kalite yaratılması değişimine karşı direnç gösterilmesi, müşteri ilişkileri ile ilgili eğitim faaliyetleri konusunun en önemli engellerindedir.

Araştırmaya katılan orman ürünleri sanayi işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi uygulanma düzeylerinin aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi sonucu şu bulgulara ulaşılmıştır:

Görüldüğü gibi, orman ürünleri sanayisi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerinin pazarlamaya ve müşteri ilişkilerine bütçe ve imkanları doğrultusunda önem derecesi artarken, bununla birlikte, işletmeler kurumsallaştıkça ve sermayeleri büyüdükçe modern anlamda pazarlamaya verilen önem giderek artmıştır. Tek kişi işletmelerinde ve limited işletmelerde müşteri ilişkilerine bakış açısı ile kurumsal olan şirketlerin müşteri ilişkilerine bakış açısı arasındaki fark istatistiksel olarak da göstermektedir. Anonim şirketlerde bu pazarlama anlayışına daha profesyonel bakılırken, sözü geçen diğer işletmelerde ise bu sistem yavaş yavaş benimsenmeye başlamıştır.

İşletmelerin müşteri ilişkilerine yaptığı yatırımlar, bu yatırımların uygulanış şekilleri ve bu uygulamalardan sağlanan geri dönüşümler hakkında yapılan araştırmamıza göre, işletmelerin amaçlarına uygun hareket edebilmesi için müşteriye verilen önemi daha da göz önünde bulundurarak müşteri istek ve taleplerine uygun hareket etmesi gerekmektedir. Piyasa şartlarında, işletmelerin tutunabilmesi için, müşterilerin talep edeceği ürün üzerinde çalışmalar yaparak, müşteri memnuniyeti sağlanması adına, satış öncesi, satış anında ve satış sonrasındaki hizmetleri arttırması gerekmektedir.

Orman ürünleri sanayisinde faaliyet gösteren işletmeler, müşteri ilişkileri ve satış sonrası hizmetleri için departmanlar kurarak, yapacağı yatırım ve üreteceği ürün ve hizmet kalitesi için bu alanlar da eğitime de önem vermesi gerekmektedir. Araştırmamıza göre, yapılan yatırımlar, işletmenin geleceği, müşteri memnuniyeti ve karlılık açısından olumlu sonuçlar sağlamıştır.

Bu çalışmadan yola çıkılarak, araştırmalarımıza ek olarak, işletmeler açısından müşteri sadakatinin ölçülmesi üzerine bir araştırma yapılabilir. Orman ürünleri sanayi sektörüne bağlı olarak, müşterilerin ilişki içerisinde olduğu işletmelere ne düzeyde bağlı olduğu, ne kadar memnun olduğuna dair bir çalışma yapılabilir. İşletmelere uygulanan bu anketin bir benzeri müşteriler için de uygulanabilir. Ayrıca, bu çalışmalar dışında, orman ürünleri sanayi sektörü ile diğer sektörler arasında kıyaslama yapılabilecek bir çalışma düzenlenebilir.



## 5. KAYNAKÇA

- Akça, U., CRM Bileşenleri, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 20 Aralık 2004.
- Akça, U., CRM Nedir?, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mk/-gos.php?int=188](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mk/-gos.php?int=188), 30.11.2003.
- Akyüz, İ., 2004. Mobilya Satış Mağazalarında Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi, Artvin Orman Fakültesi Dergisi, 113-123.
- Altıntaş, M. H., 2000. Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, 1. Basım, Alfa Yayınları, Bursa, s. 3.
- Arıkan, R., 2004. Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama, Asil Yayın, Ankara.
- Arlı, M. ve Nazik, H., 2001. Bilimsel Araştırmaya Giriş, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Auf, M., 2002. Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara.
- Bayraktaroğlu, A., 1998. Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 46.
- Bozgeyik, A., CRM Niçin Önemli? ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?, Active Dergisi.
- Brown, S., 2002. Customer Relationship Management The Handbook, Pricewaterhouse Coopers Yayınları, 9.
- Brown, S., 2000. Customer Relationship Management: A Strategic İmperative in The World of E-Business, John Wiley Sons, Canada, 8.
- Celepoğlu, A., 2009. Türkiye 2007, Başbakanlık Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü.
- Cemalcılar, İ., 1999. Pazarlama, Kavramlar, Kararlar, Beta Yay. Yayın No: 422, Eğitim Dizisi: 27, İstanbul, 5-6.
- CRM, 2000. Customer Relationships Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi), Customer- centric Planning&Redesigning Roles, 14, NewYork.
- Çıtak, E., Derhal İnsan, Arthur Anderson Yayınları, 12.
- Çolakoğlu, H. M., 2004. Türkiye'de Kereste ve Parke Endüstrisinin Durumu, Sorunları ve Çözüm Önerileri, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dayanıklıoğlu, S., 2008. Türkiye Yonga Levha Sanayicileri Derneği, İstanbul.

- Dereli, H., CRM'den Nasıl Yararlanabiliriz?, [www.izmirnews.com/haber.asp?id=61](http://www.izmirnews.com/haber.asp?id=61), 21 Mart 2010.
- Diamond, D., Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.imiconferences.org/crm/crm.php>, 24 Kasım 2003.
- Dickie, J., CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri, Partner, CSOForum.
- Don P. ve Martha R., 2000. One to One Fieldbook, Capstone, 4.
- DPT, 2006. Ağaç Ürünleri ve Mobilya Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007- 2013), Ankara.
- DPT, 1995. VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Orman Ürünleri Sanayi Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Yayın No:2376, 90 -102, Ankara.
- Duncan, D.B., 1955. Multiple Range And Multiple F-Tests. Biometrics, 11, 1-42.
- Duran, M., Birebir Pazarlama: Müşteri Merkezli Yaklaşım, <http://www.danismend.com>, 6 Ağustos 2010
- Dyche, J., 2003. The CRM Handbook, A Business Guide To Customer Relationship Management, Addison-Wesley Pearson Education, New York, 13-14.
- Eke, S., CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi, Active Dergisi, 5.
- Elbaşıoğlu, E., 2001. Müşteri İlişkileri Yönetimi: Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 29.
- Ergunda, İ., Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.danismend.com>, 02.04.2005.
- Erik, F., İnsan Kaynakları Alanında Teknolojik Gelişmeler ve Müşteri ilişkileri Yönetiminin Önemi, [www.insankaynaklari.com.tr](http://www.insankaynaklari.com.tr), 30.11.2004.
- Ersoy, P., 2004. Havayolu Şirketleri Class Yarışında, Kırmızı Dergisi, 14.
- Furniturk, The Short Overview Of The Turkish Fumiturk Market With 2007 Figures. Turkish Fumiture Export Magazine, 2008.
- Gordon R. S. ve Harper, M., 1997. Umut Bir Yöntem Olamaz, BZD Yayıncılık, İstanbul, 10.
- Gökçe, B., 1988. Toplumsal Bilimlerde Araştırma, Savaş Yayınları, Ankara.
- Güngör, N.M., 2008. Türkiye'de Ahşap Kökenli Parke Endüstrisinin Teknolojik Yapısı, Fire-Verimlilik ve Kalite Açısından Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, İ.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 103.

- Güven, E., 2002. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hacıoğlu, H., Kaplan, E., Balı, R. ve Cilan, S., 2005. Yuvarlak Odun Üretim ve Pazarlaması, 1. Çevre ve Ormancılık Şurası, Tebliğler, 3. Cilt, Antalya.
- Hamşioğlu, A. B., 2004. Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi, Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 157.
- İGEME, 1998. İhracatı Geliştirme Merkezi Mobilya Sektör Raporu, Ankara.
- İslamoğlu, A. H., 1999. Pazarlama Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1.
- Kahraman, A., 2002. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaptan, S., 1983. Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri.
- Karasar, N., 2005. Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karataş, S., 1996. Pazarlama Yönetimi Prensipleri, Veli Yayınları, İstanbul, 10.
- Kepek, K., 2002. Entegre Bir CRM Uygulamasına Kalitatif Bir Yaklaşım, Activeline Dergisi, 3.
- Kıral, C., 2001. Tok Satıcılar Cennetinde Son Tangolar, Activeline dergisi, 3.
- Kotler, P., 2003. Marketing Management, Pearson Education, 52.
- Kök, G., 2009.s Dünyada ve Türkiye’de Orman Ürünleri Arz Talep İlişkileri, II. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, Şubat, Isparta, Bildiriler Kitabı: 349 – 360.
- Könüman, M., A Bank’ın A’dan Z’ye Müşteri İlişkileri Yönetimi Öyküsü, Activeline dergisi.
- Kulabaş, Y., 2001. Sadakat Yazılımı, Yöneticinin E-iş Rehberi, Rizoli Yayıncılık, s. 17, İstanbul.
- Kurtuluş, K., 1985. Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 5. Basım, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3289, İstanbul.
- Kurtoğlu, A., 2006. An Overview of Turkish Forestry Products And Turkish Furniture Industry, Furnitürk Industry, 1, 126-150.
- Lee, D., The Customer Relationship Management Planning Guide V2.0, CRM Steps 1&2.

- Loyle, D. ve Brendler W., 2001. 8 Critical Factors That Make or Break CRM, Target Marketing, 57.
- Mersin, D., CRM Yazılımları Değerlendirmesi, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 18 Mart 2004.
- Mucuk, İ., 2001. Pazarlama İlkeleri, 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 6.
- Nalebuff, B. ve Brandenburger, A., 1995. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, Harvard Business Review, 4, 73, 57-71.
- Odabaşı, Y., 1995. Pazarlama İletişimi, Anadolu Üniv. Yayın No: 851, İşletme Fakültesi Yayın No:1, Eskişehir, 5-6.
- Öncer, M., 1991. Orman Ürünleri Sanayinde Üretim Planlaması ve Kontrolü, M.P.M Yayınları, No: 443, Ankara.
- Örs, Y. ve Akyıldız, M.H., 2005. Yonga Ve Lif levha Sektörü, 1. Çevre ve Ormancılık Şurası, Tebliğler 3. Cilt, Antalya.
- Örs, Y. ve Çolakoğlu, H.M, 2005. Kereste ve Parke Endüstrisi, 1. Çevre ve Ormancılık Şurası, Tebliğler, 3. Cilt, Antalya.
- Örs, Y., Kılıç, 2005. Kaplama ve Kontrplak Endüstrisi, 1.Çevre ve Ormancılık Şurası, Tebliğler 3. Cilt, Antalya.
- Özçelik, D. A., 1981. Araştırma Teknikleri Düzenleme Ve Analiz, ÜSYM Yayınları, Ankara.
- Özdamar, K., 2003. Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, K., 2001. Tedarik Zinciri Yönetimi Gelişiminde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yeri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Ankara, 121.
- Özkara, Ö., 2004. Türkiye'deki Ahşap Parke Endüstrisinin Bugünkü Durumu ve İleriye Dönük Pazar Potansiyelinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Rich, M.K., The Direction of Marketing Relationships, The Journal of Business & Industrial Marketing, 15, 170.
- Sawy, O.A.E. ve Bowles, G., 1997. Redesigning the Customer Support Process For The Electronic.
- Seçkin, S., 2003. Kotler'den Yarına Dersler, Capital Dergisi, 5, 195.
- Seiders, K., Berry, L.L. ve Gresham, L.G., 2004. Attention, retailers! How convenient is, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bil. Enst., Konya, 64-65.

- Sencer, M., 1989. Toplumbilimlerinde Yöntem, Beta Basım, İstanbul.
- Sezgin, E., 2002. İnternet Ekonomisi ve Rekabetin Yeni Boyutu Birebir Pazarlama, Ege Üniversitesi, 4. Üniversiteler Arası İktisat Öğrencileri Kongresi Sunumu, İzmir.
- Sükan, E., 2006. Selüloz Ve Kağıt Sanayi Vakfının Tarihçesi, Standart Dergisi, 14-17.
- Şimşek, M.Ş., 2003. İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tacer, M., 2001. Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkın, E., 2003. Öğrenen Pazarlama, Değişim yayınları, s. 11, Kütahya.
- TEK Ö. B., 1997. Pazarlama İlkeleri, Cem Ofset, İzmir, 10.
- TOBB, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Sanayi Veri Tabanı, www.tobb.gov.tr, 11.12.2008.
- Trout J. ve Rivkin S., 1999. Yeni Konumlandırma, Profilo Yayınları, 20.
- Unur, A., Pazarlama Nedir?, www.insankaynaklari.com/on/ContentBody.asp?, 01.05.2004.
- URL-1, "Ekonomi". Dünden Bugüne İstanbul Ansiklopedisi III, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, [http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0stanbul\\_\(il\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0stanbul_(il)), 3 Temmuz 2010
- URL-2, İller itibari ile iktisadi faaliyet kollarına göre Gayri Safi Yurtiçi Hasıla", <http://www.tuik.gov.tr/ulusalhesapapp/ulusalhesap.zul?tur=2>, 4 Temmuz 2010.
- URL-3, <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000107-yazi.Htm>, 28.11.2004.
- White, R.L., 2000. Executing an İntegrated E-CRM İnfrastructure, Call Center Solutions, 18, 10, 50.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., 2004. SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yereli, A. N., 2001. Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 7, 1, 10.
- Young, P. V., 1968. Bilimsel Sosyal İncelemeler Ve Araştırma, Ege Matbaası, Ankara.

## 6. EKLER

### ANKET FORMU ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Orman ürünleri sanayi işletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin ne derecede ve nasıl uygulandığına yönelik bilimsel anlamda kullanılacak anket çalışmasıdır. Bilgiler kesinlikle saklı tutulacaktır. Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz  Erkek  Kadın
2. Yaşınız  18-25  26-33  34-41  42 ve üstü
3. Medeni durumunuz  Evli  Bekar  Boşanmış
4. İşletmedeki pozisyonunuz aşağıdakilerden hangisidir?  
 Üst kademe (Genel Müdür, Müdür yrd, İşletme sahibi..)  
 Orta kademe (Mühendis, Satış- Pazarlama temsilcisi..)  
 Alt kademe (Ustabaşı, Vardiya amiri, işçi..)
5. İşletmenizin hukuki yapısı aşağıdakilerden hangisidir?  
 Tek kişi işletmesi  Limited Şti  Anonim Şti  Kolektif Şti  Komandit Şti
6. İşletmedeki toplam çalışma süreniz?  
 0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri
7. İşletmede toplam çalışan sayısı.....
8. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör.....
9. Aşağıdaki yargılara ne derecede katıldığınızı belirtiniz:

1.Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3.Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5
Müşteri kazanç kaynağımızdır.					
İşletmemiz rakip işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini araştırır.					
İşletmemizde müşteri ilişkileri departmanı vardır.					
Satış temsilcilerimiz müşterilerimizle hangi yollardan iletişim kuracaklarını bilirler.					
İşletmemiz tarafından müşteriye ulaşmak için dağıtım kanalları yeterince kullanılmaktadır.					
İşletmemiz müşteri irtibat noktalarının performanslarını ölçmektedir.					
Müşteri memnuniyeti anketi işletmemizde genellikle yapılmaktadır.					
Müşteri bilgilerini sık sık güncelleriz.					
Müşteri ilişkileri ile işletmemiz bünyesinde eğitim verilmektedir.					
İşletmemiz müşteri memnuniyetini artırıcı yatırımlar yapmaktadır.					
Bir ürünümüz müşterilerin beklentisini karşılamıyorsa piyasadan çekeriz.					
Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştiriyoruz.					
Ürün kalitesi müşteri beklentilerinin altındadır.					
Müşteri memnuniyeti istenilen düzeydedir.					
Müşterilerimiz fiyat konusunda çok duyarlıdır.					
İşletmemiz müşteriler arasında ayırım yapmaktadır.					
İşletmemiz mevcut müşterileri elinde tutmakta zorlanmaktadır.					
Müşteri bilgileri sıklıkla güncellenir.					
Müşteri profili işletmemiz tarafından sürekli çıkarılır.					
Müşteri profili çıkarmak için bilişim teknolojilerinden yararlanmaktayız.					

	1	2	3	4	5
CRM(Müşteri İlişkileri Yönetimi), müşterilerinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir, ilişkisel pazarlamanın bir uygulaması olarak kabul edilebilir.					
CRM uygulamasına, bir felsefe olarak bakıyoruz.					
CRM uygulamalarına çeşitli ölçümler yapıyoruz.					
Müşteri takibinde telefon, mail yada sms yolunu kullanıyoruz.					
Müşteri ilişkileri yönetimi, bir rekabet stratejisidir.					
CRM uygulamasına tepe yöneticilerinin desteği tamdır.					
Şirketimizin organizasyon şeması müşteri odaklıdır.					
Müşteri ilişkilerinden sorumlu departmanımız gerekli raporlamaları yaparak, bir üst yöneticiye sunmaktadır.					
Müşteriler şikayet ve dilekleri için teşvik edilir.					
Mevcut müşterileri korumaya işletmemizde önem verilir.					
Müşterilerle kişisel olarak görüşmeler yaparım.					
Rakiplerimize göre müşterilerle ilişkilerimiz çok daha iyidir.					

Müşterilerinizin sizin hizmetlerinizi satın alırken kullandığına inandığınız aşağıdaki kriterleri işletmeniz için puanlayınız.

**1.Çok Zayıf 2. Zayıf 3.Normal 4. İyi 5.Çok iyi**

	1	2	3	4	5
1.Bilgili çalışanlar					
2.Çabukluk					
3.Sözlerin Tutulması					
4.Anlayış					
5.Güven					
6.Müşteriyi takip etme					
7.Müşteriye sürprizler yapma					
8.Tutarlılık					
9.İletişim					
10.Ulaşılabilirlik					
11.Birebir etkileşim					
12.Geçmiş deneyim					
13.Şikayet çözümü					

**Satış Öncesi**

**1.Tam Katılım 2. Kısmen Katılım 3. Kararsızım 4. Kısmen Red 5. Tam Red**

	1	2	3	4	5
1. Müşteri ihtiyacının analizini ve değerlendirmesini çok sık olarak yapılır.					
2. Müşterilere yeni ürünler hakkında bilgiler verilir.					
3. Müşteri ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetler üretilmelidir.					
4. Ürün katalogları, kullanma talimatı, garanti belgesi, yedek parça kataloglarını müşterilerime her zaman sunulur.					
5. Satış elemanları, servis elemanlarımı eğitimden geçirir.					
6. Etkili bir ürün tanıtımı yaptığımızı düşünüyorum.					
7.Ürünle birlikte kullanılacak diğer ürünlerin kalite ve özellikleri hakkında gerekli bilgileri verilebilmektedir.					
8.Yönetici ve çalışanlar müşterilerin ne söylediğini dinler ve uygun şekilde cevaplandırır.					
9.İşletmemiz girdiği her pazara uygun olarak, belirli müşteri yada Pazar dilimine göre ürün ve hizmetlerini uydurur.					
10.İşletme pazarlama stratejisini şekillendirirken, bilgi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz eder.					
11.İşletmemiz ürün ve hizmetlerinin müşterinin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başka işletmeyi önerir.					

**Satış Anında****1.Tam Katılım 2. Kısmen Katılım 3. Kararsızım 4. Kısmen Red 5. Tam Red**

	1	2	3	4	5
1. Tüm satış personeline ürünün tanıtımı hakkında eğitimler (seminer vs..) verilmiştir.					
2. Satış görüşmelerinde müşteri ihtiyaçlarına yönelik öneriler geliştirmekteyiz.					
3. Ürünün müşteriler tarafından neden alınmak istendiğinin bilinmesine çalışırız.					
4. Satış elemanlarımız teslimden önce ürünü son defa kontrol eder.					
5. Karşılınmayan siparişin, yanlış ürünün olup olmadığı çok sık kontrol edilir.					
6. Sipariş telsim sürelerinin gerçekçi olarak tam zamanında yaparız.					
7. Ambalaj, taşıma ve ürünün kurulması aşamalarını ayrı ayrı biz yaparız.					
8. İşletmemiz satıştaki rolünü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı uygular.					
9. İşletmemiz kısa vadede yüksek kazanç elde etmek için müşterilerle olan uzun vadeli ilişkilerini feda etmeye istekli değildir.					
10. İşletmemiz tüm departmanlarında müşterilerle ilgili paylaşılabilen detaylı müşteri bilgisine sahiptir.					

**Satış Sonrası****1.Tam Katılım 2. Kısmen Katılım 3. Kararsızım 4. Kısmen Red 5. Tam Red**

	1	2	3	4	5
1. Müşterilerden gelecek bilgilerin doğru ve zamanında gelmesini sağlayacak iletişim kanallarımız mevcuttur.					
2. Müşteri şikayetlerine cevap hızımız yüksek olup geliştirmekteyiz.					
3. Yedek parça temini kolaylıkla sağlanmaktadır.					
4. M					
5. Müşteri şikayet konusunda ilgili kişiye gitmesini sağlamaktayız.					
5. Dağıtımda her kesim kalite kontrol faaliyetlerine katılmaktadır.					

İşletmeniz Müşteri İlişkileri Yönetimine dönük yatırımlar yapıyor mu? Evet  Hayır   
Cevabınız evet ise, İşletmeniz yatırım yapma nedenlerini önem derecesine göre puanlayınız.

**1.Çok önemsiz 2. Önemsiz 3.Normal 4. Önemli 5.Çok Önemli**

	1	2	3	4	5
1.Yeni müşteriler kazanmak					
2.Mevcut müşterileri elde tutmak					
3.Müşteri hizmetlerini iyileştirmek					
4.Rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmek					
5.Karı arttırmak					
6.Gelirleri arttırmak					
7.Maliyetleri azaltmak					
8.Pazar payını artırmak					
9.İşletme devamlılığını sağlamak					

İşletmeniz aşağıda belirtilen çeşitli müşteri ilişkileri yönetimi yöntemlerinin kullanılma düzeylerini puanlayınız.



**1.Çok az 2.Az 3. Orta 4. Fazla 5. Çok Fazla**

	1	2	3	4	5
1.Yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi ve sunulması					
2.Müşterilerle yüzyüze görüşme					
3.Yeni teknoloji kullanımı					
4.Satış gücü otomasyonu					
5.Hedefle ilgili pazarlama stratejileri					
6.Kampanya yöntemleri					
7.Satış acentaları ve distribütörlerden yararlanma					
8.Bayii/Servis otomasyonu					
9.Yeni bilgi teknolojileri kullanımı					
10.Müşterilere yönelik web siteleri					
11.e-ticaret stratejisi uygulama					
12.Çağrı merkezleri oluşturma					

İşletmenizin aşağıda belirtilen çeşitli müşteri ilişkileri yönetimi yöntemlerinin uygulanma sonuçlarını puanlayınız.

**1.Çok az 2.Az 3. Orta 4. Fazla 5. Çok Fazla**

	1	2	3	4	5
1.Müşteriyi elde tutma oranı artmıştır.					
2.Pazar payını iyileştirme					
3.Satış miktarında artış görülmüştür.					
4.Çok yüksek düzeyde müşteri tatmini					
5.İyileştirilmiş servis kalitesi					
6.Yüksek düzeyde karlılık					
7.Daha etkili pazarlama kampanyası					
8.Şuanda performansımızı ölçemiyoruz.					
9.Daha düşük maliyet/ Daha rekabetçi konum					

Anketimiz bitmiştir. Soruları cevapladığınız için teşekkürler.

Yüksek lisans öğrencisi  
Muhammet Beker

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. İlker Akyüz

## ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında Yozgat'ta doğdu. Büyükçekmece Lisesi'ni 2004 yılında bitirdi. Aynı yıl, Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Endüstri Mühendisliği bölümünü kazandı. 2008 yılında bu bölümden mezun oldu. 2006 yılında Anadolu Üniversitesi Dış Ticaret ön lisans programına başlayıp, 2008 yılında mezun oldu. Aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Endüstri Mühendisliği yüksek lisans programına başladı. 2011 yılında özel sektörde çeşitli firmalarda üretim mühendisi olarak görev yaptı. Bekâr ve orta derece İngilizce bilmektedir.