

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
SİGORTACILIK ANABİLİM DALI**

**SİGORTACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ
YAKLAŞIMININ ÖNEMİ
ve BİR BRANŞ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: PROF. DR. MÜNEVVER ÇETİN

HAZIRLAYAN: SAADET TEKEL

İSTANBUL 2006

ÖNSÖZ

Son yıllarda, özellikle internetin hayatımıza girmesiyle ekonomide ve iş dünyasında hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Gelişen teknoloji, özellikle internetle beraber kolaylaşan ve ucuzlayan iletişim sayesinde artık firmalar ulusal ve uluslararası arenada sıkı bir rekabetle karşı karşıyalar. Bütün bu gelişmelerle birlikte tüketicilerin beklentileri ve bilinç düzeyleri de yükselmektedir. Rekabetin arttığı, ürünlerin kolayca taklit edildiği, karların düştüğü günümüz dünyasında firmalar; varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini arttırmak için yeni yaklaşımlar geliştirmek zorundalar.

Firmaların bu yeni düzende rekabet ederken aynı zamanda karlılıklarını da arttırması; en değerli varlıkları olan müşterileriyle birebir ilişki kurmaları ve müşterilerin yaşam boyu değerini arttırmalarıyla mümkün olacaktır. Sözünü ettiğim bu yaklaşıma son dönemlerde verilen ad “Müşteri İlişkileri Yönetimi” (MİY/CRM) dir.

Bu gelişmeler yaşanırken, hizmet sunan bir sektör olarak sigortacılığa dönüp baktığımızda, Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulamaya en çok ihtiyaç duyan alanlardan biri olduğunu görmekteyiz. Sigorta şirketleri yoğun fiyat rekabeti, bunun sonucunda düşen teknik karlılıklar ve kaybedilen müşteriler gibi sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Yapılan işin doğası gereği çok sayıda müşteriyle -acenteler kanalıyla da olsa- birebir iletişim halinde olan ve bu yolla çok değerli özel bilgileri kayıt altına alan sigorta şirketleri bu özelliklerini; mevcut sorunlarını aşarak karlılıklarını arttırmak için MİY yaklaşımında bir avantaj olarak kullanabilmelidir.

Sigorta şirketlerinin sorunlarını çözerek sektörün Türkiye ekonomisi içinde hakettiği yeri almasında büyük faydaları olacağını düşündüğüm MİY kavramını ele almamda beni teşvik eden ve yönlendirmeleriyle bana destek olan tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Münevver Çetin’e, ayrıca şekil şartları konusunda yardımını esirgemeyen Sn. Anita Barin, Sn. Ergül İnanç, Sn. Nurtaç Ateş’e ve Sn. Feyza Tekel’e, kaynaklarını paylaştıran Sn. Kevser Üstkoç’a teşekkür ederim.

İstanbul, 2006

Saadet TEKEL

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLO ve ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MİY YAKLAŞIMINI GEREKTİREN YENİ EKONOMİ VE PAZARLAMA KOŞULLARI	3
1.1. YENİ EKONOMİ VE PAZARLAMA	3
1.2. YENİ EKONOMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	4
1.3. PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMANIN DEĞİŞEN MERKEZİ.....	8
1.4. YENİ PAZARLAMA ANLAYIŞI	10
1.4.1. Yeni Pazarlama Anlayışının Amacı.....	10
1.4.2. Kitlesele Pazarlamadan Bire-Bir Pazarlama Kavramına Geçiş.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

2. MİY (MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ) KAVRAMI	20
2.1. MİY KAVRAMININ TARİHÇESİ.....	20
2.2. MİY KAVRAMININ TANIMI.....	21
2.3. DİĞER MİY KAVRAMI TANIMLARI	22
2.4. MİY YAKLAŞIMININ SAĞLADIĞI FAYDALAR	25
2.5. MİY YAKLAŞIMININ GETİRİLERİ KONUSUNDA RAKAMSAL VERİLER	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MİY UYGULAMASINA GEÇİŞ VE UYGULAMA AŞAMALARI.....	31
3.1. MİY UYGULAMASINA GEÇİŞ	31
3.1.1. MİY' i Anlamak	31
3.1.2. MİY Takımının Oluşturulması	32
3.1.3. Farklılık Analizi.....	34
3.1.4. Tasarım	36

3.2. MİY BİLEŞENLERİ	39
3.2.1. İnsan Bileşeni	39
3.2.2. İş Süreçleri Bileşeni.....	40
3.2.3. Teknoloji Bileşeni.....	43
3.3. MİY MİMARISININ UNSURLARI	46
3.3.1. Analitik MİY	46
3.3.2. Operasyonel MİY.....	46
3.3.3. İşbirlikli MİY.....	47
3.4. MİY'İN EVRELERİ.....	49
3.4.1. Müşteri Seçimi (Segmentasyon)	50
3.4.2. Müşteri Edinme	52
3.4.3. Müşterinin Korunması.....	53
3.4.3.1. Müşterinin Yaşamboyu Değeri	55
3.4.3.2. Müşterinin Yaşamboyu Değerinin Hesaplanması	55
3.4.3.3. Müşteri Sadakati.....	58
3.4.3.4. Müşteri Sadakatının Kar Üzerine Etkisi	59
3.4.4. Müşteri Derinleştirme	60
3.5. MİY TASARIMININ TEMEL ADIMLARI.....	61
3.5.1. Müşterinin Tanımlanması.....	63
3.5.1.1. Eldeki Müşterilerin Envanterinin Çıkartılması.....	65
3.5.1.2. Veri Tabanı Dışındaki Bilgilerinin Değerlendirilmesi	65
3.5.1.3. Daha Fazla Bilgi Toplamak İçin Stratejiler Oluşturmak	65
3.5.2. Müşterinin Farklaştırılması	66
3.5.2.1. Müşterilerin Değerlerine Göre Farklaştırılması	66
3.5.2.2. Müşterilerin İhtiyaçlarına Göre Farklaştırılması	68
3.5.3. Etkileşim.....	69
3.5.4. Kişiselleştirilmiş Ürün/Hizmetler.....	71
3.6. MİY YAKLAŞIMINDA BİLGİ İLE TEKNOLOJİNİN ENTEGRASYONU	72
3.6.1. Veri Ambarcılığı.....	72
3.6.2. Veri Madenciliği.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE MİY YAKLAŞIMI	76
4.1. SİGORTANIN TANIMI	76
4.2. TÜRK VE DÜNYA SİGORTACILIĞINA BAKIŞ	77
4.2.1. Türkiye’de Sigortacılık Sektörü.....	77
4.2.2. Dünyada Sigortacılık Sektörü ve Türkiye’nin Yeri.....	81
4.3. SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA ANLAYIŞI	83
4.4. SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA KARMASI BAZINDA YURTIÇI VE YURTDIŞI ÖRNEKLERİYLE MİY GEREKLİLİĞİ.....	86
4.4.1. Ürün ve Kişiyeye Özel Uygulamalar	86
4.4.1.1. Sigorta Ürünleri Talebinin Gelir Esnekliği ve Müşterinin Cüzdan Payı	88
4.4.2. Fiyatlandırma ve MİY Sürecindeki Yeri.....	89
4.4.2.1. Analitik Fiyatlandırma Yöntemlerinin Kullanımı	90
4.4.2.2. Fiyata Dayalı Tek Boyutlu Rekabette Kurtulmak için MİY Yaklaşımının Uygulanması	91
4.4.3. Tutundurma	92
4.4.3.1. Reklam	92
4.4.3.2. Satış Geliştirme	93
4.4.3.3. Halkla İlişkiler.....	94
4.4.4. Dağıtım.....	95
4.4.4.1. Direkt Dağıtım	96
4.4.4.2. Dolaylı Dağıtım.....	97
4.5. SİGORTA SEKTÖRÜNDE MİY STRATEJİSİNİN ADIMLARI	103
4.5.1. Kurum Genelinde Bütünleştirilmiş Bir Müşteri Görünümü	104
4.5.1.1. Sigortacılık Sektöründe Müşteri Veritabanı Kavramı	104
4.5.1.2. Sigorta Şirketlerinde Müşteri Tekleştirme İşlemi.....	105
4.5.2. Mükemmel Hizmetle Müşterileri Elde Tutma	106
4.5.2.1. Toplu Profil Oluşturma	107
4.5.2.2. Toplu Modelleme	107
4.5.2.3. Toplu Skorlama:.....	108
4.5.3. Şirket Büyürken Maliyetlerin Kontrol Edilmesi	109
4.6. SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE MİY YAKLAŞIMININ BİLGİ TEKNOLOJİLERİNDEKİ YANSIMALARI..	111
4.6.1. Sigortacılık Sektöründe Veri Ambarı ve Veri Madenciliği	111
4.6.1.1. Sigorta Şirketlerinin Veri Ambarı İhtiyacı ve Veri Ambarı Kullanımının Gelişimi.....	112
4.6.1.2. Sigorta Şirketlerinde Veri Madenciliği İhtiyacı ve Sektörde Bilgi Paylaşımı	114
4.6.2. Sigortacılık Sektöründe İnternet Tabanlı Uygulamalar	116

4.6.2.1. Sigortacılık Sektöründe e-MİY Kavramı	116
4.6.2.2. İnternetin Sigortacılık Sektöründe Yaygın Olarak Kullanılmasını Önleyen Nedenler	117
4.6.3. Sigorta Şirketlerinde MİY Otomasyonunun Operasyonel Sorunların Çözümündeki Önemi	120
4.6.3.1. Sigorta Şirketlerinde Operasyonel Sorunların Kaynakları.....	120
4.6.3.2. Sigortacılık Sektörünün MİY Otomasyonu İhtiyacı ve Gelecekteki Eğilimlere Yönelik Tahminler	123

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BİR BRANŞ UYGULAMASI : X SİGORTA ŞİRKETİ SATIŞ OTOMASYONU UYGULAMASI..... 126

5.1. UYGULAMANIN AMACI.....	126
5.2. UYGULAMANIN İŞLEYİŞİ.....	126
5.3. UYGULAMANIN KULLANIMI.....	127
5.3.1. Yeni Müşteri Kaydı.....	127
5.3.2. Referans-Müşteri Kontrolü.....	130
5.3.3. Ekip Liderinden Alınan Referansların Aksiyon ve Riziko Girişi	133
5.3.4. Riziko Formu Altından Aksiyon Açma ve Kapama.....	134
5.3.4.1. Aksiyon Açma.....	134
5.3.4.2. Aksiyon Türü, Tarihi Girme.....	135
5.3.4.3. Aksiyon Kapatma.....	136
5.3.4.4. Aksiyon Durumunun Takibi.....	137
5.3.5. Replikasyon (Güncelleme).....	138

SONUÇ139

KAYNAKÇA.....142

TABLO ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Pazarlamanın Değişen Merkezi	9
Tablo 1.1: Eski Ekol Pazarlama Yaklaşımıyla Yeni Anlayış Arasındaki Farklar	13
Şekil 1.2 : Pazarlama Anlayışları.....	15
Şekil 1.3 : Pazar Payı –Müşteri Payı.....	16
Tablo 2.1: MİY Global Piyasası	21
Tablo 2.2: MİY’den Sağlanan Faydalar	27
Şekil 3.1 : MİY Uygulaması	31
Şekil 3.2 : MİY Bileşenleri	39
Şekil 3.3 : MİY Mimarisinin Temel Unsurları	48
Şekil 3.4 : Müşteri Sadakati-Müşteri Karlılığı İlişkisi.....	60
Şekil 3.5 : İlişkisel Pazarlamada Peppers&Rogers Metodolojisi	63
Şekil 3.6 : Müşteri Değer Modellemesi	68
Tablo 4.1: Sigortacılık Sektörünün Genel Durumu Toplam Şirket Sayısı	79
Tablo 4.2: ABD Doları Olarak Prim Gelirleri ve Yıllık Değişim	80
Tablo 4.3: Türk Sigorta Sektörünün Dünyadaki Yeri.....	82
Şekil 4.1 : Sigortacılık Sektöründe Pazarlama Üçgeni	85
Şekil 5.1 : Uygulamanın Giriş Menüsü	127
Şekil 5.2 : Yeni Müşteri Butonu	128
Şekil 5.3 : Firma-Birey Seçimi	129
Şekil 5.4 : Yeni Referans Formu-Birey	129
Şekil 5.5 : Yeni Referans Formu- Firma.....	130
Şekil 5.6 : Referans	131
Şekil 5.7 : Referans Formu	131
Şekil 5.8 : Onaylanmış Referans Formu	132
Şekil 5.9 : Riziko Formu.....	133
Şekil 5.10: Onaylanmış Referans Formu2.....	134
Şekil 5.11: Aksiyon Formu	135
Şekil 5.12: Aksiyon Formu- Aksiyonu Kapatma Butonu.....	136
Şekil 5.13: Aksiyon Kapatma Formu	136
Şekil 5.14: Takvim Görüntüsü.....	137
Şekil 5.15: Güncelleme Ekranı	138

KISALTMALAR LİSTESİ

BT : Bilgi Teknolojileri

CRM : Customer Relationship Management (MİY)

MİY : Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

ÖZET

Son yıllarda tüm dünyada, daha önceki çağlarda eşi benzeri görülmemiş hızda değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimleri doğuran bir çok etken arasında globalleşme, gelişen teknoloji ve iletişim kanalları, internetin yaygınlaşması ve rekabet en önemlileridir. Artık bilgi hızla bütün dünyayı dolaşabilmekte, iletişim teknolojileri gelişirken, maliyetleri düşmektedir.

Bu değişim sonucu oluşan yeni ekonomi koşullarında pazarlama anlayışı da gelişmek zorunda kalmıştır. Çünkü yeni ekonomi, dijital devrimi ve bilginin yönetimini temel almaktadır. Bilgi çağı olarak nitelendirilen bu dönem, çok yoğun rekabetin olduğu pazarları ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni ortamda müşteriler alternatif ürün ve hizmetlere kolayca ulaşmakta, gereksinimleri sürekli olarak değişmekte ve beklentileri yükselmektedir. Bütün bu gelişmeler sigorta sektörünü de kaçınılmaz olarak etkilemekte; sigorta şirketlerinin karlılıklarını arttırarak varlıklarını sürdürebilmeleri için, müşterileriyle ilişkilerinde yeni yaklaşımlar geliştirmelerini ve bunu yaparken bilgi teknolojileri desteğini almalarını zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmada, yeni pazarlama anlayışı ile birlikte ortaya çıkan “Müşteri İlişkileri Yönetimi” (MİY-ing.CRM) kavramı ve sigortacılık sektöründe bu yaklaşımın gerekliliği konu edilmektedir. Öncelikle yeni ekonomi ile önemi artan MİY kavramı irdelenmiş, bilgi ile teknolojinin işbirliğinden sözedilmiş; sonraki bölümlerde sigortacılıkta bu yaklaşımın önemi pazarlama karmaşı bazında ele alınmış, yapılması gereken çalışmanın adımları tek tek incelenmiştir. İlave olarak sektörün kendine özgü karmaşık yapısının ve geniş müşteri portföyünün ortaya çıkardığı otomasyon ihtiyacı ortaya konmuştur.

GİRİŞ

İnsanlığın varoluşundan itibaren dünya üzerinde sürekli değişimler yaşanmakta, bunların sonucunda medeniyeti temsil eden olgular her geçen gün gelişim göstermektedir. Son yıllarda bu gelişim, şimdiye kadar görülmemiş bir hız kazanmıştır. Ekonomi, ticaret ve iş dünyası da bu değişimlere ayak uydurabilmek için hergün yeni kavramlar yaratmaktadır.

Bu gelişmeler kendini en belirgin şekilde teknoloji alanında göstermektedir. İletişim kanallarının gelişimi ve özellikle internetin yaygınlaşmasıyla dünya global bir köy haline gelmiştir. İletişimin kolaylaşması ve maliyetinin düşmesiyle bilgi paylaşımı hız kazanmıştır. Tükecinin satın alma gücü artarken, beklentileri de aynı doğrultuda yükselmiştir. Bunların sonucunda şirketler kendilerini dünya çapında bir rekabet ortamında bulmuş, karlılıklar azalmıştır.

Bu değişimler sonucunda yeni ekonomi denen bir kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavram tüm şirketlerin mevcut pazarlama anlayışında büyük değişimlerin meydana gelmesine neden olmuştur. Müşteriler birey olarak önem kazanmış, kitlesel yaklaşım yerini bire-bir ilişkilere ve kişiye özel yaklaşımlara bırakmıştır. Şirketler müşterilerini elde tutmanın ve müşterilerden elde ettikleri değeri maksimize etmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Bu arayışın çözümü olarak müşterinin değişen istek ve ihtiyaçlarının önceden belirlenerek, bu doğrultuda ürün ve hizmetler sunulması zorunlu hale gelmiştir.

Nihai tüketiciyle sıcak temas halinde olan hizmet sektöründe bu ihtiyaç daha belirgin şekilde kendini göstermektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren sigorta şirketleri; geniş müşteri portföyleri, ürün çeşitlilikleri ve sundukları hizmetin karmaşıklığı nedeniyle, müşteri ilişkileri yaklaşımını uygulamaya en çok ihtiyaç duyan kurumlardandır.

Bu çalışmada, günümüzün iş dünyasında başarı için kaçınılmaz olan MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) yaklaşımının irdelenmesi ve sigortacılık sektöründe bu

yaklaşımın öneminin ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışma beş bölüm halinde düzenlenmiştir. Birinci bölümde MİY yaklaşımını gerektiren yeni ekonomi koşullar ele alınmıştır. İkinci bölümde MİY kavramı teorik olarak tanımlanmış, üçüncü bölümde ise bu yaklaşımın uygulama aşamalarından ve bilgi teknolojileri bağlantısından söz edilmiştir. Dördüncü bölüm; Türk ve dünya sigortacılığının genel hatlarıyla ele alındığı, sigortacılık sektöründe MİY yaklaşımının gerekliliğinin yurtiçi ve yurtdışı örneklerle vurgulandığı bölümdür. Bu kısımda ayrıca, sigorta şirketlerinde MİY yaklaşımının adımları ve bilgi teknolojisi ihtiyaçları irdelenmiştir. Bilgi teknolojilerinden söz ederken, teknik detaylara girilmeden iş süreçleri bazında ihtiyaçlar analiz edilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise, örnek branş uygulaması olarak bir sigorta şirketinin satış otomasyon uygulaması detaylarıyla ve ekran görüntüleriyle anlatılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MİY YAKLAŞIMINI GEREKTİREN YENİ EKONOMİ ve PAZARLAMA KOŞULLARI

1.1. Yeni Ekonomi ve Pazarlama

Son dönemde işletmecilik ve ekonomi alanında yapılan çalışmalara bakıldığında, özellikle karar vericilerin internet ve olası sonuçlarının, pazarları ve firma davranışlarını nasıl etkileyeceği üzerinde durmaktadırlar. Dijitalleşme ve iletişim ağlarındaki desteklerle birlikte internet, pazarları ve işletmeleri yeniden biçimlendiren pek çok teknolojik ilerlemeden yalnızca biridir. Küreselleşme de yaşamımızı etkileyen bir başka önemli etkidir. Artan sayıda işletme yeni gereksinmelere, küresel ulaşımını genişletmek yoluyla karşılık vermektedirler. Pazarlar üzerinde devlet denetiminin azalması ve özelleştirme, yeni pazar fırsatları ve gelişmeleri yaratan başka önemli nedenlerdir.

Bu değişiklikler ilginç, “eski ekonomi” ve “yeni ekonomi” kavramları üzerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır. Bilindiği gibi eski ekonomi düşüncesi, üretim sektörünü ölçek ekonomisine ulaşma yönünde yönetme düşüncesi üzerine kuruludur¹. Dijital ekonomi olarak da belirtilen yeni ekonomi, dijital devrimi ve bilgi sektörünün yönetimini temel alır. Bilgi toplumun içinde bulunduğu koşullar, günümüzde bilgi ekonomisi olarak adlandırılmaktadır. Emek yoğun işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılmasıyla, sanayileşmiş ülkeler emek yoğun işlerden, bilgiye dayalı ve yaratıcılık temeline değer ekleyen bilgi yoğun ürünlere geçmişlerdir. Bunun sonucunda oluşan bilgi ve iletişim tabanlı bilgi ekonomisi şu özelliklere sahiptir²:

¹ Lars Tvede, Peter Ohnemus, *Marketing Strategies For The New Economy*, USA: John Wiley & Sons, 2001, s. 6-8.

² Bahadır Akın , *Yeni Ekonomi. Strateji, Rekabet ve Teknoloji Yönetimi*, 1.b.Konya:Çizgi Yayınları, 2001, s. 32.

- i. Sürekli hızlanan teknolojik gelişmeler
- ii. Artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetler
- iii. Kısalan ürün yaşam eğrisi
- iv. Pazarların küreselleşmesi
- v. Sanayi kolları arasındaki farklılıkların belirsizleşmesi
- vi. Artan rekabet baskısı
- vii. Hızlı taklit ürünler
- viii. Yükselen satış ve tanıtım masrafları
- ix. Düşen etkinlik
- x. Satış kanallarının aşırı çeşitlenmesi
- xi. Düşen fiyatlar
- xii. Sürekli düşen net karlılık oranları
- xiii. Büyüyememek
- xiv. İflaslar, birleşmeler, satınalmalar.

1.2. Yeni Ekonominin Özellikleri

Bilgi ekonomisi, 1990'ların ortalarından itibaren internetin yaygınlık kazanıp iş yaşamına taşınmasıyla "yeni ekonomi" olarak anılmaya başlanmıştır. Bir süre, "dijital ekonomi" veya "tekonomi" olarak da adlandırılan yeni ekonominin özellikleri, Tapscott³ tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- i **Bilginin Temel Üretim Kaynağı Olması:** Bilişim teknolojileri, bir ekonominin bilgi tabanlı olmasını olanaklı kılmaktadır. Bilgi ekonomisinde, bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine aittir. Bilgi ekonomisinde işletmelerin en önemli kaynakları, klasik üretim öğeleri değil beyin gücüdür.

³ Don Tapscott, **The Digital Economy**, Newyork: Mcgraw-Hill, 1996, s.44.

- ii **Dijitalleşme:** Yeni ekonomide bilgiler, tümüyle 1 ve 0'dan oluşan veri formlarında iletilmektedir. Günümüzde her tür bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli obje veya türleri şeklinde bilgisayarlar tarafından iletilmektedir. Dolayısıyla büyük miktarlarda bilgi, son derece hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde alıcılarına ulaşmaktadır.
- iii **Sanallık:** Bilginin analogtan dijitale dönüşmesi, fiziki varlıkların sanal hale gelmesini sağlamaktadır. Sanallaşma, ekonominin yapısını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri değiştirmektedir.
- iv **Molekülerleşme:** Eski büyük işletme yapıları ayrılmakta; dinamik birey ve kurumların oluşturduğu ekonomik faaliyet tabanlı gruplar halinde yeniden oluşmaktadır. Burada dönüşüm söz konusudur. Yeni işletmeler moleküler yapıdadır ve birey tabanlı kurulmuşlardır.
- v **İletişim ağlarına dayanma:** Yeni ekonomi, iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. Analog hatlar yerine dijital iletişim ağlarının oluşması ve klasik ana bilgisayar sisteminden web tabanlı sisteme doğru gerçekleşen kayma, işletme yaşamında önemli değişikliklere yol açmıştır.
- vi **Aracılardan azaltılması:** Üretici ile müşteri arasındaki araçlar, dijital iletişim ağları nedeniyle ortadan kalkmaktadır. Aracı işletmelerin sürekliliği, bu işletmelerin değer üretmedeki başarısına bağlıdır.
- vii **İletişim sektörü:** Sanayi ekonomisinde otomotiv anahtar sektör iken; yeni ekonomide baskın sektör, başka tüm sektörlerin etkinliğinin artmasını olanaklı kılan bilgisayar teknolojileri ve iletişim olanaklarının bütünleşmesiyle oluşan sektördür.
- viii **Yenilik ve İnnovasyon:** Yeni ekonominin önemli kurallarından biri, planlı biçimde ürün eskitmedir. Bir başka deyişle, ürünün işletmenin kendisi tarafından modasının geçirilmesidir. İşletmeler globalleşen ve hızla dijitalleşen günümüz iş dünyasında, sadece ürünlerde değil; iş

modellerinde, süreçlerinde, pazarlama/satış faaliyetlerinde de yeni fikirler bulmak ve bunu hayata geçirerek kar getirecek bir araca dönüştürmek zorundadır. Yenilik yapma, günümüz rekabetinde başarılı olmanın belki de en önemli faktörüdür.

- ix Üretici ve tüketici bütünleşmesi:** Kitlesele üretimini yerini büyük ölçüde müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler bireysel tüketicilerin zevk ve gereksinimlerine göre özel mal ve hizmetler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Aslında, yeni ekonomide tüketiciler üretim sürecine katkıda bulunabilmektedirler. Özellikle kullanılan yeni bilişim teknolojileri, müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarına olanak sağlamaktadırlar.
- x Hız:** Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve ekonomik faaliyetler açısından hız, anahtar bir değişkendir. Ürün yaşam eğrisi gittikçe kısalmaktadır. Elektronik veri değişimi (EDI), işletmenin dış çevresiyle eş zamanlı bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan güçlü bir sistemdir. Günümüzde web tabanlı etkileşimli ortamlar EDI'nı yerini almaktadır.
- xi Küreselleşme:** İki kutuplu dünyanın ayrışmasından sonra ekonomik duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik yeni ve değişken küresel bir çevre ortaya çıkmıştır. Bu durum yeni ekonominin yükselişiyile ilgilidir. Artık, tek dünya ekonomisinden söz edilmektedir.
- xii Toplumsal sorunlarda farklılaşma:** Yeni bir ekonominin eşiyinde güç, güvenlik, eşitlik, kalite, iş yaşamı kalitesi ve demokratik yaşamın geleceği gibi bazı sorunları da beraberinde getiren yeni bir politik ekonominin başladığı da görülmektedir. Çalışma yaşamındaki bilgi işçilerinin gerektiği şekilde yönetilememeleri veya gereken bilgi, yetenek ya da motivasyona sahip olmayan insanların yaşam standartlarındaki azalmalar, önemli sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Dijital ekonomi, işletmelerin odaklarını ve pazardaki konumlarını yeniden belirleme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Dijital ekonomi koşulları altında çalışan işletmelerin yeni pazarlama kavramlarına, yaklaşımlarına ve pazarlamayı, pazarlama bölümünün dışına çıkarmaya gereksinimleri vardır. Özellikle yeni ekonomik koşullar altında pazarlamanın üstlendiği yeni sorumluluk alanlarını göz önüne aldığımızda; pazarlama kesinlikle tek bir işletme işlevinin görev alanı olarak ele alınmamalıdır. Bu anlamda, pazarlamayı işletmenin bütününe yayarak, işletme içinde uzun dönemli müşteri bağlılığı ve tatminini hedefleyen bir pazarlama kültürünün oluşturulması gerekir⁴.

Özet olarak; hızla globalleşen, rekabetin arttığı, karların düştüğü günümüz dünyasında firmalar, varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini arttırmak için eskiden olduğundan daha çok çaba harcamak zorundadır. Gelişen teknoloji, özellikle internetle beraber kolaylaşan ve ucuzlayan iletişim sayesinde artık firmalar ulusal ve uluslararası sıkı bir rekabetle karşı karşıya bulunmaktadır. Teknolojik imkanlar yeni ürünlerin kısa sürede kopyalanmasını kolaylaştırmaktadır. Yani ürünlerin hayat döngüsü giderek kısalmaktadır. Bu gelişimlerin sonucunda dünya hızla hem tek bir pazar, hem de tek bir üretim platformu haline gelmektedir. Üretilen ürün veya hizmetin sadece birkaç benzeri satılırken, şimdi ürün olsun hizmet olsun herşey hızla birbirine benzemekte ve ürünler daha kısa sürede taklit edilebilmektedir.

Bütün bu faktörler şirketleri, ayakta kalabilmek için bilinen iş ve pazarlama anlayışını unutup yeni ürünler, yeni hizmetler ve yeni uygulamalar yapmaya mecbur bırakmaktadır. Şirketi buna zorlayan gelişim pazarlama yönünden bakılarak bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

⁴Nezihe Figen Ersoy, Rıdvan Karalar, **Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Yönü**, 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=231.

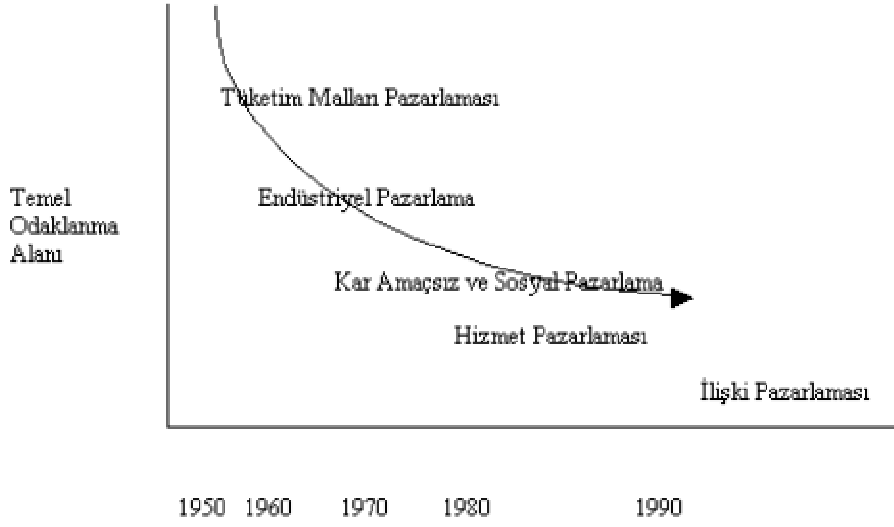
1.3. Pazarlama Kavramı ve Pazarlamanın Değişen Merkezi

Yeni ekonomide müşteri ilişkileri yönetimini ele almadan önce pazarlamanın kelime anlamı olarak farklı kurumlarda ne ifade ettiğinin üzerinden geçmekte fayda var. Bu sayede; pazarlamanın çerçevesi çizilebileceği gibi; kitlesel, müşteri odaklı ve birebir pazarlama gibi boyutlar da ele alınabilir, ve müşteri ile kurulacak ilişkinin prensiplerini tanımlamakta bunlardan yararlanılabilir. Aşağıda, bu kapsamda verilen tanımlar sıralanmaktadır⁵:

- i. Pazarlama, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek, gelecekteki ihtiyaçları önceden tahmin etmek ve organizasyondaki diğer departmanları bu ihtiyaçların en karlı şekilde karşılanması için yönlendirmektir. (UK Chartered Institute of Marketing)
- ii. Dijital çağda pazarlama, pazarlama departmanına bırakılmayacak kadar önemlidir. Organizasyondaki herkesin işi part-time da olsa pazarlama olmalıdır. (Philip Kotler)
- iii. Pazarlama; her müşterinin ihtiyacını belirlemek, gelecekteki ihtiyaçları müşteriyle kurulan interaktif ilişki sayesinde önceden tahmin etmek ve bu ihtiyaçları hem müşteri hem de organizasyonumuz için en karlı şekilde karşılamaktır. (Planet Earnst&Young)Şekil 1'den de görüleceği üzere 1950'li yıllarda pazarlamanın odağı daha çok tüketim malları üzerineydi. Tüketim malları pazarlamasından sonra 1960'larda endüstriyel pazarlamaya ağırlık verilmeye başlandı. Daha sonra 1970'lere gelindiğinde ise, akademik çalışmalar daha çok kar amaçsız pazarlama ve sosyal pazarlama üzerinde yoğunlaştı. 1980'lerde, hizmet pazarlaması ön plana çıkarken, 1990'lı yıllara gelindiğinde ise, daha çok ilişki pazarlaması önem kazanmış ve özellikle hizmet sektöründe gelişme göstermiştir⁶.

⁵ Ebru Ertüreten, **Yeni Ekonomi**, (Kasım 2001), <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/>, s.3.

⁶ Serap Çabuk, Nuriye Güreş, **Bankalarda İlişki Pazarlaması- 2**, bankatek , sayı 14. <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/bankispaz.htm>.



Şekil 1.1 : Pazarlamanın Değişen Merkezi

Kaynak: Martin Christopher, Adrian Payne ve Davit Ballantyne, “**Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together**”, Butterworth-Heinemann Ltd. , Oxford, 1991, s.9.

Özellikle 1980’li yılların başlarında pazarlamanın en önemli işlevi, müşteri ile ürün/hizmet arasında iletişimi sağlamak ve şirket için bir imaj oluşturmaktı. Bu yıllarda bunun en önemli kıstası imaj –şirket ,ürün veya hizmet için- ve pazar payıydı. Ancak 90’lı yılların ikinci yarısından itibaren tüm piyasalarda çok ciddi bir değişim meydana geldi. Kar marjlarının düşmesiyle birlikte pazar payını arttırmak –karlılığın artmasıyla sonuçlanmıyorsa - tek başına hiçbir şeyi ifade edemez hale geldi ⁷. Dolayısı ile salt pazar payını arttırmaya yönelik pazarlama faaliyetleri de geçerliliğini yitirdi.

İşletmelerin yoğun rekabet karşısında, rakiplerine göre avantaj sağlayabilmek için; müşterilerle yakın işbirliğine dayalı ilişki geliştirmesi, bunu muhafaza etmesi ve böylece müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirmeye çalışmasıyla, ilişki pazarlamasının gelişimi de hız kazanmıştır. ⁸

İlişki pazarlamasının gelişimiyle ilgili dikkat çeken bir başka yaklaşım da,

⁷ Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM** , 1.b. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001 s.2.

⁸ Barton A. Weitz., and Kevin D. Bradford, **Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective**, Journal of the Academy of Marketing Science, 1999, s. 241-254.

uygulamada dikkate alınan pazar güçleriyle ilgilidir.⁹

İşletmeler arasındaki yoğun rekabet, pazar güçlerinin de değişimini getirmiştir. 1960'larda, pazara yeni mal sürerek rekabet avantajı sağlanmaya çalışılmıştır. 1970'lerde ise, "üretim", öncelikli konu haline gelmiş ve özellikle düşük maliyetli üretim önem kazanmıştır. 1980'li yıllarda ise, "kalite" ön plana çıkmış ve özellikle de toplam-kalite anlayışı yaygınlaşmıştır. 1990'lı yıllardan günümüze kadar ki süreçte ise, müşteri ilişkisi önem kazanmış ve işletmeler, müşteri sadakatinin oluşturulması üzerinde yoğunlaşmışlardır.

1.4. Yeni Pazarlama Anlayışı

1.4.1. Yeni Pazarlama Anlayışının Amacı

Günümüzde pazarlamanın amacı müşteriyi elde ederek daha fazla ürünü, daha karlı olarak satmak olmalıdır. Pazar payının artması, eğer daha fazla müşteriyi daha karlı alışverişe yönlendirmiyorsa, yani karlılıkta artışla sonuçlanmıyorsa hiçbir anlam ifade etmemektedir. Dolayısı ile pazarlamanın ürün/satış odaklı olmaktan çıkıp sonuç odaklı olması gerekmektedir. Pazarlama bir sanat olmaktan çıkıp bir bilim olarak görülmeli ve yeni ekonomide pazarlamacı bir bilim adamı gibi çalışıp, veri toplamalı, analiz etmeli, senteze ulaşmalı ve deneyimlerden elde ettiği sonuçlarla stratejisini değiştirebilmelidir.¹⁰

Değişen dünyada ve yeni ekonomide satış ile pazarlama arasındaki ayrım giderek azalmakta ve her iki işlev de ortak bir amaca doğru birlikte ilerlemektedir. Pazarlama işlevi bir sanatsal alan olmaktan çıkıp bir iş, "marketing business" haline girmiştir. Her işte olduğu gibi temel amacı satmak ve kar etmek olmaktadır.

⁹ Jon Anton, **Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, s.5.

¹⁰ Kırım, a.g.e, s.3.

Bu dođrultuda dűşűnűrsek, pazarlamanın organizasyon içindeki fonksiyonu őrűn/hizmetlerdeki farklı noktaları en uygun kanallar yoluyla műşterilere iletmek ve sonuç olarak műşteriyi daha sık ve daha fazla satın almaya yűnlendirmektir. Bu farklı noktaları tespit etmek ise bir strateji iřidir. Pazarlama faaliyetlerini yűrűtűrken műşteri tercihlerindeki deđiřimler temel alınmalıdır. Bařarılı bir řirket műşterinin duygu ve ihtiyaçlarına –őzellikle bilinmeyen ve karřılanmamıř ihtiyaçları- nasıl ulařılacađını bilmek zorundadır. Son yıllarda cep telefonları sanayisinde yařanan hızlı geliřmeler őrnek olarak alınabilir. İnsanların cep telefonlarıyla fotođraf çekmek isteyeceđini tahmin etmek gerçekten műşteri beklentilerini –belki de műşteri bile farkında deđil iken- anlamak demektir ve karlılıkla sonuçlanan bir yeniliktir.

Elbette bűtűn bunlar műşteri hakkında varsayımda bulunup pazarlama faaliyetlerini bu varsayımlara dayandırmak anlamına gelmemektedir. Műşterilerle dođrudan iletiřim kurmak beklentilerini anlamak açısından çok ۆnemlidir. Birebir iletiřim kurmak tek bařına yeterli olmayacaktır. Bundan beklenen faydayı elde edebilmek için bilimsel bir pazarlama anlayıřı geliřtirilmelidir. Bilimsel pazarlama anlayıřının geliřtirilebilmesi için¹¹:

- i.** Műşterilerle ilgili műmkűn olduđu kadar çok bilgi toplanmalıdır. Bu bilgi birebir gűrűřmelerle elde edilebileceđi gibi őrűn kullanımı ile ilgili kayıtlardan da elde edilebilir. (Őrneđin bir sigorta poliçesinin kullanımı. Sađlık poliçesi sahibi bir sigortalı dođum teminatını kullanıyorsa, bir ocuk sahibi olduđu anlamına gelir.)
- ii.** Bilgiler analiz edilmeli ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde kullanılmalıdır. (ocuk sahibi olan sigortalıların tespit edilerek eğitim sigortası, hayat sigortası syunulması v.b.)
- iii.** Oluřturulan stratejilerle yűrűtűlen pazarlama aksiyonlarının sonuçları ۆlçűlmeli, eđer varsayımlarda bir hata olduđu dűřűnűlűyorsa stratejiler deđiřtirilmelidir.

¹¹Kırım, a.g.e, s.7.

Gelişmiş ekonomilerde üretimden çok tüketim gayrisafi milli hasılanın büyük oranını teşkil etmektedir. Böylelikle, tüketim tercihleri firmaların karar mekanizmalarında daha büyük önem tutmaktadır. Firmalar *üreticiden ziyade tüketici olarak düşünmeye ihtiyaç* duymaktadırlar¹².

Müşteri isteklerinin değişimi, ortaya çıkan pazarlama teorileri ve mevcut teknolojilerin birleşimi işletmelerin müşteriyle bağlantı şeklinde önemli bir değişimin altını çizmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin ekseninde yatan önemli faktörler ise; pazarlama ve yönetim yaklaşımları, hayat boyu müşteri değer analizleri dahil birebir pazarlama ve yatırım ilişkileri gibi süreçlerdeki değişimlerdir¹³. İşletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini geliştirmede şu dört faktör önemlidir¹⁴;

- i. Değişen müşteri ihtiyaçlarını hızlı karşılama,
- ii. Daha etkili ve etkin bir pazarlama yapma,
- iii. Üretilen mal ve hizmetlerin maliyetini düşürme,
- iv. İşletmenin kendi tarzını oluşturması.

Eski pazarlama anlayışı ile yeni ekol pazarlama anlayışı arasındaki farklar Philip Kotler tarafından Tablo 1.1.'de görüldüğü gibi özetlenmektedir.

¹²Nihat Solakoğlu, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)”, p.6.
<http://www.fatih.edu.tr/~nsolakoglu/courses/spring2005/ISLE502-DERS1.ppt#1>

¹³D. Cyr, *In Search Of CRM*, 2000, Vol :17, No:1, s. 51-54,
<http://www.keepmedia.com/pubs/CatalogAge/2000/01/01/100486>.

¹⁴Ahmet Buğra Hamşioğlu, “Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi.(2003), sayı:16, s.8.

Tablo 1.1: Eski Ekol Pazarlama Yaklaşımıyla Yeni Anlayış Arasındaki Farklar

<u>Eski Ekol Pazarlama</u>	<u>Modern Pazarlama</u>
Pazarlamayı yalnızca pazarlama departmanı yapar	Pazarlama tüm şirket çalışanlarının işidir
Ürün grupları çerçevesinde organize olunur	Müşteri segmentleri bazında yapılanılır
Her şeyi kendisi üretir	Ürün ve hizmetleri dışarıdan alır
Çok tedarikçiyle çalışır	Az tedarikçiyle çalışır
Marka yaratmak için reklam kullanır	Marka yaratmak için entegre iletişim kullanır
Müşteriyi mağazaya çekmeye çalışır	Ürünleri online sunar
Herkese satış yapar	Yalnızca hedef pazarlara satış yapar
Kârlı işlemlere odaklanır	Müşterilerine yaşam boyu değer katmaya odaklanır
Yöreseldir	'Glocal'dir, yöresel ve küreseldir
Mali tablolara odaklanır	Pazarlama sonuçlarına odaklanır
Hissedarlara odaklanır	Müşteri ve çalışanlara odaklanır
Maddi varlıkları vurgular	Marka değerlerine önem verir.

Kaynak: Philip Kotler, “**Pazarlama, pazarlama bölümüne bırakılmayacak kadar önemli**” <http://www.milliyet.com.tr/2004/11/26/isyasami/is01.html>.

Geleneksel pazarlama anlayışı ürünler için mümkün olan en fazla müşteriyi bulmayı amaçlarken, MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) felsefesi mevcut müşteriler için daha fazla ürün ve hizmet sunmayı amaçlar. Sürekli olarak yeni müşteri bulmak ve bu şekilde pazar payını arttırmak yerine, mevcut ve nispeten sadık müşterilerle **birebir** ilgilenerek onların bütçesinden alacağınız payı yükseltmek MİY'in temel amacıdır. Aslolan pazar payını arttırmak değil, karlılık olmalıdır. Pazar payını %5 arttırmanın maliyeti, bu artışın getireceği ek kardan daha fazla ise bunun yerine mevcut pazar payı ile karlılığı arttırmak hedeflenmelidir.

1.4.2. KitleseL Pazarlamadan Bire-Bir Pazarlama Kavramına Geçiş

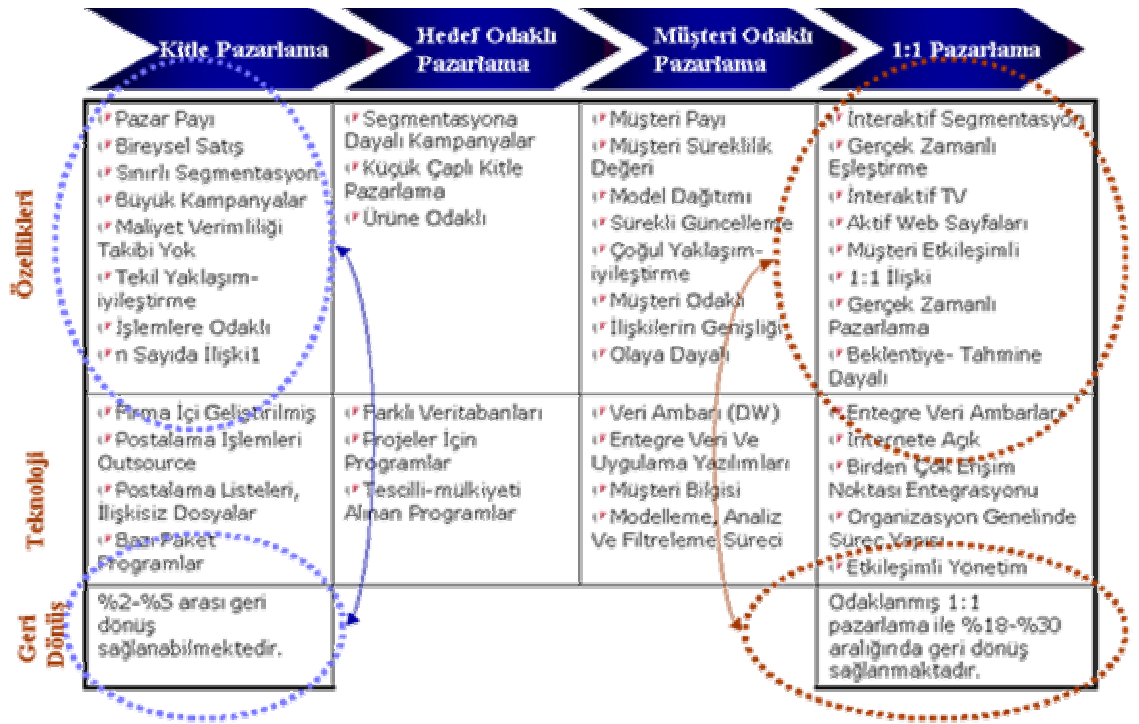
Müşteri ilişkileri açısından pazarlama uygulamaları bir evrim geçirmiştir. Pazarlama anlayişları ele alındığında ilk bakışta dört ana aşama söz konusu olacaktır: KitleseL Pazarlama, Hedef Odaklı Pazarlama, Müşteri Odaklı Pazarlama ve Bire-bir Pazarlama. Her bir aşamanın farklı karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Konunun özüyle ilgisi açısından bunlardan ilki ve sonuncusunun özellikleri aşağıda verilmiştir.

Kronolojik olarak incelendiğinde, pazarlama anlayişlarındaki gelişim de kitleseLden müşteri odaklıya ve birebir pazarlamaya doğru giden bir trend izlemektedir. Diğer yandan; büyük bir firmanın ilk kuruluşu göz önüne alındığında, operasyonlarının çok küçük ölçekli olduğu dönemlerde aslında birebir ya da müşteri odaklı bir yaklaşımın görüldüğü söylenebilir. Bu durumda, kitleseL pazarlamanın oluşumu ile firmanın operasyonel karmaşasının ve müşteri portföyünün büyüklüğünün doğrudan ilişkili olduğunu söylemek pek de yanlış olmaz¹⁵.

Pazarlamadaki “gelenekseL yaklaşım” bir noktadan sonra tıkanmaya ve yetersiz kalmaya başlamıştır: İşte bu dönemde, “müşteri denen” öz varlık tekrar keşfedilmiştir. Bu dönemde müşteriler kendilerini bireyler olarak kabul edilmeyi ve kendilerine bireysel ilişki boyutunda yaklaşılmasını arzu eder duruma gelmiřlerdir¹⁶. KitleseL pazarlama ve birebir pazarlama arasındaki geçiş süreci ve farklar Şekil 1.2’de görülmektedir.

¹⁵ Ertüreten, a.g.m, s.3.

¹⁶ Hamşioğlu, a.g.m., s.11.

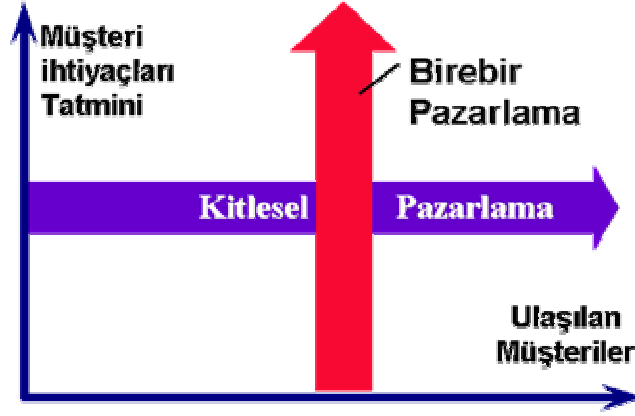


Şekil 1.2: Pazarlama Anlayışları

Kaynak: Ebru Ertüreten, “Yeni Ekonomi”, (Kasım 2001),

<http://inet-tr.org.tr/inetconf7/>, s.4.

Kitlesel pazarlamada, daha çok demografik bazı gerçekler ve bilgiler kullanılarak kaba bir segmentasyon uygulanırken; birebir pazarlama, çok daha detaylı, müşteriyi ön planda tutan ve müşteriye özel hizmet sunmayı amaçlayan ve müşterinin detaylı takibini gerektiren bir Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisidir. Takip işleminin sonucunda elde edilen verilen analizi ve müşteri isteklerinin izlenmesi gibi ihtiyaçlar konusunda da tahminde bulunulması ve bu ihtiyaçlara yönelik hazırlıklara başlanması esastır. Stanley Marcus (Neiman-Marcus) “Tüketiciler istatistiktir, müşterilerse insan” diyerek kitlesel pazarlama ile birebir pazarlama arasındaki önemli bir farkı çok doğru bir şekilde vurgulamıştır.



Şekil 1.3: Pazar Payı –Müşteri Payı

Kaynak: Don Peppers & Martha Rogers, **The One to One Future Building Relationships one Customer at a Time**, 1.b, USA:Double Day Dell Publishing, 1996, s.27.

Şekil 1.3.'te de görüldüğü gibi kitleysel pazarlama ile geniş bir müşteri kitlesine ulaşmak mümkün olmaktadır. Ancak müşteri ihtiyaçlarının gerçek anlamda tatmin edilmesi, böylece müşterinin cüzdan payının ve karlılığının artırılabilmesi birebir pazarlama anlayışı kullanılarak gerçekleştirilebilir.

Bu noktada, önde gelen bir medya kuruluşunun pazarlama yöneticisi ile yakın zamanda yapılan bir görüşmenin dipnotlarından bahsetmekte fayda var. Bu firma yöneticisi, mektup ve mail yoluyla dağıtılan bir anket formunda %3'lük bir geri dönüş oranını iyi bir oran olarak görmekteydi. Bir içecek firmasının satış müdürü ile gerçekleştirilen görüşmede ise, yine %2.5-3'lük bir promosyon başvuru oranı oldukça iyi ve başarılı bir geri dönüş oranı olarak kabul edilmekteydi. Öte yandan birebir pazarlama felsefesi ile yapılan benzer kampanyalarda geri dönüş oranlarında %1000'lik artış gözlenebilmekte, geri dönüş oranı %15-30'lara kadar yükselebilmektedir. Kitleysel pazarlama yaklaşımından sıyrılıp birebir pazarlama yaklaşımının uygulanması, verimlilikte bu derecede bir artışa sebep olmaktadır.¹⁷

Müşteri ilişkileri yönetiminde başarıya ulaşmak isteyen işletmeler şu dört temel yaklaşımı da gözardı etmemelidir;

¹⁷ Ertüreten, a.g.m., s.4.

- i. Daha çok müşteri değil, bir müşteriye daha çok ürün sunulmalıdır,
- ii. Bir seferlik değil uzun süreli ve öğrenen ilişki geliştirilmelidir,
- iii. Müşteri ilişkileri yönetimi değişimdir ve yönetilmesi gerekir.
- iv. Görüldüğü gibi müşteri ilişkileri yönetimi stratejik bir işletme faaliyetidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi müşteri merkezli strateji ile bu stratejileri destekleyecek yeni işlevsel faaliyetler (muhasabe, üretim, lojistik) gibi fonksiyonlarını da kapsamaktadır¹⁸. Tüm bu iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini (re-engineering) gerektirmektedir. Birebir pazarlama, müşterinin kendisi için almak istediği en yalın hizmet şeklini belirlerken, organizasyon büyüdükçe daha karmaşık bir operasyona ve işgücüne ihtiyaç duymakta, bu nedenle de teknolojik olarak doğru araçların desteğini gerektirmektedir.

Ne var ki; kitlesel pazarlama prensipleri yerine birebir pazarlama metodlarını ön plana çıkarmak ve dolayısıyla müşteri ile daha özel bir ilişki kurma yönünde adım atmak, teknoloji ile ilgili bir yatırım kararı olmaktan çok, aslında stratejik etkilere sahiptir. Böyle bir değişim; stratejik olarak iş yapış şekillerine yansıtacak, operasyonları değiştirecek, müşterilerin değerlendirilmesinden onlara verilen hizmetin hazırlanması ve sunulmasına kadar yer alan tüm süreç ve prosedürlerde önemli kararlara ihtiyaç duyan ve bu çerçevede destek gerektiren bir oluşum olacaktır.

Bu noktaya kadar müşterilere karşı olan yaklaşımların ne şekilde gerçekleştirilebileceği ile ilgili genel bir çerçeve çizdik. Müşteri ile ilişkinin prensiplerini belirleyen bu çerçevede, birebir pazarlama yaklaşımı Don Peppers ve Martha Rogers tarafından önemle vurgulanmış ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde kabul gören bir trend olarak ortaya çıkmıştır.

¹⁸ Hamşioğlu, a.g.m., s.3.

Terim olarak ‘Birebir pazarlama’ yakın geçmişimizde hayatımıza girmiş olmasına rağmen, doğası itibarı ile sanayi devriminin çok öncesinde benimsenmiş ve faydası kabul edilmiş bir müşteri ilişkisi kurma felsefesidir. Müşteri ilişkileri yönetimini benimseyen işletmeler müşterilerin ihtiyaçlarına dayanan birebir pazarlamayı uygulayarak bu yeni kavramda başarıya ulaşacaklardır. Müşteri ilişkileri yönetimi içerisinde zaman yönetiminden, satış yönetimine, e-pazarlamadan veri depolama ve veri madenciliğine, kadar bir çok fonksiyonun gerçekleştirilmesine ihtiyaç vardır. Daha önce sözedilemiş gibi tüm bu fonksiyonlar birbiri ile entegreli çalışacak teknolojik altyapıları da beraberinde getirecektir. Tüm bunlardan çıkarılacak ders müşteri ilişkileri yönetim sürecinin insan+süreç+teknoloji olgusu olduğudur¹⁹. Bu bileşenler ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır.

Birebir pazarlama her zaman çok yüksek bir teknoloji gerektirmemektedir. Bu nedenle teknoloji ve müşteriye özel ilişki oluşturmak arasında doğrusal bir ilişki vardır; ama yine de, bu ilişkinin her zaman zorunlu olduğunu belirtmek yanlış olacaktır. Teknolojinin bir araç olduğu unutulmamalıdır. Bu aracın gelişmişliği, müşteri bazında yapılması gereken analiz ve operasyonel işlemlerin rekabet avantajı sağlaması için ucuz ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Web üzerinden verilebilecek hizmetlerin, veri depolama ve veri analizi gibi işlemlerin özellikle içerik alanındaki çeşitliliği ve karmaşıklığı insan gücünün hiçbir şekilde yetişemeyeceği boyutlardadır.

Özetle; müşterinin merkeze oturtulmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkan birebir pazarlama kavramı her geçen gün etkinliğini artırmaktadır ve firmalar da stratejilerini bu olgu doğrultusunda değiştirmeye başlamışlardır.

Bire bir pazarlama, MİY kavramıyla iç içe geçmiş bir kavramdır. Böyle olması iki kavramın beraber anılmasına neden olmaktadır. Pazarlama çevrelerine baktığımızda kimisi bire bir pazarlama kavramını kullanmakla beraber kimisi MİY kavramını kullanmaktadır. Bazı görüşler iki kavramın aynı olduğu doğrultusundadır.

¹⁹ “Bir Guru’nun Ardından CRM’e Bakış”, İnfomag Aylık Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, (Nisan 2001), İstanbul, s.10.

MİY, tüm stratejilerin müşteriden başlayarak oluşturulması, müşteriye öğrenip ayrı ayrı davranılması ve bunu yapabilmek için ise ürün değil müşterinin düşünüldüğü bir stratejik anlayıştır. Bu stratejinin başarıya ulaşması tüm çalışanların bu strateji benimsemesine bağlıdır. Bu sağlanamadığı takdirde bir MİY stratejisinin başarıya ulaşması mümkün değildir.²⁰

MİY'in amacı işletme modelleri, süreç metodolojileri ve interaktif teknolojileri kullanarak müşteriler kazanmak ve müşteri bağlılığını yüksek seviyelere taşıyarak sürdürülebilmektir. MİY'de önemli olan doğru müşteriye hedeflemek ve o müşteriye edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri kazanıldıktan sonraki evrelerde sürekliliği sağlayarak müşteriye sadakatini sağlamak ana hedefdir. Bunu yaparken pazarlama harcamalarında önemli bir tasarruf yapılmasına ve satış verimliliğinin artırılmasına da olanak sağlamaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) kavramının tanımı üzerindeki farklı bakış açılarının belirtilmesinde fayda olabilir. Farklı yaklaşımlar, MİY Tanımları bölümünde ele alınmıştır.

²⁰Mustafa Duran, “**Birebir Pazarlama: Müşteri Merkezli Yaklaşım**”, s.1., http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_birebir_pazarlama.htm

İKİNCİ BÖLÜM

2. MİY (MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ) KAVRAMI

2.1. MİY Kavramının Tarihçesi

Her konuda olduğu gibi MİY’de de bir “tarihçe” karmaşası yaşanmaktadır. Kimileri aslında MİY’in, günün şartlarına göre farklı şekillerde uygulanarak, “ticaret” kavramının doğuşuyla başladığını (onbinlerce yıl önce) varsayarken, kimileri çağrı merkezlerinin doğuşunu (20. yüzyılın ilk yılları) MİY’in kendini gösterdiği dönemler olarak kabul etmektedir.²¹

Don Peppers tarafından ileri sürülen birebir pazarlama kavramı, bir başka deyişle müşteri ilişkileri yönetimi aslında işletme yaşamı için yeni bir kavram değildir. Gerçekte birebir kurulan değişim ilişkileri, ekonomik yaşam içerisinde pazarlamanın geçirdiği aşamalara bakıldığında özellikle gelişme periyodunun başlangıç aşamalarında müşteriyle birebir kurulan ilişkilere rastlanmaktadır. Ancak daha sonra gelen kitlesel üretim ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kitlesel pazarlama ile artan nüfus karşısında işletmelerin karşı karşıya bulunduğu durum müşteriyle kurulan birebir ilişkilerin unutulmasına yol açmıştır. Ancak 20.yy’ın ortalarında bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişimi daha olanaklı hale getiren pek çok yeni teknolojinin günlük ve ekonomik yaşama girmeye başlamasıyla birlikte uzun dönemde ekonomide yaşanmaya başlayan olumlu değişim pazarlamanın birebir yüzüne de yansımıştır²².

Bu kabuller yanlış olmamakla birlikte; günümüzde MİY denildiğinde hemen

²¹ “CRM’in Tarihçesi”, CRMpro Dergisi, Mart 2004, s.1.

²² Nezihe Figen Ersoy, “Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı (CRM)”, Pazarlama Dünyası (Mart 2002), Yıl.16, s. 4-11.

aklımıza gelen ve kabul edilen temel alt kavramların bir disiplin çerçevesinde ele alınması dünyada son 15 yılda ülkemizde ise son 7-8 yılda gerçekleşmiştir. MİY kısaltması ABD medyasında 1989 yılında sadece birkaç defa geçmesine karşın 2000 yılında bu rakam 14 bine ulaşmıştı. Yıllar itibarı ile global MİY piyasasındaki gelişimi Tablo 2.1’de görebilirsiniz.

Aslında MİY felsefesinin Türkiye’de ve dünyada tanınmasının, benimsenmesinin ve hayata geçirilmesinin bu kadar uzun bir süreç alması, bu kavramın sadece bir yazılım olmadığına da en güzel göstergesidir. Ürünler, fikirlerden daha hızlı yaygınlaşırlar. MİY ise bir felsefe olduğundan dolayı “Kavram Olgunluğu” aşamasına ancak bu kadar uzun bir zaman sonra ulaşabilmiş durumdadır. Bundan sonrası uygulama/uygulanma safhasıdır ki, MİY’in hayatımıza gerçek anlamda katkısı da bu safhada oluşacaktır.²³

Tablo 2.1: MİY Global Piyasası

Yıl	Piyasa Hacmi
1996	\$64 M
1998	\$100 B
2002	\$200 B

Kaynak: Nihat Solakoğlu, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)”, p.8.
<http://www.fatih.edu.tr/~nsolakoglu/courses/spring2005/ISLE502-DERS1.ppt#1>fatih.edu.tr.

2.2. MİY Kavramının Tanımı

MİY, tüm stratejilerin müşteriden başlayarak oluşturulması, müşteriye öğrenip ayrı ayrı davranılması ve bunu yapabilmek için ise ürün değil müşterinin düşünüldüğü bir stratejik anlayıştır. Son yılların popüler kavramlarından MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) için pek çok tanım yapılmıştır: Bu, kavramın ne olduğu konusunda bir fikir

²³ “CRM’in Tarihçesi”, CRMpro Dergisi, Mart 2004, s.1.

birliğine varılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. MİY'in ne olduğu konusuna başlamadan önce yapılan bu tanımlara bakmak faydalı olacaktır²⁴.

- i. MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşterinin daha iyi algılanması ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- ii. MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- iii. MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- iv. MİY, müşteriyi tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- v. MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi / kültürüdür.
- vi. MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.
- vii. MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- viii. MİY, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir bilgi sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.
- ix. MİY, müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

2.3. Diğer MİY Kavramı Tanımları

i. Ovum'un Tanımı

MİY, bir organizasyonun kaynaklarının müşteri ilişkilerine dikkatli ve temkinli

²⁴ Duran, a.g.m., s.1.

şekilde, üzerinde düşünerek odaklanmasıdır. Amacı, müşterileri ve ihtiyaçlarını organizasyonel davranışların en önemli itici gücü haline getirmektir. MİY anlayışını benimseyen şirketler iç süreçlerinde kendi dalının en iyisi olsalar da, başarı ve başarısızlık arasındaki asıl farkı yaratanın müşteri kazanmak ve müşterileri elde tutmak olduğunu farketmişlerdir. MİY, şirketlerin maliyetlerini artırmadan en karlı müşterilerini elde tutmalarını, müşteri ilişkilerinin değerini artırmalarını, dolayısıyla karlarını yükseltmelerini sağlayan bir yönetim kavramıdır²⁵.

ii. Dick Lee'nin Tanımı

Müşteri merkezli iş stratejilerinin uygulanmasıdır. Bu stratejiler fonksiyonel aktiviteleri yeniden tasarlamaya sevkeder, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektirir, teknoloji tarafından desteklenmekle birlikte teknoloji güdümlü değildir²⁶.

iii. Bob Thompson'ın Tanımı

MİY, en değerli müşterileri seçmek ve bu müşterilerle ilişkilerini yönetmek stratejisidir. Müşteri merkezli bir iş felsefesiyle beraber; etkin pazarlama, satış ve hizmet süreçlerini destekleyen bir kurum kültürünü gerektirir. MİY uygulamaları; ancak ve ancak kurum doğru liderliğe, strateji ve kültüre sahip ise etkin müşteri hizmetleri yönetimini mümkün kılabilir²⁷.

iv. Gartner'ın Tanımı

MİY, satış, pazarlama ve hizmet bileşenlerinden oluşan ve karlılığı, gelirleri ve müşteri memnuniyetini optimize eden bir iş stratejisidir.

MİY, şirketlerin müşterileriyle olan ilişkilerini tanımlayıp geliştirmelerini

²⁵ David Bradshaw , “**Summary of the CRM Evaluations**”, Ovum, Kasım 2004, <https://www.ovum.com/signin/default.asp?red=http%3a%2f%2fwww2.ovum.com%2fsecure%2fp%2c48516>.

²⁶ Dick Lee, “**For Steps to Success with CRM**”, CRMGuru, Kasım 2000, <http://www.crmguru.com/content/features/lee02.html>.

²⁷ Bob Tompson, “**What is CRM?**”, CRMGuru, Nisan 2002, <http://www.crmguru.com/members/primer/01.html>.

sağlayan bir yönetim felsefesidir. MİY müşteri ile kişisel ilişkiler kurmanın ve ölçek ekonomisinin aynı potada birleşmesidir²⁸.

v. Peppers and Rogers Group'un Tanımı

MİY birebir pazarlama ile aynı anlama gelir. Bu müşteri odaklı iş modeli; ilişkisel pazarlama, gerçek zamanlı pazarlama, müşteri mahremiyeti gibi bazı diğer terimlerle beraber anılmaktadır. Fikir aynıdır: Müşterilerle kişisel bazda ilişkiler kurmak ve elde edilen bilgiyi farklı müşterilere farklı şekilde davranabilmek için kullanmak. Müşteriler kişiselleştirilmiş hizmetler için gereken bilgiyi verdikçe, müşteri ve şirket arasındaki ilişki her iki taraf için de daha kazançlı olmaktadır²⁹.

vi. CRMGuru.com Tanımı

Müşteri İlişkileri Yönetimi, uzun vadeli değeri optimize edebilmek için müşteri seçimi ve yönetimini içeren yönetim stratejisidir. MİY, etkili pazarlama, satış ve hizmet süreçlerini desteklemek için müşteri odaklı yönetim anlayışı ve kültürüne ihtiyaç duyar. MİY programları ancak kurum içerisinde doğru liderlik, strateji ve kültür sağlandığında etkili müşteri ilişkileri yönetimi sağlayabilir³⁰.

vii. Arman Kırım'ın Tanımı

MİY, 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.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere MİY; işletmenin genelini kapsayan bir

²⁸ Genesys Telecommunications, "CRM is a business philosophy, not a set of technologies", Nisan 2002, s.3., <http://www.crm2day.com/library/EEpElkZfVpCJTepKSe.php>.

²⁹ SearchCIO.com, "Executive Guide: CRM", Temmuz 2005, http://searchcio.techtarget.com/general/0,295582,sid19_gci1103980,00.html.

³⁰ CRMGuru.com, Articles, "What is CRM?", Nisan 2002, http://crmguru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_alp.php.

değişimin sonucunda, müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir. MİY bir yazılım değildir. MİY'in *yazılım* boyutu sadece hedeflenen stratejiye ulaşmak için kullanılan veri tabanlarından ve iletişim ağlarından oluşmuş teknolojik bir araçtır³¹.

2.4. MİY Yaklaşımının Sağladığı Faydalar

Earnst&Young Yönetim Danışmanlığı tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına baktığımızda; en kolay ve rakamsal olarak göze çarpan husus, yeni bir müşteri üzerinden gelir elde etmenin mevcut bir müşteri üzerinden gelir elde etmekten 10 kat daha pahalı olduğudur. Yeni müşteri edinmek için firmalar ilk olarak müşteriyi arayıp bulmalı, sonra da onu satın almaya teşvik etmeli ve hizmetlerinin satın alınabilir olduğuna inandırmalıdır. Araştırmada göze çarpan diğer bir nokta da, kitle pazarlama metodları ile gerçekleştirilen promosyon kampanyalarında ulaşılan kitlenin %98'inden geri dönüş alınamamasıdır. Birebir pazarlama ve doğru Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin sağlanması ile bu oran %85-70 seviyelerine geri çekilebilmektedir. Bu da, neredeyse 10-15 kat verimlilik artışı demektir. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin doğru olarak yürütülmesi sayesinde müşteri sadakatinde artış sağlanabilmekte ve promosyon işlemlerinde çok daha yüksek seviyelere ulaşılabilir. ³²

Aynı araştırma bulgularından birisi de, müşteri bağlılığındaki küçük bir artışın şirket karlılığına çok daha yüksek oranlarda yansımalarıdır. Ayrıca; referans ile gelen müşterilerin daha sadık olmaları, daha hacimli alımlarda bulunmaları, daha çabuk karlı müşterilere dönüşmeleri ve başka müşterilere referans veren sadık müşterilerin, çok düşük bir maliyet ile (bazen maliyetsiz olarak) yeni iş imkanları yaratmaları Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin ne derece önemli olduğunu vurgulayan diğer verilerdir.

MİY, müşteriyi daha iyi anlayabilmek için teknoloji ve insan kaynaklarının nasıl

³¹ Duran, a.g.m., s.1.

³² Ertüreten, a.g.m., s.7.

daha etkin kullanabileceği hakkında önemli ipuçları verir. Eğer bu çalışma başarılı olursa aşağıdaki sonuçları elde etmek mümkün olacaktır³³:

- i. Daha iyi müşteri servisi veren bir şirket olmak,
- ii. Müşteriye daha hızlı ve doğru cevap verebilmek,
- iii. Ürünler arası çapraz satışların ve ileri satışların (upsell) miktarını arttırmak,
- iv. Satış tekliflerinizin daha hızlı ve daha yüksek oranda siparişe dönüşmesi, satış ekibinin işinin kolaylaşması,
- v. Çağrı merkezlerinin daha verimli çalışması,
- vi. Pazarlama ve satış süreçlerinizin hızlı ve anlaşılır olması,
- vii. Yeni müşteriler bulmak ve yaratma imkanı,
- viii. Müşteri sadakati ve karlılığının artması

2.5. MİY Yaklaşımının Getirileri Konusunda Rakamsal Veriler

MİY'i doğru uygulamanın bir şirkete sağlayacağı bazı dolaylı katkılar; işini daha iyi yapmak, kendi işini kurmak, pazarda kalıcı olmak, daha iyi organizasyon yaratmak, kaynakları iyi kullanmak, istihdam yaratmak, başkalarının da baktığı; ama göremediği fırsatları görüp niş pazarlara (göreceli olarak benzer niteliklerde mal/hizmetlere gereksinim duyan, bir ya da daha çok benzer özelliği paylaşan, küçük bir tüketici kitlesi) açılmak, çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları ile sinerji yaratmak, birlikte çalıştığı kişiler, personeli ve takımı ile koordinasyon sağlamak, birlikte fikirler oluşturmak ve bu fikirleri daha iyi ürün, hizmet veya servise dönüştürmek, öğrenmeyi öğrenmek, gelişmek, bilgiyi paylaşmak, geliştirmek, kullanmak, teoriyi pratikle birleştirmek bunu yaparken hataları, eksikleri ve önyargıları aşmak gibi kısaca

³³ “CRM”, Ekim 2005, <http://www.caretta.net/Cozumler/crm.html>.

listelenebilir ve bu listeyi daha da artırmak mümkündür³⁴.

MİY çalışmaları işletmelerin hedeflerini, pazarda nasıl başarılı olacaklarını belirlemeleri ile başlamaktadır. Tablo 2.2.'de bir firmanın hedeflediği bazı kurumsal özellikler bazında MİY beklentilerini ve sağlanan sonucu görülmektedir. .

Tablo 2.2: MİY'den Sağlanan Faydalar

PROFESYONEL		
Beklentiler	Gerçekleştirilenler	Sağlananlar
Müşterisi ile kendi adına ilişki kurabilecek, bu ilişkiyi yürütebilecek, ilişkileri sonuca götürebilecek, sistemli ve planlı çalışarak dünya standartlarını yakalayabilecek uzman ve güvenilir bir işbirliği oluşturmak	Aynı standartları kullanan ve giderek uzmanlaşmakta olan bir grupla iş yükünü azaltmak, kendi işine odaklanmak, pazar ve müşteri verileri değerlendirmelerine bağımsız ve objektif bir bakış açısı katmak	<ul style="list-style-type: none">• Kaliteli eleman• Standart iş akışı, yöntem ve konuşma metinleri• Eğitimlerde süreklilik• Teknolojik altyapı desteği• Gelişmelerin takibi ve uygulama• Stratejik ortaklık
ESNEK		
Beklentiler	Gerçekleştirilenler	Sağlananlar
Bilişim sektörü dinamizmine ve/ya da değişen koşullara hiyerarşik engellere takılmaksızın uyum sağlamak	Müşteriye standardın dışında özel hizmetler üretebilmek, zamanında yeniden yapılanıp harekete geçerek satışları arttırmak yada satış fırsatlarını kaçırmamak	<ul style="list-style-type: none">• Yatay organizasyon yapısı• Dengeli yetki ve sorumluluk dağılımı

³⁴ Abdullah Bozgeyik, **CRM Niçin Önemli ? ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?**, Nisan 2005, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=587.

MÜŞTERİ ODAKLI		
Beklentiler	Gerçekleştirilenler	Sağlananlar
Müşteri ihtiyaçlarına katma değer kazandırarak uzun vadeli ilişkiler yaratmak, müşteriyi tutmak, kazanmak	Güven ve ilişkileri geliştirmek, stratejik hedeflere ulaşmak, tabana yayılmak ve uzun vadeli ve istikrarlı bir satış platformu oluşturmak	<ul style="list-style-type: none"> • Ayrıntılı müşteri bilgileri • İhtiyaç ve karşılama kaynaklarının belirlenmesi • Birebir müşteri ilişkisi, kişisel sorumluluk • Yaşayan veriler • Sistemli ve sürekli müşteri takibi • Sürekli erişilebilirlik
PROAKTİF		
Beklentiler	Gerçekleştirilenler	Sağlananlar
Pazar eğilimlerini bilmek, müşteri isteklerine önceden hazırlıklı olmak	Yeni, ileri ve çapraz ürün satma potansiyelini yükseltmek	<ul style="list-style-type: none"> • İstek, ihtiyaç ve eğilim analizleri • Geri bildirim ve raporlama mekanizmaları • Etkileşimli hizmet grupları
ETKİLEŞİMLİ		
Beklentiler	Gerçekleştirilenler	Sağlananlar
Değişik hizmet gruplarından gelen bilgileri bir bütün olarak değerlendirebilmek, satış ve servis ilişkilerini görebilmek, müşteri memnuniyeti yaratmak	Müşteriyi ilgilendiren her konuda çözümleyici davranarak, müşteri memnuniyetini ve bağımlılığını yükselterek satış katkısı sağlamak, tekrar yapılan işlerden kaçınılarak zaman ve para kaybını önlemek	<ul style="list-style-type: none"> • Her bilgi ve etkinliğin veritabanına işlenmesi • Takip Sistemi • İç hizmet grupları ve hizmet kullanıcısı ile başarılı iletişim
ETKİN		
Beklentiler	Gerçekleştirilenler	Sağlananlar
Bilinçli pazarlama çalışmaları ile satış verimini arttırmak, zaman tasarrufu sağlamak ve pazarlama maliyetlerini düşürmek	Etkin ve verimli satışlar yapmak, üretkenliği yükseltmek	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli Kalite Denetimi • Hedefler ve Ölçülebilirlik • Motivasyonu yüksek ekip çalışması • Bilgi ve deneyim paylaşımı

Kaynak : Ergun Eraslan, “CRM Nedir”, 2003, <http://www.baskent.edu.tr/~eraslan/CRM.doc>, s.7-8.

Bu aşamada iki araştırmadan bahsetmek faydalı olabilir. Bunlardan birincisi, yıllık satışları 300 Milyon Amerikan doları olan 110 firmanın üst düzey yöneticisine uygulanmış olan bir çalışmadır. Bu çalışmaya göre; katılan firmaların % 80'i "Mevcut MİY uygulamamız var veya planlıyoruz" cevabını vermiştir.

Andersen'in bir çalışmasına göre MİY'in sağladığı faydaların bazıları³⁵;

- i. Müşteriyi edinmek % 16 - % 27 (sadece Tüketiciler)
- ii. Müşteriyi elde tutmak % 47
- iii. Rekabet açısından çok önemli (kritik başarı faktörü) % 60
- iv. Müşteri başına karlılık artışı % 73
- v. Müşteri başına satış artışı % 57
- vi. Müşteri sayısı artışı % 46

Yapılan bir diğer araştırmada MİY stratejisi uygulanmasının 3 yıllık dönemde aşağıdaki faydaları sağladığı tespit edilmiştir³⁶.

- i. Satış gelirlerinde %10 artış
- ii. Müşteri kazanma oranında %5 artış
- iii. Kar marjında %1 artış
- iv. Müşteri memnuniyetinde %3 artış
- v. Pazarlama ve satış masraflarında %10 azalma

³⁵ Knowledge Systems & Research / Andersen çalışması,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=587.

³⁶ Barton Goldenberg, ISM CRM Başkanı, "What is it all about", Ocak 2005 ,
http://www.srdc.metu.edu.tr/webpage/documents/Kosgeb/CRM_KOSGEB.ppt, s.6.

Müşterilerini tanıyabilen ve müşteri ilişkilerini yönetebilen firmalar bu işten somut olarak kârlı çıkmaktadırlar. MİY uygulayan Siebel firması müşterilerinin verilerine bakıldığında aşağıdaki kazançları elde ettikleri görülmektedir³⁷:

i. Ciro

- Çapraz satışlarda % 0,5 ile %5 arası artış
- Müşteri başına ciro artışı %20'ye kadar

ii. Maliyet İyileşmesi

- Pazarlama kampanyalarının geliştirme maliyetlerinde %10'a kadar iyileşme

iii. Kalitede İyileşme

- Tekliflere geri dönüş oranlarında %10'dan %100'ün üzerine çıkan oranlarda artış
- Müşterilerin elde tutulması: %5 ile %25 oranında artış
- Müşteri memnuniyeti: %10'dan %50'nin üzerine çıkan oranlarda artış.

Türk sigorta sektörünün önemli şirketlerinden birinin bir üst düzey yöneticisi, MİY yaklaşımında veri madenciliği ve analizini kullanmaya başladıktan sonra ödenen hasarların %5-7 civarında azaldığını, ve pazar paylarının arttığını belirtmiştir. Şirket bu sayede, müşterilere sunduğu fiyatları optimize ederken, hissedarlarına sunduğu karpayını artırmayı da başarmıştır³⁸.

³⁷Turgut Aydın, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Şubat.2006, http://65.110.73.19/UploadsNew/Gallery/Seminars/ICT3/III_CRM_Awareness-Handouts.pdf , s.5.

³⁸ **International Insurance Industry Supplement**, sas.com, <http://www.sas.com/industry/ins/>.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

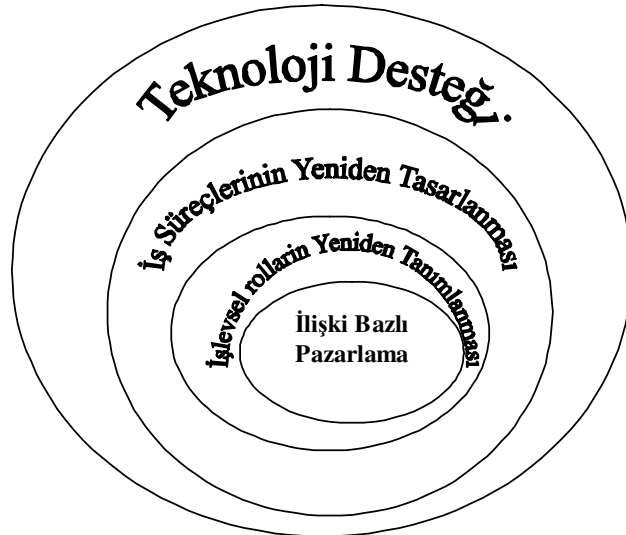
3. MİY UYGULAMASINA GEÇİŞ ve UYGULAMA AŞAMALARI

3.1. MİY Uygulamasına Geçiş

Buraya kadar MİY ile ilgili genel kavramlar üzerinde durulmuş ve MİY'in tarihçesi, nasıl doğduğu ve çeşitli MİY tanımları ortaya konmuştur. Bu bölümde ise MİY tekniğini uygulamaya geçirmek için şirketlerin yapması gereken faaliyetlerden ve uygulamalardan bahsedilecektir.

3.1.1. MİY' i Anlamak

MİY konusunda uygulamaya geçmek isteyen kurumlar işe öncelikle uygulamanın çatisını kurmakla başlamalıdır. Bunun için MİY'i anlamak gerekir. MİY de birbirinin etkisi altında olan halklardan oluşmaktadır.



Şekil 3.1: MİY Uygulaması

Kaynak: Kırım, a.g.e, s.144

Şekil 3.1.de de görüldüğü gibi uygulamaya öncelikle ilişki bazlı pazarlama ya da daha genel anlatımla şirket stratejisi oluşturmadan başlanmalıdır. Önce teknolojiyi satın alıp sonra stratejiyi geliştirmek çoğunlukla uygulanan bir yöntem olmasına rağmen doğru sonucu vermemektedir. İnsanları teknolojiye değil, teknolojiyi insanlara uydurmak gerekir. MİY felsefesinde temel kural: “şirketin faturalarını kim ödüyorsa öncelik ona verilmelidir”. Bu nedenle alınan teknoloji şirketi hedeflerine ulaştırmayabilir. Hedeflere göre teknoloji alınmalıdır.

MİY’i doğru anlamak ve uygulamak şirkete, çalışılan sektöre ve dolayısı ile ülkeye çok şey kazandıracaktır. Burada başarının formülü: “MİY’i Doğru Anlama + Uygulama= Başarı” dır. MİY bir yönetim felsefesi olarak uygulanırsa şirketler başarıya ulaşacak ve geleceğini güvenle hazırlayacaktır³⁹.

3.1.2. MİY Takımının Oluşturulması

Müşteri ilişkilerini maksimize edebilecek bir kurun stratejisi oluşturabilmek için bir MİY takımı kurmak gerekir. MİY tamamen bir takım oyunudur. Yalnızca tepe yönetiminde ve dış danışmalarla MİY uygulaması yapılması mümkün görünmemektedir. Çünkü müşteri ile temas noktasında işler tepe yönetim düzeyinde değildir. Bu nedenle müşteri ilişkilerini yöneten kişiler olmadan, onların katkısı alınmadan bir MİY projesi başarıya ulaşamaz.⁴⁰

MİY prosesi bir takımla yürütülmelidir. Bu takımda bulunan üyelerin görevleri şunlardır:

- i.** Müşteri merkezli stratejileri araştırmak.
- ii.** Etkinlik planlaması (activity planning)

³⁹ Abdullah Bozgeyik, “**Rekabet Avantajı için Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM= Başarı**”, 1.b., İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000, s.34.

⁴⁰ Kırım, a.g.e, s. 145.

- iii. Süreçlerin yeniden tasarlanması
- iv. Değişim yönetimine katkı
- v. Teknoloji seçimi ve geliştirme
- vi. Uygulamayı sürdürme

MİY takımında bu görevleri yerine getirecek üyeler şu kişilerden oluşmalıdır⁴¹:

- i. Üst düzey satış yöneticisi
- ii. Müşteri hizmetleri yöneticisi
- iii. Üst düzey pazarlama yöneticisi
- iv. İKY yöneticisi
- v. Üretim müdürü
- vi. Saha satış elemanı
- vii. Müşteri hizmetleri elemanı
- viii. BT 'den (bilgi teknolojileri) iyi bir eleman
- ix. Satın alma müdürü
- x. Sponsor yönetici

Daha projenin başında, son kullanıcılar olabildiğince projenin içine çekilerek MİY otomasyonunun onların ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmak gerekir. Eğer kullanıcılar sistemin özelliklerinden tatmin olmamışsa, sistemi kullanmaya karşı direnç gösterecektir⁴².

MİY takımında yukarıda sayılan elemanların sayısından fazla eleman bulunmamalıdır. Fazla elemanın bulunması takım çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir. MİY takımında herkes takım çalışması konusunda eğitim almış olmalıdırlar.

⁴¹ Kırım, a.g.e, s.145.

⁴² S. Başaran Alagöz ve diğerleri, **Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM): Bilişim Teknolojilerinin etkisi ve Bankacılık Sektöründeki Gelişimi**, 1.b., İstanbul: Nobel Yayın, 2004, s.17.

3.1.3. Farklılık Analizi

Takımım kurduktan sonra yapılması gereken ilk iş farklılık analizi (gap analysis) olmalıdır. Böylece şirketin nerede olduğunu, rakipleri ile arasındaki farkın ne olduğunu öğrenmek mümkün olacaktır. Farklılık analizinde amaç mevcut iş yapısı ile müşteri ilişkilerini maksimize edebilecek iş yapısı arasındaki farkı ortaya koymaktır. Farklılık analizinin aşamaları şunlardır:⁴³

- i. **Süreçler:** “İş süreçleri müşterinin ihtiyaçlarını öğrenmeye ve ilişkileri geliştirmeye uygun mu?” sorusunun cevabı bu aşamada aranır.
- ii. **Bilgi stratejisi:** Bir müşteri ile oluşan birikimli deneyim sürecinde elde edilen bilgilerin rekabet silahı olarak kullanılıp kullanılmadığı analiz edilir.
- iii. **Müşteri ilişkileri:** Kurumun her bir müşterisine verdiği önem ile ilgili süreçtir. Günlük alış veriş temasının da ötesinde, kurumun uzun süreli kalıcı ilişkiler kurabilmesi için gerekli bilgi, aktiviteler, süreçler ve çalışanların davranışlarına ait konulara yatırım yapılıp yapılmadığının anlaşılması sürecidir. Bu çerçevede cevaplanması gereken sorular şunlardır:
 - Müşterileri belli bir değerlemeye tutan bir sistem var mı?
 - Müşteri deneyimini anlama ve iyileştirme süreçleri var mı?
 - Müşteri beklentilerini ölçme ve yanıtlama sistemi var mı?
 - Müşteri davranış trendlerini anlamaya ve tahmin etmeye yönelik bir sistem var mı?
- iv. **Kuruluş kültürü:** Çalışanların müşteri merkezli bir davranışa sahip olup

⁴³ Kırım, a.g.e, s. 146-147.

olmadıklarının anlaşılması sürecidir. Bu konu müşteri merkezli olmanın en önemli göstergesidir. Bunun anlaşılması için işletme şu sorulara cevap aramalıdır:

- Ödül sistemleri müşteri merkezli davranışlara bağlı mı?
- Elemanların müşteri yararına karar verme yetkileri var mı?
- Kurumun itici gücü müşteri mi?

Şirketin müşteri ilişkilerini başarı ile yürütebilmesi için en önemli ihtiyacı kültürdür. MİY yetkinliklerinin kurum kültürünün bir parçası haline gelmiş olması ve kurum sathına yaygınlaştırılmış olması gerekir⁴⁴.

- v. **Ürün ve hizmetler:** MİY müşterilerle sürekli öğrenen ilişkiler kurmak ve bu ilişkiler çerçevesinde müşteriler için üretim yapmak anlamına gelmektedir. Ürün ve hizmetler planlanırken, geliştirilirken, iyileştirilirken “ilişki girdisi” ne ölçüde kullanılıyor? Ürün ve hizmetler müşteri ihtiyaçları çerçevesinde geliştiriliyor mu? Kişisel pazarlama programları geliştiriliyor mu?
- vi. **Dış odaklılık:** Sektör ve rakiplerin firma tarafından yeterince izlenip izlenmediğine bakılır. Rakipler müşteri merkezli strateji izliyor mu?
- vii. **Teknoloji:** Şirketin teknolojiye yönelik tutumu incelenir: Teknoloji seçiminde ve uygulanmasında müşteri ne derece dikkate alınıyor? Bu seçimi BT birimi mi kara veriyor? Müşteri temas noktasındaki elemanların da fikri alınıyor mu? Teknoloji seçiminde müşteri odaklı davranılıyor mu? Şirketin önceden belirlenmiş stratejilerine uygun uygulamalar mı seçiliyor?

⁴⁴ Gültekin Güldür, “CRM Bilgi Ekonomisinde Müşteri Yönetimi”, CRM Talk: Periyodik Elektronik Bülten 2003, <http://www.crminturkey.org/crm/crmtalk/default.asp?page=0212ak>.

Farklılık analizinde bu konular ele alınarak firmaların nerede olduklarını fark etmelerini sağlar. Bu aşamalar geçildikten sonra MİY' in tasarım aşamasına geçilir.

3.1.4. Tasarım

Müşteri sadakatini artırmak ve müşteri karlılığını yükseltmek için bir strateji geliştirmek ve MİY projelerini işler haline getirmek için yedi aşamayı sırayla uygulamak gerekir.⁴⁵

- i. Müşteri merkezli strateji oluşturma:** Her şeyden önce uygulamaya müşteri merkezli ilişki stratejisi oluşturmakla başlanmalıdır. En başta en fazla çabayı bu yönde harcamak, hem MİY projesinin başarıya ulaşma şansını arttıracak, hem de şirket içinde sürekli bir müşteri merkezlik kültürünü yerleştirilmesinde önemli bir başlangıç olacaktır.
- ii. MİY sistemini tasarlama:** MİY sisteminin tasarlanma aşaması dört adımdan oluşmaktadır. Müşteriyi tanımlama, müşteriyi farklılaştırma, müşteriyle etkileşim, müşteri için özel ürün ve hizmetler üretmek. Bu dört aşama kısaca İngilizcede identify, differentiate, interact, customize olarak ifade edilmektedir. (IDIC = tanımla, farklılaştır, etkileş, butik kıl = TFEB). Bu 4 aşama *MİY Tasarımının Temel Adımları* bölümünde ele alınacaktır.
- iii. Sistemi inşa etmek:** MİY' in uygulamaya geçirmede üçüncü aşaması sistemin inşa edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken nokta şunlardır:
 - Şirketlerin yeniden tasarlanması (Re-Engineering) gerekiyorsa, ilk aşamada bu yapılmalıdır.

⁴⁵ Kırım, a.g.e, s.149-155.

- İnsanların moralini bozacak olumsuz terimlerden kaçınılmalıdır.
- Değişimleri kontrol etmek için kurum dışından bir gözlemciye başvurulmalıdır.

MİY' in alt yapısını inşa ederken projelere küçük bölümlerle başlamak gerekir. Tüm MİY yapısını aynı anda kurmaya çalışmak zor bir süreç olduğundan başarısızlığa neden olabilir. İnsanları doğru şeylerden sorumlu tutmak, şirket için stratejik önemi en büyük olan noktadan başlayıp zaman içinde yavaşça genişlemek ve MİY uygulamasına katılanları ödüllendirmek izlenecek en uygun yoldur. Alt yapıyı inşa etmenin en önemli noktası değişimdir. MİY kurum içinde devrim niteliğinde bir değişimdir. İnsanlar değişime direnç gösterirler. Hatta bazı kişiler yerlerini kaybetme endişesi ile MİY uygulamalarına şiddetle karşı çıkacaklardır. Bu nedenle mevcut anlayıştan MİY anlayışına geçerken üst yönetime ve operasyonel yöneticilere önemli bir görev düşmektedir: değişim yönetimini layıkı ile gerçekleştirmek. Değişim yönetimi proje ekibine bırakılamayacak önemli bir üst yönetim fonksiyonudur.

iv. Kurum içindeki işlevsel rolleri yeniden tanımlamak: MİY uygulaması başladığında unutulmaması gereken üç nokta vardır:

- MİY insanların yaptığı işi değiştirir
- İnsanların çoğu bunu sevmez

MİY işlevsel bazda bir çok değişikliğe neden olur. Bu nedenle yeni iş tanımları çok iyi yapılmalıdır. Her alanda işlevsel değişiklikler ortaya çıkabilir. Bu değişiklikler tam olarak ortaya konmalı ve çalışanlar bu konuda eğitilmelidir. Bütün bunları planlamak MİY takımının görevidir. Genel olarak değişimi yönetmek ise önceki maddede sözedildiği gibi üst yönetimin işidir.

v. Süreçleri yeniden tasarlamak: Bu aşama MİY uygulamasında kesinlikle gerekli olan ve yanlış yapılmaması gereken bir aşamadır. Bu

aşamada vurgulanması gereken nokta “MİY süreç güdümlü değil strateji güdümlü bir yönetim anlayışıdır”. Öncelikler, müşteri merkezli stratejilerle, ardından işlevsel rollere daha sonra süreçler ve en son teknolojidir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer noktada MİY yazılımlarının iş süreçlerine yön vermesine izin verilmemesidir. Yazılımlar stratejiler doğrultusunda seçilmeli ve süreçlere uymalıdır. MİY sistemleri makineler tarafından desteklenen insan süreçleri için tasarlanmalıdır.

- vi. Teknoloji:** Zaman içerisinde sistemin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için, bu süreci destekleyecek bilgi sistemlerini ve teknolojilerini seçmek gerekmektedir.

Sunacağınız sistem müşterileri size istedikleri zaman ve şekilde ulaşmasına imkan vermelidir. Bu imkan satış ve satış sonrası hizmetler için de geçerlidir⁴⁶.

Kullanılan teknolojiyle en hızlı şekilde müşteriye ulaşmakta, üretilen verileri gerçek zamanlıya yakın bir hızla veritabanına aktararak analitik programlama uygulamalarına olanak vermekte kullanılıyorsa, teknolojiyi doğru kullanmakta ilk adım atılmış demektir. Bunun ikinci adımı veri madenciliğidir, çünkü işletmeye müşteriye tanınmanın, geliştirmenin ve satış davranışlarını en iyiye götürmenin yolunu açar⁴⁷. Teknoloji hakkında 3.2. *MİY Bileşenleri* bölümünde detaylı bilgi verilecektir.

- vii. Sürekli iyileştirme (kaizen):** Süreç uygulanmaya başlandıktan sonra her yeni uygulamada olduğu gibi bir takım aksaklıklar olabilir. Önemli olan MİY felsefesi doğrultusunda yenilenen süreçleri devamlı takip ederek sürekli iyileştirmenin sağlanmasıdır.

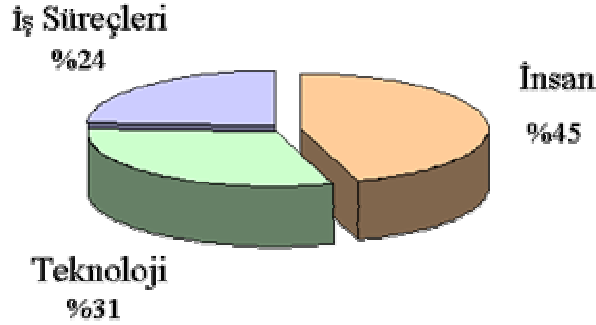
⁴⁶ Abdullah Bozgeyik, “**Rekabet Avantajı için Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM= Başarı**”, 1.b., İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000, s.120.

⁴⁷ Alagöz ve diğerleri, a.g.e., s.42.

3.2. MİY Bileşenleri

MİY bileşenleri sektörde neredeyse standart olarak şöyle tanımlanmıştır:

- i. İnsan,
- ii. İş süreçleri,
- iii. Teknoloji,



Şekil 3.2: MİY Bileşenleri

Kaynak: CRM Enstitüsü Türkiye, 2001 Araştırması,
<http://www.srdc.metu.edu.tr/webpage/documents/Kosgeb/14>, s.14.

Burada bir önceki adımın atılmış olması çok önemlidir. İnsan süreçler ve teknoloji hangi hedef, amaç için yeniden yapılandırılacaktır? Önemli bir nokta olduğu için tekrar vurgulamak gerekirse, müşteri odaklı yapının altı doğru iş stratejileri ile doldurulmalıdır. Yani müşteri odaklı hedefler, pazarda kazanma stratejileri ve amaçlar önceden bilinmelidir.

3.2.1. İnsan Bileşeni

Tüm stratejilerin müşteriden başlayarak oluşturulması, müşteriye öğrenip ayrı ayrı davranılması ve bunu yapabilmek için ise ürün değil müşterinin düşünüldüğü bir

stratejik anlayış olan MİY'in en önemli unsuru insandır. Bu stratejinin başarıya ulaşması tüm çalışanların bu strateji benimsemesine bağlıdır. Bu sağlanamadığı takdirde bir MİY stratejisinin başarıya ulaşması mümkün değildir.

MİY yolculuğuna çıkan işletme ciddi bir değişim içerisine girecektir ve işletme kültürü bu değişim programının başarısında en belirleyici rolü oynamaktadır.

Değişim kültürel ve organizasyonel olarak iki başlıkta toplanabilir. Kültürel boyuta bakarsak bireylerin yeni düşünce iş yapış biçimini anlamaları ve benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanların - ki işletmenin en değerli varlıklarıdır - değişmeleri hiç kolay bir süreç değildir. İnsanoğlu değişime zaten bir miktar direnç gösterir; bir de işletme kültürü yaratıcı (yenilikçi) kadroları bünyesinde tutamıyorsa işi hakikaten zordur. Değişim talebi üst yönetimden gelmiyor ise MİY çalışmalarının başarılı olma şansı kesinlikle yoktur. Üst yönetim (şirketin sahibi, genel müdürü, yürütme kurulu başkanı, en etkin merci) MİY projesini işletmenin geleceği olarak görüyor ise başta yöneticiler olmak üzere diğer çalışanların katılımı sağlanmalıdır⁴⁸.

İşletme eğer şimdiye kadar değişimi desteklememiş, yaratıcı personelini uzaklaştırmış ise işletmede yalnız paryalar kalmıştır ve artık yönetim ne kadar MİY yaklaşımını istese de değişim projesini yürütecek kaynağa sahip değildir. MİY projeleri yazılımlar, danışmanlar ile değil o işletmenin insan kaynağı ile yapılır.

Özet olarak –daha önceki bölümde de belirtildiği gibi- MİY projeleri büyük değişim projeleridir. Bu projelerin önlerindeki en büyük engel değişimin yönetim tarafından desteklenmemesi ve çalışanların değişime direnci olacaktır.

3.2.2. İş Süreçleri Bileşeni

MİY yaklaşımını benimsemeye karar veren kurumlarda operasyonel süreçler

⁴⁸ Utku Akça, “CRM Teknoloji Bileşeni”, Ocak 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=111, s.1.

daha doğru ve verimli çalışması için gözden geçirilmelidir. MİY müşteri odaklı yapılanma gerektirir. Yani artık yapılanmada bir hedef gözetilmeli, tüm prosesler müşteriye en fazla değer sağlayacak şekilde elden geçirilmelidir. Bu durumda aşağıdaki fırsatlar ortaya çıkabilir⁴⁹ :

- i. Re-engineering (yeniden yapılanma):** 1990'ların başında popülerleşmeye başlayan BPR (Business Process Re-engineering) kavramı, birçok büyük şirkette sadece moda olduğu için ele alınmıştır. 1995-2000 yılları arasında adı sıkça geçen bu yaklaşım işletmenin tüm süreçlerinin sıfırdan masaya yatırılıp gözden geçirilmesi yeniden kurulmasını içermekteydi ve ne yazık ki çok başarılı olmamıştır. Başarılı olmamasının temel sebebi ana stratejiden yoksun olmasıdır. Süreçlerin kimin için yeniden düzenleneceği ise belirlenememiştir.⁵⁰ Ancak eskimiş ve verimsiz süreçleri uygulamakta olan bazı şirketlerin, gerçek ihtiyaçlar doğrultusunda bu işe girişmeleri durumunda re-engineering'den yararlandığını inkar etmemek gerekir. Şu anda ise gerçek bir ihtiyaçtan dolayı girilen MİY projeleri süreçlerin tekrar gözden geçirilmesi fırsatını yaratmaktadır.
- ii. Yanlış süreçlerden kurtulmak:** Yukarıda sözü edilen yeniden yapılanma, bazı şirketlerde işleri lüzumundan fazla karmaşıklştırmıştır. MİY projelerinde süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi fırsatı değerlendirilerek yanlış, karmaşık süreçler tespit edilmeli ve bu süreçlerden kurtulmalıdır.
- iii. Re-organizasyon:** Bugüne kadar pekçok şirkette re-organizasyon çalışmaları; organizasyon yapısının aynı kalıp kişilerin değiştirilmesi, organizasyon yapısının kişilere göre düzenlenmesi, istenmeyen kişilerden kurtulmak için yapının değiştirilmesi gibi şekillerde

⁴⁹ Oğuz C. Gel, **CRM Yolculuğu**, 3.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004, s.100.

⁵⁰ Utku Akça, **“CRM Bileşenleri”**, Ocak 2003,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=115.

yürümüştür. MİY projelerinde operasyonel sistem ve süreçlerin müşteri ilişkileri yönetimi açısından bakılarak tekrar düzenlenmesi durumunda, organizasyonun da yukarıda sayılan hatalar tekrarlanmadan ilkeler doğrultusunda gözden geçirilmesi mümkündür.

Kurallı yapılmayacak iş süreci iyileştirme çalışması başarılı olamaz. Her firmada pek çok iş süreci bulunmaktadır. Bunların hangisinden başlanacağı kararlaştırılmalıdır.

Bunun dışında "nereden başlanmalı" sorusu için somut olarak şu adımlar önerilebilir⁵¹.

- i.** Öncelikle müşterilerinize sormak. En fazla zorluğu hangi süreçlerinizde yaşadıkları, iyileştirme önerilerini anlamak önemlidir. Müşterilerin belirttiği zorluk çektikleri süreçler %100 doğrudur, bunların iyileştirilmesi gerekir. Önerilerini ise analiz etmeden hayata geçirilmemelidir. Bir müşterinin talebi diğeri için istenmeyen bir uygulama olabilir.
- ii.** Çalışanlara sormak: Süreçleri müşterilerle birlikte bizzat yaşayan özellikle operasyonel bölümlerdeki çalışanlardır. Hangi noktalarda sorun yaşandığı hakkında en faydalı ipuçları onlardan alınabilir. Aynı zamanda –özellikle inovatif kültürü yerleştirmiş kurumlarda- çözümlerle ilgili yeni öneriler ve yaklaşımlar da çalışanlar tarafından ortaya sürülebilir.
- iii.** Belirlenen iş süreçlerini birarada toplayıp bunları; basit (tek birimi ilgilendiren/içeren), bileşik (birden çok birimi ilgilendiren/içeren), kompleks (prosesin değişimi kesinlikle üst yönetim onayı gerektirir) prosesler olarak sınıflandırmak.

⁵¹ Utku Akça, “CRM Bileşenleri”, Ocak 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=115.

3.2.3. Teknoloji Bileşeni

Birebir pazarlama, müşterinin kendisi için almak istediği en yalın hizmet şeklini belirlerken, organizasyon büyüdükçe daha karmaşık bir operasyona ve işgücüne ihtiyaç duymakta, bu nedenle de teknolojik olarak doğru araçların desteğini gerektirmektedir. Teknoloji, hedeflere ulaşılmasında yardımcı olacak ve işlerimizi kolaylaştıracak bir araçtır.

Teknolojik uygulamalar iş süreçlerinin verimliliğini artırmak ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Ayrıca, hem müşterilerin hem de çalışanların kolay kullanabileceği bir uygulama olması da önemlidir. Tüm bu unsurlar gözönünde bulundurularak, şirketin hedeflerine en uygun teknolojileri seçmek gerekmektedir⁵².

Teknoloji ürünleri operasyonel (sales management..), analitik (data warehousing..), işbirlikli (call center, v.b.) MİY alanlarında kullanılabilir. Bunlar aşağıda toplu olarak verilmiştir⁵³.

- i.** İş Zekası
- ii.** Bilgi Yönetimi
- iii.** Bağlantı Yönetimi (Contact Management)
- iv.** Müşteri Etkileşim Merkezi
- v.** Çağrı Merkezi
- vi.** Bilgi Sistemleri Entegrasyonu
- vii.** Satış Gücü Otomasyonu
- viii.** Pazarlama Otomasyonu
- ix.** Veri Yönetimi, Veri Madenciliği, Veri Depolama, Veri Analizi, Raporlama
- x.** E-ticaret

⁵² Ertüreten, a.g.m., s.3.

⁵³ Akça, a.g.m., s.1.

- xi.** E-hizmet
- xii.** Web tabanlı çözümler
- xiii.** Web analizi
- xiv.** Dijital Belge Yönetimi
- xv.** Sipariş Yönetimi
- xvi.** Kişiyi Özelleştirme
- xvii.** Sipariş/Teklif Yönetimi
- xviii.** Tele-pazarlama, Tele-satış

Bu unsurların herbiri üzerine uzmanlaşmış ürünler/firmalar bulunduğu gibi diğer taraftan MİY yazılımları / suite'leri yukarıda verilen ana başlıkların büyük bir kısmını toplu olarak kapsarlar. Bu durumda merkezde bir MİY yazılımı, geride ERP (veya başka kurumsal yönetim sistemi), ileride ise temas noktaları otomasyonu araçları (call center, mobil araçlar v.b.) söz konusu olur.

MİY yazılımları ise aşağıda verilen temel fonksiyonları yerine getirirler (yukarıda verilen birçok başlık burada yer almaktadır):

i. Müşteri Analizi

- Müşteri Segmentasyonu
- Müşteri Profili Oluşturma
- Müşteri Potansiyeli
- Müşteri Cüzdan Payı
- Müşteri Karlılığı
- Müşteri Yaşam Boyu Değeri
- Müşteri Tatmini

ii. Satış Fonksiyonları

- Liderlik Yönetimi
- Kontakt Yönetimi
- Satış Tahmini

Satış Döngüsü Yönetimi
E-Satış
Büyük Müşteri Yönetimi
Müşteri Ekibi Yönetimi
Satış Otomasyonu
Satış Performans Takibi
Maliyet/Kotasyon Yönetimi
Takvim Planlama

iii. Pazarlama İletişimi

Kampanya Yönetimi
Direkt Postalama Yönetimi
E-mail Yönetimi
Telepazarlama Yönetimi
Dokümantasyon Yönetimi
Banner Reklam Yönetimi

iv. Hizmet Fonsiyonelliği

E-Hizmet
Çağrı Merkezi Yönetimi
Saha Hizmeti

v. Müşteri Bağlantı Merkezi

Sipariş Yönetimi
Hizmet Yönetimi
Yardım Masası Yönetimi
E-mail Trafiği Uygulamaları
Fax Trafiği Uygulamaları
Online Chat Uygulamaları

3.3. MİY Mimarisinin Unsurları

3.3.1. Analitik MİY

Adından da anlaşılacağı gibi bu MİY biçiminde kullanıcılara ait verilerin elde edilmesi, depolanması (veri ambarcılığı), işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanması (veri madenciliği) işlemleri gerçekleştirilir. Böylelikle MİY'in operasyonel ve entegrasyon özellikleri üzerine analiz ve raporlama özellikleri eklenir⁵⁴.

Müşteri, müşteri iletişimleri, müşterinin ticari faaliyetleri ile ilgili tüm verilerin yorumlanarak müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi için yapılan analiz çalışmaları Analitik MİY başlığı altında toplanır. İyi kurgulanmış bir veri tabanı ve bunlar üzerinde güçlü analizler yapmayı kolaylaştıracak araçlar (örneğin istatistiksel analiz araçları) kullanılır.

Analizin diğer boyutlarını sunulan ürün ve hizmetler (ve özellikleri), müşteriye erişmekte kullanılan kanallar, müşteri ile ilişkiye giren satış temsilcileri oluşturur. Operasyonel kısım ve temas noktalarında oluşan tüm bilginin derlenmesi ve analiz edilmesidir. Aynı zamanda analitik MİY'in çıktıları Operasyonel MİY süreçlerini şekillendirmekte kullanılır⁵⁵.

3.3.2. Operasyonel MİY

İşletmenin operasyonel işleyişini içerir. Sipariş yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, servis, satış otomasyonu, pazarlama otomasyonu, sahada servis, mobil satış. Tanımı biraz açarsak pazarlama, satış faaliyetleri ile başlayan süreçte, siparişlerin alınması ve yerine getirilmesi, satış sonrası destek hizmeti kapsamı içerisindedir⁵⁶.

⁵⁴ Microsoft, “Müşteriye Dair Herşey”, Mart 2006, http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.mspix, s.1.

⁵⁵ Aydın, a.g.m., s.8.

⁵⁶ Utku Akça, “CRM Mimarisi”, Ocak 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=113.

Müşteri ile birebir ilişkilerde yaşanan süreçler Operasyonel MİY başlığı altında toplanır. Müşteri ilişkilerinin yaşam döngüsü açısından üç aşamada incelenir⁵⁷:

i. Satış öncesi / pazarlama alanında MİY

Yeni Müşterilerin kazanılması, buna yönelik kampanya ve aktiviteler, mevcut müşteriler ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve müşteri bağlılığını artırıcı aktiviteleri içerir. Bu aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kanal koordinasyonu da bu aşamada gerçekleşir.

ii. Satış alanında MİY

Bir müşteri ile belli bir ürün veya hizmetin satışı ile ilgili ilk ilişkinin kurulmasından satışın olumlu ya da olumsuz tamamlanmasına dek geçen süreçleri içerir. Bu amaçla müşteri temsilcilerinin / satış temsilcilerinin tüm aktivitelerinin planlanması, hedeflerin belirlenmesi, aktivitelerin aşamalandırılması, sonuçlarının kaydı ve analizi bu aşamada gerçekleşir. Saha satışı (satıcıların sahada yaptıkları satış aktiviteleri) ve internet satışı (e-commerce satışları) bu başlık altına girer.

iii. Satış sonrasında MİY

Özellikle müşteri hizmetleri ile ilgili yapılan aktiviteler (hizmet, danışmanlık v.b.), müşteri memnuniyeti ölçümleri, şikayet yönetimi gibi konular bu aşamada gerçekleşir.

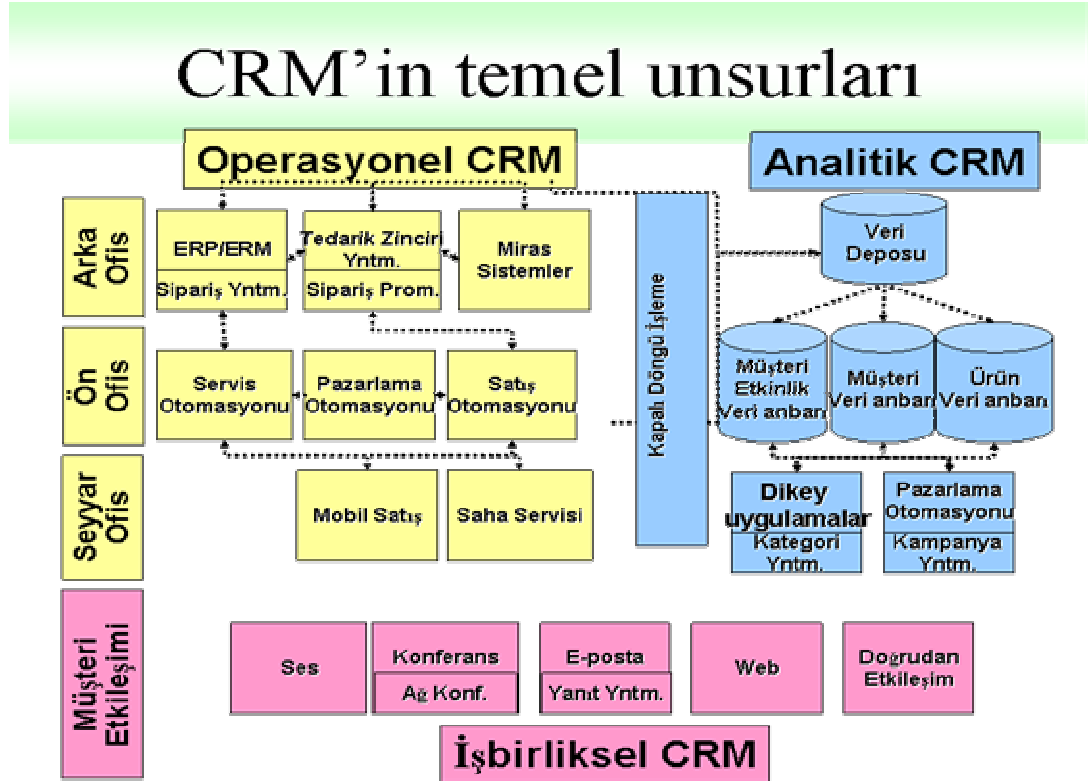
3.3.3. İşbirliksel MİY

Bu MİY biçimi aslında diğerlerinin en uygun birleşiminden oluşur. Müşteriler ile şirketler arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından (web, telefon, e-posta vb) gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine Yönelik MİY çözümleri müşteri

⁵⁷ Aydın, a.g.m., s.9.

ile etkileşime imkân veren tüm fonksiyonları içerir⁵⁸. Aşağıda bu fonksiyonların neler olduğu maddeler halinde belirtilmiştir⁵⁹:

- i. Kurum ile kanallar arasındaki ilişkinin kurulması – kanal yönetimi.
- ii. Müşteriye tüm kanallarda aynı görüntüyü sunabilecek altyapı ve hizmetler.
- iii. Kurumun çeşitli birimlerinin müşteri etkileşimlerinden toplanan bilgiyi paylaşımı
- iv. Amaç: Müşteriye sunulan hizmet kalitesini artırarak müşteri memnuniyeti ve bağlılığını arttırmak



Şekil 3.3 : MİY Mimarisinin Temel Unsurları

Kaynak: Stephan Diorio, **Beyond e:12 Ways Technology is Transforming Sales&Marketing Strategy**, USA: McGraw-Hill, 2001, s.221.

⁵⁸ Microsoft, a.g.m, s.1

⁵⁹ Aydın, a.g.m., s.9

İnsan, iş süreçleri, teknoloji bileşenlerinin tek tek her bir unsur için düşünmek gerekir. Aslında bu MİY bileşenlerine bir başka açıdan bakılmasıdır⁶⁰:

İnsan : Operasyonel MİY, İşbirliksel MİY

İş Süreçleri : Operasyonel MİY, İşbirliksel MİY

Teknoloji : Operasyonel MİY, Analitik MİY, İşbirliksel MİY

Özetle MİY kavramı bileşenler ve mimari tanımlamaları bütünleşik olarak incelenebilir. Bileşen ve mimari yaklaşımları ile MİY çalışmaları bir bütün içerisinde yürütülebilir. İş stratejileri (planlama aşaması) bu iki yaklaşımın ilk adımıdır.

3.4. MİY'in Evreleri

Özellikle pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler için etkin Müşteri İlişkileri Yönetimi gerçekleştirilebilmesi amacıyla üzerinde durulması gereken kapsam ve amaçlar aşağıda özetlenmiştir:

- i. Mevcut karlı müşterilerin belirlenmesi
- ii. Bu müşterilerle uzun vadeli, güçlü ilişkiler kurulması
- iii. Müşteri sadakatinin sağlanması
- iv. Müşterinin cüzdan payı (share of wallet) ve karlılığının artırılması
- v. Potansiyel karlı müşterilerin belirlenmesi
- vi. Bu müşterilere doğru, etkili ve daha düşük maliyetli yöntemlerle ulaşılması

CRM Institute Türkiye'nin çalışmalarına göre, MİY dört evreden oluşmaktadır. Bu evreler;

⁶⁰ Utku Akça, "CRM Bileşenleri", Ocak 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=115.

3.4.1. Müşteri Seçimi (Segmentasyon)

Müşteri segmentasyonu, müşteri gruplarını benzer nitelikli bölümlere ayırma ve bu segmentleri işletmenin uzun vadeli kar potansiyelini ve müşteri kazanımlarını gerçekleştirecek şekilde yönetme süreci olarak tanımlanmaktadır⁶¹. MİY'in bu evresinin ana amacı "en karlı müşteri kim?" sorusunun cevabının bulunmasıdır. Bu çerçevede şu çalışmalar yapılmaktadır:

- i.** Hedef Kitlenin Belirlenmesi
- ii.** Segmentasyon
- iii.** Konumlandırma
- iv.** Kampanya Planları
- v.** Marka ve Müşteri Planlamaları
- vi.** Yeni Ürün Lansmanları

MİY tanımlarını yaparken daha önceki bölümlerde müşterinin şirketin faaliyetlerinin merkezine yerleştirilmesinden, ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılıp kişiye özel hizmet/ürünler sunulmasından bahsetmiştik. Burada kritik bir noktaya dikkat etmek gerekir: tüm müşteriler eşit değildir. Bazı müşteriler kaybetmek istemeyecek kadar karlı iken, bazıları tüm yönleriyle bakıldığında şirkete zarar getiriyor olabilir. Örnek olarak; sigorta sektöründe bir müşterinin karlılığının anlaşılabilmesi için, geçmiş yıllardaki hasar/prim oranına ve aynı şirkette tüm branşlarda sahip olduğu poliçelerin portföyüne bakmak gerekir. Toplamda çok büyük primler ödeyen bir müşteri, talep edildiği hasarlara ve gelecekteki hasar potansiyeline (sağlık gideri, oto hasarları v.b.) bakıldığında aslında karlı bir müşteri olmayabilir. Eğer uygun bir segmentasyon modeli geliştirtilmezse, sonraki faaliyetlerden herhangi biri (örneğin uygulanan bir kampanya) amacından uzaklaşacak ve bu suretle haddinden fazla pahalı olma veya hedeflenen

⁶¹ Hande Toker, "Müşteri Segmenti Yönetim Modeli", Active Dergisi, Yıl:4, Sayı: 22, Ocak-Şubat 2002, s.2.

getiriyi sağlamama riskini taşıyacaktır.

En karlı müşteriye belirleyebilmek için öncelikle hedef kitle belirlenmelidir. Hedef kitle belirlendikten sonra segmentasyon ve konumlandırma yapılır⁶². İşletmeler müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek için müşterilerin istekleri doğrultusunda strateji oluşturmalı ve bu stratejileri uygulayabilmek için müşterileri segmentlere ayırmalıdır. Daha sonra segmentlerin özellik ve ihtiyaçlarının belirlenmesi için her segmentteki müşterilerin veritabanına bakılması gerekecektir. Veritabanı müşteriyle ilgili temel bilgileri içerdiği gibi şirketle olan iletişiminin detaylarını da kapsamalıdır. Türkiye'nin en büyük GSM operatörlerinden birinin çağrı merkezi bu uygulamaya örnek olarak görülebilir. Bu şirketin çağrı merkezinde müşterinin tüm talepleri ve yapılan işlemler kayıt altına alınmaktadır. Bu, hem müşteriye tanıyarak sınıflandırarak davranışlarını analiz etmek, hem de müşteriye bir sonraki aramasında daha iyi hizmet verebilmek için kullanılmaktadır. Aslında bu özellik günümüzde çağrı merkezi uygulamalarının pek çoğunda yer almaktadır.

Daha sonra, yapılan bu segmentasyon ve konumlandırmaya paralel olarak kampanya planları, marka ve müşteri planlamaları yapılır. Bu işleme örnek olarak ise; Türkiye'nin en büyük bireysel bankalarından birinin, müşterilerin banka çapında tüm yararlandığı ürünleri biraraya getiren ve müşteriye buna göre basamaklandırılan uygulaması verilebilir. Müşterinin değerine göre derecelendirildiği bu uygulamada hangi ürün/hizmetin kullanımından ne kadar puan alındığı önceden müşterilere açıklanmıştır. Müşteriler, aldıkları puanlara göre çeşitli basamaklara yerleştirilmekte ve ait olduğu basamağa göre çeşitli hizmet indirimi, hizmet önceliği ve ödüllerden yararlanmaktadır. Burada amaçlanan zaten değerli olan müşterilerin sadakatinin artırılması, potansiyeli olan müşterilerin de diğer bankalardan aldığı ürün ve hizmetleri de adı geçen bankanın portföyüne toplamasının sağlanmasıdır.

Etkin bir segmentasyon için odaklanmaya yaratıcılık ve zeka katmak, pazarlama kurallarını da düzenlemek için bir geri besleme sağlamak zorunluluk olarak karşımıza

⁶² Alagöz ve diğerleri, a.g.e, s.17.

çıkılmaktadır. Bunun için ise veri depolama, veri ambarcılığı ve ayrıştırma, müşteri verileri ve entegrasyon, veri analizi ve odaklanma adımlarını içeren profillemeye döngüsünü kullanmak gerekmektedir. Segmentasyonda amaç benzer özelliklere sahip müşterilere, özelleştirilmiş hizmetler sunarak odaklanmaktır⁶³.

3.4.2. Müşteri Edinme

Müşteri İlişkileri Yönetiminin bu ikinci evresinde amaç belirli bir müşteriye en etkin yoldan satış yapabilmektir. Bunu gerçekleştirmek için ise öncelikle müşterilere yönelik ihtiyaç analizleri yapılır. Daha sonra teklif oluşturma ve kapanış adımları gerçekleştirilir⁶⁴.

Rekabetin iki boyutu vardır: Müşteriye ulaşma (Pazar payı) ve müşteri ihtiyaçları tatmini (müşteri payı). Müşteri payı müşterinin bütçesinden firmanızın ürünlerini satın almak için ayırdığı paydır. Bunu artırmak ancak birebir pazarlama ile mümkündür. (Bkz. Şekil 1.3 : Pazar Payı –Müşteri Payı)

Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. “Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapabiliriz?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır. Kapsadıkları⁶⁵:

- i.** İhtiyaç Analizleri
- ii.** Teklif Oluşturma
- iii.** Kapanış Adımları

Geleneksel pazarlamada yeni müşteriler bulmak ve onlarla ilişkiler kurup bu ilişkileri geliştirmek mevcut müşterilerle ilişkileri geliştirip korumaktan daha önemlidir.

⁶³ Ayşegül İldeniz, “Segmentasyon, Odaklanma ve İnternet”, Activeline Dergisi Microsoft Özel Eki, Yıl:2, Sayı:14, Mayıs 2001, s.4.

⁶⁴ Alagöz ve diğerleri, a.g.e., s.18.

⁶⁵ Duran, a.g.m., s.3.

Oysa ki müşteri ilişkileri yönetimini benimsemiş bir işletme müşteri kazanırken aynı zamanda onu sürekli kılmayı hedeflemektedir. Örneğin iyi hazırlanmış bir fiyat ve reklam kampanyası ile bir kerelik müşteri kazanmak kolaylıkla mümkün olabilir. Ancak müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan bir şirket, reklam kampanyalarında tutamayacağı vaatlerde bulunmamayı ve bir defalık müşteri çekmek adına müşterilerinin güvenini kaybetmemeyi tercih edecektir. Müşteri ilişkileri yönetiminin evrelerinin müşteri kazanma aşaması yeni müşteri şirkete çekmeyi hedeflemektedir⁶⁶.

3.4.3. Müşterinin Korunması

Müşteri koruma (elde tutma), “Bu müşteri ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteri kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Kısaca müşteri sadakati yaratmaktır. Aşağıdaki fonksiyonlar bu evreyi ilgilendiren aktiviteleri içermektedir⁶⁷:

- i.** Sipariş Yönetimi
- ii.** Teslim
- iii.** Taleplerin Organizasyonu
- iv.** Problem Yönetimi, Refleks Sistemi

MİY sadece müşteri korumak değil, müşteri yönetimi sayesinde işletme karını artırmak zorundadır. Müşterinin yaşamboyu değeri analiz uygulamalarıyla hangi müşterinin korunması gerektiği belirlenir. Müşteri yaşamboyu değeri işletmeler için bir ölçüt olarak kabul edilebilir. Bu kavram Bölüm 3.4.3.1’de detaylı olarak ele alınmıştır.

Müşteri koruma aşamasında işletme, kazanmış olduğu iyi müşteri elde tutabilme, onu işletmeye bağlayarak ilişkinin sürekliliğini sağlayabilme amacındadır. Çünkü bu, işletme için hayati önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalara göre yeni bir

⁶⁶ Alagöz ve diğerleri, a.g.e., s.19.

⁶⁷ Duran, a.g.m., s.3.

müşteri kazanmak, mevcut müşterileri elde tutmaya çalışmaktan çok daha maliyetlidir. İyi ilişkiler kurulmuş bir müşteri tavsiyeleri ile işletmenin yeni müşteriler kazanmasını da sağlayacaktır. Müşteri sadakati konusunda daha ayrıntılı bilgi Bölüm 3.4.3.3'te "Müşteri Sadakati" başlığı altında ele alınacaktır.

Müşterileri memnun ederek firmaya bağlılığını sağlamak günümüz rekabet şartlarında ve pek çok seçenek varken hiç kolay olmamaktadır. Böyle bir ortamda müşteriye bağlılığı yaratmanın en iyi yolu müşteri hizmetlerini en iyi şekilde yapmak ve sürekli yenilikler yaratmaktır. Müşterinin şirkete bağlı kalması hem müşteri, hem de şirket açısından faydalıdır. Örneğin sağlık sigortalarını ele alırsak, bir müşteri aynı şirkette belli bir süre sigortalı kaldıktan sonra yenileme garantisi alabilmekte, ilk yıllarda kapsam dışı olan bazı rahatsızlıklar, özel şartlarda belirtilen sürelerin sonunda kapsama dahil edilmektedir.

İyi uygulanmış müşteri yönetimi sistemleri, işletmenin müşteriyle olan her türlü bağlantısından bilgiler edinir. Müşterilere ait tüm bu toplanan bilgiler düzenli hale getirildikten sonra detaylı olarak analiz edilir. Bu nedenle MİY sisteminin başarısı müşterilere ait bilgilerin toplanıp biraraya getirilmesine bağlıdır. Eldeki veriler ışığında müşterilere uygun girişimlerde bulunulursa daha kazançlı sonuçlar elde edilir. Bunu gerçekleştirmek için uygun veri ambarı ve veri madenciliği araçlarına sahip olunması gerekir.

Birçok işletme müşterileri teşhis etmek, çekmek ve elde tutmak için bilgi teknolojilerini etkin şekilde kullanamamaktadır. İşletmelerin her müşteri ile çoklu temas noktaları olsa da, herbir temastan toplanan bilgi akıllı analitik modellerle tek bir veri sisteminde nadiren birleştirilir. Ayrıca işletmeler, pahalı kitlesel pazarlama kampanyaları ile müşterileri boğmak yerine, internet aracılığı ile de birebir müşteri teması düzeyini artırmayı sağlayan teknolojilere yatırım yapabilirler⁶⁸.

⁶⁸ Alagöz ve diğerleri, a.g.e., s.21.

3.4.3.1. Müşterinin Yaşamboyu Değeri

Günümüzde müşteri çok daha bilinçli, çok daha sorgulamacı ve çok daha etkileşim ve deneyim arzulayan bir profil çizmektedir. İnternet üzerinde ticaret aktiviteleri yaygınlaştıkça ve online tüketiciler ön plana çıkmaya başladıkça, geçmişte uygulanan yöntemlerde ve müşteriye bakış açısında da önemli değişimler görülmeye başlanmıştır. Önceleri müşteriye kazanma ve daha çok satış ön plandaki amaçlar iken artık bugün müşterinin elde tutulması ve işletme için değerli ve karlı kılınması önem kazanmaya başlamıştır. Müşterinin değerinin tanımlanması problemi, günümüz işletmelerinin en öncelikli çözmesi gereken konulardan biridir.

Bir müşterinin değeri, o müşteri için işletmenin ne kadar harcama yapacağını ve bu harcamalar karşılığında müşteriden ne oranda bir kazanç elde edeceğini ortaya koyan bir ölçüt olarak görülmeye başlanmıştır. Artan bilinç seviyesi ve alternatiflerin fazla olması, müşterilerin sadakatini oldukça azalttığından dolayı, müşterilerin işletmeler için karlı hale getirilmesi sorunu çok daha önemli bir boyut kazanmış durumdadır. Bu anlamda müşteri yaşam boyu değerinin belirlenmesi, yani *müşterinin ilk kazanıldığı andan, işletmeden ürün veya hizmet satın almayı bıraktığı ana kadar geçen sürede bu müşteriye ne kadar harcama yapıldığı ve müşteriden ne ölçüde getiri sağlandığının hesaplanması*, işletmeler için önemli bir ölçüt sağlayabilmektedir⁶⁹.

Müşterinin yaşamboyu değeri kavramına göre, müşteri bir satın alma öznesi değil, uzun süreli ilişkiler kurulan bir iş ortağıdır. Müşterisini yaşamboyu tutabilen bir işletme önemli bir rekabet ve karlılık avantajı sağlamış olacaktır.

3.4.3.2. Müşterinin Yaşamboyu Değerinin Hesaplanması

Bazı kanılara göre müşteri yaşamboyu değeri belli formüllere göre hesaplanabilirken, bazı uzmanlar bu değerinin hesaplanmasının çok zor olduğunu ve

⁶⁹ Jim Novo, “Müşterinin Değerini Bilin”, İnfomag 2003, <http://www.infomag.com.tr/v2/content/10063>, s.1.

hesaplama formülünün şirketlere ve sektörler'e göre farklılık göstereceğini savunmaktadır.

Müşterinin hayat boyu değeri Zeithalm ve Bitner'e göre, müşterinin bir işletmeyle kurduğu ilişkinin ortalama süresiyle, yaptığı ortalama satın alma miktarının (parasal olarak) çarpılmasıyla elde edilen değeri içermektedir⁷⁰ Müşteri, işletmeyle olan ilişkilerini ne kadar uzun tutarsa, müşterinin işletme için oluşturduğu hayat boyu değeri de o oranda artmaktadır. Fakat müşteri; kötü hizmet verilmesi, hatalı ürün satın alınması gibi nedenlerden dolayı işletme ile ilişkilerini kısa sürede bitirirse, müşterinin hayat boyu değeri de azalmaktadır⁷¹.

Harry Beckwith'e⁷² göre, bir müşterinin yaşam boyu değerini ölçmenin ya da tahmin etmenin güvenilir bir yolu yoktur. Sadece, zaman içinde ve çeşitli nedenlerle müşterinin değerinin artacağını bilinmektedir. Öncelikle, müşteri kazanmanın şirkete maliyetleri gözönüne alınmalıdır: Reklam maliyetleri, satışı gerçekleştirmenin getirdiği maliyetler ve satış sonrası müşteri hizmeti ve elde tutma faaliyetleri maliyetleri bunlar arasında sayılabilir. Genel olarak, tipik bir müşterinin hizmet ve destek maliyeti, firmanın o müşteri ile ilgili kazandığı deneyim ve bilgi sayesinde zaman içinde azalır. Böylece sadık müşterinin şirket için artan değerlerinden biri, bu müşteriye verilen hizmet ve destek maliyetlerinin düşmesidir. Beckwith'e göre, müşterinin ömür boyu değerini hesaplamak için bir formül uygulamak doğru değildir. Müşterinin satın aldığı ürün ve hizmetler karşılığında ödediği paradan ziyade değer sağlayabileceği çok sayıda kaynak olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Müşteriden müşteriye değişmekle birlikte her müşterinin referans olarak bir değeri vardır. Eğer varolan müşterilerden biri ya da bir kaç şirket için çeşitli şekillerde iyi referans verirlerse, bu müşterilerin şirket için değeri çok çok daha artar.

⁷⁰ V. Zeithalm and M. Bitner, **Services Marketing**, (1996), New York, NY USA: McGraw Hill,. s.177

⁷¹ T. G. Vavra, **After Marketing: How To Keep Customers For Life Thought Relationship Marketing**, 1992, U.S.A:Richard D. Irwin, Inc. s.39.

⁷² Harry Beckwith, "Müşterinin Yaşamboyu Değeri" , Ropörtaj, İmi Eğitim ve Öğretim Organizasyonu, Nisan 2005, <http://www.imiconferences.com.tr/imi-pres-4.html>.

Bazı müşterilerin ise firma için yeni müşteri yönlendirme değerleri vardır. Bunlar şirketi kendi istekleriyle potansiyel müşterilere tavsiye ederler. Bu müşterilerin değeri, potansiyel müşterilerin şirket gözündeki kredibilitelerine ve kabul görme durumlarına göre değişir.

Genelde ihmal edilen bir üçüncü değer ise, sadık müşterilerin firmaya, işle ilgili yeni bir anlayış getirebilmeleri ve işi geliştirmek için önemli önerilerde bulunabilmeleridir. Bu müşterilerin değeri, şirketin işleriyle ilgili özgün düşüncelerine, yaratıcılıklarına ve önerileride bulunma isteklerine bağlıdır.

Müşterinin hayat boyu değerinin daha detaylı olarak hesaplanmasında, müşterilerin sadece satın alma miktarı olarak işletmeye kazandırdıkları değil, sadık bir müşteri olmasıyla elde edilen tüm diğer faydalar da dikkate alınabilmektedir. Yeni müşteri kazanma maliyetindeki azalma ve varolan müşteriye sunulan hizmetin maliyetinin düşmesi müşteri değerinin daha detaylı olarak hesaplanmasında göz önüne alınabilmektedir⁷³.

Jim Novo'ya göre ise, müşteri yaşam döngüsü içinde müşteri ömrü önem taşımaktadır. Tamamlanmamış bir yaşam döngüsünde müşteri ömür değeri ölçülemez. Müşteri yaşamboyu değerinin tanımı, şirketin amacı belirlendikten sonra yapılmalıdır. Farklı sektörlerdeki şirketlerin işlerine bakış şekilleri de farklıdır, demek ki değer tanımı sektörden sektöre değişmektedir. Müşteri yaşamboyu değerinin tanımı genel olarak “müşteri değeri nakit akışına eşittir” anlayışına dayanmaktadır. Aslında ne müşteri ömrü ne de müşteri yaşamboyu değeri kavramlarının kesin olarak tanımlanmasının bir önemi yoktur. Önemli olan bir şirketin bu kavramların farkında olması ve karar verirken bu kavramlardan yararlanmasıdır. Çoğu kişi, müşteri ömrü kavramını müşterinin tüm hayatını kapsayan yaşam döngüsü olarak algılamaktadır. Oysa örneğin, satın almayı durduran ve 15 yıl sonra geri dönen müşteri, yeni bir müşteri sayılmalıdır⁷⁴.

Müşteri yaşamboyu değerinin hesaplanması işletmelere iki noktada yardımcı

⁷³ Serap Çabuk, Nuriye Güreş, a.g.m. s.1.

⁷⁴ Jim Novo, a.g.m., s.1.

olacaktır: Birincisi müşteri seçimi noktasıdır: Şirket müşteriye elde etme maliyetine bakarak müşterinin getireceği değerin bunu karşılayıp karşılamayacağına bakabilir. İkinci nokta müşteriye elde tutma kararıdır ki, şirket yine müşteriye elde tutmanın maliyeti ile elde edeceği değeri karşılaştırarak hangi müşterileri koruması hangilerini elimine etmesi gerektiğine karar verebilir.

İşletmelerin, işletmeyle ilişkide bulunan her bir müşterinin işletmeye sağladığı değeri veya kar potansiyelini dikkatli bir şekilde hesaplaması ve özellikle işletme için değeri yüksek müşterilerin devamlılığının sağlanması gerekmektedir. İşletmelerin, elde edebilecekleri söz konusu kar potansiyelini göz önüne alarak, müşteri ilişkilerinde daha hassas davranmaları, rakiplerine göre avantaj sağlayabilmelerinde etkili olacaktır.

3.4.3.3. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati kavramı, soyut öğeleri nedeniyle hayli karmaşık bir yapıya sahiptir. Müşterilerin mutlu oldukları bir işletme, müşterilerin diğer firmalara yönelmemesi için müşteri ihtiyaçlarının karşılanması sırasında işletme ile müşteri arasındaki ilişkileri nelerin etkileyeceğini belirlemek zorundadır. Müşteriler, sektörlere ve ürünün türüne göre farklılık gösterebilmekle birlikte, alışveriş yaptıkları işletmelerden kendilerini tanıdıklarını, hatırlamalarını ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün/hizmetleri sunmalarını beklemektedirler⁷⁵.

Sadık müşteriler, bir şirketin ürünlerinden, diğer firmaların benzer ürünlerini almayı düşünmeyecek kadar çok memnun olan ve tekrar satın alma davranışı gösteren müşterilerdir. Sadık müşteriler aşağıdaki davranış ve tutumları taşır⁷⁶:

- i. Alternatif ürünleri değerlendirmeye bile gerek görmeden aynı firmadan yeni ürünler alma isteği,

⁷⁵ Alagöz ve diğerleri, a.g.e., s.33.

⁷⁶ Vladimir Dimitroff, **Customer Loyalty Through CRM**, İstanbul , 2001, s.16
<http://www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=6>.

- ii. Firmanın ürün ve hizmetleri için referans olmaya ve çevreye firmanızın ürünlerini tavsiye etmeye gönüllülük,
- iii. Firmanızın ürün/hizmetlerinde proaktif olarak geliştirme önerilerinde bulunmak.

Sadık bir müşterinin özellikleri şöyle sıralanabilir.⁷⁷:

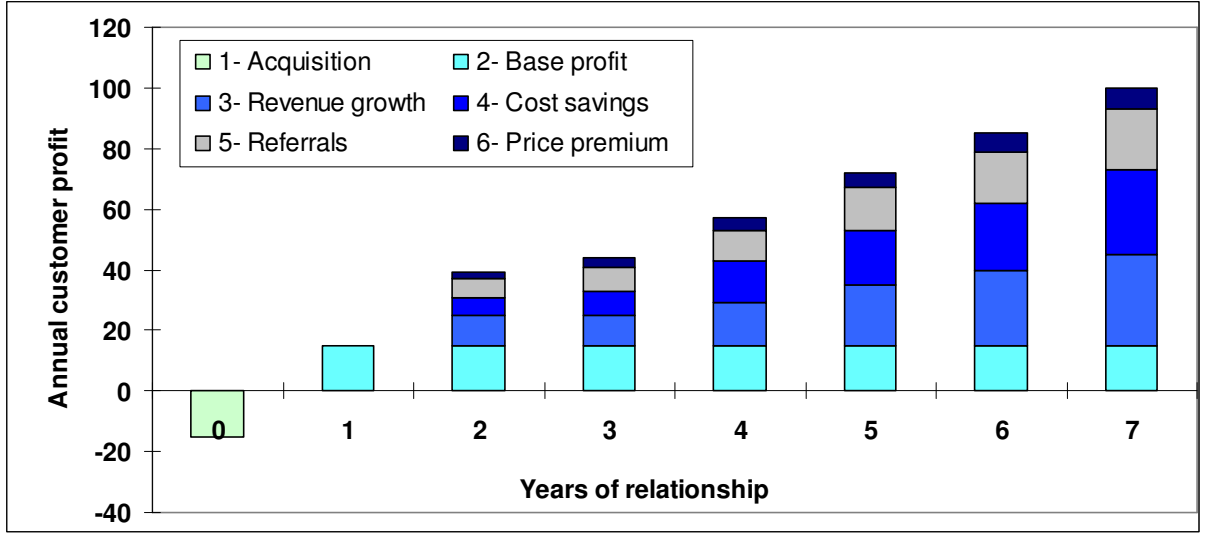
- i. Aynı firmadan daha çok/sık ürün satın alır.
- ii. Hizmet maliyeti daha düşüktür.
- iii. Daha az fiyat duyarlıdır (fiyat artışından/fiyat farklarından daha az etkilenirler).
- iv. Yeni müşteri referansları verir.
- v. Değerli girdiler sağlar.

3.4.3.4. Müşteri Sadakatinin Kar Üzerine Etkisi

- i. Bir işletmenin karının %80ini müşterilerinin %20si oluşturur. (Pareto Prensibi)
- ii. Mevcut müşteriyi yitirmemek yeni müşteri kazanmaktan 5 kat daha ucuza mal olur.
- iii. Müşteri bağlılığı %5 artırılarak kar %85 artırılabilir⁷⁸.
- iv. Memnuniyetsiz tipik bir müşteri 8-10 kişiye anlatacaktır.
- v. Şikayet eden müşterilerin %70i sorunları çözüldüğü takdirde size bağlı kalmaya devam edecektir.

⁷⁷ Don Peppers, Martha Rogers, *A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share*, Planning Review, Vol.2, 1995, s.14-18.

⁷⁸ Kotler, a.g.e, s.47.



Müşterinin Hayat Boyu Değeri = Temel kar + Gelir büyümesi + Maliyetten kazanç + tavsiyeler + fiyat primi

Şekil 3.4: Müşteri Sadakati-Müşteri Karlılığı İlişkisi

Kaynak: “CRM returns on investment over time”, Accelerating Customer Relationships, s.43 (adapted from Frederick Reicheld, The Loyalty effect).

Bazı firmalar mevcut müşterilerinin sadece %5inden fazlasını elinde tutarak karlarını neredeyse %100 arttırabilir.⁷⁹

3.4.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri ilişkileri yönetimi gelişim sürecinin bu son evresi, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve kârlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır⁸⁰. Bu evre özet olarak aşağıdaki faaliyetleri kapsar:

i. Müşteri İhtiyaç Analizleri

⁷⁹Frederick Reicheld - Carl Jr. Sasser, “Zero Defections:Quality to Services”, Harvard Business Review, (September-October 1990) s.130-307 .

⁸⁰ Kırım, a.g.e, s.156-161.

- ii. Çapraz Satış Kampanyaları
- iii. İleri Satış Kampanyaları

şirketlerin, mışterilere kendilerine birey olarak değer verildiğini hissettirebilmeleri gerekmektedir. Bu da, şablonlardan uzaklaşıp hakiki bireysel iletişim kurma yollarını yaratmak demektir. Her mışteriyle tek tek özel iletişim kurmak m¼mk¼n olmasa bile, mışterileri m¼mk¼n olduğu kadar k¼¼k segmentlere ayırmak da s¼zedilen özel ilişki etkisini uyandırmakta yardımcı olacaktır.⁸¹

M¼řteri ilişkileri y¼netimi sayesinde şirketler, m¼řterileri ile olan ilişkilerini artırmayı amaçlamaktadır. Bunun için öncelikle m¼řterinin şirketle olan önceki ilişkilerinin, yani alışveriş tutumlarının iyice incelenip analiz edilmesi gerekir. Daha sonra işletmeye kazanç getirecek fırsatlar ortaya çıkarılıp değerlendirilmelidir. Ayrıca doğrudan postalama, e-mail veya kısa mesaj yoluyla hatırlatmaların artırılması da m¼mk¼nd¼r. Kısaca bu y¼nelim, kazanılmış bir m¼řteri sadakatinin uzun s¼re korunması ve m¼řterinin c¼zdan payının (m¼řterinin b¼tesinden bir şirketin ¼r¼nleri için harcadığı toplam pay) artırılması için gereken adımları içermektedir.

3.5. MİY Tasarımının Temel Adımları

Daha önceki b¼l¼mlerin bir ¼zeti olarak; bir şirketin en ¼nemli varlıklarından birinin m¼řterileri olduğu ve varolan m¼řterileri elde tutmanın yeni m¼řteriler kazanmaktan daha az maliyetli olduğunu tekrar s¼yleyebiliriz. Diğer ¼nemli bir fakt¼r¼n de m¼řteri karlılığı olduğunu ve m¼řteri karlılığına bakılmadan sadece pazar payı ve portf¼y b¼y¼kl¼ę¼n¼n de tek başına birşey ifade etmediğini belirtmiştik. Yani aynanın diğer y¼z¼nde de varolan m¼řterilerin karlılığı g¼r¼lmelidir. Elde tutulması gereken m¼řteriler karlı olan veya bu potansiyele sahip m¼řterilerdir. Diğer yandan karlı olmayan m¼řterilerin de elimine edilmesi gerekmektedir.

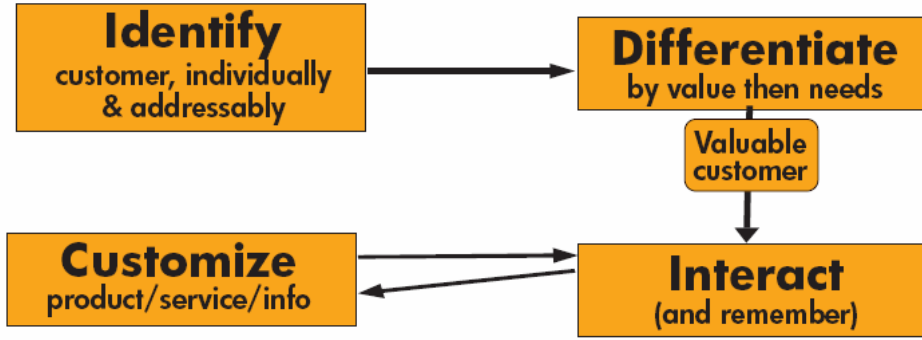
⁸¹ Guy de Torcy, “**Personalization: The Key to Customer Loyalty**”, Nisan 2005, s.1., <http://www.crm2day.com/library/50087.php>.

Müşteri Memnuniyet Zinciri oluşturabilmek ve karlı müşterileri tespit edebilmek için; öncelikle müşterileri doğru belirleyebilmek (identify), tercihleri doğrultusunda segmentasyon yapıp gruplandırmak (differentiate), düzenli iletişim kurup istikrarlı bilgi paylaşımında bulunmak (interact) ve de kişiselleştirilmiş hizmet sunarak (customize) öncelikle müşteri memnuniyeti, sonra da hem kuruma hem de kurumun sunduğu hizmetlere ve ürünlere (markalara) olan güven ve sadakati yaratmak gerekmektedir.

Birebir pazarlama yaklaşımını uygulayan şirketler bir “müşteri geri besleme döngüsü” oluştururlar ve müşteriye şu mesajları verirler: “seni tanıyorum, ne istediğini söylersen senin için yapacağım ve gelecek sefer bunu hatırlayacağım”. Bu süreç Don Peppers tarafından “Öğrenen İlişki” olarak adlandırılmaktadır ve dört adımdan (IDIC) oluşur⁸²: (Şekil 3.2)

- i. Tanımlamak (Identify): Müşterilerini tüm kontakt noktalarında tanımlamak.
- ii. Farklılaştırmak (Differentiate): Müşterileri bireysel ihtiyaçları ve şirket için değerlerine göre farklılaştırmak.
- iii. Etkileşim (Interact): Müşteriyle etkileşim kurmak ve iki yönlü dialog oluşturmak.
- iv. Kişiselleştirmek (Customize): Müşterilerden alınan bilgiye dayanarak ürün ve hizmetlerin bazı yönelerini kişiye özel hale getirmek.

⁸² Christian Sarkar, “One to One With Don Peppers”, Kasım 1999, <http://www.oneworld.com/peppers.html>.



Şekil 3.5: İlişkisel Pazarlamada Peppers&Rogers Metodolojisi

Kaynak: Don Peppers & Martha Rogers, **The One to One Future Building Relationships one Customer at a Time**, 1.b., USA:Double Day Dell Publishing, 1996.

3.5.1. Müşterinin Tanımlanması

İlk basamak müşteri tanımlamak ve müşterinin ihtiyaç, istek ve alışkanlıklarını anlamak için müşteri davranışını anlamaya çalışmaktır. Bu aşamada elde edilen bilgi, pazarlama kampanyaları, davranış planları ve iş stratejilerini beslemekte kullanılır⁸³. Konunun başlangıcından bu yana anlatıldığı gibi MİY ya da bire-bir pazarlama denilen strateji “farklı müşterilere farklı muamele yapmak” anlamına gelmektedir⁸⁴. Her müşteriye işletmeye kattığı mevcut potansiyel değere göre farklı davranıldığında rakiplerden farklı bir kurum haline gelinir. Müşterilerin ihtiyaçları rakiplerden farklı bir şekilde karşılandığı için müşteri işletmeyi iş yapmak için tercih eder, fiyata olan hassasiyet düşer. Yani ürünün fiyatı yüksek olsa bile istekleri doğrultusunda bir ürün ürettiği için firmadan vazgeçmez.

Farklı müşterilere farklı muamele yapabilmek için bu müşterilerin kim olduklarını anlamakla, kimliklerini tespit etmekle işe başlamak gerekir. Müşteriyi tanımlamak süreci bunu ifade eder. Fakat bunlar yapılırken dikkat edilmesi gereken iki

⁸³ Rose Janjicek, “CRM Architecture Whitepaper”, 2002, s.7. http://www.hp.com/enterprise/downloads/CRMArchitecture_Whitepaper_HPC.pdf.

⁸⁴ Kırım, a.g.e, s.156-161.

nokta vardır.

- i.** Müşterilerin beklentileri ve zevkleri sürekli olarak değişebilir.
- ii.** Her alış veriş ilişkisinden müşteri hakkında yepyeni bilgiler edinmek mümkündür ve hatta gereklidir.

İlk aşamada bunları yapabilecek sistemler kurulmalıdır. Bu kurulacak sistem müşterilerle yapılan her işlemde onları birey ya da kişi olarak tanımlayabilecek dinamik bir sistem olmalıdır. Müşteri kimlik bilgisi; nüfus cüzdanı seri nosu, anne kızlık soyadı ya da doğum tarihi ile ilgili bilgilerden ibaret değildir. Müşteri kimlik bilgisi bir müşteriyi diğerlerinden ayırmaya yarayan o müşteriyle zaman içindeki ilişkilerin izlenmesini sağlayan ve müşteri ile birebir temasa geçmeye olanak veren bilgilerden oluşur. Bu kimlik bilgileri birebir pazarlamanın ilk ve önemli aşamasıdır. Bu aşama oluşturulurken işletmelerin şu sorulara yanıt aramaları gerekir.

- i.** Kurumda kaçta müşteri kişisel olarak tanınmaktadır?
- ii.** Tüm müşterileri içeren bir veri tabanı var mı?
- iii.** Bu veri tabanı ne kadar güncel?
- iv.** Veri tabanında müşteri hakkında hangi detaylı bilgiler var?
- v.** İşletmedeki her iş ünitesi kendi içinde ayrı bir veri tabanı mı tutuyor?
- vi.** Müşteri kimlik bilgilerinin edinileceği başka kaynak var mı?
- vii.** Elde edilecek müşteri bilgilerini arttırmanın kolay yolları var mı?

Bu sorular yanıtlandıktan sonra eldeki veri tabanını geliştirmeye yönelik çalışmalara başlanmalıdır. Bunun için üç aşamalı bir yöntem izlenir⁸⁵.

⁸⁵ Kırım, a.g.e. s.159.

3.5.1.1. Eldeki Müşterilerin Envanterinin Çıkartılması

İlk olarak şirket içindeki tüm müşteri kimlik bilgileri gözden geçirilmelidir, kaç tane veri tabanı var, hangi alanları içeren müşteri kimlik bilgileri var, bu bilgilerin güvenilirlik dereceleri nedir, veriler analiz edilebilir nitelikte mi, gibi sorularla veri tabanı incelenmelidir. Eğer işletme içinde ayrı ayrı birden fazla veri tabanı varsa, bu veri tabanlarını tek bir veri tabanında birleştirilmelidir. Örneğin çağrı merkezlerindeki müşteri bilgileri, müşteri şikayetlerindeki müşteri bilgileri gibi çeşitli merkezlerden gelebilecek müşteri bilgileri ortak bir veri tabanında birleştirilmelidir. daha sonra birleştirilmiş ve yeni oluşturulmuş veri tabanının envanteri çıkartılmalıdır.

3.5.1.2. Veri Tabanı Dışındaki Bilgilerinin Değerlendirilmesi

Mutlaka şirket içersinde ortak müşteri veri tabanında düşünülmemiş, çevrede anlamsız bulunan pek çok müşteri kimlik bilgileri bulunabilir. Örneğin sipariş fişleri, fatura bilgileri gibi. Ya da her departmanın kendi işlerinde kullandıkları fakat veri tabanında bulunmayan bilgiler olabilir. Bu etraftaki bilgiler toplanıp değerlendirilip, elektronik formatta kaydedilmelidir.

3.5.1.3. Daha Fazla Bilgi Toplamak İçin Stratejiler Oluşturmak

Çevrede bulunup da göz ardı edilen bilgiler toplanıp, derlendikten sonra yapılması gereken, daha fazla bilgi edinilebilecek ucuz yollar bulunmalıdır. Bu yollardan bir tanesi de bilgilerin takas edilebileceği rakip olmayan şirketlerle ilişki kurmak olabilir. Bu şirketlerle ortak olarak veri tabanları kullanılabilir. Ya da bu işi ticari olarak yapan şirketlerden bilgi satın alınabilir. Bir diğer yolda müşteri ile temasta olan elemanların iyi bir eğitimden geçirilmesi sonucu rutin olarak bu tür bilgileri toplaması görevi verilebilir.

3.5.2. Müşterinin Farklaştırılması

MİY sürecinin üçüncü aşamasında temel hareket noktası “farklı müşterilerin şirketten ne istediğini ve müşterilerin değerlerini anlamak” tır. Ortağı Don Peppers ile birlikte birebir kavramını ortaya atan Martha Rogers, bütün müşterileri tanımlayıp herbirini tam anlamıyla izleyebildikçe, bazılarının farklı ihtiyaçları olduğunu görülebileceğini söylemiştir. Gerçekte hepimizin olduğu gibi tüm müşteriler tek ve benzersizdir. Farklı ciroları, hizmet ihtiyaçları, farklı fatura talepleri v.b. vardır. Martha Rogers’a göre bu bireysel ihtiyaçları karşılamak için şirketler yapabildiği kadar farklı hizmetler geliştirmelidir. Bu sürece başlarken en değerli müşteriler ise en tepede yer almalıdır⁸⁶.

Bu aşamada yapılması gereken müşterilerin şirkete sağladıkları değere göre sıralamaya tabi tutulması ve onların kurumdan beklentilerine göre birbirlerinden farklılaştırılmasıdır. MİY sürecinde müşteri farklılaştırılması aşaması diğerlerine göre çok daha önemlidir. Müşteriler kurum içinde iki yönde farklılık gösterir⁸⁷.

1. Her müşterinin kurum içindeki değeri farklıdır.
2. Her müşterinin kurumdan beklentileri farklıdır.

Bu nedenle farklılaştırma süreci şu şekilde gelişmelidir: Müşterileri kuruma sağladıkları değerlere göre sıralamak, onları ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak.

3.5.2.1. Müşterilerin Değerlerine Göre Farklaştırılması

Müşterinin işletmeye sağlayacağı değer iki kategoride düşünülmelidir. Birincisi müşterinin sağladığı **gerçek değer** yani müşterinin bugün sağladığı kar ve gelecekte sağlayacağı karın bugünkü net değeri. İkincisi **stratejik değer** dir. Stratejik değer müşterinin işletmeye sağlayacağı potansiyel ya da büyüme potansiyelidir. Bu iki kavram küçük bir örnekle daha iyi anlaşılacaktır. Bir müşterinin bankada bir çek bir de

⁸⁶ Nancy Kamp, “**Building Profitable One-to-One Customer Relationships through CRM**”, Eylül 2003, <http://www.okec.org/News/one2one.html>.

⁸⁷ Kırım, a.g.e, s.162-166.

vadeli hesabı vardır. Bankanın müşterinin bu hesaplarından elde edeceği karın bugünkü değeri müşterinin **gerçek değeridir**. Bu müşteriye özel bir pazarlama stratejisi uygulanarak konut kredisi yada taşıt kredisi satılırsa bu müşterinin **strateji değeri** ortaya çıkmaktadır. Bu iki değer toplamı **müşteri payını** verir. Müşterinin cebinden alınabilecek toplam para miktarına müşteri payı denir. Bir de işletmenin bir diğer amacı da müşterinin **yaşamboyuboyu değerini** (**life time value**) arttırmak olmalıdır. Müşterilerin işletmeyle alış veriş etme süresini maksimize ederken müşterinin bütçesinden alınabilecek değeri de maksimize etmek amaçlanmalıdır.

Müşteri değeri belirlenirken, amacımız elbette değerli olanların dışındakilere kötü davranmak olmamalıdır. Ancak müşteriye hizmet etmek için kısıtlı kaynaklarımız olduğu düşünülürse, bu hizmeti vermekte değerli müşterilere öncelik vermek veya daha özel uygulamalar geliştirmek gerekebilir⁸⁸.

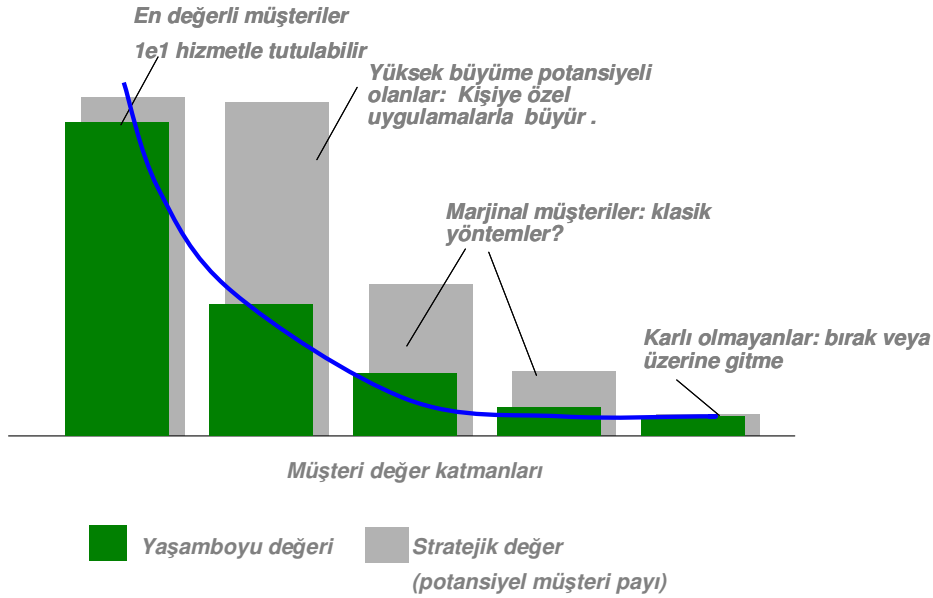
Tüm müşterilerin gerçek ve stratejik değerleri hesaplandıktan sonra yapılması gereken onları değerlerine göre kategorize etmektir. Müşterilerin değerlerine göre kategorize edilmesi sonucu şu kategoriler oluşur⁸⁹:

- i. EDM' LER (En Değerli Müşteriler):** En yüksek, ömür boyu değere sahip olan müşterilerdir. Bunları elde tutmak aynı zamanda onların müşteri payını arttırmak işletmelerin stratejik hedefleri arasında olmalıdır. Çünkü MİY' in en önemli amaçlarından birisi de sadakati arttırmaktır. En değerli müşterilerin işletmeye olan sadakati arttırıldığı oranda karlılıklarını arttırabilirler.
- ii. EBM' LER (En Büyüeyebilen Müşteriler):** Ömür boyu değerleri bir önceki gruptaki müşterilerden daha düşük fakat büyüme potansiyeli daha fazla olan müşterilerdir. Bu müşteriler bugünden çok daha değerli hale getirilebilir. Önemli olan müşteriye büyütme yani işletmeyle alış veriş ve kar bırakma miktarlarını arttırmaktır.

⁸⁸ Nancy Kamp, a.g.m., s.1.

⁸⁹ Kırım, a.g.e., s.164.

- iii. **SAM' LAR (Sıfır Altı Müşteriler):** Sıfır altı müşteriler hiç karlı olmayan müşterilerdir. Burada yapılması gereken ya onları değerli hale getirmeye çalışmak, ya da rakiplere kaymalarını sağlamaktır.



Şekil 3.6: Müşteri Değer Modellemesi

Kaynak: Paul Lethbridge, “**The One-to-One Organisation Opportunities & Obstacles**”, 2001. <http://www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID>.

3.5.2.2. Müşterilerin İhtiyaçlarına Göre Farklaştırılması

Müşterileri ihtiyaçlarına göre sınıflandırmak için başarılı bir öğrenen ilişki kurumun müşterisine davranışındaki değişimi üzerine kurulmalıdır. Müşterinin tam olarak nasıl değiştiğini ve ne istediğini sürekli bazda bilmek, birebir şirket olmanın birinci kuralıdır. Müşteriyi ihtiyaçlarına göre sınıflandırmak için iki grup ihtiyaca dikkat etmek gerekmektedir. Birincisi, grup ihtiyaçları; bir müşterinin ihtiyaçlarının başka bir grup müşterinin ihtiyaçlarıyla çakıştığı ihtiyaçlardır (genel ihtiyaçlar). Analizlerde öncelikle genel ihtiyaçları tespit etmek daha önemlidir. İkinci grup ihtiyaçlar, bireysel ihtiyaçlardır. Buna örnek çiçekçinin müşterinin eşinin doğum gününü bilmesi ve ona

daha fazla ve özel bir satış yapmaya çalışmasıdır. O gün sadece o müşteri için özeldir. Bu nedenle o müşteriye birebir pazarlama yapılır.

Müşteriler değer ve ihtiyaçlarına göre farklılaştırıldıktan sonra, bunlar için ayrı ayrı stratejiler belirlenip hayata geçirilmelidir.

3.5.3. Etkileşim

MİY sürecinin dördüncü aşaması etkileşimdir (interact). Etkileşimden anlatılmak istene müşteri ile satış ziyareti, pazarlama faaliyetleri, telefon, web sitesi, çağrı merkezleri, doğrudan pazarlama gibi kanallardan iletişimin en az maliyetle ve en verimli şekilde sağlanmasıdır. Bu etkileşimin amacı müşterinin kendisi ile ilgilenildiğini hissetmesini sağlamak değildir. Etkileşimde yapılması gereken, çift yönlü diyalogdur. Bu diyalog sayesinde müşteri hakkında pek çok bilgi elde edilebilir. Bu bilgiler sayesinde rakiplerin bile düşünemeyeceği yepyeni ürünler ortaya çıkartılabilir, rekabet konusunda büyük bir güç kazanılabilir⁹⁰.

Organizasyonun etkileşim kurabileceği kanalların sayısı arttıkça, etkileşim yönetimi stratejilerine olan ihtiyaç da - karmaşık yapı nedeniyle- daha çok artar⁹¹. İyi tasarlanmış bir etkileşim stratejisi, organizasyonun herbir müşterisinin davranışlarını gözlemlemesi ve en etkili sonucu alacağı muhtemel olduğunda bu bilgileri kullanarak harekete geçmesine imkan verir. Müşteri ilişkileri karmaşıktıkça etkileşim kurmak da zorlaşır. E-mail, direkt postalama ve broşür/katalog gibi outbound kanallar dışında inbound ve outbound kanallı olay ve davranış bazlı iletişim de kurmalıdır. Ve her iletişim kanalından standart iletişimi sağlayabilmelidir⁹².

Ürünün ve hizmetin taklidi çok kolaydır. Fakat müşteri bilgilerine dayanarak

⁹⁰ Kırım, a.g.e, s. 167-169

⁹¹ Ashish Nasa, “**IDIC: The crucial Pillar for CRM**”, 2005, http://mba.iiita.ac.in/march05/CRM_xpressions.htm.

⁹² Jeanette Slepian, “**Interactivity: Crucial Pillar of CRM Strategy**”, Mart 2005, s.1. <http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAIVlukxMOTmivA.php>.

üretileen kişiye özel ürünü taklit etmek imkansızdır. Benzeri olmayan kişiye özel ürünlerin piyasadaki diğer ürünlerle karşılaştırılamayacağı için de fiyat konusunda istenilen kar miktarıyla satılabilir. Müşteri hakkında etkileşim süreci boyunca elde edilen bilgiler, müşteriler ile ilgili bir öğrenme sürecine dönüştüğü ölçüde rakiplerle aradaki fark açılır. MİY' de önemli olan öğrenen bir ilişki süreci oluşturmaktır. Öğrenen ilişkinin merkezinde müşteri ile karşılıklı ilişki yatmaktadır. Diyaloglar sayesinde müşteriler de süreçlere dahil edilebilir. Müşterilerin verdiği bilgiler kurumun yetenekleriyle birleştirildiğinde yeni ihtiyaçlara cevap veren ürünler ortaya çıkmaktadır.

Her işletme müşteriyle etkileşim halindedir. Bu noktada önemli olan bu etkileşimin öğrenme amacıyla yapılmasıdır. Bunun için kurumun organizasyon yapısının müşterilerle etkileşim kurmaya yönelik olması gerekir. Eğer bu yönde bir yapı yoksa, insanlar bu yönde eğitilmemiş ise öğrenen bir ilişki süreci oluşturulamaz. Bir müşteri hakkında önemli bir bilgi edinildiğinde, bu bilgi nereye kaydedilecek, kim kaydedecek, kimler bu bilgiden yararlanacak bu gibi soruların cevapları önceden belirtilmelidir. İnsanlar da bu konularda bilgilendirilmelidir⁹³.

Müşterilerle uygulamalı etkileşim aşağıdaki yeterliliklere sahip olmalıdır⁹⁴:

- i. Etkileşimlerin gerçek zamanlı olması
- ii. Gelecekteki fırsatlar hakkında erken uyarı vermesi
- iii. Zaman, olay ve davranış bazında yönelimleri tespit edip pazralama mesajlarını tetiklemek
- iv. Birebir diyaloglar kurmak
- v. Müşteri verilerini müşteri zekasına dönüştürebilmek

Müşterilerle etkileşim kurarken bir noktaya dikkat etmek gerekmektedir. Günümüzde müşteriler işletmeler tarafından bir çok bilgi bombardımanına

⁹³ Kırım, a.g.e., s.172.

⁹⁴ Slepian, a.g.m., s.1.

uğramaktadır. Bir çok broşür, postadan çıkan reklamlar, afişler, e-mailler gibi. Bu nedenle etkileşim sürecinde amaç iyi belirlenmelidir. Eğer amaç bire-bir ilişkileri geliştirmekse:

- i. Bu etkileşim müşterileri rahatsız etmemeli,
- ii. Sonuçta müşteri de bir şeyler kazanmalı,
- iii. Bu etkileşim sonucunda işletmenin müşteriye olan davranışı değişmelidir.

Çağrı merkezleri, müşteri ziyaretleri, web sayfaları, telefonla arama, müşteri şikayetleri servisi gibi bir çok müşteri ile etkileşim kurulan süreçlerdir. Birebir kurum olabilmek için bu yolların tümünü müşteriyi öğrenen bir sistem içinde kullanmak gerekmektedir. Bu da ancak çok farklı bir kurum kültürü ile diyaloga her şeyden fazla değer veren bir kurum kültürü ile mümkündür⁹⁵.

3.5.4. Kişiselleştirilmiş Ürün/Hizmetler

İşinizi *ısmarlama* hale getirmektir. Yani her müşteri için butik ürün ve hizmetler sunabilmektir. Önceki aşamalarda müşterinin tanımlanması sınıflandırılması ve etkileşim kurulması konusunda çalışmalar yapılmıştı. Bu aşama daha çok MİY'in *müşteri derinleştirme* evresi ile ilgilidir. Bu aşamada artık tanınan müşteriler için özel ürünler, özel hizmetler ve uygulamalar gerçekleştirilebilecektir. İşletme ürünlerini, hizmetlerini, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına göre değiştirip müşteri odaklı bir yapıya geçmektedir. Bu sayede müşterinin şirkete olan bağlılığı arttırılırken, satın aldığı ürünlerin sayısı da artar. (çapraz satış-cross sell ve ileri satış up-sell).⁹⁶

Şirketler, pazarlama ve hizmet aksiyonlarının bazı yanlarını bireysel ihtiyaç ve tercihlere göre şekillendirmelidir. "Customization" müşteriye daha fazla seçenek

⁹⁵ Kırım, a.g.e., s.173.

⁹⁶ Kırım, a.g.e, s.156.

sunmak anlamına gelmemektedir. Müşteri seçim yapmak değil, istediğini almak arzusundadır⁹⁷.

3.6. MİY Yaklaşımında Bilgi ile Teknolojinin Entegrasyonu

Yönetim bilişim sistemlerinin stratejik karar sürecinde yer almasıyla ortaya çıkan karar destek sistemleri, doğru ve güncel verinin elde edilerek saklanması gündeme getirmiştir.

MİY sistemlerinin evrimine veri cinsinden bakıldığında, birinci dalga MİY sistemlerinin müşteriler hakkındaki verilerin, çağrı merkezi, satış kampanyaları, ilişki yönetimi gibi uygulamalar sayesinde toplanarak ilişkilendirmesine odaklanmıştır. Böylelikle müşterinin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak mümkün olmuştur.

Daha sonraki MİY uygulamalarında üzerinde durulan konu, müşterinin yaşam boyu değerinin analiz edilerek, müşterinin tekrar satın alma ile ilgili yorumlarının yapılmasıdır. Bu süreç teknik olarak, işletmenin sahip olduğu veri tabanının MİY cinsinden tanımlanması anlamına gelmektedir. Müşterinin demografik özelliklerinin bilinmesinden sonra, analizinin yapılmak üzere sınıflandırılması, veri ambarı ve veri madenciliği gibi MİY ile ilişkili kavramların doğmasına yol açmıştır⁹⁸.

3.6.1. Veri Ambarcılığı

Zaman içinde değişen koşullar ve yeni gereksinimler nedeniyle elde edilen verilerden yeni ilişkilerin ve sonuçların ortaya çıkarılması gereksinimi, mevcut verilerin operasyonel verilerden ayrıştırılarak ayrı bir yerde tutulmasını gerekli kılmıştır. Bu veri

⁹⁷ Julian Jackson, “Identify and Differentiate”, s.3. Nisan 2005, <http://www.stuart.iit.edu/courses/mc544/Spring2005/Classfiles/Week4.pdf>.

⁹⁸ “CRM’de Veri Ambarı ve Veri Madenciliği”, CRMpro Dergisi, Ekim-Kasım 2005, www.crmpro.com.tr.

ambarı olarak tanımlanmaktadır.

Bütün müşteri temaslarına ulaşacak analitik bir altyapıyı kurmaya başlamak, müşteri verilerini depolamak için merkezi bir veri ambarı olması gerekmektedir. Müşteri verilerini toplamak, işleme sokmak ve organize etmek temelde bir veri ambarı sorunudur. Analitik gereksinimlerin değişmesiyle ambar şemaları da güncelleştirilmelidir.⁹⁹.

Veri ambarı; operasyonel, kalıcı, entegre ve tarihsel derinliği olan verilerin, karar destek sisteminin işlevlerini desteklemek, verilerden anlamlı ilişkiler kurarak sonuçlar çıkarmak üzere modellenmiş süreçlerin toplamıdır. Böylelikle veriler, organizasyondaki karar vericilerin faydalanmaları için saklanarak, veriye hızlı ve tek kaynaktan ulaşmaları imkanını sağlamaktadır¹⁰⁰.

Veri ambarları her türlü müşteri bilgisinin saklandığı, müşterinin her temasında her işlemle ilgili bilginin yüklendiği bir bilgi iletişim sistemidir. Saklanan bilgilerin ilişkilendirilmesi ve analizi neticesinde rakip analizlerinin de yapılması mümkün olacak, pazarlama planlarının yapılması kolaylaşacaktır. Veri ambarının bulundurulması gereken özellikler aşağıda sıralanmaktadır¹⁰¹:

- i. Veri ambarı her türlü detay bilgiyi içinde bulundurmalıdır. Her türlü günlük, aylık yenilemeler, ilaveler ve sürekli bilgi ilavesi sağlanmalıdır.
- ii. Veri ambarı, daimi olarak güncelleştirilmeli ve yeni işlemler varsa ilave edilmelidir.
- iii. Özellikle yönetim kademesi ve pazarlama ile ilgili çalışan kesimler tarafından ve diğer tüm birimler tarafından kullanılabilir olmalıdır.
- iv. Sistem her türlü değişikliği üzerinde yapabilecek şekilde hazırlıklı olmalıdır.

⁹⁹ Başaran ve Diğerleri, a.g.e., s.92.

¹⁰⁰ “CRM’de Veri Ambarı ve Veri Madenciliği”, CRMpro Dergisi, Ekim-Kasım 2005, www.crmpro.com.tr.

¹⁰¹ Selda Eke, “CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Activeline Dergisi, Temmuz- Ağustos 2004, s.6-7.

- v. Veri ambarının sürekliliği olmalı ve veri ambarı, şirketin başarısı veya pazarlama biriminin taleplerine uygun olarak büyüyebilmelidir.
- vi. Hassas ve gizli tutulabilmesi sağlanmalıdır.

3.6.2. Veri Madenciliği

Müşteri ilişkileri yönetiminin temeli müşterilerle kurulan birebir ilişkilere dayanmaktadır. Müşterilerin geçmişteki davranışlarını belirleyip bu verileri kullanmak ve uygulanan veri madenciliği modelleri ile gelecekle ilgili birtakım tahminlerde bulunmak mümkündür.¹⁰²

Veri madenciliği, veri ambarlarında tutulan verilerden otomatikleşmiş modeller sayesinde anlamlı bilgileri, ilişkileri ve davranışları ortaya çıkarma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte, veri içinde önceden pek fazla bilinmeyen veya görülemeyen desenler (pattern) öncelikle ortaya çıkarılmalıdır. Bu desenler genellikle bilgiler arasındaki ilişkilerin, sıralamanın, sınıflandırmanın, veri birlikteliğinin ve tahminlemenin sonucunda elde edilir.

İstatistik, yapay zeka, veri tabanı ve bilgi teknolojisi gibi disiplinlerin yardımıyla bulunan desenler veya anlamlı kurallar sayesinde temel işletme sorunlarına yanıt bulmak olası hale gelmektedir¹⁰³.

Veri madenciliği daha önceden tespit edilememiş bilginin bulunması, araştırılması ve yeni bilgi olarak açığa çıkarılması işlemlerinin bütünüdür. Veri madenciliği ile müşterinin yeni bir ürünü ya da hizmeti alma dereceleri ayırt edilerek daha etkin bir pazarlama programı oluşturulabileceği gibi, bir taraftan müşteri tatmini artarken, birtakım pazarlama maliyetlerinde de düşmeler sağlanmaktadır. Her müşteriyi

¹⁰² S. Başaran ve Diğerleri, a.g.m., s.98.

¹⁰³ “CRM’de Veri Ambarı ve Veri Madenciliği”, CRMpro Dergisi, Ekim-Kasım 2005, www.crmpro.com.tr.

bir segment gibi algılama düşüncesi ve eğilimi ve buna göre organize olma, pazarlama planlarını buna göre düzenleme gereği, veri madenciliğinin önemini ortaya koymaktadır. Veri ambarları uygulamasında, bir verinin çeşitli departmanlardan ve kaynaklardan toplanması, düzenlenmesi ve aynı müşteriye ait çeşitli verilen bir araya getirildiği bir veri tabanı haline dönüştürülmesi fikri veri madenciliğinin özünü oluşturmaktadır.Örneğin, kişiler bilgiler, coğrafi ve demografik veriler ya da hesap bilgileri bir araya getirilebilmektedir.

Veri madenciliğinin esas amacı, bir iş beklentisine uygun veriyi toplayarak, bilgi haline dönüştürülmesinde yatmaktadır. Bu nedenle kullanımları aşağıdaki şekilde olmaktadır¹⁰⁴.

- i.** Hedef pazarın bulunması
- ii.** Müşteri kalıcılığının sağlanması
- iii.** Müşteri – Pazar segmentasyonunun yapılması
- iv.** Kredi risk puanlaması sisteminin oluşturulması (credit scoring)
- v.** Kredi risk değerlendirmesi
- vi.** Teminatların tespit edilmesi ve izlenmesi
- vii.** Müşteri karlılığı çalışmaları
- viii.** Çapraz satış yöntemleri
- ix.** Kaynak tahsisi ve yönetimi
- x.** Kampanya Yönetimi
- xi.** Dağıtım Kanalları Performans Analizi
- xii.** Şube Performans Analizi
- xiii.** Şube Yeri Tespiti

¹⁰⁴ Eke, a.g.m., s .7.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE MİY YAKLAŞIMI

4.1. Sigortanın Tanımı

Sigorta, aynı türden tehlikeyle karşı karşıya olan kişilerin, belirli bir miktar para ödemesi yoluyla toplanan tutarın, sadece o tehlikenin gerçekleşmesi sonucu fiilen zarara uğrayanların zararını karşılamada kullanıldığı, bir risk transfer sistemidir. Bu sistem sayesinde kişiler, karşı karşıya buldukları tehlikelerin neden olabileceği, parayla ölçülebilen zararlarını, nisbeten küçük miktarlarda ödemiş oldukları primler yoluyla paylaşmaktadırlar.¹⁰⁵ Satışta çokça kullanılan daha basit bir ifadeyle ise sigorta için “İhtiyaç anında satın alınamayacak tek hizmet” denilmektedir.

Sigortanın temel işlevi, zararı ekonomik açıdan önemsiz bir duruma getirmektir. Kişiler tek başına karşılayamayacakları zararları bir organizasyon aracılığıyla aralarında paylaşmaktadırlar. Bu organizasyon, “sigorta şirketi”, “sigorta ettiren” ve “bir sigorta sözleşmesi”den oluşur.

Bir sigorta sözleşmesinde; bir tarafta sigorta teminatı veren, ilgili kanun ve mevzuata göre sigortacılık faaliyetinde bulunmaya yasal olarak yetkili bulunan “sigortacı”, diğer tarafta da tehlikeyle karşı karşıya olan “sigorta ettiren” bulunmaktadır. Sigortalı; sigorta şirketinin bir tarafı olarak, teminat kapsamındaki tehlikelerden herhangi birinin gerçekleşmesi durumunda, meydana gelen hasarın tazmini talebinde bulunmaya yasal yetkili olan kişidir. Genellikle sigorta ettiren ile sigortalı aynı kişi olmakla birlikte, farklı da olabilmektedir. Sigortacının sigortalıyı koruma yükümlülüğüne karşılık, sigortalının da sözleşme ile saptanan prim adı altındaki bir meblağı ödeme yükümlülüğü bulunmaktadır.

¹⁰⁵Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, Sigorta Tanımları, “Sigorta”, www.tsrsb.org.tr.

4.2. Türk Ve Dünya Sigortacılığına Bakış

Belirli bir prim karşılığında, öngörölmüş bir rizikonun gerçekleşmesine bağı zarar ya da hasarın karşılanmasını sağılayan sözleşme olarak karşımıza çıkan sigorta kavramı, günümüz dünyasında, vazgeçilmez bir mali piyasa oyuncusu olarak ekonomi içerisindeki yerini almış bulunmaktadır. Kentleşme olgusunun giderek yoğunluk kazanması, sanayi hareketleri sürecine paralel olarak üretime ve üretim araçlarına yatırılan sermayenin artması ile birlikte sigortacılık, dünya genelinde büyüme ivmesini giderek yükselten bir sektör olmuştur. Öyle ki, sigortacılık sektörünün gelişmişlik seviyesi, bir ülkenin ekonomik ve sosyal durumunun adeta bir göstergesi durumuna gelmiştir.

Ülkemizde ise serbest tarife sistemi, tek düzen hesap planı, hayat ve hayat dışı faaliyetlerin ayrılması, kaynak kullanım oranları gibi düzenlemelerin hayata geçirilmesi ile 1990'larda dinamizm kazanan sektör, içinde bulunduğu statik durumdan kurtulmaya başlamıştır. Bu sürecin yansıması olarak da ürün çeşitliliğı, hizmet kalitesi, personel, alt yapı gibi kavramlarda sektörün ihtiyaç duyduğu çeşitli ilerlemeler yaşanmıştır. Ancak, her ne kadar sektör, kendi içine kapanık hüviyetinden sıyrılmaya başlasa da istenilen atılımı tam olarak gerçekleştirememiştir. Türk sigortacılığı genel olarak analiz edildiğı taktirde, karşı karşıya bulunulan temel sorunların halen ciddiyetini koruduğı gözlemlenmektedir. Mevcut durumda, ülkemiz sigortacılık sektörü, pek çok sorunun değişken olarak rol aldığı karmaşık bir fonksiyon haline gelmiştir.¹⁰⁶

4.2.1. Türkiye'de Sigortacılık Sektörü

Türkiye'de sigortacılık Batı Avrupa ülkelerine kıyasla oldukça yenidir. 1870 yılında İstanbul'da meydana gelen çok büyük bir yangının arkasından Türkiye'de yabancı sigorta şirketleri acentelik açarak Türk sigorta sektörüne tamamıyla hakim

¹⁰⁶ Mahir Çipil, **Türk Sigortacılık Sektörünün Pazarlama Karması**, Hazine Dergisi(2003) sayı 16, s.1.

olmuşlardı. İlk ulusal sigorta şirketi, Osmanlı İmparatorluğu zamanında 1916 yılında kurulmuş ve 1923 yılında Cumhuriyetin ilanından sonra diğer ulusal şirketlerce takip edilmiştir¹⁰⁷. Avrupa'da 17. yüzyıla değin uzanan ve 19. yüzyılda önemli aşamalar kaydetmeye başlayan modern anlamdaki sigortacılık sektörü, Türkiye'de ancak Cumhuriyet'in ilanından sonra ciddi bir gelişim gösterebilmiştir.

Türk sigortacılık sektörü, tarihsel bir bakış açısı ile 3 temel dönem altında incelenebilir: Cumhuriyet'in ilanından 1960'lara kadar olan düzenleme dönemi; buradan 1980'lerin başına değin uzanan ve sektöre giriş çıkışların nispeten az olduğu durağan dönem ve liberal akımların etkisiyle hayat bulup, günümüzde de devam etmekte olan değişim dönemi. Osmanlı Devleti yıllarında tamamen yabancı şirketlerin hakimiyetinde olan sektörde, yeni Türkiye Devleti'nin her alanda gerçekleştirdiği ulusallaştırma hareketinin doğal bir yansıması olarak yerli şirketlerin kuruluşları görülmektedir. Bu yıllardan 1980'lere kadar uzanan durağan dönemde ise, her ne kadar prim üretiminde göreceli olarak bir artış söz konusu olsa da, sigortacılık genel anlamıyla kapalı bir sektör olarak kalmıştır. 80'li yıllardan sonrasına bakıldığında ise sektörde hem sunulan ürünler, hem de genel anlayış olarak önemli değişiklikler yaşandığını görülmektedir. Ancak yine de Türkiye'de sigortacılık sektörü GSMH'ya oranına bakıldığında olması gereken seviyede gelişmemiştir ve dolayısı ile önemli bir gelişme potansiyeline sahiptir¹⁰⁸.

Türkiye'de sigorta sektörü gelişmekte olan bir sektördür ve bu sektörlerde büyüme hızının çok daha yüksek olması beklenir. Bu durum iyimser bir bakış açısından değerlendirildiğinde, sigorta sektörünün sürdürülebilir bir büyüme sorununun olmadığını, sektörün her yıl enflasyon ve GSMH artış hızının birkaç katı büyüyebileceğini göstermektedir. Sorun artış hızlarının yeterliliği sorunudur. Eğer bundan böyle GSMH'nin her yıl yüzde 5 büyüyeceğini öngörürsek, başarılı bir sigorta sektörünün büyümesinin yüzde 25 ile yüzde 50 arasında olması gerekmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Tekfen Sigorta, “Türkiye’de Sigortacılık”, 2004,
http://www.tekfensigorta.com.tr/TKFB2c/contentweb.aspx?icerik_id=319.

¹⁰⁸ Çipil, a.g.m., s.2.

¹⁰⁹ Çetin Alanya, “Sektör 2006’yı umutla bekliyor”, Sigortacı Gazetesi (Ekim 2005), s.15 .

Yeterli gelişmeyi gösterememiş olmasına rağmen Türk sigorta sektörü gelişme potansiyeli ve insan gücü kalitesi yüksek bir sektördür, geniş bir ürün yelpazesine sahiptir.¹¹⁰

Tablo 4.1: Sigortacılık Sektörünün Genel Durumu Toplam Şirket Sayısı

Faaliyet Alanı	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Sigorta Şirketleri	63	63	58	55	53	45
Hayat	22	22	21	21	21	18
Hayat Dışı	41	41	37	34	32	27
Reasürans Şirketleri	4	4	3	3	3	3
Toplam	67	67	61	58	56	48

Kaynak : Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, **2004 Yılı Faaliyet Raporu**, İstanbul, 2005, s.11.

1988 yılında 35 olan sigorta şirketi sayısı günümüzde 53'e ulaşmıştır. Ancak bu artış, sadece sektöre yeni giren şirketlerle olmamıştır. Sigorta firmalarının hayat faaliyetlerini ayrı şirketler kurarak sürdürmeleri de şirket sayısının 80'li yıllara göre artmasında etkili olmuştur. Bununla birlikte, son yıllarda yaşanan ekonomik krizler neticesinde sektördeki şirket sayısında bir azalma süreci görülmektedir. Nitekim, 1998 yılında 69 olan sigorta ve reasürans şirketi sayısı, 2004 yılında 53'e kadar düşmüştür. Acente sayısında önceki yıllara göre artış gözlemlenmekle birlikte, sektörde çalışan personel sayısındaki artış aynı paralelde olmamıştır. Hiç kuşkusuz ki, tüm ülkeyi etkileyen ekonomik krizler, sigortacılık sektörü üzerinde de olumsuz izler bırakmıştır.

Sigortacılık sektörünün yıllar itibari ile büyüme eğilimine TL bazında bakıldığında enflasyonun önünde yer aldığı ve ABD doları bazında incelendiği takdirde de sürekli artan bir ivmeye sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte 2001 yılı sonuçları her iki değerlendirme kriteri açısından da olumsuz geçmiştir. Yaşanan ekonomik krizin bu sonuç üzerinde etkisi olduğu bir gerçektir.

2004 yılında ise sektörün prim gelirleri toplamı cari fiyatlarla bir önceki yıla

¹¹⁰ Türk Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, “**Türk Sigorta Sektörü**”, İktisat Kongresi Bildirisi, 2004, s.13. http://www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat_kongresi/Ek%205%20Sigorta.pdf.

göre ABD doları bazında ise toplam prim geliri yüzde 30,33 artarak 5.078 milyon ABD doları olmuştur. Bu itibarla, 2002 yılından itibaren Türk sigortacılığının kriz dönemini aşarak tekrar toparlanmaya başladığı söylenebilir.¹¹¹

Tablo 4.2: ABD Doları Olarak Prim Gelirleri ve Yıllık Değişim

Branşlar Branches	2000		2001		2002		2003		2004	
	Prim Premium	Bir Önceki Yıla Göre Değişim Annual Changes	Prim Premium	Bir Önceki Yıla Göre Değişim Annual Changes	Prim Premium	Bir Önceki Yıla Göre Değişim Annual Changes	Prim Premium	Bir Önceki Yıla Göre Değişim Annual Changes	Prim Premium	Bir Önceki Yıla Göre Değişim Annual Changes
Yangın Fire	389,941,459	31.50	311,934,375	(20.00)	412,594,031	32.27	621,241,454	50.57	798,563,927	28.54
Nakliyat Marine	106,405,527	28.81	76,085,163	(28.50)	99,568,530	30.86	144,537,081	45.16	200,999,982	39.06
Kaza Accident	1,232,711,387	52.02	713,046,727	(42.16)	908,204,020	27.37	1,054,341,358	16.09	1,495,910,856	41.88
Makina Montaj Engineering	102,061,909	40.58	85,128,605	(16.59)	119,450,280	40.32	158,975,108	33.09	206,130,685	29.66
Tarım Agriculture	9,774,838	33.63	6,012,146	(38.49)	9,406,341	56.46	14,775,153	57.08	22,013,804	48.99
Hukuksal Koruma Legal Protection	2,282,306	138.67	1,565,491	(31.41)	1,755,151	12.12	3,941,506	124.57	14,168,740	259.48
Sağlık Health	281,132,658	40.79	187,822,544	(33.19)	250,296,235	33.26	371,494,634	48.42	510,374,904	37.38
Ferdi Kaza Personal Accident	55,694,648	74.24	37,690,896	(32.33)	47,627,527	26.36	77,405,429	62.52	124,390,673	60.70
Kredi Credit	123,853	(7.05)	245,872	98.52	270,774	10.13	822,882	203.90	2,006,477	143.84
KMA Mali Sorum. Motor Vehicles TPL	-	-	-	-	-	-	463,278,912	-	787,565,262	70.00
Hayat Dışı Toplam Non-Life Total	2,180,128,583	45.08	1,419,531,819	(34.89)	1,849,172,890	30.27	2,910,813,518	57.41	4,162,125,310	42.99
Hayat Life	485,594,392	47.47	320,478,583	(34.00)	418,571,180	30.61	741,095,654	77.05	915,920,807	23.59
Toplam Total	2,665,722,975	45.51	1,740,010,402	(34.73)	2,267,744,070	30.33	3,651,909,172	61.04	5,078,046,117	39.05

Kaynak: TC. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu , 2004 Yılı Türkiye’de Sigorta Ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor, 2005. s.13.

Genel olarak incelendiğinde, Türkiye’de prim üretim oranlarında yükselen ivmeli bir trend yaşandığı ifade edilebilir. Ancak her ne kadar sigorta sektörü giderek büyüse de (1994 ve 2001 krizleri gibi olağandışı ekonomik seyirlerin olduğu dönemler hariç) istenilen seviyelerin uzağında seyretmeye devam etmektedir.

¹¹¹ Çipil, a.g.m., s.4.

1981 yılında %0,29 olan sektörün GSYİH'ye oranı yüzde önemli bir artışla 2004 yılında %1,53'e çıkmış olsa da bu yükseliş, mali piyasaların GSYİH içerisindeki büyüme oranlarına yakındır. Dolayısıyla, sigorta sektörü mali piyasaların büyüme rüzgarı içerisinde kalmış, göstermesi gereken ilerlemeyi gerçek anlamda yapamamıştır.

4.2.2. Dünyada Sigortacılık Sektörü ve Türkiye'nin Yeri

2003 yılında, 144 ülkede toplam olarak 2.947,1 milyar Amerikan Doları tutarında sigorta primi tahsil edilmiştir. Bu prim miktarının 1.672,3 milyarı (yüzde 56,7) hayat branşındaki sigorta ürünlerince yaratılırken kalan 1.274,8 milyarlık (yüzde 43,3) kısım ise hayat dışına aittir. Enflasyona göre düzelterek, bir önceki senenin rakamlarıyla karşılaştırıldığında yüzde 9,1'lik artışla hayat branşında oldukça parlak bir yıl olduğunu görmekteyiz. Hayat dışı ise yüzde 2.7 ile normal artış oranlarına yakın bir seviyede kalmıştır. Dünya genelinde ise sigortacılık sektörü reel olarak yüzde 2,1 büyümüştür. Amerikan Doları bazında nominal olarak yüzde 10,5'lik bir artış var.¹¹²

Dünya sigortacılık sektörü Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Japonya ve Okyanus ülkelerinde yoğunlaşmaktadır. Bu coğrafyada yer alan ülkeler, toplam sigortalılık oranında (penetrasyonunda) yüzde 89,14 gibi son derece hakim bir paya sahiplerdir. Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya, prim gelirindeki yüzde 50'den daha büyük olan dilimleri ile sektörün lokomotifleri konumundadır. Onları Batı Avrupa'nın dört büyük ekonomisi takip etmektedir: İngiltere, Almanya, Fransa ve İtalya (Avrupa Birliği, dünya sigorta primi üretiminde yüzde 32,27'lik bir orana sahiptir)¹¹³.

Dünya bazında bakıldığı takdirde toplam gayrisafi milli hasılanın yüzde 8,08'nin sigorta harcamalarına gittiği görülmektedir. Endüstrileşmiş ülkelerde ise bu oran yüzde 9,14'e yükselmektedir. Bu ülkelerdeki kişi başına ortalama prim ise 2.738 dolardır. Türk sigortacılık sektörünün verileri diğer ülkelerin değerleriyle kıyaslandığında,

¹¹²Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, “İstatistikler: Dünya Sigorta Verileri, Hayat-Hayat Dışı Branşlarda Prim Hacmi”, 2003.

¹¹³Çipil, a.g.m. , s.6.

sektördeki büyüme net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Ancak bununla birlikte, ülkenin mevcut ekonomik potansiyeline göre sigortacılığın yeterince güçlü bir sektör olmadığı da yine bu değerlendirmenin sonuçları arasında yer almaktadır. Türkiye'de faaliyette bulunan sigorta şirketlerinin dünya sigorta sektörü içerisindeki payı ise ne yazık ki sadece yüzde 0,11'de kalmıştır¹¹⁴.

Tablo 4.3: Türk Sigorta Sektörünün Dünyadaki Yeri

Hayat, Hayat Dışı	Dünya Sigorta Prim Hacmi				Dünya Piyasası Payı (%)	Prim % GSYİH 2003	Kişi Başı Prim USD
	Prim Üretimi (Milyon USD)		Reel Değişim (%)				
	2003	2002	2003	2002			
Amerika	1.159.732	1.097.698	2,7	8,8	39,35	8,52	1354,8
Kuzey Amerika	1.117.944	1.057.595	2,7	9,0	37,93	9,42	3478,1
Latin Amerika ve Karayip	41.788	40.103	1,2	4,8	1,42	2,40	78,2
Avrupa	1.024.936	847.148	1,4	4,0	34,78	7,85	1230,1
Batı Avrupa	990.448	821.799	0,9	4,0	33,61	8,33	2042,1
Merkez/Doğu Avrupa	34.488	25.349	18,5	2,5	1,17	3,06	103,3
Asya	684.758	629.150	2,4	2,5	23,23	7,49	182,9
Japonya	472.820	446.141	-1,5	-1,4	16,04	10,66	3723,1
Doğu ve Batı Asya	198.997	171.174	12,4	13,9	6,75	5,05	59,3
Orta Doğu/ Merkez Asya	12.942	11.835	2,6	10,0	0,44	1,66	45,6
Afrika	31.671	24.851	-6,7	8,3	1,07	4,82	37,3
Okyanusya	46.097	37.429	0,0	-0,9	1,56	7,76	1469,4
OECD	2.710.847	2.442.841	1,2	5,0	91,98	8,92	2321,1
G7	2.287.140	2.084.574	1,4	5,1	77,60	9,50	3192,2
EU, 15 Ülke	934.531	773.471	1,0	4,0	31,71	8,45	2349,1
EU, 25 Ülke	951.060	786.779	1,1	4,1	32,27	8,21	1999,8
<i>Türkiye</i>	3.316	2.403	9,4		0,11	1,38	47,0
Dünya	2.947.195	2.636.275	2,1	5,6	100,00	8,08	470,2
Endüstrileşmiş ülkeler	2.627.126	2.362.964	1,2	5,0	89,14	9,14	2738,6
Gelişen Piyasalar	319.811	273.312	9,2	10,5	10,85	3,87	59,7

- Hayat, Hayat Dışı Branşlarda toplamda dünya üretiminin %39,5'i Amerika, %34,8'i Avrupa ülkeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Batı ülkeleri %33'lük paya sahiptir. Türkiye'nin payı da %0,11'dir.
- Dünya toplam prim üretiminin 2003 ve 2002 yılları itibarıyla reel değişimlerine bakıldığında Amerika %8,8'den %2,7'ye düşmüştür. Avrupa'da ise bu oran %4,0'dan %1,4'e düşmüştür. Asya'da iki yıl arasındaki % değişim farkının çok olmadığı gözlemlenmektedir. Afrika'da da 2003'de % -6,7 iken 2002'de % 8,3 olmuştur. Avrupa kıtasında Merkez/Doğu Avrupa'da iki yıldaki % değişim oranı farkı çok fazladır. 2003'de % 18,5 iken 2002'de 2,5 dur.
- Kıtaların prim üretiminde Dünya piyasasındaki yerine bakıldığında, Amerika %39,5 ile birinci sırada yer almıştır. Avrupa %34,78 ile Amerika'yı izlemektedir. Asya da % 23,23 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Türkiye Dünya piyasasında % 0,11 ile çok küçük bir yüzdede sahiptir.
- Kişi başına prim üretiminin en yüksek olduğu Japonya'nın dünya üretimindeki payı %16,04'dür. Ayrıca Japonya %10,66 ile GSYİH 2003 Prim yüzdesinin en büyük oranına sahiptir.

Kaynak: Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, İstatistikler : **Dünya Sigorta Verileri** , 30.12.2003 itibarı ile.

Türk sigorta sektörü, şirket sayısı istihdam gibi kriterler göz önüne alındığında AB'ye geçen yıl üye olan Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti'ndeki sigorta sektörü ile benzer bir yapı göstermektedir. Ancak, sigortacılıkta faaliyet gösteren sigorta şirket sayısının yetersiz olması, sektördeki düşük istihdam oranı, toplam doğrudan primlerin

¹¹⁴ Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, İstatistikler: **Dünya Sigorta Verileri, Hayat-Hayat Dışı Branşlarda Prim Hacmi, 2003.**

ve kiři bařına dūřen sigorta primlerinin dūřük olması gibi nedenlerle Tūrkiye, AB ũlkeleri karřısında rekabet açısından dezavantajlı durumdadır. Sigorta řirketlerinin varlık bũyũklũęũ bakımından Tūrkiye ile AB ũlkeleri mukayese edildięinde Tūrkiye'deki tũm sigorta řirketlerinin toplam varlıklarının yine AB ũyesi Almanya'daki bir řirketin toplam varlıęından çok daha az deęerlerde olduęu gũrũlmektedir¹¹⁵.

4.3. Sigortacılık Sektŕründe Pazarlama Anlayışı

Sigortacılık faaliyeti hizmetler kapsamına girmektedir ve hizmet alanının içinde somuttan soyuta giden derecelendirmenin soyut kısmında yer almaktadır. Sigortacılığın soyut hizmet karakteri durumun gereğine gŕre değişkenlik taşıyabilir. Pazarlama sigortacılık alanında bariz bir gelişme gŕsterememiřtir. Ancak diğer taraftan pazarlamanın belli unsurlarının uzun yıllardan beri sigortacılık faaliyetlerinin içinde yer aldığı gŕrũlmektedir.

Her sigorta kuruluşunda satış işlevi gelişmiştir. Sigorta endũstrisinin gelişmiş ŕzelliklerinden biri ŕteden beri satışıin tũketicisiyle kendi mekanında ilişki kurma alışkanlığıdır. Bazı istisnalar dışında, sigorta satışı tarihsel olarak merkezden veya şubeden satış yerine kişisel temas veya direkt posta kanalları ile gerçekleştirilmiştir. Pazarlama faaliyeti hiçbir zaman sadece satış ve reklam işlemlerine indirgenmemelidir. Sigorta yazımı ve aktuaryasının temel ŕgeleri arasında -bazen pek esaslı biçimde yũrũtũlmeler de- piyasa analizi, araştırması, ve pazarlama planlaması ŕn planda gelmektedir¹¹⁶.

Sigorta sektŕrũ pazarlama konusu ile yaklaşık 20 yıl ŕnce tanışmıştır. şirketler zaman içerisinde pazarlama anlayışını bũnyelerinde daha sık kullanır hale gelmişler, pazarlama zihniyeti Tũrk Sigorta Sektŕrũne iyiden iyiye yerleşmiş ve şirketlerin ŕnemli

¹¹⁵ “AB İle Mũzakerelerde “Sigorta Sektŕrũ” Tũrkiye’yi Zorlayacak” Dũnya Gazetesi, Ekim 2005, <http://www.traport.org/sektordenhaberler.php?HaberID=161>.

¹¹⁶ K.W.N. Irons, Derleyen: Ergin Gediz, **Sigorta Pazarlaması**, İstanbul:Tũrk Sigorta Enstitũsũ Yayınları, 2003, s.24.

bir fonksiyonu haline gelmiştir. Değişen ve gelişen koşullar çerçevesinde pazarlama anlayışının zamanla daha da önemseneceği anlaşılmaktadır. Bugünkü anlayışa göre pazarlamayı aşağıda belirtilen anahtarları ile tanımlamamız mümkündür¹¹⁷:

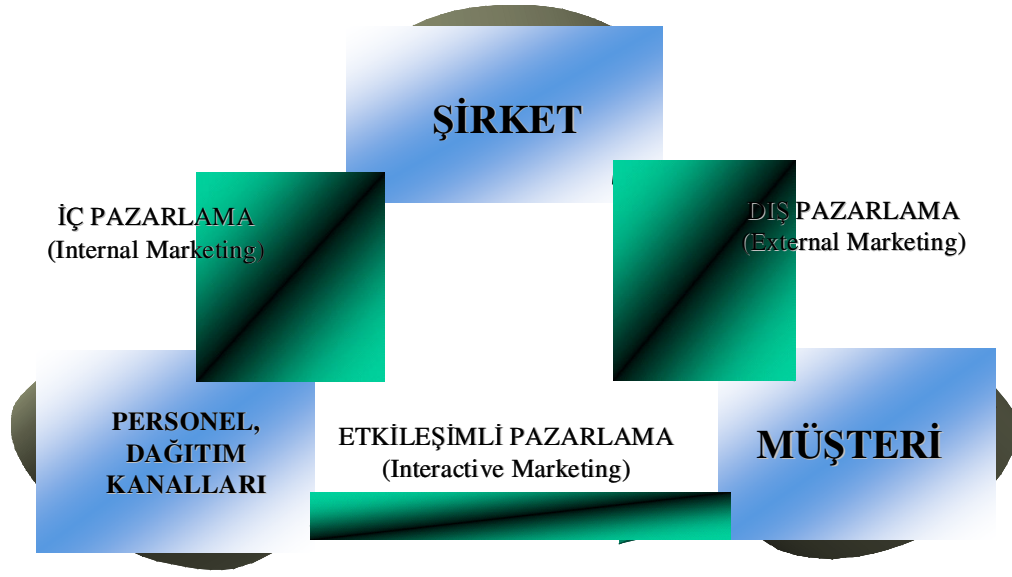
Pazarlama;

- Sigortacılık açısından tatmin edilmemiş müşteri arzu ve ihtiyaçlarının bulunup belirlenmesi,
- Bu arzu ve ihtiyaçların ölçülerek değerlendirilmesi,
- Bunlardan hangilerinin sigorta şirketi tarafından tatmin edilebileceğinin karşılaştırılması,
- Hedef piyasaların seçimi,
- Seçilen hedef piyasalara hangi sigorta hizmetlerinin sunulacağı belirlenmesi ve bütün bunlara ilişkin pazarlama programlarının geliştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Bir sigorta şirketi için pazarlama ve satış faaliyetlerinin önemi büyüktür. Herşeyden önce ülkemizde sigortacılığın geniş kitlelere yaygınlaştırılması, sigorta bilincinin tabana indirilmesi ve halkımızın bilinçlendirilmesi bakımından satış faaliyetinin kaynak yaratan önemli bir yönü mevcuttur. Diğer yandan sigortacılık faaliyetleri acenteler aracılığı ile pazarlandığı için acentelerin pazarladıkları hizmeti son derece iyi tanımaları ve tanıtmaları gerekmektedir. Bu bakımdan satış ve pazarlama fonksiyonu içerisinde acentenin önemi de böylece ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda şirket-dağıtım kanalı-müşteri üçlemesi sigorta şirketlerinde pazarlama üçgeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Şekil 4.4). Tüm bu çabaların içerisinde işin beşeri yönleri, satıcı-müşteri ilişkileri, tutumlar, çalışma biçimleri kalite ve satış sonrası hizmetler sunulan hizmetin bir bütün olarak önemini daha çok ön plana çıkarmaktadır¹¹⁸.

¹¹⁷ Cengiz Sarıkayalı, "Sigortacılıkta Pazarlama Ve Satış" Semineri, Mayıs 2000, s.1.

¹¹⁸ Sarıkayalı, a.g.m., s.1.



Şekil 4.1: Sigortacılık Sektöründe Pazarlama Üçgeni

Kaynak: Ercan Turfan, “Finans ve Sigorta Sektöründe CRM”, Mayıs 2003, s.26, http://www.btvizyon.com.tr/download/sfs_05_03_15.PPT.

Bugünkü çağdaş anlayış çerçevesinde Philip Kotler'in savunduğu ilkeler doğrultusunda pazarlamayı dört ana başlık altında toplayabiliriz. Sigortacılığa uyarladığımızda Pazarlama Karışımını aşağıdaki gibi değerlendirmemiz mümkündür:

- i. Ürün (Hizmet) : Poliçe, teminat, güvence, garanti, huzur.
- ii. Fiyat : Prim, sürprim, indirim, ödeme koşulları (peşin/taksit).
- iii. Dağıtım (Acente, Broker) : Kuruluş/hizmet yılı, şirkete bağlılık, bilgi, deneyim, çevre, itibar, güvenilirlik, mesleğe bakış, beşeri ilişkiler, hız, kalite, satış sonrası hizmet.
- iv. Tanıtım (Tutundurma) : Reklam, promosyon, kişisel satış, propaganda, medya, halkla ilişkiler, referanslar.

4.4. Sigortacılık Sektöründe Pazarlama Karması Bazında Yurtiçi ve Yurtdışı Örnekleriyle MİY Gerekliliği

Yüksek düzeyde rekabetin yaşandığı günümüz iş hayatında pazarlama, bir işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri konumundadır. Pazarlama anlayışlarının gelişimi konusuna birinci bölümde geniş olarak yer verilmişti. Genel olarak tüm şirketler için gereken müşteri merkezli yaklaşım sigortacılık alanında da kaçınılmaz bir uygulama haline gelmiştir.

Sigorta şirketleri gibi hizmet sektöründe yer alan kuruluşlar için başarılı pazarlama çalışmaları, olmazsa olmaz niteliğinde sayılabilir. Türk sigortacılık sektörü üzerine yapılan tartışmalarda vurgulanan en temel sorun, sektörün bir türlü istenilen potansiyeline ulaşamamasıdır. Sektörde pazar payını arttırmak için yaşanan kıyasıya fiyat rekabeti, beklenen üretim artışını getirmediği gibi teknik karlılıkları azaltarak şirketleri yavaş yavaş bu politikayı terk etmek zorunda bırakmıştır¹¹⁹.

Üretici ve tüketici ilişkilerinin son derece yakın bir seviyede olduğu sigortacılık sektöründe, MİY yaklaşımın ihtiyacının belirlenmesinde ve mevcut sorunların aşılmasında pazarlama kavramının detaylarıyla incelenmesi uygun bir yaklaşım olabilir. Ürün (product), Fiyat (price), Tutundurma (promotion) ve Dağıtım (placement) olarak dört ana kısımda incelenen Pazarlama Karması'nın (4P) sektör tabanlı analizi, sigorta dünyasındaki pazarlama sorunlarına ışık tutarak MİY konusundaki gerekliliği ortaya koyacaktır.

4.4.1. Ürün ve Kişiyeye Özel Uygulamalar

Sigorta şirketleri, sundukları ürünlerle değişik müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmelidirler. Toplumun değişik kesimlerinin sigortaya olan ihtiyacı farklı şekillerde kendini göstermektedir. Bireylerin, kamu kuruluşlarının, büyük şirketlerin, KOBİ'lerin

¹¹⁹ Çipil, a.g.m., s.8.

kısacası hayatın ve iş dünyasının farklı bileşenlerinin değişik sigorta ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için sigorta ürünlerinin farklılaştırılmasında önemli adımlar atılabilir. Piyasaya sürülen sigorta ürünleri nitelik ve nicelik açısından ne kadar fazla olursa, şirketlerin çapraz satış yaparak müşterinin cüzdan payını arttırmaları, dolayısı ile müşterilerle ilişkileri derinleştirmeleri o oranda kolay olabilecektir. Ayrıca mevcut ürünlerin de müşterinin sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir¹²⁰. Günümüzün dünyasında sigorta ürünlerinin de yenilenmesi ve şirketlerin ürün innovasyonlarına önem vermesi gerekmektedir.

Bunun için sektöre ait istatistiki verilerinin yanısıra tüketici tercihlerini ve dünya uygulamalarını düzenli bir şekilde takip ederek müşterinin sigorta konusundaki ihtiyaçlarını karşılayacak ürün çeşitliliğini sağlanmalıdır. Ürün çeşitliliğinin artırılması hiç kuşkusuz tüketim talebini olumlu yönde etkileyecek ve belirli bir derinlik kazanmasını da sağlayabilecektir. Bu süreç esnasında, pazarlama uzmanları ile ürünlerin teknik altyapısını hazırlayan aktörlerin üst düzey bir koordinasyon içerisinde hareket etmeleri ürünler üzerinde pozitif bir katkı sağlayabilir¹²¹. Bu da, müşterinin tüm şirket faaliyetlerinin ve fonksiyonlarının merkezine yerleştirildiği MİY yaklaşımının benimsenmesi ve uygulanması halinde etkin bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

Günümüzün rekabetçi ortamında ürün çeşitliliği artırılırken önem verilmesi gereken bir nokta da kişiye özel esnek ürünler dizayn edilebilmesidir (customization). Pazarda pekçok ürünün olduğu ve müşterilerin kolayca ürün bilgilerine ulaşabildiği günümüzde müşteri kazanılmasını ve kazanılan müşterilerin elde tutulmasını sağlayacak en önemli araçlardan biri bu olacaktır. Kişiye özel ürünler dizayn edilebilmesi ise daha önceki bölümlerde de sözedildiği gibi sağlıklı bir müşteri veritabanı oluşturulması, müşteri verilerinin analizi, müşterilerin doğru şekilde sınıflandırılması ile yani temel MİY adımlarının gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilecektir.

Yeni ürün için fikir kaynakları aslında sınırsızdır. Bunun için içerden ve

¹²⁰ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Gözden Geçirilmiş 7.b.İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s.252.

¹²¹ Çipil, a.g.m., s.8.

dışardan gelecek her türlü bilgi ve görüşe açık olunmalıdır¹²². MİY yaklaşımında müşteriyle tüm kontakt noktalarından gelen bilgi tek bir merkezde toplanarak, her etkileşimden gelen bilgiler kayıt altına alınmaktadır. Yukarıda sözü edilen analizlerin doğru yapılması ve gerçekleştirilmesi durumunda, bu çalışmaların çıktıları ürün geliştirme çalışmalarında girdi olarak kullanılabilir.

4.4.1.1. Sigorta Ürünleri Talebinin Gelir Esnekliği ve Müşterinin Cüzdan Payı

Sigorta ürünleri talebinin gelir elastikiyeti fazladır ve bu nedenle dünya sigorta sektörü, genel ekonomik büyümenin üzerinde gelişmektedir. Gelişmiş ülkelerde bundan 50 yıl kadar önce yüzde 5'lerin altında seyreden sigortacılığın GSMH içerisindeki payı, artık yüzde 10 seviyelerine ulaşmıştır. Türkiye'de ise bu oran hala %1,53'tür¹²³. Bu da sigorta sektörünün hem yeni müşteriler edinmek hem de müşterinin cüzdan payını arttırmak açısından önemli potansiyele sahip olduğunun bir göstergesidir. Varolan müşterilerin henüz karşılanmamış sigorta ihtiyaçlarının tespit edilerek uygun ürünlerin sunulmasıyla müşterinin cüzdan payı arttırılabilecektir.

Gelir seviyesi düşük kişilerin gelecekteki rizikolara karşı güvence sağlama istekleri doğal olarak günlük ihtiyaçları karşılamaya göre daha zayıftır. Ayrıca bu kişilerin sigorta kapsamına girebilecek değerleri de göreceli olarak daha azdır. Tüm bu nedenler, sigortayı gelir esnekliği yüksek bir ürün haline getirmektedir¹²⁴. Farklı gelir gruplarına hitap edecek esnek fiyatlı ürünler tasarlanması bu durumu sigorta şirketlerinin lehine çevirebilir. Ürünlerde sosyoekonomik özelliklere göre yapılacak teminat ve fiyat farklılaştırmaları müşteri potansiyelini arttıracaktır. Bu tür geliştirmeler müşteri verilerinin analiz edilmesi ve yorumlanmasıyla mümkündür. MİY yaklaşımında müşteri veritabanı oluşturma ve analiz adımları burada da kritik önem taşımaktadır.

¹²² Irons, a.g.e., s.96.

¹²³ TC. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu , **2004 Yılı Türkiye'de Sigorta Ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, 2005. s.13.

¹²⁴ Çipil, a.g.e., s.10.

4.4.2. Fiyatlandırma ve MIY Sürecindeki Yeri

Fiyat-dışı faktörler modern pazarlamacılık anlayışında giderek önem kazansa da fiyat, hala pazarlama karması içerisindeki rolünü ve talep tayin edici özelliğini korumaktadır. Ancak piyasalar ekonomik güç kazandıkça, satın alma gücü arttıkça, tüketiciler fiyat dışında kalite gibi faktörleri de ön plana çıkarmaya başlamıştır. Satın alma gücündeki yükselişle birlikte eğitim ve iletişim konularında da gelişmeler yaşanmış, insanlar sadece ucuzla yetinmemeye başlamıştır¹²⁵.

Bu saptamaların sigorta sektörü için önemi açıktır. Ülkemiz sigorta şirketleri, gereken seviyede istatistiki verilere sahip olunamaması, doğru risk analizlerinin yapılmaması, riskli müşterilerin farklılaştırılmaması ve maliyet kavramı dikkate alınmayarak sadece yüksek sayıda poliçe satarak kar elde etme düşüncesi gibi nedenlerden dolayı fiyatlandırma sürecinde ciddi sorunlar yaşanabilmektedir. Serbest tarife sistemine geçilmesinden sonra fiyatlarda teknik hesaplamalara ve uzun vadeli pazarlama stratejilerine dayanmayan indirimler yaşanmış ve bu yüksek rekabet ortamı, şirketlerin mali bünyesini her geçen gün daha da çok tehdit eder hale gelmiştir¹²⁶.

Farklı kalitede ve farklı fiyat kategorilerinde hizmet sunulan, serbest tarife rejiminin yürürlükte olduğu bir piyasada klasik ekonomi prensiplerinin sorgulandığı ve zorlandığı görülmektedir. Düşük fiyatlı, düşük kaliteli mal satan üreticiler, belki ilk anda satışlarında bir artış olduğunu gözlemleyebilirler. Ancak bu üreticiler, düşük fiyatın kaliteden fedakarlık anlamına geldiğini düşünerek kaçan ve standart fiyat karşılığında yine standart ancak garantili kalite sunan üreticileri tercih eden müşterilerini kaybetmek riskiyle karşı karşıyadır. Bu nedenle kalite farkını korumak, hizmet çeşitliliği yaratmak zorundadır.

Sigorta ürünlerinin fiyatlandırma çalışmaları, daha çok poliçe satmak ya da sektörden her ne pahasına olursa olsun pay almak gibi kısa vadeli düşüncelerle

¹²⁵ Irons, a.g.e., s.105.

¹²⁶ Çipil, a.g.m, 11.

yönlendirilmemelidir. Sigorta şirketleri müşteri edinmek ve varolan müşterilerini korumak için fiyat rekabeti dışında müşteri hizmetlerini farklılaştırmak, yeni ürünler sunmak gibi farklı stratejileri benimsemelidir. Çünkü fiyat rekabeti yaparak pazar payı arttırılsa bile, günümüzün yeni pazarlama anlayışında karlılık artışı ile sonuçlanmayan bir pazar payı hiçbir anlam ifade etmemektedir. Üstelik daha önce belirtildiği gibi, müşteriler satın alırken artık sadece ucuz fiyat kriterine bakmamaktadır.

4.4.2.1. Analitik Fiyatlandırma Yöntemlerinin Kullanımı

Veri analizi, fiyatlandırma sürecinde risk farklılaştırması yapılması açısından kaçınılmaz bir bileşendir. Örneğin kasko sigortalarında sürücünün yaşı, mesleği, sigortalının bulunduğu şehir, arabanın markası, modeli ve hatta rengi fiyatlandırmada farklılık yaratabilecek bazı özelliklerdir. Hatta yurtdışında bazı sigorta şirketleri arabanın rengine göre farklı fiyatlandırma yapabilmektedir. Yapılan araştırmalarda kırmızı renkteki arabaların diğer renklere göre daha çok kaza yaptıkları tespit edilmiştir.

Müşterinin risk analizinin sonucuna uygun fiyatlandırma yapılması,

- i.** Müşterinin hasar prim oranının da şirket lehine iyileştirilmesini sağlayarak
- ii.** Riski kabul edilebilir limitlerin dışına çıkan müşterilerin elimine edilmesi yoluyla (MIY’de müşteri seçimi adımını ilgilendirir)

müşteri karlılığını ve dolayısı ile şirket karlılığını arttıracaktır. Fiyatlandırma, dinamik bir süreçtir. Sigorta şirketleri, sektörde nasıl bir pozisyona gelmek istediklerini, maliyetlerini, hedef müşteri kitlesi ile rakiplerini, ama en önemlisi teknik karlılıklarını göz önüne almalı ve tüm bu verilerin sürekli değişim içerisinde olduğunu düşünerek analitik bir fiyatlandırma çalışmasını dinamik kılmalıdırlar.

4.4.2.2. Fiyata Dayalı Tek Boyutlu Rekabetten Kurtulmak için MİY Yaklaşımının Uygulanması

Rekabet kavramı, hiç kuşkusuz ki, günümüz dünya sistematiğinin en kaçınılmaz unsurlarından bir tanesidir. Ancak, Türk sigortacılık sektöründe yaşanan rekabetin büyük oranda fiyata dayalı bir seyir izlemesi rekabet sınırlarını aşarak doğrudan sektöre zarar veren bir hale gelmiştir.1990 öncesinde, sabit tarife sisteminin güvence şemsiyesi altında faaliyetlerini sürdüren sigorta şirketleri, zorunlu sigortalar ile bir yıldan uzun vadeli sağlık ve hayat sigortaları dışında kalan tarifelerin serbestçe belirlenmesiyle birlikte fiyat bazlı güçlü bir rekabet ortamına girmişlerdir. Sektöre adım atan yeni şirketlerin pazar paylarını arttırmak için saldırgan bir pazarlama yönetimini tercih etmeleri, buna karşılık mevcut şirketlerin de portföylerini korumak adına bu mücadeleye aynı üslupla yanıt vermeleri sonucunda sigorta fiyatları, çoğu branşta, olması gereken değerlerin altına inmiştir. Bu sürecin doğal bir sonucu olarak da özellikle bazı branşlarda (kasko, sağlık gibi) teknik karlılık iyice düşmüş ve bunun yanı sıra riskli grupların portföy içerisindeki ağırlığı da önemli boyutlarda artmıştır

Ayrıca serbest tarife sistemine geçilmesiyle birlikte fiyatlarda yaşanan düşüş, ne yazık ki talepte aynı oranda bir artış getirememiştir. Fiyatlarda yaşanan bu düşüşe paralel olarak sektörün büyük bir sigorta talebi ile karşılaşacağı düşünülmüşse de sonuçlar bu doğrultuda olmamıştır. Özet olarak, sigorta sektörü büyümüş; ancak bu artış, fiyatlardaki düşüş ile aynı oranda olamamıştır. Bu noktada, sadece fiyata dayalı rekabet mantığının sektörü hak ettiği noktaya taşıyamayacağı ortadadır¹²⁷.

Sigorta şirketleri, fiyat rekabeti dışında yeni rekabet avantajları yakalamak zorundadır. İlk bölümde sözedildiği gibi düşen karlar ve sıkı rekabet artık tüm iş dünyasını olduğu gibi sigorta şirketlerini de MİY tekniklerini uygulamaya mecbur bırakmaktadır. Şirketler, düşük fiyatla daha çok müşteri ve pazar payı elde etmektense, mevcut müşterilerle daha karlı çalışmanın yollarını bulmak ve yeni karlı müşterileri portföyüne kazandırarak büyümek zorundadır. Müşteri sayısının diğer sektörlere

¹²⁷ Çipil, a.g.m., s.15.

nazaran yüksek olması ve müşteriyle birebir iletişim içinde olarak çalışmanın verdiği avantajı bunu gerçekleştirmekte kullanılmalıdır.

4.4.3. Tutundurma

En yalın haliyle, satışı arttırıcı çabalar olarak tanımlanabilecek tutundurma, bir işletmenin başarılı olması için kaçınılmaz bir faaliyet konumundadır. Genel olarak, tutundurma çalışmaları inandırıcı ve ikna edici pazarlama karması araçlarını kapsar.¹²⁸ Modern iş hayatında pazarlama, ürün geliştirmek, bunu uygun bir şekilde fiyatlandırmak ve hedef tüketicilere ulaştırmaktan daha fazlasını ifade etmektedir. Bir şirketin pazarlama iletişim programı olarak ifade edilebilecek olan Tutundurma Karması, üç unsuru içermektedir:¹²⁹

- i.** Reklam
- ii.** Satış geliştirme
- iii.** Halkla ilişkiler

4.4.3.1. Reklam

Güven unsuru üzerine kurulu olan sigortacılık sektörünün, çok daha geniş kitlelere hitap edebilmesi için en önemli araçların başında reklam çalışmaları gelmektedir. Reklam her ne kadar tüm iş kollarında benzerlikler taşısa da, hizmet dalında iletişimin diğer alanları ile arasındaki ilişki farklıdır. Hizmet üreten bir kuruluşta personelin %90'ı tüketici ile etkileşim içindedir. Reklam işte bütün bu ilişkiler yumağının sadece bir parçasıdır. Etkileşimle ilintili ve gerçekçi olmalıdır¹³⁰.

¹²⁸ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, G. Geçirilmiş 7.b.İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s: 289.

¹²⁹ P. Kotler, G. Armstrong., **Principles of Marketing**, 6. Baskı, USA: Prentice Hall, 1997, .s: 464.

¹³⁰ Irons, a.g.e., s.150.

Reklam çalışmaları geniş kitlelere hitap etmeyi ve ürün, hizmet, kampanyayı ya da şirketi tanıtmayı amaçlayan kitlesel pazarlama aracıdır. Daha çok genel sigortacılığın ve yeni branşların tanıtımı ve imaj oluşturulmasında kullanılır. Türkiye’de özellikle Bireysel Emeklilik Sistemiyle birlikte şirketler BES planlarını tanıtan reklamlara ağırlık vermişlerdir.

Sigortacılık büyük ölçüde güvene dayalı bir sektör olduğundan, reklamlarda verilen mesajlara dikkat edilmeli, yerine getirilemeyecek vaatler verilerek müşterilerin güveni kaybedilmemelidir. Müşteri edinme bölümünde de sözedildiği gibi MİY ve birebir pazarlama uygulamalarıyla reklam maliyetleri arttırılmadan da özel ürün ve hizmetlerin sadece ilgili segmentlere tanıtılması sağlanır.

4.4.3.2. Satış Geliştirme

Satışı arttırmaya yönelik kısa vadeli pek çok davranış, satış geliştirme başlığı altında yer almaktadır. Reklam çalışmaları bir ürünü satın almak için gerekli nedenleri sunarken, satış geliştirme ise bir ürünü şimdi almak için gerekli nedenleri sunar. Pek çok farklı faaliyet, satış geliştirme olarak nitelendirilebilir. Hitap edilen kesime göre satış geliştirme 3 temel boyutta incelenebilir¹³¹: Müşteriye, aracılara ve satış ekibine yönelik. Aracılar ve direkt satış ekipleri konusu 4.4.4.Dağıtım bölümünde ele alınacaktır.

Müşteriye yönelik (consumer promotion) olanında kupon, eşantıyon ürün, fiyat indirimi, yarışma gibi unsurlarla tüketicinin ürünü o an almasını sağlayacak bir dürtü yaratılmaya çalışılır. (Klasik pazarlama anlayışı) . MİY anlayışında ise kitlesel standart uygulamalar yerine müşteri bilgileri toplanır, analiz edilir, müşteri ince detaylı segmentlere ayrılır ve bu segmentlere özel ve hatta kişiye özel uygulamalarla çapraz satış ve yenileme fırsatları yaratılır. Nitekim mevcut müşterilere daha fazla satış yapmanın neden yeni müşterilere tercih edildiğini artık biliyoruz.

¹³¹ Çipil, a.g.m. , s.14.

4.4.3.3. Halkla İlişkiler

Sigorta şirketi ile çevresi arasında olumlu ilişkiler kurulması ve bu ilişkinin sürdürülmesi olarak tanımlanabilir. Geçmişten gelen bir takım olumsuz tecrübelerden ve toplumun genel olarak sigorta mekanizmasına eğilimsiz olmasından ötürü sektörün halkla ilişkileri zayıf bir konumda görünmektedir. Sigorta şirketlerinin hasar durumlarında mutlak müşteri memnuniyeti ilkesi ile tüketicinin yanında olduğu imajının sağlam bir şekilde sunulması gerekir.

Halkla ilişkilerde hedef alınabilecek bir diğer temel nokta ise sigortaya karşı olan genel olumsuz tavrın ortadan kaldırılmasıdır. Riskin, belli bir prim karşılığında sigorta şirketlerine transfer edilebilecek bir kavram olduğu toplumun tüm katmanlarına gerek reklam, gerekse de halkla ilişkiler unsurları kullanılarak anlatılmalıdır. Reklam çalışmalarına göre daha tarafsız görünen halkla ilişkiler, sigortanın ne olduğu daha da önemlisi ne olmadığı konusunda topluma bilgi vermek adına kullanılabilir¹³².

Yeni iletişim teknolojileri toplumsal yaşam ile derinden ilişkili bir biçimde iş dünyasının hızlı bir dönüşüm süreci içine girmesine neden olmuştur. İnternet hızla gelişen yeni bir teknoloji olarak, birçok şirket için önemli bir iletişim aracı haline gelmiştir. Şirketler hedef kitleleriyle daha hızlı, daha kolay ve daha iyi bir interaktif iletişim kurabilmek için web sitelerine yatırım yapmaktadırlar. İnternet ortamı için geliştirilen iletişim stratejilerinin işletmenin genel iletişim stratejileri ile ilişkili olmasında büyük yarar vardır. İnternet aracılığıyla işletme kimliğine, işletme tasarımına katkı sağlamak mümkündür.

Her türlü değişimden etkilenecek bu değişimlere uygun bir tavır alması gereken bir disiplin olarak halkla ilişkilere de internet eşi benzeri görülmemiş olanaklar ve fırsatlar sunmaktadır. Çünkü halkla ilişkiler tarihinde ilk defa iletişimin hedef kitlelere yönelik olarak esnek yapılandırılması ve her bir hedef kitle içindeki özgül alıcılara

¹³² Çipil, a.g.m, s.15.

ulaşmayı amaçlayan bir iletişim tarzı geliştirilmesi mümkün olmaktadır¹³³. E-MİY ile firmalar müşterilerine bireysel bazda da kolayca ulaşabilirler, ürün ve hizmetlerini her müşterisine özel hale getirebilirler (customization). Müşterinin kullanıcı kodunu girerek ulaşacağı bir web sayfası onun istediği şekilde ona özel görünürken, bir diğersinininki daha farklı görünebilir¹³⁴.

İnternetin bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanılmasının sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz¹³⁵:

- i. Geniş bir hedef kitleye kısa sürede ulaşabilme olanağı,
- ii. Hedef kitlenin işletme ya da ürünle ilgili memnuniyet ya da memnuniyetsizliğini kısa zamanda öğrenme olanağı,
- iii. Herhangi bir ürünle ilgili özel-genel şartları, prosedürleri ya da ürünle ilgili yeni gelişmeleri hedef kitleye ulaştırma olanağı,
- iv. Hedef kitleyi daha düşük masrafla ve daha kısa süre içinde eğitme ve bilgilendirme olanağı.

Etkileşim özelliği nedeniyle zamana ve mekâna bağlı olmadan gereksinim duyulan bilgiye anında ulaşmayı sağlayan her kurum için kurumsal iletişim hedeflerine ulaşmada en önemli araçlardan birisi olarak değerlendirilen internet, halkla ilişkiler uygulayıcılarına da birçok yeni mücadele alanı yaratmaktadır.

4.4.4. Dağıtım

Dağıtım kanallarının, etkinlik ve maliyet gibi unsurlar göz önüne alınarak çeşitlendirilmesi günümüz sigortacılık çalışma düzeni açısından son derece önemlidir. Sigortacılık faaliyetlerinin giderek çeşitlendiği yoğun rekabet ortamında sigorta

¹³³ Mine Saran, “İnternet Ve Halkla İlişkiler”, e-dergi, sayı:1, Mayıs 2005, s.2.

<http://155.223.1.158/edergi/yenid/s1/6.pdf>.

¹³⁴ Bozgeyik, a.g.e, s.208.

¹³⁵ A. Biber, “Küreselleşen Dünyada Gelişen İnternet ve Değişen Halkla İlişkiler”, İletişim, Gazi Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, Ağustos 2000. s.5.

şirketleri, daha verimli olabilmek adına ürünlerini değişik dağıtım kanalları ile etkin bir şekilde müşterilerine sunabilmelidirler. Sigorta ürünlerinin tüketiciye ulaştırılması aşamasında 2 temel dağıtım sistemi kullanılmaktadır.

4.4.4.1. Direkt Dağıtım

Ürün, doğrudan sigorta şirketinin bünyesinde yer alan dağıtım unsurlarınca pazarlanmaktadır. Direkt dağıtım sisteminde en önemli nokta, eğitim seviyesi yüksek ve tüketiciye ne sunduğunu bilen satış elemanlarının kullanılmasıdır. Sadece satış gerçekleştirmiş olma mantığının dışına çıkılarak, tüketicinin nasıl bir ürün satın aldığı, hangi risklere karşı, hangi durumlarda teminat sunulduğu net bir şekilde ifade edilerek olası bir hasar durumunda şirketin imajı korunmalıdır¹³⁶. Satış ekibi aynı zamanda müşteriyle ilgili, hizmet sunmasına yardımcı olacak güncel bilgilere rahatlıkla ulaşabilmelidir.

MİY yaklaşımı satış otomasyonu uygulamalarını da kullanarak;

- i. Satış ekibinin ürün, hizmet ve uygulamalardaki değişiklikler ve yeni ürünler hakkında bilgi sahibi olmasını,
- ii. Ziyaret etmek istediği müşteri adayları hakkında -hazırlık için- yetkileri dahilinde bilgi edinebilmelerini ,
- iii. Müşterilerden aldıkları geri beslemeleri şirkete herkesin ulaşabileceği yollarla iletebilmelerini,
- iv. Müşterileri ile ilgili diğer etkileşim kanallarında gerçekleşen gelişmeleri takip edebilmelerini –örneğin yenileme dönemlerini görüp önceden hazırlık yapmak için- sağlayacaktır.

¹³⁶ Çipil, a.g.m, s.16.

4.4.4.2. Dolaylı Dağıtım

Bu sistemde ise acenteler, brokerler gibi şirket dışındaki dağıtım kanalları kullanılmaktadır. Dolaylı dağıtımı oluşturan kanallar şu temel unsurlara ayrılabilir:

i. Acenteler

Dağıtım kanallarının prim istihsal oranları incelendiği zaman acentelerin yaklaşık yüzde 65'lik bir oran ile ilk sırayı aldığı görülmektedir.¹³⁷ Acentelerin görevi sadece sigorta ürünlerinin tüketiciye ulaştırılması ile kalmamakta, sigorta yaptırmak isteyen kişilere en uygun ürünün tespit edilmesi, poliçenin en uygun koşullarda satılması, müşterilerle sürekli iletişim halinde bulunmanın sonucu olarak yeni sigorta alanlarının tespitine katkıda bulunmak gibi geniş bir alana yayılmaktadır. Yani acentelik kurumu müşteri ilişkileri yönetiminde müşteriyle bire-bir ilişki içinde bulunması nedeniyle kritik bir öneme sahiptir.

Pek çok poliçe sahibi için sigorta şirketi ile acente arasındaki imaj ilişkisi son derece yüksektir. Hatta, kimi müşteriler için acente ile sigorta şirketi kavramları adeta özdeşleşmiş haldedir. Hem bu nedenle, hem de sigorta ürünün tüketiciye en yaygın olarak ulaştığı yer olmasından dolayı acenteler konusunda şirketler azami özen göstermelidir. Acentelerin seçimi ve sigorta şirketi- acente ilişkisinin düzenlenmesinde şirketlerin kurumsal politikaları olabilmelidir.

Ülkemizdeki acentelik uygulamasının yurtdışındaki benzerlerine göre en önemli farklarından bir tanesi bir acentenin birden çok sigorta şirketiyle çalışabilmesidir. Acente isterse, mevcut müşteri portföyü ile birlikte bir başka sigorta şirketi adına çalışmaya başlayabilmektedir. Hatta, sigorta şirketleri, geniş müşteri portföyü olan acenteye anlaşarak zahmetsiz bir şekilde pazar payını arttırma yoluna gidebilmekte, bazı şirketlerin müşteri kaybına yol açmaktadırlar.

Acentelerin yoğun şekilde bilgisayar ve internet teknolojilerini kullanmaları gibi

¹³⁷ E. Sergici, “**Sigorta ve Pazarlama, Makaleler**”, İstanbul 2001, s: 22.

konularda sigorta şirketleri radikal adımlar atarak sektörün altyapısını güçlendirebilirler. Acentelerin şirketlerce etkin bir şekilde denetiminin sağlanması için aralarında on-line iletişim sağlayacak bir teknik altyapıya geçmeleri de son derece faydalı olabilir. Örneğin, bedeli ödenmeyen bir poliçeye ait bilgi, bu tarz bir on-line bağlantı ile anında sisteme iletilerek poliçenin iptali süratle yapılabilir.¹³⁸

Sigorta sektöründe yoğun rekabete rağmen bilgiyi esas girdi olarak kullanan şirket ve acente sayısı son derece sınırlıdır. Oysa pazardaki gelişmeler göstermektedir ki bilgi, diğer üretim ve pazarlama faktörleri kadar önemli ve vazgeçilmez bir girdi durumundadır. Sektörde şirketler sürekli tüm branş ürünlerinde değişiklik yapmakta, yeni şartlarla yeni ürünler piyasaya sunmaktadır. Ancak pazara yönelik geliştirilen bu ürünlerin pazarda kabul görüp görmeyeceği, görece beklenen talep büyüklüğü acenteler tarafından bilinmemektedir. Pazarda şirketlerin ürettiklerinin değil de müşterinin ne istediğinin önemli olduğunun ve bunun da ancak ve ancak pazara ait istatistiki bilgiye ulaşmakla mümkün olacağı bilinmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde verimli çalışılıp pazarda başarılı olunabilir¹³⁹.

Acentelerin gerek nitelik, gerekse de nicelik açısından güçlendirilmesi, hem bireysel olarak şirketlerin hem de sektörün büyümesi ve imajı açısından önem arz etmektedir. Bu ilerlemenin sağlanması için yasal düzenlemelerin yapılmasının yanısıra şirketlerin uzun vadeli acente politikaları belirleyerek hayata geçirmeleri önemli adımlar olacaktır. Yani sigorta şirketleri müşteriyle birebir ilişki içinde bulunması nedeniyle starejik öneme sahip olan acenteleri, MİY politikalarını oluştururken mutlaka gözönüne almalıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi MİY'in teknoloji bileşeni olan MİY uygulamalarında acentelere de mutlaka yer verilmelidir. Bu uygulamalarda acenteler

- i. Online teklif verme
- ii. Online poliçe kesme (dolayısı ile müşteri bilgileri girişi)

¹³⁸ Çipil, a.g.m., s.19.

¹³⁹ Levent Korkut, “**Sigorta Sektörü ve Rekabet**”, Sigorta Acenteleri Derneği Köşe Yazıları, Ocak 2003, http://www.sab.org.tr/kose_yazi_detay.asp?id=19.

- iii.** Tahsilat Girişii
- iv.** Hasar/Tahsilat takibi
- v.** Müşteri şikayet bildirimii
- vi.** Poliçe ve müşteri bilgisi görüntüleme
- vii.** Rapor alma
- viii.** Ürün/hizmet değişikliklerini görme
- ix.** Pazar ve müşteri analiz raporlarına ulaşma

gibi fonksiyonları gerçekleştirebilmelidir. Böylece:

- i.** Acenteye verilen hizmet nedeniyle acentenin şirkete bağlılığının arttırılması,
- ii.** Müşteri bilgilerinin sisteme girilmesiyle müşterinin acentenin portföyünde olmaktan çıkarılarak şirket portföyüne dahil edilebilmesi ve eksiksiz/sağlıklı müşteri veritabanı oluşturulabilmesi,
- iii.** Böylece kişiye özel fiyatlandırma ve ürünlerin sunulabilmesi,
- iv.** Müşteri bilgilerine her noktadan standart şekilde ulaşılmasını sağlayarak, müşteriye her noktadan (acente, şirket merkezi, internet) istenen kalitede ve standart şartlarla hizmet/fiyat verilmesinin sağlanması,
- v.** Şirketle acente arasında müşterilerle ve pazarla ilgili karşılıklı bilgi alışverişinin sağlanması,
- vi.** Müşterinin önceden tanınıyor olması durumunda, acentenin müşterinin risk profili hakkında bilgilendirilerek karlı olmayan ve riskli müşterilerin elimine edilmesi mümkün olacaktır.

Ayrıca veri ambarları kullanılarak mevcut ve potansiyel müşterilerin coğrafi analizleri yapılarak, her bölgede uygun ve yeterli sayıda acente yerleştirilebilir. Burada

en zorlu problem, sigortalı değerin lokasyonunun tespitidir. Çünkü acentelerin düzenlediği poliçelerde şirketin elindeki –özellikle oto, hayat ve sağlık poliçelerine ait- adres bilgileri dolu ve güncel olmayabilir. Bir veri ambarı, tam ve doğru lokasyonları belirlemede yardımcı olacaktır¹⁴⁰.

Özet olarak, MİY yaklaşımının uygulanmasıyla, sektörün pazarlamasından ağırlıklı olarak sorumlu olan, prim üretiminin önemli bir yüzdesini gerçekleştiren meslek grubun şirket karlılığının arttırılması yönünde daha etkin şekilde kullanılabilir.

ii. Broker'lar

Özellikle Anglo-Sakson ülkelerde yoğun olarak gözlemlenen brokerlik müessesesi, bilindiği üzere, acentelerin tersine sigorta şirketine bir sözleşme ile bağlı değildir. Belçika, Hollanda ve İngiltere gibi ülkelerde oldukça yaygın olan brokerlik sistemi kimi ülkelerde ise oldukça kısa bir geçmişe sahiptir. Örneğin, brokerlik sistemi, Japonya'da 1 Nisan 1996 yılında uygulamaya konulmuştur¹⁴¹.

Ülkemizde ise brokerlik, 1994 yılında çıkarılan bir yönetmelik ile yeni bir düzenlemeye kavuşturulmuştur. Henüz brokerlerin prim üretimindeki katkıları istenilen seviyelerde olmasa da, gelecek yıllarda sektöre önemli katkıları olabilir. Bu nedenle brokerlar da müşteri ilişkileri stratejilerinde, özellikle kurumsal müşteriler için unutulmaması gereken bir kanaldır. Hem operasyonel hem de teknolojik MİY alanlarında brokerlar kanalıyla verilen hizmetlerin arttırılması özellikle ticari branşlarda hem yeni müşteriler edinilmesi hem de varolan müşterilerin korunması açısından önem arz etmektedir. Birden fazla sigorta şirketinin ürününü bünyesinde barındıran brokerlarla kurulacak teknolojik işbirliği özellikle eldeki müşterilerin kaybedilmemesi ve kurumsal müşterilere hizmet verilmesi açısından kritiktir.

¹⁴⁰ Michael Haisten, “Data Warehousing Uncovers Opportunities for the Insurance Industry”, 1999, http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=1470.

¹⁴¹ Çipil, a.g.m. s.20.

iii. Banka Sigortacılığı (Bancassurance)

Tüketicilerin daha çok finansal ürüne, tek bir noktada erişme isteği bankaların geleneksel bankacılık çizgisinden saparak çeşitli sigortacılık ürünlerini de sunmaya itmiştir. Kısaca "bancassurance" olarak adlandırılacak ve sigorta ürünlerinin bankacılık sistemi içerisinde dağıtımına gelen bu tür uygulamalar, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere pek çok yerde uygulama şansı bulmuştur.

Geleneksel banka ve sigorta iş modelleri artık geçerliliğini yitirmektedir. Yeni finansal hizmet modeli, bankacılık, brokerlık ve sigorta hizmetlerinin bir karışımıdır. Dünyada birçok şirket, sundukları hizmeti geliştirmek, prim gelirlerini arttırmak ve pazar paylarını arttırmak için başka şirketlerle birleşmekte veya satın almaktadırlar. Aynı zamanda bankalar ve sigorta şirketleri ortak çalışmalar yürütmekte, sigorta ürünleri de bankacılık paketleri içine dahil edilmektedir. Birleşen şirketler, tek ve bütünleşmiş bir müşteri görünümü sağlamadıkça (müşteri kayıtlarını tekleştirerek) ve bu bilgiyi kullanmadıkça rekabet dezavantajı ile karşı karşıya kalacaktır. Yeni finansal hizmet kuruluşları, başarılı olabilmek için bilgi dağlarını yönetebilmeli ve dağıtım kanallarına olduğu kadar nihai müşterilere karşı da tek bir şirket profili çizmelidir¹⁴².

Gelişen rekabet ortamı ve tüketicinin tercihlerini daha iyi anlama gayreti ile pek çok banka, banka sigortacılığının değerini görmekte ve gelişim stratejilerinin bir parçası olarak değerlendirmektedir. Örneğin, Fransa'da ferdi hayat sigortalarının dağıtımında bankaların payı yüksek olup, Avusturya'da da tüm hayat sigortası ürünlerinin pazarlanmasında bankalar önemli bir pay almaktadır. ABD'deki kanunlar sigortacılık ürünlerinin pazarlanmasına yönelik birlikteliklere belirli limitler koymuştur. Avrupa'da bu kısıtlamaların olmaması nedeniyle banka sigortacılığı göreceli olarak daha çok gelişmiştir.

Banka sigortacılığı uygulamasının ülkemizde yaygınlaşması ile finans sektörünün büyük kardeşi konumundaki bankacılık, tecrübesi ve imkanları ile sigorta

¹⁴² Microsoft, "CRM in Insurance", Netways, Ocak-Şubat 2005, s.2.,
http://www.netways.com/newsletter/Jan_Feb_05_files/InsuranceAndHealthCRM.pdf

sektörüne önemli oranda prim artışı sağlayabilir. Ancak, Fransa ve İspanya gibi, aracı rolünün tam gelişmediği ülkelerdeki banka sigortacılığı örneklerine bakıldığında, bankaların güvenilirlikleri ve büyüklükleriyle aracılar karşı ezici bir üstünlük sağladıkları görülmektedir. Benzeri bir durumda, zaten son derece hassas bir yapıda olan ülkemiz acente sistematiği daha ciddi sorunlarla yüzleşebilir. Yine de, bankacılar ve sigortacılar arasındaki işbirliğini arttırma yönündeki çalışmalar titizlikle incelenebilir.

Genel olarak bakıldığı takdirde, günümüz finans dünyasında bankalar da, sigortacılar da dağıtım anlaşmalarını iki tarafın da çıkar sağladığı anlaşmalar olarak yorumlamaktadır. Nitekim, banka sigortacılığının tersi olarak nitelendirilebilecek assurfinance¹⁴³ uygulamaları, bancassurance kadar yaygın olmasa da yeni finansal hizmet modeli çerçevesinde hayat bulmaya başlamıştır. Belçikalı sigorta şirketi Fortis'in Generale de Banque ile birleşmesi veya Credit Suisse First Boston'ın Winterthur şirketini alması bu tür örnekler olarak incelenebilir. Ülkemizde de bancassurance adına çeşitli gelişmeler yaşanmaktadır. Örneğin aynı gruba ait bir banka ile sigorta şirketi arasında oluşturulan emeklilik uygulaması bu sisteme dayanmaktadır. Söz konusu uygulamada, sisteme katılmak isteyen kişilere ait tüm poliçe işlemleri banka şubelerinden anında (on-line bağlantı ile) tamamlanabilmektedir. Banka ve sigorta şirketlerinin üst düzey bir işbirliği içerisinde çalışmaları, gelecek dönemlerde daha yaygın bir şekilde yaşanacak gibi görünmektedir.¹⁴⁴.

Bankalar sigorta ürünlerini de diğer bankacılık ürünleri portföyünde görüp müşteri veri bankasında, müşterinin sahip olduğu sigorta poliçelerini de takip etmelidir. Yani kendi MİY sistemlerinde sigortayı da bir ürün olarak görmelidir. Böylece çapraz satış yapılması ve yenilemelerin kaçırılmaması konularında bir satış kanalı olarak üzerine düşeni yapacaktır. Bankalarla bir satış kanalı olarak gereken entegrasyonu sağlamak ise sigorta şirketlerine düşmektedir. Diğer satış kanalları gibi bankaların da belli yetki limitleri dahilinde müşteri ve poliçe bilgilerine ulaşmaları, poliçe kesme ve

¹⁴³ Bankacılık ürünlerinin sigorta kanalları üzerinden dağıtımı.

¹⁴⁴ Çipil, a.g.m., s.20.

tahsilat gibi işlemleri online olarak gerçekleştirebilmeleri müşteriye hizmet hızını arttırırken müşterinin hayatını da kolaylaştırmaktadır. Son yıllarda özellikle DASK ve trafik gibi zorunlu poliçelerde bankalar poliçe kesiminde aktif rol alabilmektedir.

4.5. Sigorta Sektöründe MİY Stratejisinin Adımları

Sigorta, kişiye özel hizmetin – ki bu müşterilerin ve sigorta şirketiyle olan geçmişlerinin mahrem bilgileri yolu ile gerçekleştirilir- satış yapmakta kritik öneme sahip olduğu bir üründür. Sigorta opsiyonları arttıkça ve ürünler karmaşıktıkça, müşteriler daha mükemmel ve kişiye özel hizmeti her zamankinden daha çok talep ediyor. 1999 yılında Glass Steagal Yasasının feshi ile, sigorta şirketleri banka ve brokerların rekabetiyle karşı karşıya kaldı. Patriot Act yasaının yürürlüğe girmesiyle sigorta şirketleri “müşterilerini tanıdıkları” konusunda teminat vermek zorunda kaldılar.

Kötü ekonomik koşullar ve istikrarsızlığı da gözönüne alırsak sigorta şirketlerinin işi zorlaşmaktadır. Üstüne üstlük çağrı merkezi elemanı, acente veya brokerların bir müşterinin ilgisini çekerek çapraz, yeni veya ileri satış (upsell¹⁴⁵) yapması için telefonda veya yüzyüze görüşmede kısıtlı bir zaman dilimi bulunmaktadır. Satıcının bu satış fırsatlarını yaratması ve maksimize edebilmesi için bu kısa zaman dilimini çok iyi kullanması gerekmektedir.

Bu rekabet ortamında ilerlemek ve süreklilik sağlamak için sigorta şirketleri kararlı bir şekilde daha mükemmel müşteri hizmeti sunmaya veya yoğunlaşmalıdır. Detaylı bir MİY stratejisi 3 olmazsa olmaz şartı gerektirir: Kurum genelinde bütünleştirilmiş/birleştirilmiş bir müşteri görünümü (yani müşteri bilgileri), Müşterilerin mükemmel hizmet ile elde tutulması, ve şirket büyürken maliyetlerin kontrol edilmesi (karlılığı düşürmeden büyümek).¹⁴⁶ Bu üç olmazsa olmaz gereklilik birlikte, maliyetleri

¹⁴⁵ Mevcut müşteriye varolan ürünün bir üst versiyonunun satılması, örneğin sigorta için hayat priminin artırılması

¹⁴⁶ Frank Siderio, “CRM For Insurance”, Insurance&Technology, Mart 2003, <http://www.insurancetech.com/resources/fss/showArticle.jhtml?articleID=14705394>.

düşürürken satışları maksimize eden bir etkileşim oluşturmaktadırlar.

4.5.1. Kurum Genelinde Bütünleştirilmiş Bir Müşteri Görünümü

4.5.1.1. Sigortacılık Sektöründe Müşteri Veritabanı Kavramı

MİY'in her aşaması, müşteri hakkındaki tüm bilgilerin şirketin tüm birimleri tarafından yetkileri seviyesinde paylaşılabilmesini gerektirir. Müşterileri iyi tanımak, onlara vakit kaybettirmeden, doğru bilgiler verebilmek, tercihinin göre ulaşabileceği farklı kanallar oluşturmak, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünler ve servisler oluşturmak şirketlere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Sigortacılıkta en önemli şey bilgidir. Sigorta şirketleri müşterileriyle ilgili servet değerinde pek çok bilgiye sahiptir: Kim, vergi kimlik ve vatandaşlık numaraları, iletişim bilgileri, hangi poliçeleri var, hangi hasarları (oto veya sağlık gideri v.b.) almış gibi. Hatta sigorta şirketi bilgi teknolojisi altyapıları izin verirse müşterinin tercihleri, ilgilendikleri kampanyalar v.b. gibi bilgilere de sahip olabilir. Ancak önemli olan tüm bu bilgilerin, şirketin en önemli varlığı olan müşterinin eksiksiz bütün bir portresini verebilmekte olup olmadığıdır.

Sigorta şirketleri için “müşteriyi tanımak” çok kolay bir iş olmayabilir. Müşterilerin değişik branşlarda farklı farklı ürünleri olabilir veya farklı acenteler kanalıyla şirketin ürünlerini satın almış olabilir. Hatta sigorta şirketi portföyünü satın alama ve birleşme gibi yollarla büyütmüşse müşteriyi bilgileri daha da ayrışık olabilir.

Sigortacılıkta MİY şirket genelinde tek tek müşterilerin 360⁰ (tam), eşzamanlı ve tek bir portresinin (görünümünün) elde edilmesi ve böylece çağrı merkezi müşteri temsilcileri, acenteler, satış ekiplerinin müşteriyi ilgili tüm bilgileri aynı şekilde görerek hizmet edebilmesi ile başlar. Örneğin, bir satış elemanı eğer bir müşteri adayının sistemde poliçesinin olduğunu görebilirse hiç tanıymıyormuş gibi aynı ürünü pazarlamak için uğraşarak müşteride negatif tepkilere yol açmaz. Çünkü kurumumdaki

herkes müşteriyle ilgili aynı ve eksiksiz bilgileri aynı portreyi görür.

Bu şekilde sağlanan kişiye özel hizmet iyi müşterilerin şirkete sadakatini arttıran ve iptal/yenilememe oranını düşüren bir farklılaştırma faktörü olabilir. Çünkü her ne kadar yeni müşteriler edinmek de amaçlansa, önceki bölümlerde belirtildiği gibi yeni müşteri kazanmak mevcut müşterileri elde tutmaktan yaklaşık 5-6 kat daha pahalıdır.

4.5.1.2. Sigorta Şirketlerinde Müşteri Tekleştirme İşlemi

Müşteriyi tanımak ve müşteriyle ilgili %360 derecelik bir görünüm sağlamak ilk adımda müşteri bilgilerini tekleştirmekle gerçekleşecektir. Halihazırda sektördeki pekçok şirkette müşteri veritabanları branş bazında ayrılmakta, dolayısı ile sigortalının tüm portföyü tek bir müşteri numarasıyla takip edilememektedir. Bu durumda¹⁴⁷,

- i.** Riskli yenilemelerin yapılmaya devam etmesi, indirim/sürprim oranları, yanlış beyan nedeniyle iptal v.b. kararlarda müşterilerin şirketteki tüm portföyü gözönüne alınarak karar verilememekte,
- ii.** Müşterinin toplam portföyü ve yaşamboyu değeri hesaplanamamakta,
- iii.** Müşteri ile ilgili çapraz satış fırsatları değerlendirilememekte,
- iv.** Müşteriyi tanımlama, farklılaştırma, etkileşim ve kişiselleştirme (butik hizmet) gibi MİY temel tasarım adımları gerçekleştirilememekte,
- v.** Dolayısı ile kişiye özel hizmet ve ürünler sunulması zorlaşmakta,
- vi.** Bazı e-posta ve direkt postalama araçları aynı müşteriye birden fazla sayıda ulaşabilmekte ve kampanyalarda sorunlar yaşanmakta,
- vii.** Halihazırda sigortalı olan kişiler tekrar sigortalanmak için aranabilmektedir.

¹⁴⁷ Haisten, a.g.m., s.2.

Bütün bunları ortadan kaldırarak MİY stratejilerini uygulayabilmek için bir müşterinin ne kadar sayıda ve farklı branşlarda poliçesi olursa olsun, aynı sigorta şirketi hatta grubu (emeklilik ve elementer) içinde tek bir müşteri numarasına sahip olması gerekmektedir. Artık finansal işlemlerde vergi kimlik numarası ve hatta TC Kimlik numarasının zorunlu tutulmaya başlanması bu işlemi şirketler için kolaylaştırmaktadır.

4.5.2. Mükemmel Hizmetle Müşterileri Elde Tutma

Dünyada pekçok sigorta şirketi (tam), eşzamanlı ve tek bir müşteri portresi oluşturmanın avantajlarının farkında olarak, müşteri iletişim noktalarında bu bilgiyi oluşturmaya yönelik önemli gelişmeler kaydetmiştir. Türkiye’de ise bankalar bu konuda önemli aşamalar kaydetmiş ve başarılı sonuçlar elde etmiştir. Sektörün önde gelen sigorta şirketleri de bu konuda önemli çalışmalar yapmaya başlamıştır. Ancak unutulmaması gereken kritik nokta; bunu gerçekleştirmenin nihai amaç veya yolun sonu olmadığı, daha derin ve daha gelişmiş bir müşteri hizmeti anlayışı için zengin bir temel oluşturduğudur.

Örneğin arabası olmayan bir müşteriye kasko poliçesi satmaya çalışıldığını düşünün. Hem prestij hem zaman kaybına yol açan bir girişim olurdu. Müşteri analizi ve davranış tahminlemesi yapmadan müşteri ilişkileri yapmaya çalışmak kör döğüşü gibi olacaktır.

Bu gelişmiş müşteri anlayışı sigorta şirketinin müşteri davranışlarını tahmin ederek pazarlama, çapraz satış, ileri satış ve yeni satış faaliyetlerini buna göre düzenlemesi için gerekmektedir. Müşteri analizi ve davranış tahminlerine müşteri iletişim noktalarının –yetkileri çerçevesinde- masaüstünden kolayca ulaşabilmeleri sayesinde;

- i. Satış faaliyetleri optimize edilecek,

- ii. Bireysel müşteriler ihtiyaçlarının anlaşılacak en doğru ve hızlı şekilde karşılandığını hissedecek ve böylece
- iii. Müşteri bağlılığı güçlendirilecektir.

Geliştirilmiş satış faaliyetleri için müşteri davranışı tahmini üç adımdan oluşmaktadır:¹⁴⁸

4.5.2.1. Toplu Profil Oluşturma

Sigorta şirketi, daha önce hedeflenen davranışları sergileyen müşterilere bakarak bir bilgi profili oluşturur. Bu, için müşterinin kurum çapında işlem ve davranışlarını (örneğin çağrı merkezi işlemleri ve poliçe hareketleri) içeren zengin bir veri birikimini gerektirir.

Diğer veri kaynakları; anahtar performans göstergeleri ile üçüncü parti demografiklerini içerir. Bir profil örneği olarak; son iki yıl içinde yeni ev sahibi olarak konut poliçesi satın alan müşterilerin profilinin oluşturulması verilebilir. Burada amaç gelecekteki potansiyel müşterilerin karakteristik özelliklerini belirleyerek satış ve pazarlama faaliyetlerini bu doğrultuda yönlendirmektir.

4.5.2.2. Toplu Modelleme

Analistler profil bilgileri üzerinde veri madenciliği araçlarını kullanarak, analiz edilen müşteri segmentinin en gerekli karakteristik özelliklerini ortaya çıkarabilirler. Örnek olarak; konut poliçesi alan müşterilerin en önemli ve kritik özellikleri veri madenciliği uygulamasıyla profillerden çıkarılabilir. Bu özellikler gelecekte konut poliçesi alabilecek müşterilerin modelini oluşturur.

Sektörden bir örnek olarak, yurtdışında bir sigorta şirketi evli müşterilerin

¹⁴⁸ Siderio, a.g.m. ,s.1.

bekarlara göre daha sadık olduğunu keşfetmiştir. Şirketin yaptığı analizlere göre, bazı bölgelerde yaşayanların diğer bölgedekilere göre, evsahiplerinin kiracılara göre daha sadık olduğu anlaşılmıştır. Şirket yetkilileri bu bilgiyi elde ettikten sonra, müşteri edinme stratejilerinde bir rehber olarak kullandıklarını ifade etmiştir¹⁴⁹.

4.5.2.3. Toplu Skorlama:

Sigorta şirketleri varolan müşterileri elde edilen bu modelle karşılaştırarak müşterilere bazı skorlar vermek için tahmini analiz yöntemlerini kullanabilirler. Modelin karakteristiğine en çok uyan müşteriler gelecekte amaçlanan davranışı sergilemesi olasılığı en yüksek müşterilerdir.

Verilen örneği devam ettirecek olursak bir sigorta şirketi müşterilerine, gelecekte konut poliçesi yaptırabilecek müşteri özelliklerini ne kadar taşıdığına bakarak nümerik bir not verebilir. Skor verme işlemi tamamlandıktan ve modelle en çok korelasyon içinde olan müşteriler belirlendikten sonra şirket bu müşterileri hedef alan çalışmalar yapabilir. Skoru 9 ve üzeri olan müşterilere özel bir promosyon verilirken, skoru 7 ve üzeri olan müşterilere teşvik bazlı teklifler sunulabilir.

Sigortalıların hayatlarında meydana gelen değişiklikler yeni sigorta ihtiyaçlarını tetikleyebilmektedir. Müşteri analizi ve davranış tahminlemesi; bireysel olarak müşterilerin karlılığını arttırmakta kullanılmak üzere yaşam olaylarını (doğum, evlilik, taşınma v.b.) ve derinleşmiş ilişkileri tanımlamakta kullanılabilir. Yeni bebek sahibi olan sağlık sigortalıyı belirlenerek cazip yaşam poliçesi teklifleri sunulabilir.

Müşteri verilerini kullanma örneklerinden biri, müşterilerin acente değiştirmesini engelleyen bir kuralı olan büyük bir sigorta şirketi hakkındadır: Bu kural acenteler arasında mevcut müşteriler için rekabet yaşanmasına meydan veren bir kültürün önüne geçmek için konulmuştu. Bu sigorta şirketi çapraz referans verileri

¹⁴⁹ Arthur Middleton Hughes, “**How to Retain Customers**”, Mayıs 2005, <http://www.crm2day.com/editorial/EEEZpkplyyYXurvQW1.php>.

konusunda oldukça iyiydi. Yenileme oranlarının sektör ortalamasının gerisinde olduğunu farkettilerinde bunun nedenini araştırma ihtiyacı duymuşlardır. Şirket, müşterilerin neden acentelerini bırakıp poliçelerini diğer şirketlerden aldıklarını bulabilmek için MİY verilerini incelemiş ve şaşırtıcı bir şekilde sigortalının yenileme kararını önceden en iyi tahmin edilmesini sağlayacak verinin acente ve müşteri arasındaki yaş farkı olduğunu keşfetmiştir. Yaş farkı arttıkça müşterinin poliçesini yenilememe olasılığının da arttığı görülmüştür. Bu bilgiyle donandıktan sonra şirket birkaç yeni poliçe geliştirmişti. Bu poliçeler yaş ayrımı kurallarına duyarlıydı ve yakın yaşlardaki müşteriler ve acenteleri eşleştirmenin en iyi yollarını bulabilmek için dizayn edilmişti. Bu yeni elde edilen bilgi aynı zamanda yaşa özel pazarlama mesajları geliştirilmesine ve yaşa özel boşlukları dolduracak pazarlama konumlandırmasına da destek olmuştu¹⁵⁰.

Diğer sektörlerde olduğu gibi sigorta sektöründe de bir müşteriye ne kadar çok ürün satılırsa başka şirkete gitme eğilimi o kadar azalır. Poliçe sahiplerinin bir şirkete geçirdiği yıllar arttıkça ödenen primin hasarlara oranı artma eğilimi gösterir (hasar/prim oranı düşer). Son olarak istatistiklere göre, bir şirketteki sigortalılık süresi uzadıkça hasar sıklığı azalır¹⁵¹. Bütün bu faktörler karlılığı arttırmaktadır.

4.5.3. Şirket Büyürken Maliyetlerin Kontrol Edilmesi

İş büyütmek sigorta şirketlerine pek çok olumlu fırsatlar sunar. Mesela varlıkların büyümesi ve yeni müşterilere ulaşabilmek için daha yaygın lokasyon imkanı.

Bir sigorta şirketi karlılıktan ödün vermeden nasıl büyüyebilir? Bunun için şirket, aynı mükemmel hizmeti sunmaya devam ederken operasyonel maliyetlerini de düşürebilmelidir ki, bu iki faktör şirket daha fazla sayıda ve farklı müşteri kitlelerine hizmet vermeye başladığında ters orantılı olarak kontrolden çıkma eğilimindedir.

¹⁵⁰ Anne Stanton, “**The Disciplines of CRM**”, Aralık 2003, <http://www.crm2day.com/library/EpZVEEyZVVtKfjerCe.php>.

¹⁵¹ Siderio, a.g.m. s.1.

Maliyetlerin kontrol edilmesinde birinci anahtar; acente, broker ve satış temsilcilerinizin her satış fırsatı üzerinde gerektiği kadar ve doğru miktarda çaba harcamasıdır. Değeri yüksek riski düşük müşteriler -uzun yıllardır sigortalı olan ve nispeten düşük hasar getiren- satış ve pazarlama faaliyetlerinin yoğunlaştırılması için doğru bir hedeftir. Müşterinin dikkatini çekme fırsatı buldukları limitli zaman dilimi içinde nereye yoğunlaşacaklarını bilmek için; çağrı merkezi temsilcileri, acente ve brokerların bu bilgilere gerçek zamanlı (realtime) ulaşımı mümkün olmalıdır¹⁵².

İkinci anahtar yüksek kalitede müşteri hizmetinden ödün vermeden en düşük/etkin maliyetli kanalları kullanmaktır. Yine müşteri analizi ve davranış tahmini çalışmalarını kullanarak, hedeflenen sözkonusu müşteri kitlesine göre uygun kanallardan pazarlama ve satış aksiyonlarını gerçekleştirebilirler.

Bir adım daha ilerlersek, yeni ve gelişmiş e-mail, web-chat, ve self-servis portal araçları gün geçtikçe daha çok müşteriyi web ortamına yönlendirmekte, böylece yüksek seviyede bir müşteri hizmetini mümkün kılarken bir yandan da müşterileri telefondan daha az maliyetli bir iletişim aracına çekmiş olmaktadır. Özellikle ilk ve son kontakt noktası olarak işleyen web tabanlı self-servis portalleri, işini kendi kendine halledebilecek müşteriye yardım etme süresini de önemli ölçüde kısaltmaktadır. Sonm olarak web tabanlı etkileşim araçları müşteri hizmetinin daha hızlı ve daha elverişli (sigorta şirketine gitmeden veya aramadan herhangi bir saatte hizmet alabilme) olmasını da sağlamaktadır.

Üçüncü anahtar, rutin sigorta iş süreçlerinin otomasyonudur. Sigorta dünyasında halihazırda pekçok sistemler yer almaktadır: Hasar, muhasebe, poliçe, her branşın kendi alt sistemleri v.b. Eğer şirket içindeki varolan sistemlerle entegre olacak ve bu sistemleri güncel tutma işini otomatikleştirecek şekilde yapılandırılmazsa, MIY sistemi, şirketin karmaşık yapısına yeni bir karmaşa, emek ve maliyet daha eklemekten başka işe yaramayacaktır. Otomatize edilmiş çok basamaklı iş akış yapabilirlikleri bunun gibi diğer darboğazları da –örneğin poliçe başvurusunda alınan doktor raporu,

¹⁵² Frank Siderio, a.g.m., s.1.

tahlil sonuçları v.b. ek belgelerin takip süreci- en aza indirmek için kritik öneme sahiptir. Rutin süreçleri otomatize ederek ve kağıt işlerin ortadan kaldırarak, çağrı merkezi ve müşteri hizmetleri personeli, satış ekipleri ve acenteler müşteri hizmeti gibi daha stratejik işlere yoğunlaşabileceklerdir.

Bugünün sigorta şirketleri rekabet avantajlarını arttırmak konusunda ürkütücü bir zorlukla karşı karşıyadır. Yukarıda belirtilen üç olmazsa olmaz adımıyla şirketler bu zorlu durumu bir fırsata dönüştürerek uzun vadede karlılıklarını arttırıp yaşamlarını sürdürebilirler.

4.6. Sigortacılık Sektöründe MİY Yaklaşımının Bilgi Teknolojilerindeki Yansımaları

4.6.1. Sigortacılık Sektöründe Veri Ambarı ve Veri Madenciliği

Daha önce de belirttiğimiz gibi, sigortacılıkta en önemli şey bilgidir. Sigortacılığın hammaddesi, yardımcı maddesi, ürünün somut şekli, teknik işlemlerin tümü istatistiksel bilgiler ışığında matematiksel modeller ve yöntemler kullanımıyla gerçekleştirilir. Bu kullanım, temel stratejilerden, iş ve işlevsel stratejilere kadar tüm üretim ve yönetim aşamaları ve tüm organizasyon kademeleri için söz konusudur.

Hayat sigortası şirketleri, vefat tabloları hazırlarken, insanların ne zaman öleceğine ilişkin çeşitli araştırmalar yaparak üretiminde bu araştırmalar sonucu elde ettiği bilgilerden yararlanır. Mal ve kaza sigortası şirketleri, potansiyel bir otomobil poliçesi sahibinden ne kadar prim isteyeceklerini tespit etmek için sürücü profilleri hakkındaki bilgileri inceler, derler, değerlendirir. Sağlık sigortası şirketleri gereksiz ameliyat yapıp yapılmadığını tespit etmek üzere doktorların tıbbi işlemlerini dikkatle inceler, ipucu bulmaya vs. çalışırlar. Sigorta sektöründe sonu gelmeyen bir bilgi

gereksinimi söz konusudur¹⁵³. Bu bilgilerdeki eksiklik ya da hata, üretim faktörlerinin hatalı olması sonucunu verir; ürünün, hizmetin, satışın, özürsü ve defolu olmasına, müşteri kaybına, olayın yasal platforma taşınmasına ya da hesapta olmayan ekonomik zararlara neden olur. Bu nedenle sigorta şirketleri için sağlıklı bilgi temini ve işlerlik kazandırılacak bilgileri depolamanın önemi, diğer sektörlerden daha fazladır.

4.6.1.1. Sigorta Şirketlerinin Veri Ambarı İhtiyacı ve Veri Ambarı Kullanımının Gelişimi

Bu yüzyülün ikinci yarısında dünya sigorta şirketleri, yeni iş imkanları yaratmak için veri depolama (veri ambarcılığı) tekniklerini kullanmaya başlamışlardır. Bunu da makro ve mikro düzeyde yeni bakış açılarını ortaya çıkararak gerçekleştirmişlerdir. Makro bakış şirketlerin; demografik, psikografik, kamu kayıtları gibi geniş dış kaynakları biraraya getirerek pazarı ve belli bir coğrafyayı anlamalarına imkan vermiştir. Mikro bakış ise; davranış eğilimleri modelleme tekniklerini kullanarak, tüketiciler hakkındaki gizli çağrışımları ve gerçekleri –ki bunlar yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır- ortaya çıkarır. Sigorta sektöründe veri depolama, büyük fırsat alanları yaratabilmektedir.

Son yıllarda, sigorta sektöründe veri ambarcılığının en başarılı uygulandığı alan hasar analizleri olmuştur. Sigorta şirketleri son 5, 10, hatta 20 yıllık hasar arşivlerini oluşturmuştur. Sigortalılar ve vakalarla ilgili bu veritabanı, zengin ve detaylı bir analitik kaynak haline dönüştürülebilir. Bu süreç hasarın sınıflandırılmasıyla başlamaktadır: hasar olayı, sigortalı, sigortalanan değer, toplam ve ödenen teminat gibi operasyonel süreçte kayıt altına alınan her bilgi sınıflandırmakta kullanılabilir. Bu veri, geleceğe dönük hasar tahmin analizleri için bir temel oluşturabilir.

Bu hasar verileri, operasyonel amaçlarla dışarıdan alınan verilerle zenginleştirilebilir. Örneğin, sigortalıların kredi tarihçesi veya diğer şirketlerdeki hasar

¹⁵³ Knowledge Management Center, **Knowledge Management in Insurance Sector**, Info-driven insurers form KM vanguard, 11.05.02, www.kmcenter.info/Documents/KM_in_Insurance.pdf ulaşım 11.04.05.

tarihçesi yeni poliçe kabulünde veya teminat arttırımında kullanılabilir. Bu veriler aynı zamanda şüpheli hasarları tespit etmekte de kullanılabilir. Yapılan analizler maliyetleri elimine eder ve mevcut kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlarsa, veri ambarından kısa vadede elle tutulur bir getiri sağlanmış olacaktır. Hatta sigorta şirketi tamamen yeni hizmetler yaratmakta kullanırsa, asıl getiriye o zaman sağlamış olacaktır.

Diğer sektörlerin yeni yeni farkına varmakta olduğu bir gerçeği sigorta şirketleri uzun zamandır bilmektedir. Bu gerçek mevcut müşterilere satış yapmanın yeni müşteriler bulmaktan daha verimli olduğudur. Bu müşteri cüzdani stratejisi acente faaliyetlerine rehberlik eden bir prensip olmuş, ancak sigorta şirketlerinden tam anlamıyla kurumsal destek görmemiştir. Genellikle, sadece acenteler müşterilerinin hangi güvencelere sahip olduğunu bilmektedir. Bir veri ambarı, farklı branşlardaki müşteri bilgileri arasında bağlantı kurarak birleşik bir müşteri görünümünü yaratılmasını sağlar. Gap analizleri henüz hizmet sunulmamış potansiyel ihtiyaçları olan müşterileri gösterebilmektedir. Bu bilgi, pazarlama kampanyalarını ve satış ekiplerinin mevcut müşterilere çapraz satış yapma faaliyetlerini destekleyecek özelliğindedir¹⁵⁴.

Özet olarak sigortacılıkta iş zekasının faydaları çok açıktır: gelişmiş fiyat stratejileri, yeni pazar geliştirme, karlı müşterilerin elde tutulması, ve yükselen hasar verimliliği v.b. Bu faydalar açık olmasına rağmen; veri ambarlarını oluşturmuş olan vizyonu geniş sigorta yöneticileri, çalışmalarından çeşitli dersler çıkarmıştır. Sigorta şirketlerinin, veri ambarı uygulamasına başlamadan önce bilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır¹⁵⁵:

- i.** Veri ambarı ihtiyacından ve kullanımından anlayan ve projeyi yürütebilecek bir proje sponsoru görevlendirilmelidir.
- ii.** Veri ambarı ihtiyaçlarını tanımlarken son kullanıcılar da işin içine dahil edilmelidir.

¹⁵⁴ Michael Haisten, a.g.m., s.1.

¹⁵⁵ Thomas Chesbrough, "Data Warehousing in the Insurance Industry", Ekim 1999, http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=1471.

- iii. Tekerleği yeniden keşfederek zaman kaybedilmemelidir: Kullanılan ve pazarda doğruluğu kanıtlanmış teknolojiler kullanılmalı ve meslektaşlara danışılmalıdır.
- iv. Veri temizliğine çok dikkat edilmelidir: Eğer veriler güvenilir değilse veri ambarlarının hiçbir anlamı kalmayacaktır. Eksik veriler son derece gerekli ve değerli olabileceğinden kesinlikle gözden kaçırılmamalıdır.
- v. Aktif bir veri ambarı geliştirilmelidir. Dinamik kurulmayan veri ambarı Bir süre sonra kullanılmaz hale gelecektir.
- vi. Global düşünülmesi ama lokal hareket edilmelidir. Eğer şirket genelinde büyük bir veri ambarı projesi sözkonusu olamıyorsa küçük bölümlerle, örneğin bir branşla başlanabilir. Ancak global olarak kurum ihtiyaçları hiçbir zaman unutulmamalıdır.
- vii. Veri analizlerini çalıştırmak için ayrı bir donanım kullanılmalıdır. Birçok sigorta şirketi, bu çalışmayı operasyonel işlemlerin yürütüldüğü sunucular üzerinde gerçekleştirmiş, sonucun faturası her iki sistemi etkilemiş elde edilecek faydaları azaltmıştır.
- viii. Nihai kullanıcıları, bilgi sistemi konusunda eğitmek gerekmektedir. Bu sistemin şirket genelinde karar verme sürecini ne şekilde etkilediği açıkça ortaya konmalıdır.

Sigortacılar rekabetçi ortama ayak uydurmak için geniş açıdan bakmayı öğrenmelidir. Strateji ve taktiklerini destekleyecek kapsamlı bir veri ambarı ortamı oluşturan sigorta şirketleri, karlı olarak büyümek için gereken rekabet avantajını sağlayacaktır.

4.6.1.2. Sigorta Şirketlerinde Veri Madenciliği İhtiyacı ve Sektörde Bilgi Paylaşımı

Birçok sigorta şirketi, rekabetçi avantajı kaybetmek korkusu ve buna benzer

nedenlerle, veri madenciliği uygulamaları konusunda bilgiyi paylaşmaktan kaçınır. Oysa, veri madenciliğinin etkin şekilde kullanılması belki de çoğu şirket için en büyük bilgi yönetimi fırsatıdır. Bazı branşlarda, önemli boyutlarda haksız kazanç amaçlı tazminat sahtekarlıkları söz konusudur. Veri madenciliği yoluyla derlenecek bilgiler aracılığı ile haksız kazançları önleyerek elde edilecek tasarruflar, büyük meblağlara ulaşabilir.

Ayrıca, veri madenciliği sigorta şirketlerine, fiyatlarını belirleme ya da pazar yapısını tanıma konusunda yardımcı olabilir. Büyük şirketlerin, rekabet avantajlarını daha da arttırmak için kendi bilgilerini kullanmayı tercih etmesi, ortak bilgi kullanımını engellese de, küreselleşme, risklerin artması ve karmaşıklaşması, sigorta şirketlerini diğer sektörlerde olduğundan daha fazla ortak çalışmalara yönlendirmektedir¹⁵⁶. Veri deposu analizcilerinin yararlanabileceği verilerin tam olarak anlaşılması ve bilinmesi gerekir. Sigorta konusunun oldukça teknik bir konu olması nedeniyle, gizlilik gereken yerlerle ilgili önlemlerin temin edilmesi kaydıyla, sektörün tümünün kullanabileceği türde yazılımların geliştirilmesi, daha akılcı bir tutum olabilir.

Etkin veri yönetimi uygulamalarına sahip olmayan şirketler, sistemleri bilişim teknolojileri ortamlarına entegre etmeye çalışırken büyük güçlükler yaşamaktadır. 1990'lı yılların başlarında birçok büyük sigorta şirketi bilişim teknolojileri ihtiyaçlarını karşılamak üzere birbirinden tamamen farklı sistemleri yönetme gücüyle yüz yüze kalmıştır. Sağlam bir üst veri yönetimi uygulaması ve sürecinin, sigorta şirketine, pazarda büyük bir avantaj kazandıracığını düşünerek hareket edenler rekabet üstünlüğü kazanmışlardır. Sigorta işlemlerinin yasal sınırlarının önemli olması ve yasal alt yapının da çevresel ve branşsal değişiklikler göstermesi, sigorta şirketlerinin bunlara uyma zorunluluğunun bulunması, farklı çevrelerle ve farklı departmanlarla ilgili uygulamalar arasında sağlam bir veri yönetimi stratejisi bulunmasını gerektirir. Aksi takdirde, sistemin entegre edilmesi son derece güç hale gelir. Sağlam üst veri yönetimi tekniklerinin kullanılmasıyla, bilişim teknolojileri işlemlerinin tekrarlanmasının

¹⁵⁶ Şebnem Uralcan, “Küreselleşme Sürecinde Sigorta Şirketlerinde Bilgi Yönetiminin Gereksinimi”, Tebliğ, M.Ü.Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Uluslararası Finans Sempozyumu 2005, <http://bsy.marmara.edu.tr/TR/konferanslar/2005/2005tebligleri/37.doc>.

azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması, projelerin hızlandırılması ve genel maliyetlerinin azaltılması amaçlanmaktadır.

Veri depoculuğu anlayışının gelişmesiyle veri kalitesi birden çok önemli hale gelmiştir. Verilerin neyi temsil ettiğini, gerçekte ne anlama geldiklerini ve nasıl kullanılacaklarını bilmek bir uygulama bölgesindeki konu uzmanlarına has bir iş olmaktan çıkmış, gerçek son kullanıcıların kullanımına sunulmuştur¹⁵⁷.

4.6.2. Sigortacılık Sektöründe İnternet Tabanlı Uygulamalar

4.6.2.1. Sigortacılık Sektöründe e-MİY Kavramı

Günümüzde, hemen her sektör tarafından bir pazarlama ve MİY unsuru olarak aktif bir şekilde kullanılan İnternet teknolojisine, sigortacılık sektöründe de rastlamaktayız. Ancak, Türk sigorta şirketleri interneti, ürünlerini tanıtılabildikleri ekstra bir platform olarak görmüşler ve finans piyasasının diğer bileşenlerine göre İnternet'e daha ihtiyatla yaklaşmışlardır. Web sitelerinde, genellikle, şirketlerini ve sigorta ürünlerini tanıtmışlar, on-line poliçe satışını ise öncelikle odaklanacak bir uygulama olarak benimsememişlerdir.

Swiss Re'nin yayını olan Sigma Dergisi'nde yapılan bir tahmine göre, İnternet tabanlı sigorta poliçesi satışlarının sektör içerisindeki payı önemli oranlarda artacaktır. Söz konusu çalışma, İnternet kanalıyla satılan bireye ilişkin sigortalarda piyasa payının, 2005 yılı itibariyle Amerika Birleşik Devletleri'nde yüzde 5 ila 10 arasında, Avrupa'da ise yüzde 3 ila 5 arasında olacağı yönünde öngörüde bulunmaktadır. Prim bazındaki tahminler ise Avrupa'da 6 milyar Dolar, ABD'de ise 17 milyar Dolar olarak gerçekleşeceği yönündedir.¹⁵⁸ İsveç'te tüm **pazarlama** ve satış organizasyonunu sadece

¹⁵⁷ Marco D.; “**Meta Data and Knowledge Management: MME Best Practices Case Study: Allstate Insurance**”, Part 1, DM Review Magazine, Şubat 2005. (Universal Meta Data Models, by Marco D; Jennings M; Willey J; and Sons; 2004. kitabından uyarlama).

¹⁵⁸ “**Overview of Annual Reporting**”, SIGMA, Mayıs 2000,

<http://www.swissre.com/Internet/pwswpspr.nsf/fmBookMarkFrameSet?ReadForm&BM=../vwAllbyIDK>

internet tabanlı olarak düzenlemiş sigorta şirketleri kurulmuştur.¹⁵⁹

Elektronik ticaret kavramı, maliyetleri azaltarak firmanın rekabet gücünü arttırmakla birlikte yüksek başlangıç maliyetleri ve kurumun klasik çalışma şartlarına alışmış iç dinamiğinin güçlü muhalefetiyle karşılaşma riski gibi olumsuzluklara da sahiptir. Ancak müşterilerin elde edeceği daha düşük fiyatlar, daha esnek ve şeffaf yapı gibi avantajları düşünüldüğünde, gelecekte e-sigortacılık ürünlerine olan talebin artacağı düşünülmektedir. Günümüzde Internet, yaygın bir bilgi ve iletişim platformu olmanın yanısıra etkili bir dağıtım kanalı konumuna da gelmiştir. İlk nesil internet kullanıcıları, teknolojiyi yakından takip eden ve yüksek gelir grubuna dahil genç insanlarken, ikinci nesil kullanıcılar teknolojideki gelişmelerle daha az ilgilenen, Internet'in zaman kazandırma kolaylığını daha çok benimsemiş bir topluluk olarak dikkat çekmektedir. Internet kullanıcısı profilindeki bu değişim, on-line tabanlı ticaretin demografik olarak daha homojen kitleler üzerinde giderek yaygınlaşacağını göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 164 milyon Internet kullanıcısının olması ve bunların da yüzde 15'den fazlasının on-line alışveriş yapan kişiler kategorisinde yer alması elektronik ticaretin potansiyeli konusunda önemli ipuçları vermektedir.¹⁶⁰ Amerika'da bilgiişlem elemanına en çok ihtiyaç duyan sektörlerin başında sigortacılığın gelmesi de, artan e-ticaret hacmi içerisinde sigortacılığın altını çizen bir gerçektir.¹⁶¹

4.6.2.2. İnternetin Sigortacılık Sektöründe Yaygın Olarak Kullanılmasını Önleyen Nedenler

E-sigortacılık, giderek gelişen bir alan olmakla birlikte her türlü sigorta ürünü on-line olarak pazarlanmaya müsait olamayabilir. Bazı ürünlerin kompleks yapıları,

eyLu/bmer-628c33?OpenDocument.

¹⁵⁹ UNEP Nordic Insurance Conference, Nordic Insurance, Nisan 2000, <http://www.14000registry.com/pdf/BottomLine10.pdf>.

¹⁶⁰ “**NUA İnternet Araştırmaları**”, 2002, http://www.nua.com/surveys/how_many_online/world.html

¹⁶¹ “A survey of 1,400 CIOs by RHI Consulting”, “RHI Consulting, 27 Ağustos 2001 tarihli haberi, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0HWW/is_30_4/ai_77826039.

elektronik formatta satışlarını güçleştirmektedir. Az sayıda parametresi olan, satış aşamasında çok fazla tavsiyeyi gerektirmeyen kasko sigortası gibi ürünler, İnternet üzerinden satışa daha uygundur.¹⁶²

İnternetin sigorta şirketleri tarafından yoğun bir şekilde kullanılmamasının diğer bir nedeni, sigorta şirketi ile sigortalı arasındaki temasın, sigortacılığın doğası gereği çok az olmasıdır. Halbuki, ürün yapısı alıcı ve satıcı arasındaki teması sıklaştırdığı ölçüde internet kullanımını yaygınlaştacaktır.

Tüketici kesimin interneti güvenilir bir aracı olarak görmemesi de, sigortacılıkta internetin yaygınlaşmamasında önemli bir etken olarak görülebilir. Sigorta görüşmeleri sırasında sigortalıya ait ve gizli kalması gereken bilgiler, sigorta şirketine güvenle verilmektedir. Oysa, internet sigortacılığında, gizli kalması gereken bu bilgilerin başkaları tarafından ele geçirilme tehlikesi vardır. Bu güven boşluğu, kişilerin sigorta alırken interneti tercih etmemesi için önemli bir neden olabilmektedir.¹⁶³

Tüm ülkeler için olmasa da, yine bazı ülkeler için geçerli ve internetin gelişmesine engel olan diğer bir neden ise yasal düzenlemelerdir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde internet üzerinden pazarlama ve satış yapabilmek için tüm Eyaletler'de faaliyette bulunma ruhsatının alınmış olması gerekmektedir.

Ancak, İnternet teknolojisi sadece yeni bir dağıtım kanalı olarak algılanmayıp şirketin yönetim konsepti içerisine dahil edilmesi gereken bir kavramdır. Böylelikle, internet, sadece satışların yükseltilmesinde kullanılan bir unsur olarak kalmayıp, hizmet kalitesini destekleyecek bir artı değer hem de satış ve hizmet maliyetlerini düşürecek bir araç olarak da kullanılabilir. Tüm iş sürecinin standart bir bilgi akışı içerisinde bütünleştirilmesi, verileri toplayıp analiz etmenin maliyetini de azaltacaktır.

Yurtdışındaki eHealthInsurance.com, Quotesmith.com, Lowestpremium.com,

¹⁶²Donaldson, Lufkin & Jenrette, “**Insurance: Setting a Course in Unchartered Waters**”, Swiss Re Economic Research & Consulting, 2000, s.15.

¹⁶³ Y. Kemal Çuhacı, “**İnternet ve Sigortacılık**”, Birlik'ten Dergisi, Kasım 2000, s.1.

InsWeb.com gibi örnekler son dönemde çalışmalarını sürdüren e-sigorta uygulamalarıdır. Ülkemizde de bu tür adımlar yeni de olsa atılmaya başlamıştır. Bazı on-line brokerlik uygulamaları e-sigorta kavramının ülkemizde de etkin bir şekilde kullanılabilceğini göstermektedir.

Bu aşamaya kadar B2C (Business to Customer: Kurum, müşteri arası elektronik ticaret-) tabanında incelediğimiz Internet olgusu, B2B (Business to Business: Kurumlararası elektronik ticaret) boyutunda da kullanılabilcek bir enstrümandır. Internet teknolojisinin ilk zamanlarında daha baskın uygulama türü B2C iken e-ticaret kavramı günümüzde B2B boyutunda daha hızlı ilerlemektedir.¹⁶⁴

Sigortacılık alanındaki ilk B2B örnekleri, kaza ve sağlık sigortaları alanında hayat bulmuştur. HealthAxis ve CyberComp, bu alanda örnek verilebilecek uygulamalardır. Bu tür örnekler, ülkemiz ortamında uygulanabilirlikleri açısından incelenebilecek çalışmalardır. Ülkemizdeki sınırlı sayıdaki B2B örnekleri arasında Doğal Afet Sigortaları Kurumu'nun (DASK) çalışması dikkati çekmektedir..

Zorunlu deprem sigortası poliçelerinin yetkili sigorta şirketleri ve acenteleri tarafından merkezi bir Internet altyapısı ile hızlı ve güvenilir bir şekilde üretilmesini sağlayan sözkonusu DASK uygulaması, B2B çalışmalarının sigortacılık sektöründe ve ülkemiz koşullarında da etkin bir şekilde kullanılabilceğini gösterir niteliktedir. Yabancı piyasalarda e-sigortacılık alanında yaşanan bu gelişmeler ve yakın gelecekte on-line poliçe satışlarından beklenen yüksek prim üretimi rakamları, ülkemiz sigortacılık sektörü açısından önemli birer işaret olabilir. Sigorta şirketlerinin gerekli altyapı yatırımlarına ağırlık vererek e-sigorta kavramına mümkün olan en kısa sürede uyum sağlamaları faydalı sonuçlar verebilir. E-ticaret kavramı ülkemizde henüz yeterince gelişmemiş olsa da sigorta şirketleri bu alanda öncü adımlar atabilir. Internet sigortacılığı, sigortalının ihtiyaçlarına yönelik poliçeler hazırlanmasına, aradaki iletişimin daha kısa zamanda kurulmasına, teminatın esneklikle belirlenmesine ve risk

¹⁶⁴Forrester Research & Gartner Group, "Managing eMarketplace Risks", 1999. <http://www.marketresearch.com/account/login.asp?SID=71887524-355798130>.

yönetimi desteğinin daha etkili olmasına imkan sağlamaktadır.¹⁶⁵

Sigorta firmaları, on-line satış trendini yakalayıp hem rekabet güçlerini koruyabilir, hem de satış ağlarında çeşitlenme sağlayarak pazarlama etkinliklerini arttırabilirler.

4.6.3. Sigorta Şirketlerinde MİY Otomasyonunun Operasyonel Sorunların Çözümündeki Önemi

İlk bölümlerde MİY'in bir iş stratejisi olduğundan ve salt yazılım olarak değerlendirilmemesi gerektiğinden söz etmiştik. Yurtiçinde ve dünya çapındaki MİY uzmanları bu konuda görüş birliği içindedir. Ancak teknoloji ve yazılım da –özellikle sigortacılık gibi çok sayıda müşteri, çok sayıda müşteri bilgisi ve çok sayıda operasyonel işlem içeren karmaşık sektörlerde- MİY stratejisinin gerçekleştirilmesinde en önemli ve vazgeçilmez araçtır.

4.6.3.1. Sigorta Şirketlerinde Operasyonel Sorunların Kaynakları

Kurumların %90'ında yıllardır geliştirilmekte olan operasyonel sistemler, kurumların operasyonunu yürütmesini sağlamakta, kuruma rekabet avantajı sağlayabilecek müşteri odaklı yapılar içermemektedir. MİY'i gerçekleştirmeye yardımcı olacak bilgisayar sistemleri, başlangıçta operasyonel sistemleri tamamen değiştirmeden kurulabilecek şekilde oluşturulmuştur. Gelecekte, ön ofisi ve arka ofisi ile tamamen entegre MİY odaklı yazılımlar ön plana çıkacaktır.¹⁶⁶

Sigorta sektöründeki birçok şirket, operasyonel sistemlerinde bile büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Bu sıkıntılar, sigortacılık sistemlerinin, ürünlerinin diğerlerine

¹⁶⁵ Çuhacı, a.g.m., s.1.

¹⁶⁶ Ercan Tufan, **Sigorta Sektöründe CRM**, Makale, Activeline Dergisi, Aralık 2002.

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2096, s.1.

göre karmaşık olmasından kaynaklanmaktadır. Sigortacılık sektörü maliyet kontrolü, müşteri güveni, ekonomik ve etkin işlem ve rekabet gücü yüksek ürünler yaratılması gibi alanlarda pek çok sorun ile karşı karşıyadır. Her gün toplanan tazminat talepleri, fatura, poliçe ve günlük işlem bilgilerinden çıkan sonuçlara göre kararlar vermek ve operasyonları yönetmek giderek önem kazanmaktadır.

Veri boyutları çok büyüdüğü için ise önceden kullanılan elle analiz yöntemleri stratejik karar süreçleri için etkisiz kalmaktadır. Birçok sigorta firması geleneksel yöntemlerle veri analizi yapan ve terabaytlarca veri ile uğraşan uzman analistler ile çalışmaktalar. Ancak uzmanlar tarafından gerçekleştirilen bu analizler pahalı olmakla kalmayıp, aynı zamanda çok uzun sürmekte ve günümüz koşullarında rekabet etmek için gerekli tüm analiz ihtiyaçlarını da karşılayamamaktadır. Poliçe yazan ve hasar ödeyen sigorta firmaları, tüm müşterilerinin karlılığını takip ederek kayıp oranlarını yönetmeye ihtiyaç duymakta, bunun için ise riskin yüksek bir doğruluk oranı ile belirlenebilmesi gerekmektedir. Hızlı, güvenilir ve değişen koşullarla başa çıkabilen analitik bir yaklaşım sigorta firmalarına risklerini yönetmek ve karlılığı arttırmakta yardım edecektir¹⁶⁷.

Bunun için dünyada az sayıda bilgisayar şirketi, sigortacılık operasyonel sistemleri ile uğraşmaktadır. Birkaç yıl öncesine kadar, uluslar arası kurumsal uygulama alanında yazılım gerçekleştiren firmaların hemen hemen tüm sektörlerle yönelik uygulamalarının olmasına rağmen sigortacılık alanında yazılım sistemlerinin olmaması, bazı büyük sigorta şirketlerinin yurt dışında 200 kişilik takımlarla 4-5 yıl çalışarak bu sistemleri geliştiriyor olması, sigortacılık sistemlerinin karmaşıklığının ve ne kadar uzmanlık gerektirdiğinin en büyük göstergesidir. MİY sistemlerinin de ortaya çıkmasının üzerinden fazla zaman geçmemiş olması nedeni ile Gartner Group araştırmalarına göre henüz gerçek anlamda sektörel MİY sistemleri oluşmamış, kurumların ihtiyacını tam karşılayabilen sistemler gerçekleştirilmemiştir.

Ancak son birkaç yıldır sigortacılık sektörü MİY yazılımları konusunda hizmet

¹⁶⁷ Kratis, **Sigortacılık Sektörü için Kurumsal Modelleme**, s.1. <http://www.kratis.com/tr/insurance.asp>.

veren yazılım ve danışmanlık firmalarının sayısında bir artış görülmektedir. Birimlerin birbirine iç müşteri gibi hizmet verebilmeleri, birbirleri ile hızlı iletişim kurmaları, müşteriye daha hızlı ve hatasız hizmet verilmesini sağlar. Müşteriyle yapılan her temasın kayıt altına alınması ve bunların yetkisi çerçevesinde tüm birimler tarafından paylaşılmasının önemi büyüktür. MİY odaklı iş akış yönetim sistemleri iletişimi, servis kalitesini ve verimi artırır. Emeklilik şirketlerinin yanı sıra sağlık ve elementer branşlardaki şirketlerden satış kanallarına, acentelerden brokerlara kadar tüm şirketler giderek artan rekabete ayak uydurabilmek, hatta ayakta kalabilmek için gerçek anlamda MİY yapıları oluşturmak zorundadır. Çağrı merkezleri ve mobil cihazlar, internet gibi araçlarla da hizmet verilen etkileşim merkezleri, kurumun MİY mimarisinin bir parçasıdır. Kurumun internet sitesi, çağrı merkezi ile entegre çalışması gereken mimarinin diğer bir parçasıdır. Bu parçaların birbirinden kopuk olarak geliştirilmesine MİY denilemez. Gerçek bir MİY sisteminin, müşterileri geniş bir açıdan görmeyi sağlaması, iç müşterileri, servis sağlayıcılarını, müşteri adaylarını, çağrı merkezi, internet, kiisk gibi alternatif kanalları, alt kanalları içine alan bir müşteri kavramını desteklemesi gerekmektedir. Direkt satışı olan bir kurumun kanallarına müşterilerine hizmet verdiği gibi hizmet verebilmesi ancak bu şekilde sağlanabilir¹⁶⁸.

Sigortacılık sektöründe müşterilere yakın olmak ve onların ihtiyaçlarını önceden bilebilmek çok önemlidir. Yeni ürün yaratılıp onu alacak müşterilerin beklendiği günler artık geride kalmıştır. Artık tüm çabalar müşterileri daha iyi tanıyarak onların ihtiyaç duyduğu ürünleri yaratmak için harcanmaktadır. Sigorta firmaları en büyük varlıklarını, yani müşterileri hakkında sakladıkları demografik ve işlem verilerini en iyi şekilde kullanmak durumundalar. Kurumsal modelleme yazılımları ile bu verileri hızla analiz ederek müşteri karlılığı, müşteri kazanma ve müşteri koruma gibi projeleri ve sonuçlarını modellemek mümkün olabilmektedir¹⁶⁹.

MİY uygulamasına sahip bir elementer sigorta şirketine (acente, sigorta şirketi olabilir) telefon açtığımızda, kasko teklifinizi çağrı merkezinden alırken size arabanızın

¹⁶⁸ Tufan, a.g.m., s.2.

¹⁶⁹ Kratis, a.g.m., s.1.

peşin, vadeli, muafiyetli, deprem-sel-su teminatı olması durumundaki pirimleri anında söylenir. Farklı teminatlar istediğinizde telefondaki kişi alternatifli fiyatları sizi bekletmeden aktarır. Size özel hazırlanmış teklifiniz, belki de telefonda iken faks veya e-mail olarak size iletilir. Teklifinizi yılbaşına yakın aldı iseniz yılbaşını kutlanır. E-mail ile birlikte ürünü tanıtan prezantasyon da gönderilmiştir. Ürünü satın almak için iki gün sonra aradığınızda tekrar tekrar aynı bilgileri vermekle uğraşmazsınız, hatta size daha önce kullandığınız kredi kartı ile mi ödemek istediğiniz sorulur. Doktorsanız size telefondaki yetkili, şirketin doktorlar için ürününden de bahseder. Poliçeniz çok kısa zaman içinde size ulaştırılır¹⁷⁰.

4.6.3.2. Sigortacılık Sektörünün MİY Otomasyonu İhtiyacı ve Gelecekteki Eğilimlere Yönelik Tahminler

Stratejistler, müşteri ilişkileri uygulayan mevcut şirketleri gelecekte yenilerinin takip edeceğini belirtmektedir. Müşteriler şirketin cevap verebileceğinden daha hızlı eğitilmektedir. Gelecekte müşterilerin kendi ihtiyaçlarına göre özel hazırlanmış ürün, fiyat ve hizmetleri talep edecekleri tahmin edilmektedir.

Yine strateji uzmanlarına göre, sigorta şirketleri nasıl ürün inovasyonu yapacaklarını planlamak ve müşteriye göre ürünler geliştirmek zorundadır. Örneğin fiyatlandırmada, hiç hız yapmayan veya belli bölgelere hiç gitmeyen sürücülere daha düşük fiyatlar vermek kadar ince hesaplamalar yapmak durumunda kalacaktır. Uzmanlar ayrıca gelecek yıllarda daha çok müşteri odaklı uygulamaların hayata geçirileceğini tahmin etmektedir. Müşteri bilincindeki ve seçeneklerdeki artış nedeniyle gelecekte; fiyat tekliflerinin, hasar ödeme işlemlerinin v.b. çok daha kısa sürede gerçekleştirilmesi gerekecektir¹⁷¹.

Global bir yönetim ve teknoloji danışmanlığı firması, global bir araştırma

¹⁷⁰ Tufan, a.g.m., s.2.

¹⁷¹ Johannah Rodgers, “**Connecting With the Customer**”, **Insurance&technology**”, Temmuz 2005, s.3. <http://www.csc-fs.com/downloads/articles/I&TCSA020106.pdf>.

çalışmasının sonuçlarını 2005 yılında açıklamıştır: Buna göre, otomasyon teknolojilerini kullanan sigorta şirketleri maliyetlerini %30'a kadar azaltabilmektedir. . “21. Yüzyılın Sigorta Şirketi için Platform Yaratmak” isimli çalışma; elektronik iş akışı, entegre müşteri bilgisi ve hizmet odaklı mimariyi içeren iş süreci otomasyon teknolojilerini kullanmayan sigorta şirketlerinin, bu teknolojileri kullanarak verimliliklerini daha da arttırabileceklerini ileri sürmektedir. Verimlilik ve üretkenlikteki bu artış, daha geniş kapasite ve genel anlamda karlılığı arttırmaya yarayan, %30'a varan bir maliyet azalması anlamına gelmektedir. Bu global çalışma tarafından ortaya çıkarılan diğer anahtar gelecek eğilimleri¹⁷²:

1. Sigorta şirketleri, pazardaki taleplere bağımsız olarak cevap verebilecek acente ve banka şubeleri ile bir bilgi ağı merkezi gibi davranacaklardır.
2. İş süreçleri otomasyon çözümleri sigorta sektöründe çıkış yapan teknolojiler olacaklardır. Bu çözümler, iş akış otomasyonunu mümkün kılacak, manuel işleri ortadan kaldıracak ve bilginin daha etkin kullanımıyla üretkenliği arttıracaktır.
3. Müşteri deneyimi, sigorta ürünlerinin satışı, teslimi ve hizmetin yerine getirilmesinde farklılık yaratan anahtar faktör olacaktır.
4. Dünya piyasasına bakıldığında; büyük Asya ekonomilerinin modernizasyonu, yepyeni büyük –orta sınıf- bir pazar yaratmaktadır. Sigorta şirketlerinin uzun vadede büyüme potansiyeli, Çin ve Asya pazarına –ki tüketicilerin teknoloji kullanım gelişmişliği batılı ülkelerin ilerisindedir- uyum sağlama derecelerine bağlı olacaktır.

Sigorta sektöründe bazı üst düzey yöneticilerin görüşüne göre, sigorta şirketleri için tamamen yepyeni bir faaliyet ortamı oluşmaktadır. Çoğu sigorta şirketleri ise bu yeni manzarada hizmet edebilecek teknoloji yeterliliğine sahip bulunmamaktadır. Bunu sağlayan şirketler ise rekabet avantajını yakalayacaktır.

¹⁷² CRM Today, “According To BearingPoint Global Study: Insurance Industry Can Reduce Costs By As Much As 30% By Implementing Business Process Automation Technology”, Kasım 2005, <http://www.crm2day.com/news/crm/116250.php>.

Sözü edilen araştırma, MİY yaklaşımı kapsamında iş ve bilgi teknolojilerini biraraya getirerek, üst yönetimin müşteri hizmetleri, ürün innovasyonu, satış, pazarlama, markalaşma ve şirket stratejilerine odaklanmasının sağlanabileceğini ortaya koymaktadır. Bunun potansiyel sonuçları ise maliyetlerin düşürülmesi ve yeni ürün/hizmetlerin daha çabuk geliştirilmesidir. Sigortacılıkta yaşanacak evrimin merkezinde, kullanışsız bilgi silolarını ortadan kaldıracak ve müşterilerle çalışanların gereken bilgilere ve hizmetlere ulaşmasını sağlayacak bir teknoloji platformu yer almalıdır¹⁷³. Şüphesiz, önceki bölümlerde vurgulanarak belirtildiği gibi, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı sadece bilgi teknolojisi uygulamaları ile sınırlı görülmemelidir. Ancak sigorta sektöründe; müşteri sayısının yüksek olması, müşterilerle ilgili kişisel bilgiler ve ilişki bilgilerinin büyük boyutlarda olması nedeniyle bilgi teknolojilerine duyulan ihtiyaç gözden kaçırılmamalıdır.

¹⁷³ CRM Today, a.g.m., s.1.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BİR BRANŞ UYGULAMASI : X SİGORTA ŞİRKETİ SATIŞ OTOMASYONU UYGULAMASI

5.1. Uygulamanın Amacı

Bu satış otomasyonu uygulaması, X Sigorta Şirketi Satış Ekibinin müşteri kayıtlarını ve müşterilerle ilgili tüm aksiyonları izlemeleri için tasarlanmış bir bilgisayar programıdır. Bu program sayesinde danışman müşteri takibini düzenli bir şekilde yapabilme şansına sahip olur. Müşteri ile ilgili yapılan tüm faaliyetler (aksiyonlar) kayıt altına alınır, bir müşterinin daha önce ziyaret edilip edilmediği kontrol edilebilir. Danışman sistemi güncel olarak kullanarak müşteri bilgilerini zamanında girmek zorundadır. MİY'in satış otomasyonu ayağı için bir örnek teşkil etmektedir.

5.2. Uygulamanın İşleyişi

Sigorta pazarlama sektöründe referansların çok önemli bir yeri vardır. Referans, çeşitli kaynaklardan elde edilen, potansiyel sigortalıların isim, telefon, adres gibi iletişim bilgileridir. Farklı kaynaklardan gelen referanslar bir referans havuzu oluşturur. Kaynak çeşitlerine göre referansları aşağıdaki gibi üçe ayırabiliriz:

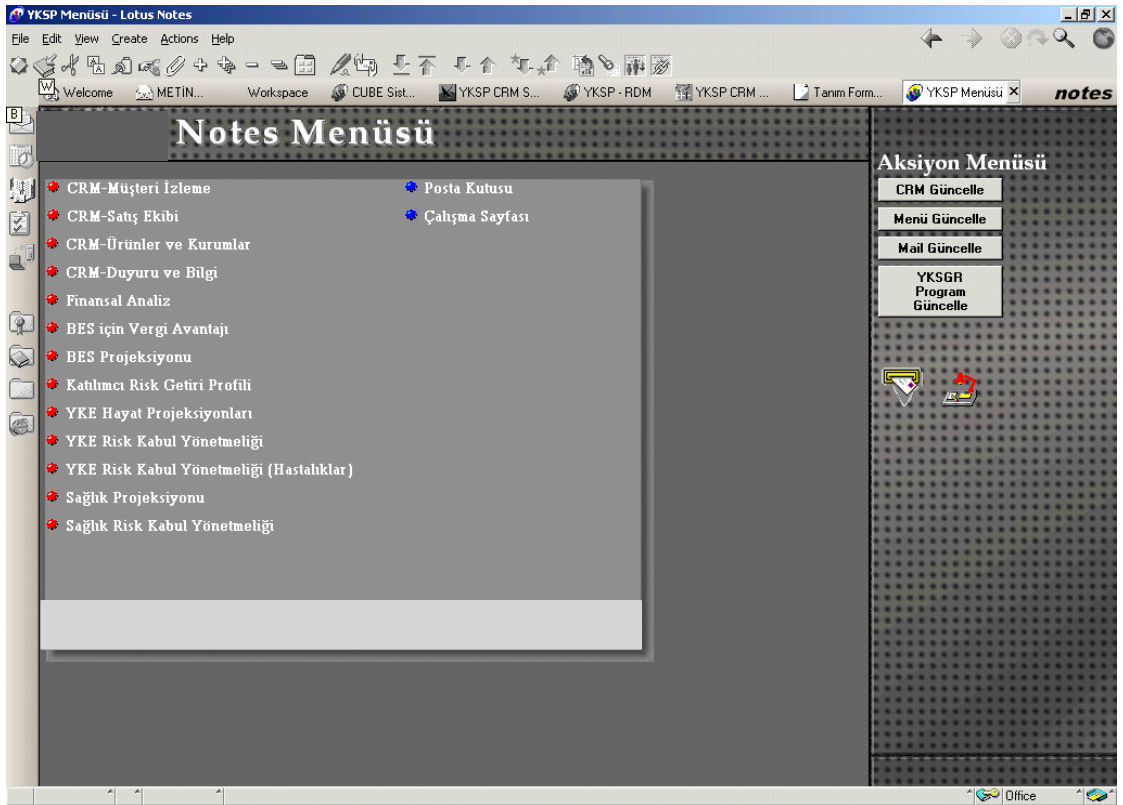
- i. Satış elemanı tarafından edinilen referanslarBanka tarafından edinilen referanslar
- iii. Santral, internet, kampanya gibi diğer kanallardan Referans Dağıtım Merkezi'ne gelen referanslar.Referans Dağıtım Merkezi; referansların sistem içerisinde kaydolması ve ilgili kişilere yönlendirilmesi için çalışan en önemli birimdir. Danışman tarafından alınan referanslar satış otomasyon sistemine

işlenmelidir. İlk olarak, referanslarla ilgili bilgilerin veri tabanına nasıl girileceği incelenecektir.

5.3. Uygulamanın Kullanımı

Programı çalıştırmak için önce bilgisayarın masa üzerinde yer alan **Lotus Notes** ikonuna tıklanır. Lotus Notes şifresi yazılarak sistemin içine girdikten sonra karşınıza çıkan menüden CRM-Müşteri İzleme modülü seçilir.

5.3.1. Yeni Müşteri Kaydı

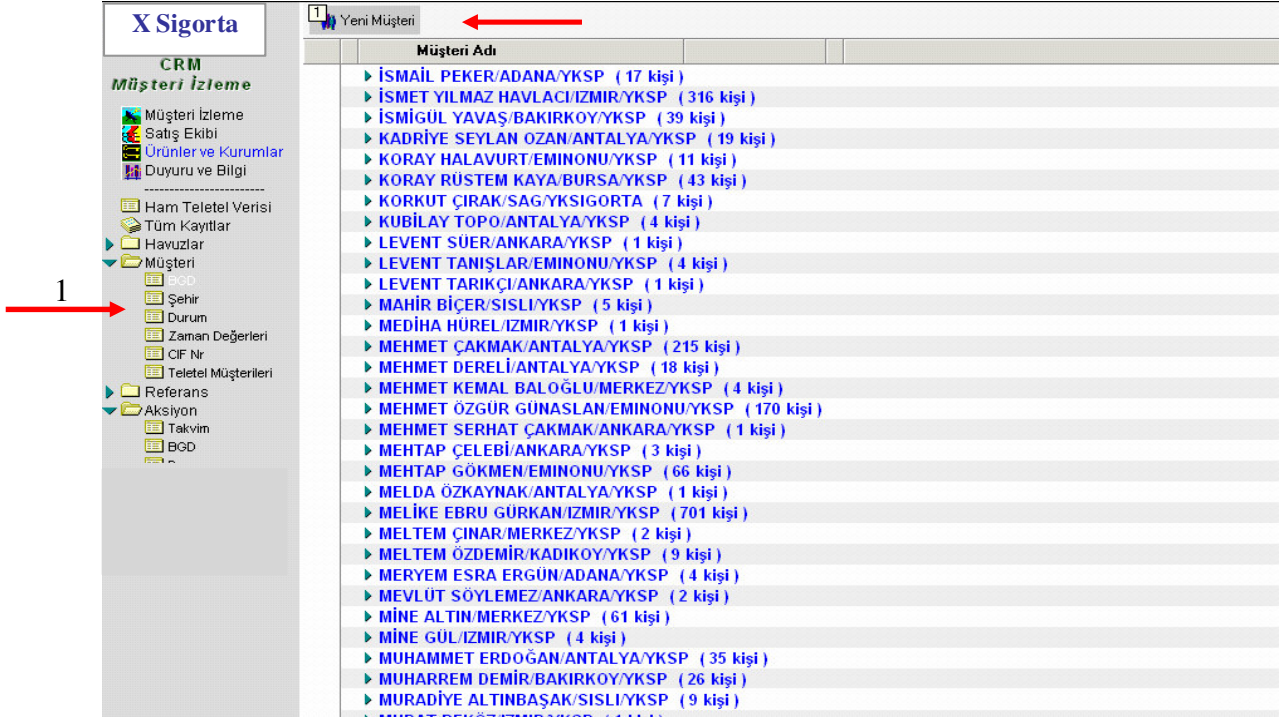


Şekil 5.1: Uygulamanın Giriş Menüsü

Kaynak: X Sigorta Şirketi. (Beşinci bölümdeki tüm şekiller için kaynak sözkonusu sigorta şirkettir.)

Yeni bir müşteri kaydetmek için, CRM Müşteri İzleme bölümünden "**Müşteri klasörü**" (1) altında yer alan "**BGD klasörü**"nü çalıştırılır. Aşağıdaki ekranla karşılaşınca da ekranın üstünde yer alan "**Yeni Müşteri**" ikonuna (2) basılır.

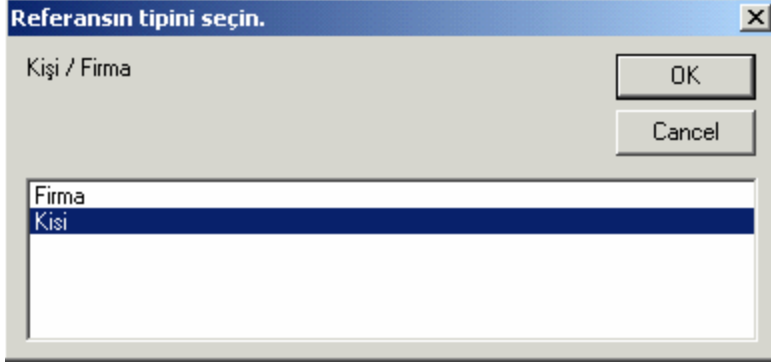
2



Şekil 5.2: Yeni Müşteri Butonu

Birey Giriş

Referans,bir birey ise, Referans Tanım Formu'nda "Kişi" seçeneği seçilir.



Referansın tipini seçin.

Kişi / Firma

OK

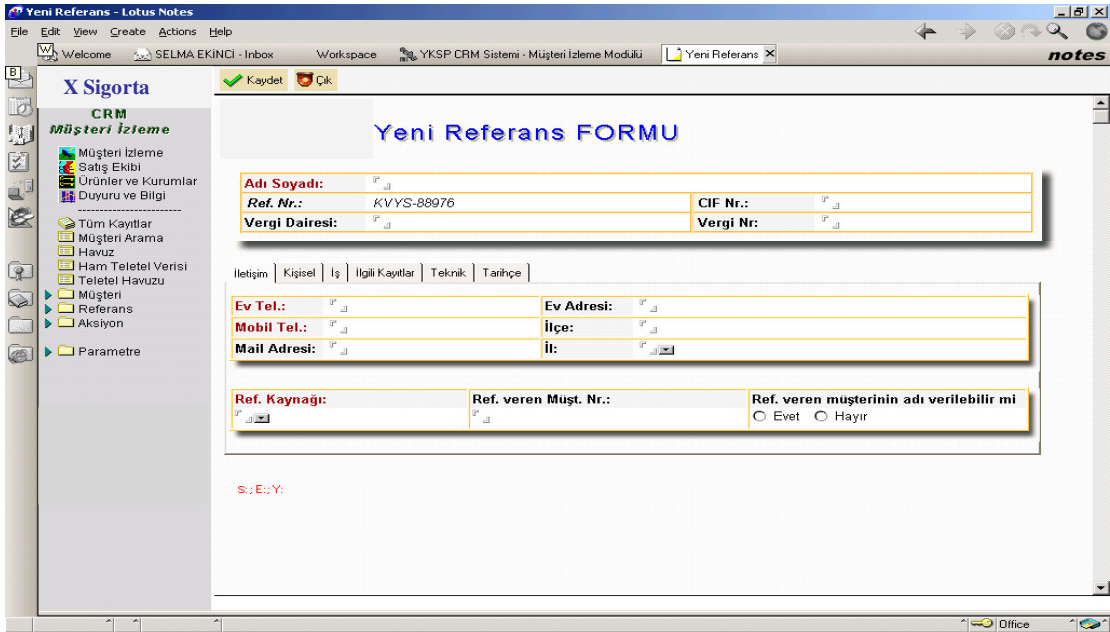
Cancel

Firma

Kişi

Şekil 5.3: Firma-Birey Seçimi

Yeni Referans Formu'nda kişinin adı, soyadı, referans numarası, vergi dairesi ve numarası, iletişim ve iş bilgileri girilir.



Yeni Referans - Lotus Notes

File Edit View Create Actions Help

Welcome SELMA EKINCI - Inbox Work-space YKSP CRM Sistemi - Müşteri İzleme Modülü Yeni Referans

Kaydet Çık

Yeni Referans FORMU

Adı Soyadı: K V Y S - 88076

Ref. Nr.: CIF Nr.:

Vergi Dairesi: Vergi Nr.:

İletişim | Kişisel | İş | İlgili Kayıtlar | Teknik | Tarihçe

Ev Tel.: Ev Adresi:

Mobil Tel.: İlçe:

Mail Adresi: İl:

Ref. Kaynağı: Ref. veren Müşt. Nr.: Ref. veren müşterinin adı verilebilir mi

Evet Hayır

S.: E.: Y:

Şekil 5.4: Yeni Referans Formu-Birey

Firma Giriş

Referans, bir şirket ise, Referans Tanım Formu'nda "**Firma**" seçeneğini seçilir ve "**Yeni Referans Formu**"nda kurum adı, şirket bilgileri, irtibat personeli gibi bilgileri girilir.

The screenshot shows the 'Yeni Referans FORMU' (New Reference Form) in Lotus Notes. The form is titled 'Yeni Referans FORMU' and is part of the 'X Sigorta' CRM system. The form contains several input fields for company information: 'Adı Soyadı', 'Ref. Nr.' (with value 'KVYS-88976'), 'CIF Nr.', 'Vergi Dairesi', 'Vergi Nr.', 'Ev Tel.', 'Ev Adresi', 'Mobil Tel.', 'İlçe', 'Mail Adresi', 'İl', 'Ref. Kaynağı', 'Ref. veren Müst. Nr.', and 'Ref. veren müşterinin adı verilebilir mi' (with radio buttons for 'Evet' and 'Hayir'). The form also includes a 'S: E: Y:' field at the bottom. The interface shows a sidebar with navigation options like 'Müşteri İzleme', 'Satış Ekibi', and 'Referans'.

Şekil 5.5: Yeni Referans Formu- Firma

5.3.2. Referans-Müşteri Kontrolü

Bir müşteri referansı kaydederken şu işlemler gerçekleştirilir:

- i. Merkez ile server üzerinden bağlantı kurup sisteme girilen referansın mevcut bir müşteri olup olmadığı kontrol edilir. Referans kontrolü, satış ekibinin notebooklarında yüklü olan CRM programının güncellenmesi ile gerçekleştirilebilir.(Şekil 5.6)

Arama yapılan kişi:
KARA MURAT 2121111111 5321111111

Arama sonucu bulunan kişi(ler):
Müşteri Adı İlçe İl Ev Tel. İş Tel. Mobil Tel. *****
KARA MURAT 2121111111 5321111111 *****

Şekil 5.6 : Referans Onayı

Referansın sistemde daha önceden kayıtlı olmaması durumunda referansı **“Ref Onay”** adımını seçerek **“Onaylanmış Referans”** konumuna getirmek mümkün olur.

Referansın sistemde farklı bir satış elemanı üzerine kayıtlı olması durumunda **“Ref Red”** adımı seçilerek, eldeki referansı, **“Red Edilen Referans”** olarak sisteme kayıt etmek gerekir. Referansın sistemde bir başka danışman adıyla kayıtlı olması durumunda, **“Ref Red”** adımını seçerek ismi girilen müşteri adayı için öncelik ilk aksiyon açana bırakılır.

X Sigorta

Değiştir Ref. Onay Ref. Red Çık

CRM

Müşteri İzleme

- Müşteri İzleme
- Satış Ekibi
- Ürünler ve Kurumlar
- Duyuru ve Bilgi
- Ham Teletel Verisi
- Tüm Kayıtlar
- Havuzlar
- Müşteri
- Referans
- Aksiyon
- Parametre

Referans FORMU

Adı Soyadı:	deneme 1	CIF Nr.:	
Ref. Nr.:	KUKY-80146	Vergi Nr.:	11111111
Vergi Dairesi:	merkez	Kampanya Nr.:	
Kanal Kodu:		VIP Kodu:	
Şube Nr.:			

İletişim | Kişisel | İş | İlgili Kayıtlar | Teknik | Tarihçe

Tel.:	11111111	Adres:	
Dahili.:		Semt:	
Mobil Tel.:		İlçe:	
Mail Adresi:		İl:	

Ref. Kaynağı:	Ref. veren Müşt. Nr.:	Ref. veren müşterinin adı verilebilir mi
Direkt		<input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır

REFERANS İADE NEDENLERİ

Gizli Alan

Şekil 5.7 : Referans Formu

Referanslar ile ilgili gerçekleştirilen işlemler sonucunda referansın son durumunu “Referans” adından takip etmek mümkündür. Sisteme girilen referans “Onaylanmış Referans” konumuna geldikten sonra aksiyon veya riziko girişi gerçekleştirebilirsiniz.

X Sigorta CRM Müşteri İzleme

1 Değiştir 2 Yeni Riziko 3 Yeni Aksiyon 4 Çık 5 Eyle İade E

Onaylanmış Referans FORMU

Adı Soyadı:	deneme 1	CIF Nr.:	
Ref. Nr.:	KUKY-80146	Vergi Nr.:	11111111
Vergi Dairesi:	merkez	Kampanya Nr.:	
Kanal Kodu:		VIP Kodu:	
Şube Nr.:			

İletişim | Kişisel | İş | İlgili Kayıtlar | Teknik | Tarihçe

Tel.:	11111111	Adres:	
Dahili.:		Semt:	
Mobil Tel.:		İlçe:	
Mail Adresi:		İl:	

Ref. Kaynağı:	Ref. veren Müşt. Nr.:	Ref. veren müşterinin adı verilebilir mi
Direkt		<input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır

REFERANS İADE NEDENLERİ

► **Gizli Alan**

Şekil 5.8 : Onaylanmış Referans Formu

Müşteri Formu üzerinde yer alan “İlgili Kayıtlar” bölümü, müşteri ile ilgili sisteme tanımlanan aksiyon ve rizikoların tarihçe ile birlikte takip edilebildiği alandır.

The screenshot displays the X Sigorta CRM interface. On the left is a navigation menu with categories like CRM, Müşteri İzleme, and various data sources. The main area is titled 'RİZİKO FORMU' and contains a form with fields for 'Riziko Nr.' (ROAC-87046), 'Eş BGD', 'Riziko', 'Açıklama', and 'Poliçeleşme Tarihi'. A 'Select Keywords' dialog box is open, listing options such as Sağlık, Yaşam, Bireysel, Araç, Ev, İşyeri, Sorumluluk, and Diğer. The dialog has 'OK' and 'Cancel' buttons. At the bottom left of the form area, there is a red error message: 'NrSEY:'.

Şekil 5.9 : Riziko Formu

Riziko seçeneklerinden “**Bireysel**” seçilecektir. Sonraki bölümde aksiyon ve riziko girişini göreceğiz.

5.3.3. Ekip Liderinden Alınan Referansların Aksiyon ve Riziko Girişi

Ekip Lideri tarafından kendisine atanan referansların bilgisini alan danışman, ilgili referanslar için açılmış olan riziko ve aksiyon formları üzerinden gerekli çalışmaları gerçekleştirir.

- Riziko formu altından aksiyon açma/ kapama işlemleri
- Müşteri formu altından riziko açma işlemi

X Sigorta 1 Değiştir 2 Yeni Riziko 3 Yeni Aksiyon 4 Çık 5 Eyleme İade E

CRM
Müşteri İzleme

- Müşteri İzleme
- Satış Ekibi
- Ürünler ve Kurumlar
- Duyuru ve Bilgi

- Ham Teletel Verisi
- Tüm Kayıtlar
- Havuzlar
- Müşteri
- Referans
- Aksiyon
- Parametre

Onaylanmış Referans FORMU

Adı Soyadı:	deneme 1	CIF Nr.:	
Ref. Nr.:	KUKY-80146	Vergi Nr.:	11111111
Vergi Dairesi:	merkez	Kampanya Nr.:	
Kanal Kodu:		VIP Kodu:	
Şube Nr.:			

İletişim | Kişisel | İş | İlgili Kayıtlar | Teknik | Tarihçe

Tel.:	11111111	Adres:	
Dahili:		Semt:	
Mobil Tel.:		İlçe:	
Mail Adresi:		İl:	

Ref. Kaynağı:	Ref. veren Müşt. Nr.:	Ref. veren müşterinin adı verilebilir mi
Direkt		<input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır

REFERANS İADE NEDENLERİ

Gizli Alan

Şekil 5.10: Onaylanmış Referans Formu2

5.3.4. Riziko Formu Altından Aksiyon Açma ve Kapama

5.3.4.1. Aksiyon Açma

Riziko kaydına bağlı olarak sisteme girilebilecek aksiyon türleri şunlardır:

- i. Telefon edilecek
- ii. Ziyaret edilecek
- iii. Teklif Verilecek
- iv. Teknik Döküman Gönderilecek
- v. Poliçe Kesilecek

(Şekil 5.9)

5.3.4.2. Aksiyon Türü, Tarihi Girme

Bir müşteri birden fazla sözleşme/poliçe satın alabilir. Bu durumda ilk olarak açılmış olan riziko göz önüne alınarak, satın alınan sözleşmeler/poliçelerin adedi kadar “**poliçe kesilecek**” aksiyonu açılıp kapatılmalıdır.

The screenshot shows the 'AKSİYON FORMU' (Action Form) in a CRM system. The form is titled 'AKSİYON FORMU' and has tabs for 'Aksiyon', 'Bilgi', and 'Tarihçe'. The 'Aksiyon' tab is active. The form fields include: 'Aksiyon:' (dropdown), 'Hedef:' (dropdown), 'Aksiyon Tarihi:' (date picker showing '16'), 'Bilgi:' (dropdown), 'İlgi Düzeyi:' (dropdown), and 'Açıklama ve Notlar:' (text area). A 'Select Keywords' dialog box is open, showing a list of keywords: '1. Telefon edilecek', '2. Ziyaret edilecek', '3. Teklif hazırlanacak', '4. Teknik Doküman gönderilecek', and '5. Poliçe kesilecek'. The dialog has 'OK' and 'Cancel' buttons.

Şekil 5.11: Aksiyon Formu

5.3.4.3. Aksiyon Kapatma

Formda görüldüğü gibi açık aksiyon içerisine girildiğinde “**Aksiyonu Kapat**” butonuna basılarak yeni açılan pencerede yer alan alanlar uygun şekilde doldurularak aksiyon kapatma işlemi gerçekleştirilir.

The screenshot shows the 'AKSİYON FORMU' interface. At the top, there are buttons for 'Değişir', 'Aksiyonu Kapat', and 'Çık'. The 'Aksiyonu Kapat' button is circled in red. The form is titled 'AKSİYON FORMU' and has tabs for 'Aksiyon', 'Bilgi', and 'Tarihçe'. The 'Açılış' section contains the following fields:

Aksiyon:	2. Ziyaret edilecek
Hedef:	Ürünün Sunulması
Aksiyon Tarihi:	04.11.2003 16:10:00
Yer:	
Davetli Listesi:	
Bilgi:	
İlgi Düzeyi:	
Açıklama ve Notlar:	

Şekil 5.12: Aksiyon Formu- Aksiyonu Kapatma Butonu

The screenshot shows the 'AKSİYON KAPATMA FORMU' interface. The form is titled 'AKSİYON KAPATMA FORMU' and has tabs for 'Kapanış' and 'Açılış'. The 'Kapanış' section contains the following fields:

Sonuç:	<input checked="" type="radio"/> Gerçekleşti <input type="radio"/> Gerçekleşmedi	24.10.2003
Sonuç Detayı:	Kişinin güven problemi aşamadı;n	
Gerçekleşme Tarihi:	24.10.2003 16:10:00	
Yapılanlar:	<input type="checkbox"/> Risk kapsamının öğrenilmesi <input type="checkbox"/> Özel gün <input checked="" type="checkbox"/> Ürünün Sunulması <input type="checkbox"/> Bilgilendirme <input type="checkbox"/> Teklif /Başvuru <input type="checkbox"/> Yenileme	
Ürün Bilgisi:	3.Şahıs Sorumluluk Aile Hekimliği Akaryakıt İstasyonu Özel Poliçesi Asansör İşveren Sorumluluk Asansör Sorumluluk Bagaj Bireysel Kaza	
Açıklama ve Notlar:	Sizce , <input type="radio"/> Olumlu <input type="radio"/> Olumsuz tamamı andı	

Şekil 5.13: Aksiyon Kapatma Formu

5.3.4.4. Aksiyon Durumunun Takibi

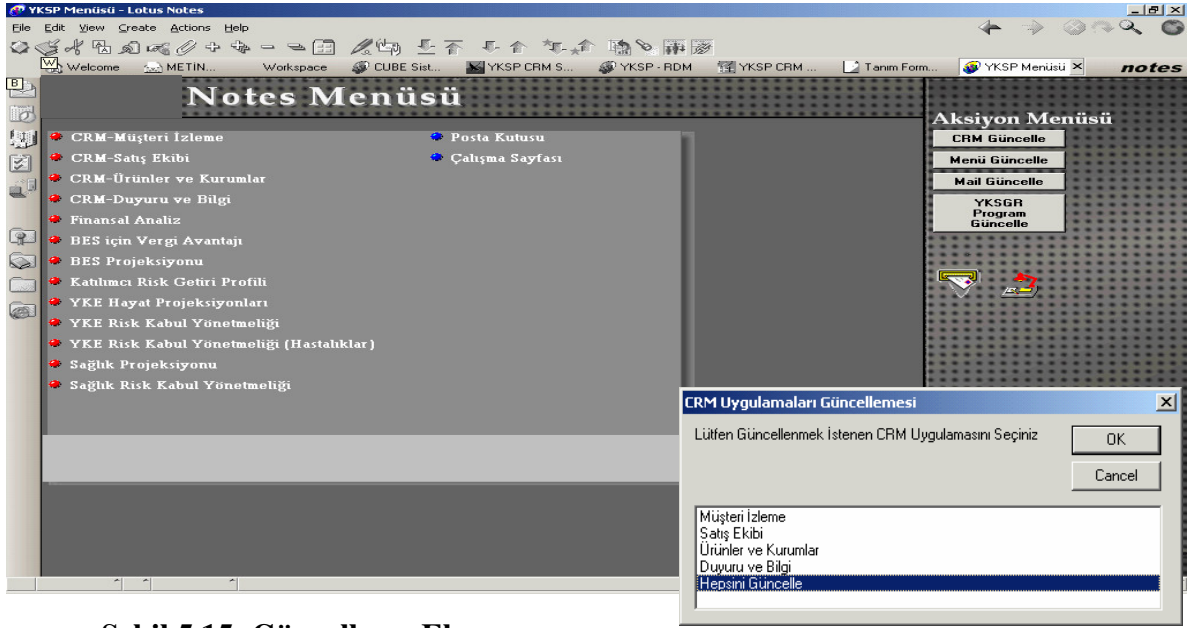
i. Takvimi görüntüleme

Aktivitelerin gerçekleştirileceği zaman ve içerik bilgisinin takip edilebildiği görüntüleme adımdır. Takvim üzerinden seçilen aktiviteye çift tıklanarak aktivitenin detayı ve müşteri formuna erişilebilir.

October 2003			1 2 7 14		
Monday - 20 October			Thursday - 23 October		
1. Telefon edilecek	SADIK GÜNDEMİR	GAMZE KOÇAK/BU	1. Telefon edilecek	FARUK BAYRAMOĞLU	ERKAN EYE/
1. Telefon edilecek	Şener Deniz	GÜNEY ÖZGE/MER	1. Telefon edilecek	NECATİ ÖZEL	ERKAN EYE/
1. Telefon edilecek	İSMAIL ARABACI	HAMZA ÖZKAN ÇEL	1. Telefon edilecek	NADIR PLASTİK	HASAN HARI
1. Telefon edilecek	BASRI AKYILDIZ	HAMZA ÖZKAN ÇEL	1. Telefon edilecek	NADIR PLASTİK	HASAN HARI
1. Telefon edilecek	NURŞEN VELİOĞLU	HAMZA ÖZKAN ÇEL	1. Telefon edilecek	NADIR PLASTİK	HASAN HARI
1. Telefon edilecek	BENGÜ TEKYILDIKKAYA	HAMZA ÖZKAN ÇEL	1. Telefon edilecek	Kemal TOMAKIN	TUĞBA YÜC/
1. Telefon edilecek	BASRI AKYILDIZ	HAMZA ÖZKAN ÇEL	1. Telefon edilecek	Kemal TOMAKIN	TUĞBA YÜC/
1. Telefon edilecek	YASEMİN HANIM	MURAT İKİS/BURSA	1. Telefon edilecek	Yahya SATIR	TUĞBA YÜC/
1. Telefon edilecek	BÜLENT BIÇAKÇI	NAZİFE ESRA ERE	2. Ziyaret edilecek	ERSİN ELMACI	ERKAN EYE/
1. Telefon edilecek	BÜLENT BIÇAKÇI	NAZİFE ESRA ERE	2. Ziyaret edilecek	BEYTULLAH BEY	HAMZA ÖZK/
Tuesday - 21 October			Friday - 24 October		
1. Telefon edilecek	BARIŞ TAVLAŞOĞLU	BERNA MUTLU/ME	2. Ziyaret edilecek	Serdar TAMÖZ	TUĞBA YÜC/
1. Telefon edilecek	AHMET ÖZKAN	BERNA MUTLU/ME			
1. Telefon edilecek	AYŞEGÜL ARIKAN	BERNA MUTLU/ME			
1. Telefon edilecek	ZİYA MOCAN	BERNA MUTLU/ME			
1. Telefon edilecek	EYYÜP VURAL	HASAN HARMAN/AL			
1. Telefon edilecek	HASAN YAKUT	ÖZLEM DURMAZ/M			
2. Ziyaret edilecek	GÜRBÜZ ATA BECERİKLİ	CANSU KAYNAK/MI			
2. Ziyaret edilecek	ZEKİ DEMİRCİ	ENGİN DURMAZ/MI			
2. Ziyaret edilecek	Rabıye KABADAYI	FUAT SAĞIROĞLU			
2. Ziyaret edilecek	AYHAN GÖÇÜK	GAMZE KOÇAK/BU			
Wednesday - 22 October			Saturday - 25 October		
1. Telefon edilecek	halil özkan	ALI YÜCE/MERKEZ	2. Ziyaret edilecek	Engin Kaynak	ERDEN AYH/
1. Telefon edilecek	AYŞEN HELVACI	BERNA MUTLU/ME			
1. Telefon edilecek	HÜSNÜ ALTAN	BERNA MUTLU/ME			
1. Telefon edilecek	LALKA KARABULUT	BERNA MUTLU/ME			
1. Telefon edilecek	ORHAN YALÇIN	BERNA MUTLU/ME			
1. Telefon edilecek	CELAL İPLİKÇİOĞLU	BERNA MUTLU/ME			
1. Telefon edilecek	SAİT ALI APAK	HAMZA ÖZKAN ÇEL			
2. Ziyaret edilecek	Ozan DOĞULU	EBRU KAYA/MERKİ			
2. Ziyaret edilecek	BARIŞ ÖZERBAY	ERKAN EYE/MERK			
2. Ziyaret edilecek	OLGUN KARAKAYA	ERKAN EYE/MERK			
Sunday - 26 October			9 weeks left		
1. Telefon edilecek		ALI KEMAL ERDEM	1. Telefon edilecek	SERDAR TURAL	BERNA MUTI
1. Telefon edilecek			1. Telefon edilecek	YUNUS BÜLBÜL	BERNA MUTI
1. Telefon edilecek			1. Telefon edilecek	Gülşen Yiğit	GÜNEY ÖZG
1. Telefon edilecek			1. Telefon edilecek		GÜNEY ÖZG

Şekil 5.14: Takvim Görüntüsü

5.3.5. Replikasyon (Güncelleme)



Şekil 5.15: Güncelleme Ekranı

Danışmanlar Replikasyon (Güncelleme=eşleme) işlemini her işgünü başlangıç ve sonunda yapmalıdır. Aksiyon menüsü altında yer alan CRM Güncelle ikonunu çalıştırarak karşınıza çıkan “hepsini güncelle” uygulaması sayesinde replikasyon işlemini tamamlayabilirsiniz.

SONUÇ

Teknolojinin hızla gelişmesi, iletişim teknolojileri ve internetin yaşamımıza girmesi, küreselleşme , serbest piyasa ekonomisi, rekabet gibi etkenler, insanların yaşam düzenlerini çok hızlı bir şekilde değiştirmiştir. Buna bağlı olarak iş dünyasındaki kuralların da değiştiğini görmekteyiz.

Kitlesel yaklaşımla milyonlarca müşterisine aynı ürünü sunan işletmeler, müşteri beklentilerinin ve taleplerinin artması ve rekabetin tehlikeli boyutlara ulaşması sonucu bu stratejilerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Ürün ve hizmetin bol olduğu bu ortamda müşteri, kendisi için farkı yaratan işletmeleri tercih edecektir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmelerin kitlesel pazarlama yerine, müşterilerine birebir pazarlama yaparak onları farklılaştırması ve müşteriye özel ürün sunması için kullanılan bir iş stratejisidir. MİY sadece pazarlama için kullanılacak bir teknik değil , işletmenin bütün iş süreçlerini değiştiren ve müşteri merkezli bir yapıya geçmesini sağlayan bir iş stratejisidir.

MİY ile müşteri memnuniyetini arttıran ve müşteri bağımlılığı oluşturan işletme, mevcut müşterilerine yeni ürünler satabilmekte; bu yolla müşteri değerini arttırarak maliyetlerini azaltabilmektedir. İşletmenin kar etmesini sağlayan yaşamboyu değeri yüksek müşteriler korunurken, sadece maliyet oluşturan ve gelişme potansiyeli olmayan müşteriler. elimine edilmektedir.

MİY, müşterinin işletmenin tüm faaliyetlerinin merkezine yerleştirildiği, ve birebir ilişkilerle memnun edildiği bir iş stratejisidir. Müşterilerini tanıyan, farklılaştıran, müşterileriyle etkileşim kuran ve farklı özelliklerine göre kişiselleştirilmiş farklı hizmetler sunan şirketler başarılı olacaktır.

MİY uygulamaya karar veren işletmeler bunu hazırlık , planlama , tasarım ve uygulama olmak üzere dört aşamada gerçekleştirebilmektedirler. Bu aşamaların hepsine yeterli zaman ayrılmalı ve kararlı davranılmalıdır. MİY'in sadece teknolojiden ibaret bir olgu olarak görülmesi, kararsızlık, üst yönetim desteğinin eksikliği, çalışanların

oluşturacağı direncin önlenememesi MİY projesinin başarısız olmasına neden olacaktır.

Yeni ekonominin genel olarak iş dünyasında yarattığı etki şüphesiz, finansal hizmet sektöründe faaliyet gösteren sigorta şirketleri üzerinde de görülmektedir. Üretici ve tüketici ilişkilerinin son derece yakın bir seviyede olduğu sigortacılık sektöründe müşteri ilişkileri yaklaşımını benimsemek kaçınılmaz bir zorunluluktur. Dünya sigorta pazarında birçok sigorta şirketi MİY yaklaşımını uygulama çalışmalarına başlamıştır.

Makro açıdan bakıldığında, Türk sigorta sektöründe prim üretimi reel bazda istikrarlı bir şekilde artmakla birlikte, uluslararası verilerle kıyaslandığı takdirde söz konusu gelişmenin sağlam ve sağlıklı bir trend içerisinde olmadığı ifade edilebilir. Türk sigortacılık sektörünün, mali piyasalarda hak ettiği yere bir türlü gelemeyeceği yıllardır kabul edilen bir gerçektir. Ülkemizde son yıllarda sigorta şirketleri pazardan aldıkları payı arttırabilmek için fiyata dayalı bir rekabete girişmiş, bunun sonucu olarak karlılık düşerken hasar/prim oranları yükselmiştir. Ancak fiyat indirimleri beklenen üretim artışını beraberinde getirmemiştir. Bu sonuç, çözümün fiyat unsuru dışında aranması gerektiğini göstermiştir. Şirketlerin üretim artışı; ürün çeşitliliğinin, hizmet kalitesinin arttırılması ve mevcut müşterilerin de talep ve ihtiyaçlarının takip edilmesi gibi farklı alanlardaki çalışmalarla sağlanmalıdır. Bütün bunlar daha önceki bölümlerde vurgulandığı gibi MİY yaklaşımı ile gerçekleştirilebilecek sonuçlardır.

Mikro açıdan ele alındığında sigorta şirketleri; çok sayıda müşteriye sahip olan, karmaşık ürün ve süreçlerle çalışan hizmet kurumlarıdır. Müşterileriyle satış, risk kabul, hasar, müşteri hizmetleri ve pazarlama kampanyaları süreçlerinde sıkı bir etkileşim fırsatı bulmakta ve bu etkileşim sırasında çok değerli bilgiler elde edilmektedir. Bu bilgiler sistematik olarak toplanmalı, depolanmalı, analiz edilmeli ve müşterilerin seçimi, elde tutulması ve karlılıklarının arttırılmasında kullanılmalıdır. Ancak müşteri sayısının çok yüksek olması ve müşteriyle iletişim noktalarında yapılan işlemlerin karmaşıklığı bu sistemin iyi dizayn edilmiş güçlü bir teknoloji desteği ile yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Toplanan müşteri bilgilerinde yapılan analizler sonucunda müşterilerin

beklentilerini anlamak, hatta gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin etmek; pazarlama ve rekabet gücü yüksek ürün geliştirme faaliyetlerini bu sonuçlar doğrultusunda yönlendirmek sigorta şirketlerini başarıya götürecek, yenileme başarı oranlarını arttıracaktır.

Sigorta sektöründeki birçok şirket operasyonel sistemlerinde ürünlerinin ve süreçlerinin diğerlerine göre karmaşık olmasından kaynaklan büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Sigortacılık sektörü fiyat rekabeti, yüksek süreç maliyeti, kötü niyetli hasar talepleri gibi alanlarda pek çok sorun ile karşı karşıyadır. Veri boyutları çok büyüdüğü için ise; önceden kullanılan elle analiz yöntemleri rekabet avantajı için stratejik kararlar verirken gereken bilgi üretme ihtiyaçlarını karşılayamamakta ve pahalı olmaktadır. Yüksek tutarlarda hasar ödeyen sigorta firmaları, tüm müşterilerinin karlılığını takip ederek kayıp oranlarını yönetmeye ihtiyaç duymakta, bunun için ise riskin yüksek bir doğruluk oranı ile belirlenebilmesi gerekmektedir.

Sigorta şirketlerinin süreçleri en etkin ve verimli şekilde düzenlenmeli, müşterinin tüm faaliyetlerin merkezine yerleştirildiği bu süreçler MIY yaklaşımı doğrultusunda bilgi teknolojisi uygulamaları ile desteklenmelidir. Müşteri ilişkileri ile ilgili tarihçe, veri ambarlarında saklanarak veri madenciliği araçları ile analiz edilmeli; sonuçlar süreç maliyetlerini düşürmek, hileli hasarları tespit etmek ve karlılığı arttırmak amacıyla kullanılabilmelidir.

Geliştirilen bu sistemlerde satış kanallarıyla da (acente, broker ve banka ve satış ekipleri) on-line entegrasyon kurularak, ağrı merkezi ve müşteri hizmetleri birimleri de dahil olmak üzere her noktadan güncel bir müşteri görünümü sağlanması, MIY yaklaşımının olmazsa olmaz bir bölümüdür. Hızlı, güvenilir ve değişen koşullarla başa çıkabilen analitik bir yaklaşım sigorta firmalarına risklerini yönetmek ve karlılığı arttırmakta yardım edecektir.

KAYNAKÇA

“AB İle Müzakerelerde “Sigorta Sektörü” Türkiye’yi Zorlayacak”, Dünya Gazetesi, Ekim 2005, <http://www.traport.org/sektordenhaberler.php?HaberID=161>.

“A survey of 1,400 CIOs by RHI Consulting”, “RHI Consulting, 27 Ağustos 2001 tarihli haberi, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0HWW/is_30_4/ai_77826039.

“Bir Guru’nun Ardından CRM’e Bakış”, İnfomag Aylık Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, (Nisan 2001), İstanbul.

AHMAD Rizal, BUTTLE Francis, “Customer retention management: a reflection of theory and practise”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20, No.3, 2002.

AKÇA Utku, “CRM Teknoloji Bileşeni” Ocak 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=111.

AKIN Bahadır, Yeni Ekonomi. Strateji, Rekabet ve Teknoloji Yönetimi, Çizgi Yayınları, 2001.

ALAGÖZ S. Başaran ve diğerleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM): Bilişim Teknolojilerinin etkisi ve Bankacılık Sektöründeki Gelişimi, 1.b., İstanbul: Nobel Yayın, 2004.

ALANYA Çetin, “Sektör 2006’yı umutla bekliyor”, Sigortacı Gazetesi (Ekim 2005).

ANTON, Jon. 1996. *Customer Relationship Management: Making hard decisions with soft numbers*,. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

AYDIN, Turgut, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Şubat 2006, http://65.110.73.19/UploadsNew/Gallery/Seminars/ICT3/III_CRM_Awareness-Handouts.pdf.

BECKWITH Harry , “Müşterinin Yaşamboyu Değeri” , Ropörtaj, İmi Eğitim ve Öğretim Org., Nisan 2005, <http://www.imiconferences.com.tr/imi-pres-4.htm>.

BEIJERSE Roelof P. Uit, “Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenemon”, Journal of Knowledge Management, Vol.3, N. 2, 1999.

BITNER M.J., “Building service relationships: it’s all about promises”, Journal of the Academy Marketing Science”, Vol.23. N.4.

BİBER A., “Küreselleşen Dünyada Gelişen İnternet ve Değişen Halkla İlişkiler”, İletişim, Gazi Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, Ağustos 2000.

BOZGEYİK Abdullah, “CRM Niçin Önemli ?” ve “CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?”, Nisan 2005, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=587.

BOZGEYİK Abdullah, “Rekabet Avantajı için Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM= Başarı”, 1.b., İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.

BRADSHAW David, “Summary of the CRM Evaluations”, Ovum, Kasım 2004,

<https://www.ovum.com/signin/default.asp?red=http%3a%2f%2fwww2.ovum.com%2fsecure%2f%2c48516>.

BUTTLE F., “**Relationship Marketing: Theory and Practise**”, Chapman, 1996.

CHESBROUGH Thomas , “**Data Warehousing in the Insurance Industry**”, Ekim 1999, http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=1471.

“**CRM’de Veri Ambarı ve Veri Madenciliği**”, CRMpro Dergisi, Ekim-Kasım 2005, www.crmpro.com.tr.

“**CRM**”, Ekim 2005, <http://www.caretta.net/Cozumler/crm.html>.

CRMGuru.com, Articles, “**What is CRM?**”, Nisan 2002, http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_alp.php.

CRM Today, “**According To BearingPoint Global Study: Insurance Industry Can Reduce Costs By As Much As 30% By Implementing Business Process Automation Technology**”, Kasım 2005, <http://www.crm2day.com/news/crm/116250.php>.

CYR, D, **In Search Of CRM**, 2000, Vol :17, No:1.

ÇABUK Serap, GÜREŞ Nuriye, “**Bankalarda İlişki Pazarlaması- 2**”, bankatek , sayı 14. <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/bankispaz.htm>.

ÇİPİL Mahir, “**Türk Sigortacılık Sektörünün Pazarlama Karması**”, Hazine Dergisi (2003) sayı 16.

ÇUHACI, Y. Kemal, “**İnternet ve Sigortacılık**”, Birlik’ten Dergisi, Kasım 2000.

CORNER Ian, HINTON Mathew, “**Customer relationship management systems:implemetation risks and relationship dynamics**”, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol.5, N.4, 2002.

COX D.F., GOD R.E., “**How to build a marketing information system**”, Harward Business Review, Vol.45, N.3, 1967.

CRISTOPHER M., PAYNE A., BALLATYNE D., “**Relationship Marketing**”, Butterworth, Heineman, 1991.

CRM’in Tarihçesi, CRMpro Dergisi, Mart 2004.

CROSBY Lawrence A., “**Exploiding some myths about customer relationship management**”, Managing Service Quality, Vol.12, N. 5, 2002.

DAVIS Scott, HALLIGAN Cathy, “**Extending your brand by optimizing your customer relationship**”, Journal of Consumer Marketing, Vol.19, No.1, 2002.

DENISON Tim, MCDONALD Malcolm, “**The role of marketing past, present and future**”, Journal of Marketing Practise: Aplied Marketing Science, Vol. 1, N.1, 1995.

DIMITROFF Vladimir , “**Customer Loyalty Through CRM**” , İstanbul , 2001, s.16 <http://www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=6>.

DIORIO Stephan, **Beyond e: 12 Ways Technology is transforming Sales&Marketing** Strategy, USA: McGraw-Hill, 2001.

DONALDSON Lufkin & Jenrette, “**Insurance: Setting a Course in Unchartered Waters**”, Swiss Re Economic Research & Consulting, 2000.

D. Marco .; “**Meta Data and Knowledge Management: MME Best Practices Case Study: Allstate Insurance**”, Part 1, DM Review Magazine, Şubat 2005. (Universal Meta Data Models, by Marco D; Jennings M; Willey J; and Sons; 2004. kitabından uyarlama).

DURAN Mustafa, **Birebir Pazarlama: Müşteri Merkezli Yaklaşım** http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_birebir_pazarlama.htm.

EKE Selda , “**CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, Activeline Dergisi, Temmuz-Ağustos 2004.

ERASLAN Ergun, **CRM Nedir**, 2003, <http://www.baskent.edu.tr/~eraslan/CRM.doc>.

ERSOY Nezihe Figen, “**Finansal hizmetlerde müşteri ilişkileri yönetimi kavramı (CRM)**”, Pazarlama Dünyası, Yıl.16, S.03-2002, s. 4-11

ERSOY Nezihe Figen, KARALAR Rıdvan, “**Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Yönü**”, 2003, http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=231.

ERTÜRETEN Ebru, “**Yeni Ekonomi**”, Kasım 2001, <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc>.

ETTENBERG Elliot, **The Next Economy: Will You Know Where Your Customers Are?**, McGraw-Hill, 2002.

FREIDEN Joan, GOLDSMITH Ronald, TAKACS Scott, HOFACKER Charles, “**Information as a product: not goods not services**”, Marketing Intelligence & Planning, Vol.16, N.3, 1998.

Forrester Research & Gartner Group, “**Managing eMarketplace Risks**”, 1999. <http://www.marketresearch.com/account/login.asp?SID=71887524-355798130>.

GEL Oğuz C., **CRM Yolculuğu**, 3.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004.

Genesys Telecommunications, “**CRM is a business philosophy, not a set of technologies**”, Nisan 2002. <http://www.crm2day.com/library/EEpElkZfVpCJTepKSe.php>.

GODET Michel, “**Bottom line in the new economy**”, Foresight, Vol.02, N. 06, December, 2000.

GOLDENBERG Barton, ISM CRM Başkanı, “**What is it all about**”, Ocak 2005 http://www.srdc.metu.edu.tr/webpage/documents/Kosgeb/CRM_KOSGEB.ppt.

GRONROSS Christian, “**Relationship Marketing: strategic and tactical implications**”, Management Decision, Vol.34, N.3, 1996.

GÜLDÜR, Gültekin, “**CRM Bilgi Ekonomisinde Müşteri Yönetimi**”, CRM Talk: Periyodik Elektronik Bülten 2003, <http://www.crminturkey.org/crm/crmtalk/default.asp?page=0212ak>.

GUMMESSON Evert, “**Relationship marketing and new economy: it’s time for de-**

programming”, Journal of Services Marketing, Vol.16, No.7, 2002.

HAISTEN Michael, “**Data Warehousing Uncovers Opportunities for the Insurance Industry**”, 1999, http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=1470.

HAMŞİOĞLU Ahmet Buğra, “**Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi**”, Sosyal Bilimler Dergisi.

HEALY Marilyn, HASTINGS Kathleen, BROWN Les, GARDINER Michael, “**The old, the new and the complicated: A trilogy of marketing relationships**”, European Journal Of Marketing, Vol.35, N. ½, 2001.

HELM Cristopher, “CRM overview”, <http://www.marketingpower.com>., s. 1-6, 2001

HOMLUND M., KOCK S., “**Relationship marketing: the importance of customer-perceived service quality in retail banking**”, Service Industries Journal, Vol.16, No.3, 1996.

HUGES Arthur Middleton, “**How to Retain Customers**”, Mayıs 2005, <http://www.crm2day.com/editorial/EEEZpkplyyYXurvQW1.php>.

IRONS K.W.N. , Derleyen: Ergin Gediz, “**Sigorta Pazarlaması**”, İstanbul:Türk Sigorta Enstitüsü Yayınları, 2003.

İLDENİZ Ayşegül, “**Segmentasyon, Odaklanma ve İnternet**”, Activeline Dergisi Microsoft Özel Eki, Yıl:2, Sayı:14, Mayıs 2001

İnternational Insurance Industry Supplement, sas.com, <http://www.sas.com/industry/ins/>.

JACKSON Julian, “**Identify and Differentiate**”, s.3. Nisan 2005, <http://www.stuart.iit.edu/courses/mc544/Spring2005/Classfiles/Week4.pdf>.

JANICEK Rose, “**CRM Architecture Whitepaper**”, 2002, http://www.hp.com/enterprise/downloads/CRMArchitecture_Whitepaper_HPC.pdf.

KAMP Nancy, “**Building Profitable One-to-One Customer Relationships through CRM**”, Eylül 2003, <http://www.okec.org/News/one2one.html>.

KANDAMPULLY Jay, DUDDY Ria, “**Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship**”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17, No.7, 1999.

KATIRCI İlyas, “CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)” Bitirme Projesi, Balıkesir, 2001.

KIRIM Arman, “**Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**” , 1.b. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Knowledge Management Center, “**Knowledge Management in Insurance Sector**”, Info-driven insurers form KM vanguard, 11.05.02, www.kmcenter.info/Documents/KM_in_Insurance.pdf .

KÖKSAL Gülser, “**Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)**”, Ankara, Ocak 2005, http://www.srdc.metu.edu.tr/webpage/documents/Kosgeb/CRM_KOSGEB.ppt.

KOTLER P., ARMSTRONG G., “**Principles of Marketing**”, 6. Baskı, USA: Prentice

Hall, 1997.

KOTLER Philip, JAIN Dipak, MAESINCEE Suvit, “**Marketing Moves**”, HBR, 2002.

KORKUT Levent , “**Sigorta Sektörü ve Rekabet**”, Sigorta Acenteleri Derneği Köşe Yazıları, Ocak 2003, http://www.sab.org.tr/kose_yazi_detay.asp?id=19.

LEE Dick “**For Steps to Success with CRM**”, CRMGuru, Kasım 2000, <http://www.crmguru.com/content/features/lee02.html>.

Microsoft, “**Müşteriye Dair Herşey**”, Mart 2006, http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.mspx..

MORGAN Robert, “**Conceptual foundations of marketing and marketing theory**”, Management Decision, Vol.34, N.10, 1996.

MUCUK İsmet, “**Modern İşletmecilik**”, Gözden Geçirilmiş 7.b.İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.

“**Müşteriye Dair Herşey**”, Mart 2006, http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.mspx.

NASA Ashish, “**IDIC: The crucial Pillar for CRM**”, 2005, http://mba.iiita.ac.in/march05/CRM_xpressions.htm.

NOVO, Jim, “**Müşterinin Değerini Bilin**”, İnfomag 2003, <http://www.infomag.com.tr/v2/content/10063>.

ÖZKAN Memet, “**Niş Pazarlama**”, Haziran 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=68.

ÖZKENT Bora, “**İnnovasyon Savaşçısı Olmak**”, Birinci b., İstanbul, Fed Training, 2005.

ÖZTÜRK Ayşe Sevgi, “**Hizmet Pazarlaması**”, Birlik Ofset Yayıncılık, 2000.

PEPPERS Don, ROGERS Martha, “**A new marketing paradigm: share of customer, not market share**”, Planning Review, Vol.2, 1995.

REİCHELD Frederick - SASSER Carl Jr., “**Zero Deffections:Quality to Services**”, Harward Business Review, (September-October 1990) .

RODGERS Johannah, “**Connecting With the Customer**”, Insurance&technology, Temmuz 2005, s.3. <http://www.csc-fs.com/downloads/articles/I&TCSA020106.pdf>.

SARAN Mine, “**İnternet Ve Halkla İlişkiler**”,e-dergi, sayı:1, Mayıs 2005, <http://155.223.1.158/edergi/yenid/s1/6.pdf>.

SARIKAYALI Cengiz, “**Sigortacılıkta Pazarlama Ve Satış**” Semineri, Mayıs 2000.

SARKAR Christian, “**One to One With Don Peppers**”, Kasım 1999, <http://www.oneworld.com/peppers.html>.

SearchCIO.com, “**Executive Guide: CRM**”, Temmuz 2005, http://searchcio.techtarget.com/general/0,295582,sid19_gci1103980,00.html.

SERGİCİ E., “**Sigorta ve Pazarlama, Makaleler**”, İstanbul 2001.

- SEVAND Hakkı, **CRM ve Bazı Gerçekler**, 15-21 Ekim 2001 BThaber.com.tr.
- SHETH J. N., PARVATIYAR A., **“Relationship marketing in consumer markets: an antecedents and consequences”**, Journal of Marketing Science, Vol.23. No.4.
- SIDERIO Frank, **“CRM For Insurance”**, Insurance&Technology, Mart 2003, <http://www.insurancetech.com/resources/fss/showArticle.jhtml?articleID=14705394>.
- SIRIGINIDI Subba Rao, **“Business information: its sources and role in globalization”**, **New Library World**, Vol.97, N.1125, 1996.
- SLEPIAN Jeanette, **“Interactivity: Crucial Pillar of CRM Strategy”**, Mart 2005, s.1. <http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAlVlukxMOTmivA.php>.
- SOLAKOĞLU Nihat, **“Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)”**, <http://www.fatih.edu.tr/~nsolakoglu/courses/spring2005/ISLE502-DERS1.ppt#1>.
- STANTON Anne, **“The Disciplines of CRM”**, Aralık 2003, <http://www.crm2day.com/library/EpZVEEyZVVtKfjerCe.php>
- STORBACKA Kaj, STRANDVIK Tore, GRONROSS Christian, **“Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality”**, International Journal of Service Industry Management, Vol.5, No.5, 1994.
- TAKALA Tuorno, ULUSITALO Outi, **“An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis”**, European Journal Of Marketing, Vol.30, N. 2, 1996.
- TALVINEN Jarl M., **“Information System in Marketing”**, European Journal Of Marketing, Vol.29, No.1, 1995.
- TAPSCOTT Don, **“The Digital Economy”**, 2.b.USA: Mcgraw-Hill, 1996.
- TC. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu , **“2004 Yılı Türkiye’de Sigorta Ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor”**, Ankara, 2005.
- THOMPSON Bob, **“What is CRM?”**, CRMGuru, Nisan 2002, <http://www.crmguru.com/members/primer/01.html>.
- Tekfen Sigorta, **“Türkiye’de Sigortacılık”**, 2004, http://www.tekfensigorta.com.tr/TKFB2c/contentweb.aspx?icerik_id=319.
- TOKER Hande, **“Müşteri Segmenti Yönetim Modeli”**, Active Dergisi, Yıl:4, Sayı: 22, Ocak-Şubat 2002.
- TORCY Guy de , **“Personalization: The Key to Customer Loyalty”**, Nisan 2005, s.1., <http://www.crm2day.com/library/50087.php>.
- TURFAN Ercan, **“Finans ve Sigorta Sektöründe CRM”**, Mayıs 2003, s.26, http://www.btvizyon.com.tr/download/sfs_05_03_15.PPT.
- TURFAN Ercan , **“Sigorta Sektöründe CRM”**, Makale, Activeline Dergisi, Aralık 2002.

Türk Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, “**Türk Sigorta Sektörü**”, **İktisat Kongresi Bildirisi**, 2004,

http://www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat_kongresi/Ek%205%20Sigorta.pdf.

Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, “**İstatistikler: Dünya Sigorta Verileri**”, Hayat-Hayat Dışı Branşlarda Prim Hacmi, 2003.

Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, “**2004 Yılı Faaliyet Raporu**”, İstanbul, 2005.

TVEDE Lars, OHNEMUS Peter, “**Marketing Strategies For The New Economy**”, John Wiley & Sons, 2001
WALTERS David, BUCHANAN June, “**The new economy, new opportunities and new structures**”, Management Decision , Vol.39, N.10, 2001.

TVEDE Lars, OHNEMUS Peter, “**Marketing Strategies For The New Economy**”, USA: John Wiley & Sons, 2001.

URALCAN Şebnem , “**Küreselleşme Sürecinde Sigorta Şirketlerinde Bilgi Yönetiminin Gereksinimi**”, Tebliğ, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Uluslararası Finans Sempozyumu 2005, <http://bsy.marmara.edu.tr/TR/konferanslar/2005/2005tebligleri/37.doc>.

VAVRA, T. G. (1992). “**After Marketing: How To Keep Customers For Life Thought Relationship Marketing**”, U.S.A.:Richard D. Irwin, Inc.

WEITZ Barton A., and BRADFORD Kevin D., “**Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective**”, Journal of the Academy of Marketing Science, 1999.

XU Yurong, YEN David C., LIN Binshan, CHOU David, “**Adopting customer relationship management technology**”, Industrial Management& Data Systems, Vol.8, N.102, 2002.

ZEITHALM V.A., BITNER M.J., “**Services Marketing**”, (1996), New York, NY USA: McGraw Hill,1996.



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ



Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Sigortacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımının Önemi ve Bir Branş Uygulaması

TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİ HAZIRLAYAN : Saadet TEKEL

ANABİLİM DALI : Sigortacılık

SAVUNMA TARİHİ : 20.07.2006

JÜRİ ÜYELERİ :

GÖREVİ

ADI SOYADI

İmza

Danışman

Prof.Dr.Münevver ÇETİN

Üye

Doç.Dr.Erol ULUSOY

Üye

Yrd.Doç.Dr.Murat AKBALIK