

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)
Ve TÜRKİYE DEĞERLENDİRMESİ**

707435

**Y.G. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Mehmet GÜZEL

507981051

101435

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Haziran 2001

Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Haziran 2001

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Alpaslan FIĞLALI

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Füsun ÜLENGİN

Öğr. Gör. Dr. Şebnem BURNAZ

Haziran 2001

ÖNSÖZ

Afrika ormanlarında bir ceylan ve bir aslan, her gün güneşin doğuşuyla batışı arasında vahşi bir yarış sürdürürler. Bu yarışta ceylanın bir tek amacı vardır. Ormandaki en hızlı aslandan daha hızlı koşmak. Aslanın da tek bir amacı vardır. Ormandaki en yavaş ceylandan daha hızlı koşmak.

Güneş bir kere batıp tekrar doğduğunda şartlar artık değişmiştir. En yavaş ceylan sindirilmiş bile. Kalan ceylanlar o ceylandan daha hızlı koşmaktadırlar. Artık aslan karnını doyurmak, ceylan da yem olmamak için daha hızlı koşmak zorundadır.

Baş döndürücü bir değişimin yaşandığı ve rekabetin en üst düzeylere çıktığı iş yaşamında sürdürülen yarış da aslında yukarıda sözü edilen yarıştan çok farklı değildir. Değişen koşulları takip edemeyen, değişime ayak uyduramayan ve bu yarışta yavaş olanların sonu da yem olan ceylanlardan farklı olmamaktadır.

Bu çalışmada da değişen pazar koşulları ve müşteri beklentileri doğrultusunda şirketlerin hayatta kalmalarını sağlayacak yeni bir felsefeden “Müşteri İlişkileri Yönetimi”nden söz edilmektedir.

Çalışmam sırasında, hiçbir yardımı esirgemeyen ve dostça yaklaşımları ile bu çalışmayı bitirmemde büyük destek veren tez danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Alpaslan FIĞLALI'ya, katkılarından dolayı End. Müh. Esra AKIN'a, destek ve yardımlarından dolayı End. Yük. Müh. Didem KALKAN'a, İşl. Müh. Mehtap ALP'e, İşl. Müh. Esra AKIN'a ve End. Müh. Derya PEKTAŞ'a, kaynakları bulmamdaki yardımlarından ve katkılarından dolayı İşl. Müh. Pınar ŞİMŞEK'e, ve her zaman yanımda olan aileme teşekkür ederim.

İstanbul, Haziran 2001

Mehmet GÜZEL

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
SEMBOL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
1. GİRİŞ	1
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)	2
2.1 CRM Kavramı	2
2.1.1 CRM İle İlgili Tanımlar	2
2.1.2 CRM Nedir?	3
2.1.3 CRM'in Veri Tabanı Pazarlaması ve Sales Force Automation (SFA) ile ilgisi nedir?	6
2.1.4 CRM ve Birebir Pazarlama arasındaki fark nedir?	7
2.2 Neden CRM?	7
2.3 CRM 'in Müşteri Odaklılık ve Sadakat Kavramları	9
2.4 Değer Kavramı	15
2.4.1 Müşteri Değerine Dayanan Ücretlendirme	17
2.4.2 Müşteri Değerinin Belirlenmesi	17
2.5 Müşteri Tatmin Programı	19
2.6 Yatırımın Geri Dönüşü Açısından CRM	20
2.7 CRM-Teknoloji İlişkisi	21
2.7.1 CRM Teknolojisi ve Şirkete Adaptasyonu	21
2.7.2 CRM Teknolojisinin Gerekleri	22
2.7.3 CRM Teknolojisinde İnsan Faktörü	24
2.7.4 CRM Uygulamalarının Günümüzdeki Durumu	24
2.7.5 Data Mining	26
2.8 Müşteri Teması	29
2.8.1 Reaktif Yaklaşım	30
2.8.2 Proaktif Yaklaşım	31
2.8.3 Müşteri Tarafından Yönlendirilen Bir Firma Olmak	33
2.9 Müşteriye Hizmet	33
2.9.1 Müşteriye Hizmet Kalitesi	33
2.10 CRM Sisteminde Müşteri	37
2.10.1 Doğru Müşteriler	37
2.10.2 Müşteriyi Kazanma ve Elde Tutma	38
2.11 Müşteri Ölçümleri	41
2.11.1 Müşteri Sadakat Ölçümleri	42
2.11.2 Müşteri İlişkileri Ölçümleri	42

2.12 Firma Açısından Müşteri Odaklılık	43
2.12.1 Müşteri Odaklılık Gerekleri	43
2.13. CRM'le ilgili Genel Değerlendirme	44
2.14 Ne tip bir CRM?	45
3. CRM'i UYGULAMAYA GEÇİRMEK	47
3.1 Müşteri Merkezli İlişki Stratejisi	48
3.2 Tasarım	50
3.3 İnşa etmek, değişim yönetimi, eğitim	55
3.4 İşlevsel rolleri yeniden tanımlamak	56
3.5 Süreçleri yeniden tasarlamak	58
3.6 Teknoloji Seçimi	59
3.7 Sürekli iyileştirme	63
4. CRM KAVRAMI DOĞRULTUSUNDA UYGULAMALAR	65
4.1 LEVİ STRAUSS	65
4.2 ZAİMOĞLU OTELİ	65
4.3 FIRST USA	66
4.4 CAPITOL ONE	67
4.5 LA MANSİON DEL RİO	70
4.6 SOUTHERN NEW ENGLAND TELEPHONE (SNET)	72
4.7 MITCHELLS OF WESTPORT ve MITCHELLS OF GREENWICH	73
4.7 FEDEX	74
4.8 CHARLES HOTEL	74
4.9 NORTHWESTERN MEDICAL FACULTY FOUNDATION	74
4.10 BRITISH AIRWAYS	75
5. TÜRKİYE'DE CRM	77
5.1 Şirketler açısından CRM	77
5.1.1 Müşteriyi Tanımak	77
5.1.2 CRM İbreleri	78
5.1.3 CRM'in faydaları	80
5.1.4 CRM Kompozisyonu	82
5.2 Müşteriler (Toplum Kültürü) açısından CRM	83
5.2.1 Kültürel Değer Boyutları	83
5.2.2 Türk Kültürünün CRM açısından incelenmesi	88
KAYNAKLAR	90
ÖZGEÇMİŞ	91

KISALTMALAR

1e1	: Birebir
ARG	: Arjantin
AUL	: Avustralya
AYT	: Avusturya
BEL	: Belçika
BRA	: Brezilya
CAN	: Kanada
CHL	: Çin
COL	: Kolombiya
CRM	: Customer Relationship Management
DEN	: Danimarka
EBM	: En Çok Büyüyebilecek Müşteriler
ECRM	: Elektronik CRM
EDM	: En Değerli Müşteri
FIN	: Finlandiya
FRA	: Fransa
GBR	: İngiltere
GER	: Almanya
GRE	: Yunanistan
HOK	: Hong Kong
IND	: Hindistan
IRA	: İran
IRE	: İrlanda
ISR	: İsrail
ITA	: İtalya
JAP	: Japonya
MEX	: Meksika
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
NET	: Hollanda
NOR	: Norveç
NZL	: Yeni Zelanda
PAK	: Pakistan
PER	: Peru
PHI	: Filipinler
POR	: Portekiz
SA	: Sıfırın Altı
SAF	: Güney Afrika
SIN	: Singapur

SPA	: İspanya
SWE	: İsveç
SWI	: İsviçre
TAI	: Tayvan
THA	: Tayland
TUR	: Türkiye
USA	: ABD
VEN	: Venedik
YUG	: Yugoslavya



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 5.1 Bireysel ve Kolektif Toplumların Temel Özellikleri	84
Tablo 5.1 Güç Dağılımlarına Göre Toplumların Temel Özellikleri	84
Tablo 5.3 Belirsizlikten Kaçış Endeksine Göre Toplumların Temel Özellikleri.....	86



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 Müşteri Edinme Maliyetleri – amazon.com	8
Şekil 2.2 Müşteri Yaşam Eğrisi Karı – Kredi Kartları İçin.....	14
Şekil 2.3 Müşteri Değeri Üçgeni	16
Şekil 2.4 Müşteri Değerinin Bileşenleri.....	18
Şekil 2.5 Müşteri Tatmini	34
Şekil 2.6 Hizmet Kalitesini Oluşturan Unsurlar.....	34
Şekil 2.7 Müşterinin Algıladığı Kalite ve Müşteri Tatmini	35
Şekil 2.8 Hizmet Açıklığı.....	36
Şekil 2.9 Hizmet Kalitesi Döngüsü	37
Şekil 2.10 Müşteriyi Tutmadaki Faaliyetler.....	39
Şekil 2.11 Ölçüm Hiyerarşisi	41
Şekil 3.1 CRM Halkaları.....	59
Şekil 5.1 Bireysellik ve Güç Dağılımı Endeksi.....	85
Şekil 5.2 Erillik ve Belirsizlikten Kaçış Endeksi	87

ÖZET

Günümüzde rekabet iyice kızışmış, aynı ürün veya hizmetin birçok üreticisi olmuştur. Bu da arzın talebi aşmasına neden olmuş ve sonuçta da müşteri hakimiyetinin söz konusu olduğu bir dönem başlamıştır. Üretilen ürünler kalite, fonksiyon ve benzeri bir çok kriter açısından birbirine çok yaklaşmıştır. Ürün performansına dayalı farklılaştırmada zorluklar başlamış, farklılaşma başarılı da taklit edilmesi çok kolay bir hale gelmiştir. Bu nedenlerden dolayı “ürün-merkezli” bir dünyadan “müşteri-merkezli” bir dünyaya geçiş olmaktadır.

Bu çalışmada, dünyadaki bu gelişmeler doğrultusunda şirketlerin hayatta kalmalarını sağlayan yeni bir felsefe, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)” ele alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ile ilgili tanımlar, MİY’nin gelişimi, diğer pazarlama stratejileri ile olan ilişkileri ve bunlarla karşılaştırmaları, MİY’nin kavramları ve bu felsefenin yaklaşımları yer almaktadır.

Anderson Consulting’e göre 2002 yılı sonunda Amerikan şirketlerinin %50’si CRM bazında organize olacaklardır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, her ne kadar tüm şirketler için kaçınılmaz olarak girilmesi gereken bir yol olsa da bu yolda başarılı olan firmaların oranı oldukça düşük. Bu yöndeki uygulamaların yaklaşık %50’si tamamen başarısız olurken, yaklaşık %30’u da istenen sonuçları vermiyor. Çalışmanın bir sonraki bölümünde bir şirkette MİY’ne başarı ile geçmenin yol haritası ve bu yolda kullanılacak enstrümanlar bulunmaktadır.

Dördüncü bölümde, MİY ile ilgili başarılı veya MİY kavramı özdeşleştirilebilecek uygulamalara yer verilmiştir.

Dünyadaki bu yeni eğilime Türkiye’deki şirketlerin ve müşterilerin ne kadar hazır olduğu beşinci ve son bölümde ele alınmıştır. Bu bölümde Türkiye’deki şirketlerin pazarlama yaklaşımının MİY’ne yatkınlığı, Türkiye için CRM’i tetikleyici faktörler ve Türkiye’nin CRM kompozisyonu incelenmiştir. Ayrıca Türk kültürünün bu tür bir yönetimi ne kadar uygun olduğunu inceleyen bir çalışma da yine aynı bölümde yer almaktadır.

SUMMARY

In the recent years competition and number of producers has increased. This caused to change the supply-demand balance and at the end consumer dominated period has started. Products became very similar in terms of quality, function and other criterias. Product performance concentrated differentiation became harder, and if succeeded counterfeiting became very easy. As a result of these factors, todays world is moving from “commodity-centered” world to “customer-centered” world.

The new philosophy “Customer Relationship Management (CRM)” which enable companies to survive beyond the changes in todays world, is analysed in this study. In the first part of the paper basically the relevant definitions about CRM, the development of CRM, its relations and comparisons with other marketing strategies, the concept of CRM and approaches of this philosophy are explained.

According to Anderson Consulting by the end of year 2002, 50% of the companies in America will be integrated to CRM. Although CRM is inevitable for the companies the experienced success proportion is too low. Approximately 50% of CRM applications is totally unsuccessful and 30% of them doesn't give the wanted results. In the second part of the study, the ways of successive integration of CRM and the main instruments needed are explained.

In the next part of the study, the examples of successful applications of CRM in companies are given.

And in the last part of the paper, according to these changes in the world, how marketing strategies of companies in Turkey is applicable to CRM, the activating factors for Turkish companies and the CRM composition of Turkey are examined. Moreover, a research for the fitness of Turkish culture with the CRM is included in the same part.



1. GİRİŞ

Gelişen teknoloji, insan ilişkilerini de birçok yönden değiştirmiştir. Mahalle bakkalıyla yakın ilişki kurmaya alışmış müşteri, kendini bir anda yazılı ve görsel medya kampanyalarının ortasında, ismi bile hatırlanmayan bir kişi olarak bulmuştur. Müşteriler, bilinmeyen, yakından tanınmayan büyük kitleler olarak algılanmaya başlanmıştır. İlişkiler en aza indirgenmiştir. Kişisel hizmet azalmış, bireysel tanınma ve sadakat kaybolmuştur.

Oysa günümüzün müşterisi, bilgi ve eğitim düzeyi yüksek, bilinçli ve seçici bir topluluktur. Artık müşteri, kampanyadan kampanyaya hatırlanan ismi ya da kişisel özellikleri hiç değer taşımayan bir kişi olarak hatırlanmak istememektedir. Müşteri, artık kendisine değer verilmesini ve bu değer de birlikte çalıştığı şirketler tarafından kendisine gösterilmesini istemektedir. Müşteriler, kendilerine sunulan ürünlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu etmektedir. Bu ürün ve hizmetler, kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmalıdır. Müşteriler, kendileriyle, dürüst, yakın, sıcak, güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini bekleyip, istemektedir.

Tüm bunların yanında rekabet iyice kızışmış, aynı ürün veya hizmetin birçok üreticisi olmuştur. Bu da arzın talebi aşmasına neden olmuş ve sonuçta da müşteri hakimiyetinin söz konusu olduğu bir dönem başlamıştır. Üretilen ürünler kalite, fonksiyon ve benzeri bir çok kriter açısından birbirine çok yaklaşmıştır. Ürün performansına dayalı farklılaştırmada zorluklar başlamış, farklılaşma başarılı da taklit edilmesi çok kolay bir hale gelmiştir.

Bu nedenlerden dolayı “ürün-merkezli” dünya yerini “müşteri-merkezli” bir dünyaya bırakmaktadır.

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management) teknolojik gelişmelerin de yardımıyla, günümüzün iş dünyasında gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlayan bir iş felsefesidir.

2.1 CRM Kavramı

Bu bölümde CRM kavramı, tanımlar ve diğer pazarlama stratejileri ile karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

2.1.1 CRM İle İlgili Tanımlar

- İşe müşteri merkezli yaklaşım.
- İş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirketin içsel ihtiyaçlarına göre tasarlanması.
- Müşteri ile doğrudan temas noktasında müşteri bilgisi yönetimi becerisi.
- Kurumda müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamak.
- Enformasyon bazlı süreç yönetimini satış ve pazarlamaya uygulamak.
- Satış servis ve pazarlama otomasyon yazılımının bileşkesi
- Veri tabanı pazarlama yaklaşımı
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, uzun dönemli karı ve değeri optimize edebilmek için müşterileri seçmeyi ve idare etmeyi sağlayan bir iş stratejisidir. CRM etkili pazarlama, satış ve hizmet süreçlerini destekleyebilmek için müşteri odaklı bir şirket kültür ve felsefesine ihtiyaç duyar. CRM uygulamaları, doğru strateji, kültür ve yönetim yapısına sahip olan firmalara, etkili bir Müşteri İlişkileri Yönetimi sunar.

- CRM, fonksiyonel aktivitelerin tekrar tasarlanmasını öngören, iş süreçlerinin mühendislik açıdan CRM teknolojisi ile desteklenerek, tekrar planlanmasına gerek duyan, müşteri odaklı bir iş stratejisinin uygulamasıdır. Bu tanım, CRM'in iş süreçleri düzeyinde ya da teknolojik düzeyde başlatılacak bir uygulama olmaktan çok, yeni stratejik girişimlerle ateşlenen bir 'zincir reaksiyonu' olduğu anlayışını güçlendirmektedir. [1]

Bu tanımlar özetlenirse, CRM Müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek yeni işlevsel faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler satış ve pazarlamanın yanında muhasebe, üretim ve lojistik gibi arka ofis fonksiyonlarını da kapsamaktadır. Bu yeni işlevsel tanımlar, etkilenen herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini ve teknolojik desteği gerektirir.

2.1.2 CRM Nedir?

CRM 'in müşteri odaklı yönetimden doğduğu düşünülebilir. Gerçekte, CRM yeni bir kavram değildir. Türk insanının alışık olduğu mahalle bakkalı tutumu, CRM'in ana felsefesi olarak karşımıza çıkar. Nasıl ki bir bakkal tüm müşterilerinin ihtiyaçlarını çok iyi bilip, siparişlerini zamanında hazırlayarak, onlara ayrıcalıklıymış gibi davranıp, müşterisini kendine bağlı tutabiliyorsa, günümüzün şirketleri de teknolojik imkanlarını en iyi şekilde kullanarak müşterilerine, mahalle bakkalının verdiği hizmeti vermeye çalışmalıdır.

Müşteri ilişkileri incelenmeden önce, müşteri kavramının netleştirilmesi gerekir. Genellikle müşteri kavramı, farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Öte yandan, ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlara ise 'ticari müşteri' denilebilir. İlişkiler açısından ve 'Kişiye Özel Pazarlama'nın yaygınlaşmaya başlaması, bu iki farklı anlam taşıyan 'müşteri' kavramını birbirine yaklaştırmış ve eşanlamlı kullanmayı gerektirmiştir.

Bu açıdan bakıldığında, müşteri ilişkilerinin, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreç olduğunu söylenebilir. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi, müşteri ilişkileri sadece

satışla sınırlı kalmamaktadır. Yeni anlayış, müşteriyle devamlı ilişki kurmayı ve kurulan tüm ilişkileri karlı hale getirmeyi amaçlar.

CRM'in önde gelen kavramlarından biri olan 'Sadakat' de bu anlayışa dayanır. Sadık müşteri, firmaya bağlı, firma ile dostane ilişkiler kurmuş, firma ile uzun yıllar bağlantısını koparmayan kişidir. Müşteri sadakatinin sağlanması ise, CRM'in en önemli unsurlarından biridir. Bu da ancak müşteriye güven vermekle elde edilebilir. Müşteriyi kendine bağlayacak firma, müşterisini kaybetmemek için ona kendini özel hissettirmeyi başarabilmelidir.

CRM, müşteri odaklı şirket yapısına sahip şirketlerin uygulayabilecekleri bir kavramdır. Çünkü, CRM sadece satış ya da pazarlama odaklı bir uygulama değildir. CRM, şirket kültürüyle birleştirildiği oranda başarı sağlar. CRM'in gerektiğinde birçok departmana yayılması sağlanmalıdır.

CRM, teknoloji ile iş felsefesinin birleşimidir. İki pazarlama yöntemlerini de kullanmakla beraber, ikisinin aynısı olduğu söylenemez.

CRM, müşterinin değerini artırarak görülmesini gerektirmez. Çünkü CRM müşterileri kendi arasında sınıflandırır ve sadık müşterileri daha farklı bir yere koyar. Bu anlayışa göre, tüm müşteriler eşit değerde değildir. Bazı müşteriler diğerlerine göre daha karlıdır. Karlı müşterilerin sadık kalmalarına çalışılır. Kar potansiyelli müşteriler ise, karlı hale getirilirler.

CRM'den yararlanan herkesin, CRM'in ne olduğuna dair kendi tanımına sahip olduğunu söyleyebiliriz, ama hepsi ne olmadığında fikir birliği ederler; CRM kavramının önüne üzerinde 'Hoşgeldiniz' yazılı bir paspas koymak şeklinde bir misafirperverliğin, teknolojiyle desteklenmiş hali değildir.

CRM uzmanlarının da birçok farklı CRM tanımına sahip olduğunu görebiliriz. META Grup'ta CRM analisti olarak çalışan Liz Shahnam'a göre, ' CRM çok da yeni olmayan bir tabirdir. Yeni olan, değişen çağda mahalle bakkalı üzerinde istediğimizi yapabilmemize imkan tanıyan teknolojidir. Bakkalın, herkesin tercihini hatırlayabilmesini sağlayacak kadar az müşterisi ve yeterli beyin gücü vardı. Teknoloji bize geleceğe, bu modelle geri dönebilmeyi sağladı'. Shahnam'ın sözcüklerinden de anlaşılacağı gibi, CRM, 'Müşteriyi tasarım noktasına koyan, müşteriyle yakın ilişki

kuran bir filozofidir'. EDS'nin CRM Departmanı Müdürü Mike Little da buna benzer bir görüş bildirerek; ' Biz CRM'i bir süreçten çok, bir strateji olarak görüyoruz. CRM bir firmanın sahip olduğu güncel ve potansiyel müşteri tabanının ihtiyaçlarını anlayacak ve karşılayacak şekilde tasarlanmaktadır.' Biraz daha irdelleyince, Littell şöyle demektedir; 'Burda müşteri verilerini ve dış kaynakları elde etmeyi sağlayan ve genel CRM stratejisine, merkezi veri ambarında zeka katmak için birleştiren bir teknoloji bulunur'.

Boulder-Based Insight Tech. Group'un yönetici ortağı Jim Dickie CRM'in arkasındaki fikrin basit olduğunu fakat şirkete uyarılmanın genelde karmaşık bir hale getirildiğini savunmaktadır. Çünkü; 'Müdürler bir teknoloji isteği ile kıvranıyorlar ve bir aciliyet hissi ile hareket ediyorlar. Herhangi bir sektördeki bir kimse doğru birşey yaptığında, diğerleri de trene atlayıp acil bir çözüm bulmaya çalışıyor.' Şeklinde yorum yapıyor. Bir yönetici rakiplerinin kullandığı teknolojiyi görünce, o da aynı teknolojiyi kendi firması için sipariş ediyor'. Dickie; 'Bu konuda şu anda yöneticilerin üzerinde o kadar yoğun baskı var ki genelde CRM'i doğru uygulamayı başaramıyorlar' demektedir.

CRM ile ilgili iş dünyasında düşülen en büyük hatalardan biri şirketlerin CRM hedeflerini belirlemeden teknoloji satın almalarıdır. Bazı şirketlerin kendi hedeflerine hiç uymayan teknolojik yaklaşımları kullandıkları ve bunun da onları başarısızlığa sürüklediği görülmüştür. CRM'i ilk uygulamaya başladığında başarısız olan bir yöneticinin benzetmesine göre, CRM bir tilki avıdır. 'Porsuk avı için eğitilmiş porsuklarla tilki avına çıkarsanız başarısız olursunuz' demektedir. Avın şirket hedefi olduğunu düşünürsek, doğru hedefe ulaşmak için, doğru yolların kullanılması gerektiği anlaşılır.

CRM ve pazarlama uzmanı Dick Lee de aynı görüşü benimsemektedir. Lee, CRM'i firma içindeki fonksiyonel görevlerde değişim yaratan, iş süreçlerinin yeniden tasarımını gerektiren, CRM teknolojisiyle yürütülmeyen, onunla desteklenen, müşteri odaklı iş stratejisi olarak tanımlar. Bunun tercümesi ise şöyledir; Önce işe yaklaşım değiştirilir, sonra bu yaklaşımı destekleyecek, firmadaki roller yeniden düzenlenir ve ancak bundan sonra tedarikçiyle bağlantıya geçilir. Ayrıca, Front Line Solutions şirketinin yöneticisi Bob Thompson şunu belirtir; 'Başarılı CRM'in hiçbir elemanı teknolojiyi içermek zorunda değildir. CRM, basit anlamda, ilişkileri karlı yapmayı amaç edinen bir süreçtir.

Bu amaca erişmek için, pazarlama, satış ve hizmet daha çok bir takım gibi çalışıp, bilgiyi paylaşmalıdır. Bilgisayarla bütünleşik CRM uygulamaları bunu mümkün kılar.’ Lee, yöneticiler arasında en çok karşılaşılan kavram karmaşasının, yazılımla ilgili olduğu fikrine katılıyor ve ‘Yöneticilere bu konuda yanlış düşündüklerini, çünkü CRM’in arkasındaki fikrin, firmalarının organizasyonunu değiştirmeden müşteri dostu olunabileceği olduğunu gösterebilirsiniz.’ demektedir.

Bu konuda Wall Street Journal’da yayınlanmış bir makalede, General Motors’ta yapılan bir denetimden bahsedilmektedir. Şirket yetkililerine, araba siparişleri alabilmek için firmada ne gibi değişiklikler yapılması gerektiği sorulmuştur. Cevapları; ‘Her şeyi değiştirmemiz gerekecek!’ olmuştur.

CRM’in birçok açıdan tepe yöneticilere bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Basit olarak, başarılı CRM, firmanın organizasyonunda acılı ve kökten değişimlerden oluşur, ki bu tip değişimler de, yöneticilerin desteğini gerektirir. Bu değişimler, şirketin bölümleri arasında tüm firma çapındaki bir değişikliği gerektirdiği için, şeflere bırakılamaz. Yöneticilerin, bu uyarlamada liderlik yetki ve deneyimlerini kullanmaları gerekir. Eğer, değişime en üstten başlanmazsa, başarı beklenemez.

CRM’in sadece teknolojiyle elde edilebileceği düşünülmemelidir. CRM işleri tekrar düzenlemek, yeni yöntemleri hayata geçirmek demektir. CRM’le ilgilenen şirketler, daha işin çok başında olduklarını bilmelidirler. Henüz birçok şirket müşterilerin kendilerine en çok hangi yoldan ulaşmak istediğini denemektedir. (e-mail yoluyla mı, telefonla mı) Birçok şirketin bile, CRM’in başında oldukları gözlenmektedir.

CRM’i kullanacak şirket, ilk önce vizyon belirlemelidir. Bir anlamda bu uygulama, değişim için cesareti de gerektirmektedir. CRM’in firma için ne ifade ettiği ortaya konulmadan diğer aşamalara geçilirse, başarı kazanılamaz. [6]

2.1.3 CRM’in Veri Tabanı Pazarlaması ve Sales Force Automation (SFA) ile ilgisi nedir?

CRM bunların ikisini de tek çatı altında toplamaktadır. Bunlar her biri departman spesifik etkinlikler. Pazarlama veri tabanını kullanmak, satış ise SFA kullanmak suretiyle müşteri hakkındaki bilgileri kişisel hafızadan çıkarıp kurumsal hafızaya

alabiliyordu. Bunların ikisi de faydalı enstrümanlar ancak hiç bir zaman CRM değiller. Her ikisi için de birer taktik diyebiliriz. Ancak CRM bir “strateji”dir. CRM işe müşteriiden başlayan, tüm üretim ve iletişim kararlarını müşteri merkezli olarak belirleyen bir yönetim anlayışı, rekabet stratejisidir.

2.1.4 CRM ve Birebir Pazarlama arasındaki fark nedir?

Aslında iki kavram da birbirinden çok farklı değildirler. Konuya iki farklı açıdan yaklaşılabilir. 1el pazarlama ve mikrosegmentasyon. Bu konuya ilk olarak Don Peppers Group 1993 yılında el attığında, pazarlamanın kitlesel değil, her müşteriye farklı yapılması gerektiğini vurguladılar. Amaç farklı bir pazarlama anlayışı idi. Ancak zaman içinde meselenin sadece pazarlama boyutları içinde kalmasının yeterli olmayacağı ortaya çıktı. Bu nedenle tüm kurum genelinde bir müşteri merkezlik ve müşteriye tanıma dinleme sürecinin gerekliliği anlaşıldı. Zaman içinde teknolojinin de bu pazarlama anlayışını bir kurum stratejisi haline getirecek yönde gelişti. Bu sayede birebir pazarlama artık Müşteri İlişkileri Yönetimi halini aldı.

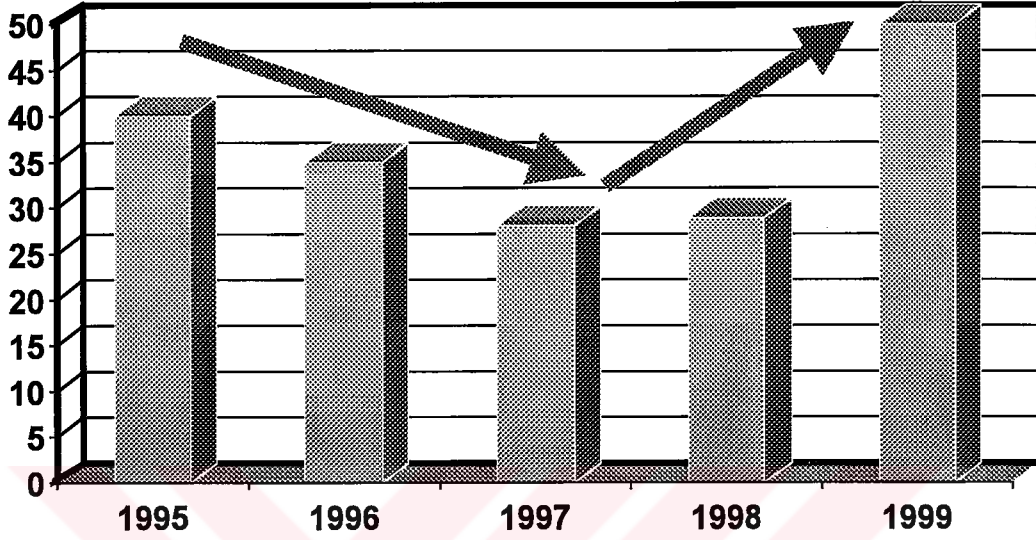
CRM kurumun yaptığı işe göre, hem 1el pazarlamayı hem de mikrosegmentasyonu içeriyor. Hem 1el pazarlamada hem de mikrosegmentasyonda hedef müşteriye analiz etmek, öğrenmek ve öğrenen ilişkiler geliştirmektir.

2.2 Neden CRM?

Günümüzde rekabet iyice kızışmış, aynı ürün veya hizmetin birçok üreticisi olmuştur. Bu da arzın talebi aşmasını sağlamış ve sonuçta da müşteri hakimiyetinin söz konusu olduğu bir dönem başlamıştır. Ayrıca üretilen ürünler kalite, fonksiyon ve benzeri bir çok kriter açısından birbirine çok yaklaşmıştır. Ürün performansına dayalı farklılaştırmada zorluklar başlamış, farklılaşma başarlısa da taklit edilmesi çok kolay bir hale gelmiştir.

Bu nedenlerden dolayı “ürün-merkezli” bir dünyadan “müşteri-merkezli” bir dünyaya geçiş olmaktadır. Müşteriler artık tam istedikleri ürünleri uygun fiyatlara aramaktadırlar. Alıcı satıcı ilişkisini artık müşteri yönetmektedir. Müşteri sadakati yok olmakta ve fiyat rekabeti artmaktadır. Artan “terk etme oranları”, yeni müşteri bulma maliyetlerinin

yüksek olmasından dolayı şirketleri zor durumda bırakmaktadır. Sıfır kar baskısı günümüz ticaretinde tüm şirketleri kuşatmış durumdadır.

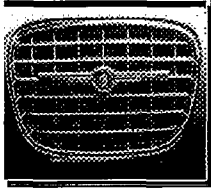


Şekil 2.1 Müşteri Edinme Maliyetleri – amazon.com

Terk eden müşterileri geri kazanmanın maliyeti, onları mutlu müşteriler olarak elde tutmaktan çok daha yüksek olmaktadır. Yeni bir müşteri bulmak, mevcut olanı elde tutmaktan çok daha pahalı olmaktadır. Ayrıca mevcut müşterilere yeni bir ürünü satmak, yeni bir müşteriye satmaktan çok daha kolaydır.



- **IBM:** Müşteri Memnuniyetindeki %1 oranındaki artış = \$257 Milyon gelir artışı



- **Chrysler:** Yüksek müşteri memnuniyetine sahip bayiler araç başına diğer bayilerin dörtte biri (1/4) oranında reklam harcaması yapmaktadır.



- **American Express:** Mevcut müşterileri elde tutmanın maliyeti, yeni müşteri kazanmanın 15'te 1'i olmaktadır

Bazı müşteriler diğerlerinden çok daha karlı iken, çoğu müşteri ise karlı değildir. Ve üstelik şirketlerin çoğu, ellerindeki mevcut sistemlerle bunu bilmekte zorluk çekmektedir. Bu bilgi edinilmeden de hangi müşteriye daha çok hizmet verilmesi gerektiği bilinmiyor ve bu yüzden bazen karlı müşteriler elde tutulamıyor. [7]

2.3 CRM 'in Müşteri Odaklılık ve Sadakat Kavramları

Gelişen teknoloji, insan ilişkilerini de birçok yönden değiştirmiştir. Mahalle bakkalıyla yakın ilişki kurmaya alışmış müşteri, kendini bir anda yazılı ve görsel medya kampanyalarının ortasında, ismi bile hatırlanmayan bir kişi olarak bulmuştur. Müşteriler, bilinmeyen, yakından tanınmayan büyük kitleler olarak algılanmaya başlanmıştır. İlişkiler en aza indirgenmiştir. Kişisel hizmet azalmış, bireysel tanınma ve sadakat kaybolmuştur. Bu gelişmeler sonucunda da, fiyatlar düşmüş, kalite ve rekabet artmıştır.

Uzun yıllar piyasalara hakim olan bu anlayışın yerini, artık müşteri ilişkileri yaklaşımı almaktadır. Günümüzün müşterisi, bilgi ve eğitim düzeyi yüksek, bilinçli ve seçici bir topluluktur. Artık müşteri, kampanyadan kampanyaya hatırlanan ismi ya da kişisel özellikleri hiç değer taşımayan bir kişi olarak hatırlanmak istememektedir. Müşteri, artık

kendisine değer verilmesini ve bu değerin de birlikte çalıştığı şirketler tarafından kendisine gösterilmesini istemektedir. Müşteriler, kendilerine sunulan ürünlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu etmektedir. Bu rn ve hizmetler, kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmalıdır. Müşteriler, kendileriyle, dürüst, yakın, sıcak, güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini bekleyip, istemektedir.

Pazarlamada meydana gelen değişimler, müşteri odaklı olmayı gerektirmektedir. Yeni yaklaşımda, müşterinin istekleri, her şeyin üstünde tutulmaktadır. Müşteri odaklılık, müşteriye yakın olma, zen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri amaçlamakla elde edilebilir. Müşteri odaklı bir strateji; yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünleri satmak yerine, varolan müşterilerin mümkün olan satın alma paylarının arttırılmasına odaklanmaktadır. Böyle bir stratejinin unsurları şunlardır:

- ⊗ Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma,
- ⊗ Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler verme,
- ⊗ Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak aktarılması,
- ⊗ Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme, kitle pazarlara yönelik monolog şeklindeki reklamlardan kaçınma,
- ⊗ Müşterilerin zel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma,
- ⊗ Müşterilerle ilgili bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanma yerine, bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma
- ⊗ Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya alışma,

Müşterilere bekledikleri hizmeti ya da ürünü sunabilmek müşteri odaklı stratejinin önde gelen amacıdır. Bunun yapılabilmesi için de, şirket ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasına çalışmak gerekmektedir. Bunlar başarıldığında, sürekli tercih edilen bir kuruluş olunabilir.

Müşteri sadakati ise, müşterinin bir seçim hakkı olduğunda, aynı markayı satın alma ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih

etme eğilimi, arzusu ve eylemi olarak nitelendirilebilir. Tatmin düzeyini yükseltmek ve müşteri sadakati yaratmak, sonuçta iyi bir müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu kılmaktadır. Müşteri ilişkilerini kurmak da, vaatlerin ve sözlerin verilmesiyle olur. Müşteri ilişkilerini sürdürmek ise verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmesidir.

CRM ile ilgili iş dünyasında bulunabilecek en iyi çözümler de, sadık ilişkileri hayata geçirmekle elde edilir. Müşteri sadakatini sağlamak için verilecek kararlar zor ya da anlaşılabilir değildir, asıl problem onların uygulanmasıdır.

Müşteri sadakatine örnek olarak Cisco Systems firmasını verilebilir. Firmanın web tabanlı CRM stratejisi, şirkete işlem harcamalarından \$270 milyon tasarruf kazandırmakla kalmamış, müşteri sadakatini arttırmalarını sağlamıştır.

CRM, maliyetleri düşürmek ve sadakati arttırmak amacına hizmet eder. 80'li yıllarda ve 90'ların başında maliyet düşürmeye çalışan firmalar başarılı olamamışlardır. Günümüzde ise, firmalar, müşterilerine daha iyi hizmet vererek onların kendilerine sadık kalmasını sağlamaya çalışıyor. Bu sayede, müşteriler hizmete daha çok karşılık verecek ve daha az fiyat odaklı olacaktır. Müşteri sadakati ileriki yıllarda, daha çok satın alım olarak şirkete geri dönecektir.

Sadakat, müşterilerin firma ile çeşitli deneyimler sonucunda edindiği pozitif izlenimlerin firmaya geri dönüşüdür. Burada, tekrar bakkal örneği verilebilir. Bakkallar müşterilerle tek tek ilgilenme şansına sahip oldukları için, onların tüm taleplerini bilirler. Bu da müşterileri sadık yapan bir unsurdur. Bakkalın veresiye satması, kredi açması, yiyeceklerden tatmaya izin vermesi, kötü çıkan yumurtayı geri alması, tabii ki müşteri üzerinde olumlu bir izlenim yaratmaktır.

Sadakat yaratma konusunda her firmanın aynı derecede başarılı olduğu söylenemez. Bir kahve firmasının tavrı, yanlış yaklaşıma iyi bir örnek oluşturur. Şirket, kahve çekirdeklerinden son çuvalı teslim ettikten sonra, değerli bir müşteriden 100 çuval kahve siparişi almıştır. Şirketin verdiği cevap, son çuvalın biraz önce teslim edildiği, gelecek ilk yüz çuvalın kendilerine gönderileceği şeklinde olmuştur. Bu, müşterinin beklentileri açısından yanlış bir yaklaşımdır. Bir sonraki siparişi her şekilde teslim etme güvencesi verip, ücretsiz teslimat yapılacağını söylemek, ve hatta teslimattan %5'lik bir indirim yapmak, müşteriye memnun edeceği gibi, şirkete güveninin artmasını sağlayacaktır.

Hatta bu yaklaşımı şirket prosedürü haline getirmek, gelecekte karşılaşılabilecek problemleri rahatlıkla çözmeyi sağlayacaktır.

Şirket için, bu çabaların sadakate etkisini ölçmek zordur. Bunlar bir müşterinin o firma ile daha fazla çalışmasını sağlar mı? Firmadan başka ürün de seçer mi? Ürünü başka arkadaşlarına da tavsiye eder mi? Bütün bunların cevabını vermek, bir başka deyişle, sadakatin geri dönüşünü ölçmek çok zordur. Fakat CRM'in tam olarak uygulandığı şirketlerde, zamanla ölçüm kolaylaşacaktır.

Yine sadakat için bir başka örnek verilebilir; bu olay barresandnoble.com adlı bir internet firmasında yaşanmıştır. Bir müşteriden şirkete gelen mektupta, müşteri sayfadaki bir linki kaçırdığı için bir hediye sertifikasını yollayamadığını söylemektedir. Cevap olarak şirket, \$10'lık bir hediye sertifikası yollamıştır. Aslında linki görmemesi tamamıyla müşterinin suçu olsa da şirket bu suçu üzerine almıştır. O zamandan beri aynı müşteri, firmadan birkaç yüz doları bulan alım yapmıştır. Bu örnekteki şirket, doğru yaklaşımının ürününü kar olarak almıştır.

Sadakati sağlamak için, iyi hizmet vermek şarttır. Fakat bazı durumlarda bu bile yeterli olmaz. Müşterinin tercihlerini bilip, beklentilerini önceden tahmin edebilmek gerekir. Aksi halde, müşteri ile iyi ilişkiler kurmak güçleşir.

Gelişen teknoloji, müşteri ilişkilerini geliştirmeyi zorunlu hale getirmektedir. Sadakatin şirkete geri dönüşümünü hesaplamak, şu anda zor olmaktadır, fakat uzun süre varolmayı planlayan bir şirketin şimdiden bu konuda tedbirler alması gerekebilir. Aksi halde rekabet edemeyecek hale gelebilir.

Bazı uzmanlar, sadakatin öldüğünü iddia etmektedirler. Fakat sadakatsizliğin performansı %25-50 arasında düşürdüğü deneyimler sonucunda görülmüştür. İyi müşteriler, üretken çalışanlar ve destek sağlayan yatırımcılar bulup onları kendine bağlayabilen firmalar, üstün sonuçlar almaya devam etmektedirler. Sadakat, başarının en önemli araçlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir.

Yöneticilerin çoğu, iyi tanınan ve güvenilen bir firmayla iş yapmanın, hiç tanınmayan bir firmayla iş yapmaktan daha verimli olduğunu, kendi deneyimlerinden bilmektedirler. Ancak buna rağmen müşteri kayıp oranları oldukça yüksektir. Yöneticilerin bu noktada düştükleri en büyük yanlışlardan biri, kayıpları ölçmemeleridir. Çoğu, müşteri

kayıplarının yüksek olduğunun farkında değildir. Bunu fark eden yöneticiler de, bu durumun pazarlama departmanının bir problemi olduğunu düşünmektedirler.

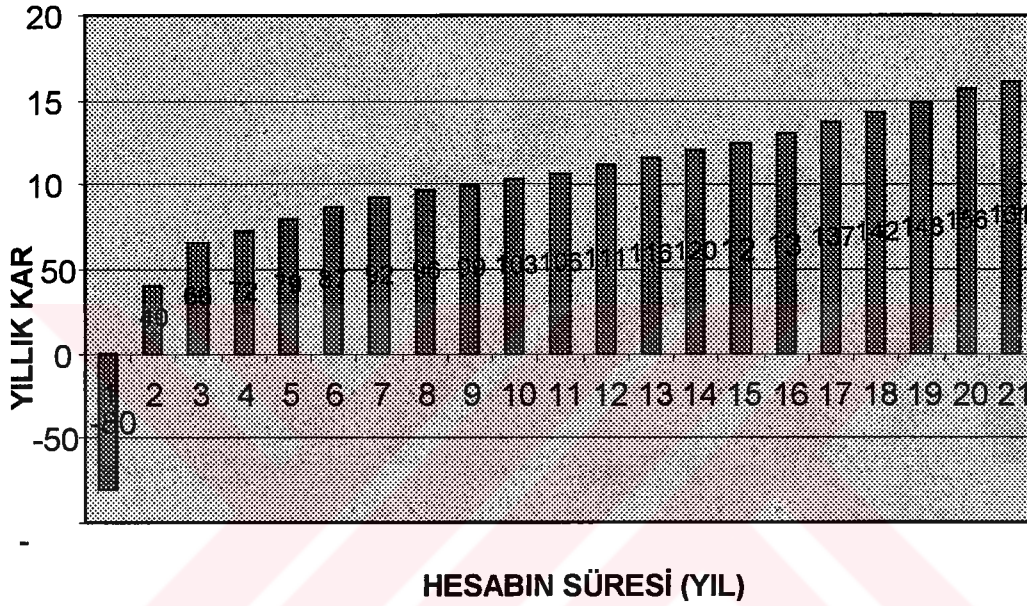
Sadakat, firmaların önem vermesi gereken bir faktördür. Sadakat, yüksek rekabet avantajı sağlayabileceği gibi, çalışan moralini arttırıp, büyüme ve üretkenlikte beklenmeyen artışlar yaratabilir.

Müşteri sadakatinin sağlanabilmesi için, çalışan sadakatinin de sağlanabilmesi gerekmektedir. Bu iki durum birbirinden ayrı olarak incelenemez. Sadık müşteri tabanının, sadık çalışan tabanı olmadan elde edilemeyeceği ortaya çıkmıştır. En iyi çalışanlar, müşteri sadakati yaratan üstün değeri kendilerine verecek firmalarla çalışmayı tercih etmektedir. Ayrıca, sadık çalışanlar için de sadık yatırımcılar gerektiği ortaya çıkmıştır. Çünkü çalışanlar, güvenilir yatırımcılar tarafından desteklenen firmaları tercih etmektedirler. Yatırımcı sadakatinin de, çalışan ve müşteri sadakatine bağlı olduğunu tahmin etmek çok da zor değildir. Bu durumda, bir çevrimle karşı karşıya kalınır. Tüm bu faktörler, birbirlerine destek olmaktadır. Organizasyon genelinde sadakat sağlamak, bu çevrimin oturmuş bir sistemle yürütülmesiyle mümkün olur.

Sadakatın en önemli özelliklerinden biri, tamamen insanlarla ilgili olmasıdır. Pazarlama, finans ya da ürün geliştirme ile değil, motivasyon ve davranışla ilgilidir. Sadakat liderleri (loyalty leaders) diye adlandırılan sadakat konusunda önde gelen firmalar, insanlara ekonomik çıkarlar dışında ihtiyaç duydukları manevi çıkarları sunmaya çalışırlar. Bu tip firmalarda çalışanlar, müşterilerine ve iş arkadaşlarına kendilerine nasıl davranılmasını istiyorlarsa öyle davranırlar. İş deneyimlerini, bencil, rekabetçi bir oyunun ötesinde görürler. Kişisel prensiplerle yürütülen ve bu prensiplere hizmet eden iş, kişinin enerji kaynağı olur. Bu durumun tersinde ise, kişiler devamlı kendi enerjilerini harcamak zorunda kalırlar. Sadakat lideri şirketler, kişisel enerjinin devamını amaçlarlar. Sadakat kavramları, değer olgusuna dayanır. Organizasyon dahilindeki insanların her anlamda tatmin edici iş deneyimi yaşamaları ve kendileriyle gurur duymaları amaçlanır. Bu gurur da, motivasyon ve enerjinin önemli bir kaynağıdır ve sadakat odaklı bir sistemde ekonomik avantajların ikiye katlanmasını sağlar.

Sadakat odaklı yönetimin, yöneticilerin sezgisel kararları olmaktan çıkıp, bir bilim haline gelmesi gerekmiştir. Çünkü, diğer stratejik kararlar gibi, bunu da analizlere

dayandırmak gerekir. Sadece felsefe yeterli değildir. Sadakate dayanan bazı iş araçlarının da kullanılması gerekir. Sadakate dayanan bir sistemi hayata geçirmenin ekonomik açıdan maliyetleri belirlenebilmelidir. Müşterilerin yaşam eğrisi karları (müşteri elde etme maliyeti, temel kar, gelir büyümesi, işlem maliyetleri, müşteri tavsiyeleri, fiyat önceliği -fiyatlara karşı eski ve yeni müşteriler arasındaki duyarlılık farkı-) ortaya konulmalıdır. Bunlar bulunduktan sonra da, yeni bir müşterinin parasal açıdan değerinin ne olduğunu belirlemek gerekir.



Şekil 2.2 Müşteri Yaşam Eğrisi Karı – Kredi Kartları İçin

Grafikte kredi kartları için müşteri yaşam eğrisi karları görülmektedir. Grafikten de anlaşılacağı gibi, bir müşterinin değeri kartı kullandığı sürenin artışıyla birlikte, artmaktadır. İki sene bankaya bağlı kalan bir müşteri, \$26'lık kar sağlayacaktır. Oysa, beş senelik bir müşterinin \$264 toplam net kar sağladığı görülmektedir.

Bu tip hesaplamaların bilinmesi, bir firma için avantaj sağlar. Önemli olan ise, firmanın kendi kararlarını alırken bu yöntemlerden yararlanmayı bilmesidir. Sadakate dayalı yönetim, hiçbir hesap yapmadan karın yükseleceğini umarak müşterilere yatırım yapmak demek değildir. Bu yönetim, hangi projelere ağırlık verileceğinin hangilerinin ise iptal

edileceğinin belirlenmesi için, rasyonel kararlar vermeyi sağlar. Ölçüm yapma, analiz etme sonucunda sadakat odaklı sistemi hayata geçirme, genelde şirketlere hem müşteri hem de şirket için değer yaratacak alanlara yatırım yapma olanağı tanır. Bu sistemler, zaman zaman daha önce sezgisel müşteri tatmin ölçümleri sonucunda edinilen verilere yapılmış yatırımların şirketlere değer katmadığını tam tersine değeri azalttığını göstermiştir.

Firma için dört tip müşteri vardır, sadık müşteri, sadakat potansiyeli yüksek müşteriler, müşteriler, potansiyel müşteriler. Firmanın da bu müşteri tipleriyle ilgili en genel amacı, uygun müşteriye kazanmak, en iyi müşteriye sürekli kılmak (yani sadakatini sağlamak) ve eski müşterileri geri kazanmak

Sadakat yaklaşımının olumlu olduğunu sezgisel olarak da anlayabiliriz. Fakat kara olan katkısını ortaya koymak asıl zor olan konudur. Sadakate dayanan ekonomi, bu bağlantının kurmasını sağlar ve firmaya kararlarında kullanacağı kriterleri sunar. Ayrıca, maliyet, büyüme ve karla ilgili konularda gerekli hesaplamaların yapılması için araçlarını firmaların emrine sunar. [12]

2.4 Değer Kavramı

Günümüzde, müşterilerin eğitim düzeyinin artmasıyla, kalite tanımlarının ve ürün/hizmetten beklentilerinin yükseldiği görülmektedir. Kalite olmazsa, olmaz bir koşul haline gelmiştir. Sadece kalite yeterli olmamaktadır, müşteri bunun yanında başka beklentilerini de dile getirmektedir. Bu noktada, 'DEĞER' kavramı ortaya çıkmaktadır. Değer, dış müşterilerin, bekledikleri, istedikleri, algıladıkları bir şeydir. Gerçek değer, ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve değere dayanan fiyat birbiriyle uyum içinde ortaya çıkıyorsa ve müşterinin beklentilerini aşıyorsa, sağlanabilir.

Bir firma için, en önemli başarı faktörü rakiplerinden daha yüksek müşteri değeri sunabilmektir. Çünkü, iş dünyası eskisine göre daha karışıktır ve değişim daha hızlı gerçekleşmektedir. Buna müşterilerin toleranslı ve sadık olmayışları ve teknolojik değişimler katılınca, firmaların müşteri değeri yaratmaktan başka bir seçenekleri kalmadığı rahatça anlaşılabılır. Müşteri değerinin üç ana bileşeni vardır. Şekilde bu bileşenler görülmektedir.



Şekil 2.3 Müşteri Değeri Üçgeni

Müşteri değeri söz konusu olduğunda akılda tutulacak beş önemli unsur vardır.

- ☞ Ürün kalitesini, hizmet kalitesini ve makul fiyatı belirleyen müşteridir.
- ☞ Müşterinin değer beklentisi, rakip seçeneklerle şekillenir.
- ☞ Müşteri değeri beklentileri dinamiktir, her zaman artış şeklinde değişim gösterir.
- ☞ Ürün ve hizmet kalitesi, tüm kanallarla sağlanır, sadece üreticiye bağlı değildir.

- ☞ Müşteri değerini yükseltmek, tüm organizasyonun ilgi ve gerçekleştirmesini gerektirir.

2.4.1 Müşteri Değerine Dayanan Ücretlendirme

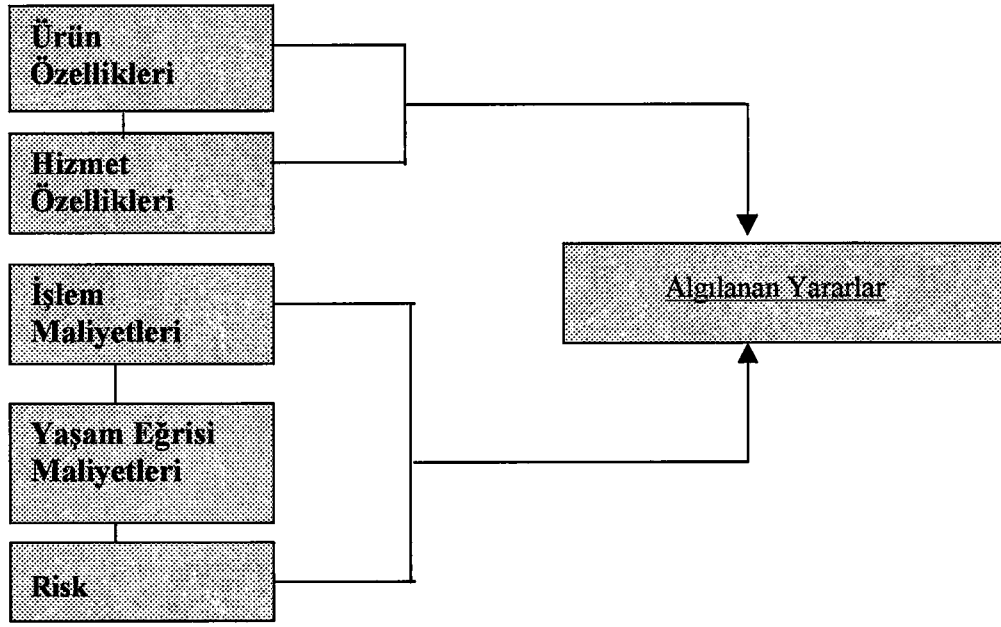
Müşterinin verdiği değere göre ücretlendirme, müşteriyle başlar, rekabeti gözönünde bulundurur ve fiyatı belirler. Bu da, müşteri odaklı bir firmanın müşteriler tarafından istenen üretim ya da servis özelliklerini belirleyip, daha sonra bu özelliklerin müşteri için ne kadar değerli olduğunun saptanmasını gerektirir. Ayrıca, çok az firma tekel olma özelliğine sahip olduğu için, hemen hemen tüm firmaların rekabet özellikli mallarının, müşteri için ne kadar değer taşıdığını belirlemesi gerekir, çünkü çoğu müşteri, ürünün değerini alternatifleri göz önünde bulundurarak değerlendirir.

2.4.2 Müşteri Değerinin Belirlenmesi

$$\text{Müşteri Değeri} = \frac{\text{Yararlar}}{\text{Ödünler}}$$

Yararlar: Söz konusu ürün ya da hizmetten elde edilecek yarar

Ödünler: Ürün ya da hizmeti elde etmek için yapılacak fedakarlıklar



Şekil 2.4 Müşteri Değerinin Bileşenleri

Bu anlayışa göre, ödünün fiyat olduğunu söyleyebiliriz. Birçok durumda kesin olarak bilinen tek ödün faktörü, işlem maliyetidir ki, bu bile değişkendir. Diğer maliyetler, ağırlıklıla müşteri beklentilerine ve algılamasına bağlıdır.

Günümüzün iş dünyasında, değere dayanan ücretlendirme, bir firma için en uygun ücretlendirme stratejisini oluşturur. Müşteriler ürün ve hizmet özelliklerini beklenen yararlarla ilgili algılarını formüle etmek amacıyla kullanırlar. Beklenen müşteri değerini belirlemek için, bu beklenen değerlerle beklenen ödümler kıyaslanır. Tüm süreç, yoğun derecede karmaşıktır.

Araştırmalar, deneyimler ve özelliklerin tümü beklenen yararlarla ilgili algıları formüle etmek için müşterilerce kullanılır. Müşteri ayrıca referans noktalarını, önceki deneyimleri ve rekabet önerilerini kullanarak, belirli bir üründen tüketebilecek yararları değerlendirir. Müşteri, beklenen yararları belirlemek için sadece ürün kalitesine bağlı kalmaz.

Algılanmış, beklenen yararlar, tam olarak doğru olsalar da, olmasalar da, finansal ödünlerle ölçülür. Bu yararlar da ödünlerle karşılaştırılır.

Ödünlerin formülasyonu subjektiftir çünkü müşteriler için, fiyattaki değişikliklerin, talebi değiştirmeyeceği bir farksızlık bölgesi bulunmaktadır. Ayrıca, makul fiyatlar için, yüksek ve düşük sınırları bulunan kabul edilebilirlik bölgesi dahilindeki fiyat değişiklikleri talebi etkilemektedir.

Müşteriler, ne şekilde olursa olsun, yararlar ve ödünleri kendilerine göre karşılaştırırlar. Yararlar, ödünleri aşınca, yüksek müşteri değerine ulaşılır. Müşteri değeri ne kadar yüksekse, müşterilerin satınalma istekleri de o kadar fazla olur. Müşterilerin beklentileri karşılanıyorsa, ya da üstüne çıkılıyorsa, yüksek müşteri tatmini elde edilir.

2.5 Müşteri Tatmin Programı

Müşteri değerini maksimize etmek en önemli iş hedefi ise, bu hedefe ne kadar yaklaşıldığının anlaşılması için de bazı ölçümlerin yapılması gerekir. Müşteri tatmini için bir program belirlenmeli ve şirket kültürüyle ilişkilendirilmelidir. Uzun dönemde ayakta kalabilmek için bir firmanın iyi bir müşteri tatmini programını tasarlaması, uyarlaması ve geliştirmesi gerekir. Eğer bu program doğru şekilde sürdürülürse, firmanın rekabet gücünü (ya da zayıflığını) kolayca ortaya koyacaktır.

Müşteri tatmini araştırması, müşteriden firmaya bir geribeslemedir. Bu araştırma, firmanın değer katılmış süreçlerinin müşteri tarafından değerlendirilmesine imkan tanır. Bu sayede, müşteri sunulmuş müşteri değerinin en doğru değerlendiricisi haline gelir.

Birçok firmada bu tip bir program yoktur. Müdürler genelde müşterinin ne istediğini bildiklerini düşünürler. Bazı durumlarda müşteriye gerçekten ne hissettiğini sormaktan bile çekinirler.

Çoğu pazarlama araştırmasından farklı olarak doğru müşteri tatmini ölçümü verisi, firmanın genelinde değer katılmış süreçlerin geliştirilmesi için kullanılır. Bu programda, her yerde kullanılmasını sağlayacak bazı ön şartlar vardır. Edinilen veriler sadece pazarlama tarafından kullanılırsa, organizasyon sadece üst kademe olarak müşteri odaklı hale gelir.

Bu programda, ilk başta, ürün ya da hizmetle ilgili müşteri tatminine etki eden özellikler belirlenir. Bu özellikler kendi içlerinde sınıflandırılır. Sınıflandırma birimleri, ürün kalitesi, nakliye, satış, tasarım, müşteri hizmeti, faturalar, başvurular ve değer olarak belirlenir. Bu birimler de kendi aralarında öncelik sırasına ayrılır. Sonra da bu özelliklerin karşılanma oranı yani genel performans belirlenir. Sonra da bu performansa göre grafikler çizilip, müşteri tatmin ölçümü haline getirilir. [10]

2.6 Yatırımın Geri Dönüşü Açısından CRM

CRM teriminin güç kazanması internetle olmuştur diyebiliriz. İnternet sayesinde müşteriler, şirketlere tam olarak ne istediklerini bildirme olanağı bulmuştur.

CRM’de müşteriye elde tutma bedeli, Boston Consulting Group’un araştırmasına göre, \$6.8 iken, yeni müşteriye kazanma maliyeti \$34’dır. (Bunlar internet esas alınarak hesaplanmış maliyetlerdir)

High-Tech şirketleri ile müşteri verisine para harcamadıkları için kaybederler. En yoğun CRM yatırımlarına bankacılık ve finasta rastlanır. Örneğin bir banka tarafından, bir müşteriye, kızının 17 yaşına bastığı görüldüğünde, (yakında koleje başlayacağı düşünüldükçe) ona kolej kredisi isteyip istemediğini soran bir mektup yollanır.

Andersen Consulting’in araştırmasına göre, \$1 milyarlık bir yüksek teknoloji firmasına CRM, \$130 milyar kar kazandırabilir.

Satışların geri dönüşünde, ortalama bir şirketle iyi durumdaki bir şirket arasındaki farkın % 64’ü CRM’e mal edilebilir.

CRM’e girenler genelde ne istediklerini bilirler, fakat bunu alabildiklerinden emin değildirlir. CRM’in diğer yönetim felsefeleri gibi asıl amacı karı arttırmaktır. Genelde ideal CRM, müşterilerin şirketle daha çok iş yapmalarını sağlar çünkü müşteriler onlarla ilgilenilmesinden hoşlanırlar. Somut olarak firmaya CRM’in ne kazandırdığını bilmek zordur, çünkü CRM de eğitim gibi geri dönüşü hesaplanması zor bir olgudur.

Müşteri tatmini rakamları bulmak için, müşteri sınıflandırmak (ki bunu yapmak CRM’de kolaydır) gerekir. Eğer müşterilerden istek sayısal olarak belirlenirse, bunun karşılığı da ölçülebilir. [13]

2.7 CRM-Teknoloji İlişkisi

CRM'in yeni bir kavram olmadığı, fakat teknolojik ilerlemeler sonucunda gündeme geldiği sıkça söylenmektedir. Genel olarak CRM'in, internetin popüler hale gelmesinden sonra, tekrar ortaya atıldığı söylenebilir. İnternet, müşterilerle doğrudan bağlantı sağlama yöntemi olarak kullanıldığında, müşteri ilişkilerini geliştirici bir rol oynamaktadır, bu sebeple CRM'e internetten kaynağını almış bir iş uygulaması gözüyle bakılabilir. CRM'i teknolojiden ayırmak imkansızdır, fakat CRM kapsamını sadece teknolojiye indirgemek yanlış olur. CRM, temelde bir iş felsefesidir ve teknolojiyi, veritabanı düzenleme (Data Mining) ve müşteri ile bağlantı kurma, müşteriden geribesleme alma konusunda kullanır.

Başarılı CRM için, mutlaka teknoloji kullanmak gerekli değildir (bakkal örneğinde olduğu gibi). Fakat, günümüzün gelişmiş firmalarının, hizmet verdikleri onca müşteriye, teknoloji kullanmadan ulaşmaya çalışabileceklerini düşünmeleri büyük bir hayalperestlik olur ve başarı kazandırmaz. Günümüz koşullarında CRM ile ilgili alınabilecek en mantıklı karar teknolojiyi, şirketin çıkar ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde, hayata geçirmek olacaktır.

Bu kararı alan bir firma için, teknoloji ve özellikle internet, en önemli CRM aracı haline gelecektir. Bu aracı en iyi şekilde kullanmak ise, yapılacak sistem analizleri ve etkin adaptasyon çalışmaları ile mümkün olacaktır.

2.7.1 CRM Teknolojisi ve Şirkete Adaptasyonu

Teknoloji, CRM uygulamaları denilince ilk akla gelen kavramdır. CRM yazılım paketleri, kullanan firmalara prestij ve başarı kazandırmaktadır. Bu paketleri oluşturan kişiler, çoğunlukla yazılım uzmanlarıdır. Halen CRM uygulamaları pazarlayan birçok şirket sektörde faaliyet göstermektedir. Birçok firma tarafından satın alınan bu paketler, firmalara adapte edilmeden uygulanmaya başlandığında, birçok problemi de beraberinde getirmektedir.

CRM teknolojisinin bir firmada oluşturulmaya başlanması, gerçekte, sadece yazılım paketi satın almak kadar kolay değildir. Bir eğitim, ön hazırlık ve iç organizasyon gerektirir. Firma çalışanları, bu teknolojiyi öğrenmeli ve gerektiğinde modifiye

edebilmelidir. Şirkette çıkan her problemde bilişim uzmanlarına ihtiyaç duymayacak şekilde kendilerini geliştirebilmelidirler.

CRM teknolojisini kullanmayı planlayan şirketin, önce, firmanın yapısıyla ilgili bir CRM IT ön hazırlığı yapması, ki bunu sistem analizi olarak da adlandırabiliriz, daha sonra bu analizin verileri de IT uzmanlarına vermesi gerekir. CRM paketini hazırlayan IT uzmanlarının bu sistem analizi ışığında o firmanın ihtiyaçlarına uygun bir paketi geliştirip, firmada uygulaması gerekir. Bir başka deyişle, firmanın 'kendi arabasını kendisinin çalıştırması' gerektiği söylenebilir. Yazılım ortaya konulduktan sonra, firma bu yazılımı kullanmaya başlar ve bu noktada, ortaya çıkacak CRM çözümleri, yazılımcının değil, firmanın çözümleri olacaktır. Bu çözümleri de kullanan firmanın kendisi olduğuna göre, elindeki kaynağı en iyi şekilde kullanmasını öğrenmelidir. İdeal CRM IT uygulamasında, kullanıcı raporları kendisi hazırlayıp, değiştirebilmelidir. Hatta, yeni veritabanlarını tekrar IT uzmanına ihtiyaç duymadan tasarlayabilmelidir. Tüm bu sistemi arabaya benzetirsek, arabanın direksiyonunu şirketin kendisi kullanabilmelidir. Ancak bu sayede, tamamen etkin bir CRM yapısı oluşturulabilir. [1]

2.7.2 CRM Teknolojisinin Gereklere

Bir şirkete CRM teknolojisinin adapte edilmesinin üç ana gereği vardır. 1. Kaliteli Profesyonel çalışanlar 2. İyi tasarlanmış süreçler 3. İleri teknoloji

Şirket çalışanlarının müşteri ilişkilerine profesyonel açıdan yaklaşımları gerekmektedir. Ayrıca, teknolojiyi nasıl kullanacaklarını da bilmeleri gerekir. İyi tasarlanmamış süreçler olmadan herhangi bir disiplin, hedeflerine ulaşmayı başaramayacaktır. Şirketler, iş gereklere ve hedeflerini belirleyip, CRM süreçlerini bu gereklere göre oluşturmalarıdır. İleri teknoloji gereklere ise şunlardır:

İş Kuralları: müşterilerle herhangi bir bağlantının doğru şekilde gerçekleştiğinden emin olunması için bu kurallar gereklidir. Örneğin, şirket en karlı müşterilerine uzmanlar tarafından hizmet verilmesini istiyorsa, bunun hangi kriterlere göre yapılacağını belirlenmiş olması gerekir. Bazı durumlarda organizasyon yüzlerce kurala ihtiyaç duyabilir.

- ❧ Veri ambarı: Müşteri ilişkilerini başarmak, genelde farklı veritabanlarında saklı bilgiye bağlıdır. Bu bilgileri aynı ortamda toplamak kolay değildir, fakat yapıldığında da şirketin gelir potansiyelini ve müşteri hizmetini arttıracaktır. Örnek olarak bir firma sahip olduğu müşterileri sınıflara ayırıp bu şekilde veritabanında muhafaza edebilir, ve gerektiğinde de bu belirli sınıflara yönelik kampanyalar başlatabilir. Ayrıca müşteri verisinin iyi bir şekilde saklanması, çapraz referansların da belirlenip müşteriye sunulması konusunda faydalı olacaktır.
- ❧ Internet: CRM perspektifinden internetin kullanılmasının müşteriye verdiği en büyük hizmet, self-servis imkanıdır. Bu sayede müşteriler kendi hesapları hakkında her istedikleri an araştırma yapabilirler. Ayrıca internet, elektronik fatura gösterimi olanağı sağlar. Müşterilere çapraz referanslar da internet sayesinde anında sunulabilir. Müşteri temsilcilerine erişim, kampanyalardan haberdar olma, şikayet bildirimi, maille haberleşme olanağı, internetin sunduğu avantajlar arasındadır.
- ❧ Interaktif Sesli Cevap (Interactive Voice Response-IVR) : Bu sistem, internet üzerinden değil de, telefonla kendi durumları hakkında bilgi almak isteyen müşteriler için tanınan bir imkandır.
- ❧ Raporlama: İyi raporlama, hem müşteri kayıtları için hem de iç raporlar için gereklidir.
- ❧ Arama Merkezi Teknolojisi: Bu sistemi kurarken, özel bir arama-rotalama metodu kullanılır. Bu sayede gerçek müşteri temsilcileri ile müşteriler görüşme olanağı bulur.
- ❧ Entegre teknoloji iskeleti:Tüm uygulamaların ve müşteri bilgisini taşıyan veritabanlarının entegrasyonuna olanak tanıyan bir teknoloji iskeleti, sistemin yürütülmesinde büyük fark yaratacaktır.
- Tüm bu gereklerin şirket tarafından kullanılması için iyi hazırlanmış yazılımlara ihtiyaç vardır. Bu yazılımların da müşteri gereklerine göre güncellenmesi gerekir. [5]

2.7.3 CRM Teknolojisinde İnsan Faktörü

Uygulamada, CRM sistemi, giren bilgi ve çıkan bilgidir oluşmaktadır. Bilgi doğru olsa bile, ilişkilerde iyi kullanılmadığı sürece, şirket için yarar sağlamayacaktır. Bazı durumlarda, en iyi CRM teknolojisine sahip firmaların bile bunu iyi kullanmadıkları için problem yaşadıkları görülmüştür. Bu şirketler, insan faktörünün şirketlerini ne kadar kötü etkilediğini fark etmemişlerdir. Süreçlerin işlenmesinde, insan faktörü, problem yaratabilir. Bu sebeple, sistemdeki kayıpların uzmanlar tarafından bulunması ve rapor edilmesi gerekir. Bu bilgi sayesinde, hızlı bir değişim sağlanabilir ve genel performans maksimize edilebilir. Bunu başarıp, tüm internet eğitimlerini birey seviyesine indirgeyebilen firmaların satışlarının arttığı görülmüştür.

Tüm bu yöntemler, teknoloji firmaya adapte edildikten sonra, süreçlerin takibi şeklinde kullanılırsa, firmaya uzun dönemde yarar sağlayacağı açıktır.

2.7.4 CRM Uygulamalarının Günümüzdeki Durumu

CRM uygulamalarının, günümüzde paketler halinde satılıp, şirketler tarafından çok rağbet gördüğünü söyleyebiliriz. Yapılan araştırmalara göre, CRM pazarının, 2000 yılında \$5,42 milyarı bulmuş ve yıllık büyümesinin de %50'ye ulaşmış olduğu düşünülmektedir.

Bu pazar, yazılım paketleri, yazılım-tedarikçi lisansları, entegrasyon servisleri ve donanım satışlarıyla, 1999 yılında \$7,8 milyarlık bir gelir elde etmiştir. Bunun \$3,8 milyarı CRM yazılım satışlarından oluşmaktadır.

Pazarın bu denli büyümüş olması, beraberinde birçok yanılsı da getirmiştir. Bazı yazılım firmalarının CRM ile ilgisi olmayan e-commerce aletlerini CRM gibi pazarlamaya başladığı görülmüştür. Bazı yazılım devlerinin ise, paketlerine CRM konusunda ekler yaptıkları görülmüştür. SAP, Oracle gibi firmalar, artık arka ofis mantığından sıyrılıp, ön ofise yönelik modüller (satış ve müşteri hizmetleri modülleri gibi) hazırlamaya başlamışlardır. Fakat, tam bir CRM paketi öneren şirket bulunmamaktadır. Tam bir paket, pazarlamadan, web ve telefon desteğine ve arka ofis fonksiyonlarına kadar birçok farklı modülü kapsar. Şu anda, tüm bu özelliklere sahip bir paket yoktur.

CRM uygulamalarıyla ilgili dūřūlen en būyūk yanlıřlardan biri de, bu uygulamaların řirketle ilgili tūm verileri en uygun řekilde organize edeceęi beklentisidir. Oysaki bu uygulamalar, bilgisayar gibi, kullanan kiřiye kolaylık saęlayan fakat etkin kullanılmadıęında yarar saęlamayan araçlardır. řirket, verilerin organizasyonunu kendi uzmanlarıyla gerçekleřtirmelidir.

Mūřteri iliřkileriyle ilgili her řeyi teknoloji gerçekleřtiremez. İliřkilerle ilgili bilgileri depolayabilmek için gerekli modelleri kurmayı, teknolojiden beklememek gerekir.

e-CRM uygulamalarının ۆzellięi ise, mūřteri odaklı bir organizasyonda, mūřteri odaklı hareket etmeleridir. Farklı iř fonksiyonlarını, satış, pazarlama gibi, biraraya getiren ve mūřteriyi tatmin için onların ۆzerine odaklanan bir yapıları vardır. Uygulamalar incelenirken, arama merkezleri (call centers) unutulmamalıdır. Bunlar, CRM'in başlangıç noktalarıdır. Mūřterilerle ilişkide bulunulan ve ۆnemli verilerin toplandığı noktalardır. Arama merkezlerinde edinilen bilgilerin kullanılması ve Data Mining için ayrıca uygulamalar olmalıdır.

CRM araçları, ayrıcalıklı mūřterilere gۆre deęiřebilir ve bu kiřiyi en iyi temsilciye yۆnlendirme řeklinde de iřleyebilir.

Bilgisayar ve telefonun biraraya gelmesi arama merkezleri için 'būyūk patlama' olmuřtur. Mūřteri-server saęlayıřı sayesinde desktop tipi bilgisayarlardan bile CRM uygulamalarına ulařmak mūmkūn olmuřtur.

Arama merkezindeki mūřteri kontaęının ۆnemli olduęunu farkedenden firmalar, arama merkezinin, mūřteri için firmanın kendisini sembolize ettięini kavrayan firmalardır. ūnkū firmanın yegane baęlantısı, arama merkezidir.

Bazı firmalar, tūm yeni uygulamalarını tek bir kanala odaklama yanlıřı yapıyorlar. ۆrneęin, sadece internet ۆzerinden CRM uygulaması yapıyorlar. Fakat bu, mūřterinin talebini gۆz ۆnūne almamak anlamına geliyor. Mūřteri telefonla ya da yūzyūze olarak da baęlantı kurmak isteyebilir. Bu noktada da firmalar sorun yařıyor.

ۆnemli olan, sadakati saęlamak için yapılması gerekenleri anlamak ve bunların nasıl ۆlۆleceęinin ortaya konmasıdır. ۆlūm yapılabiliyor mu? Gerçekten ۆlūldūęünden emin miyiz? Teknoloji problemi ۆzmüyor.

Gerçekten başarılı CRM uygulamaları, müşterilerle buluşmak istedikleri noktada biraraya gelenlerdir. Artık müşteriler, daha çok bireysel ilgi ve karşılık beklemektedirler. Güven ve saygıya dayalı uzun dönemli ilişkiler kurmak istemektedirler. Firmayla her bağlantılarının bir satışla sonuçlanmasını istememektedirler. Sadece, ihtiyaç duydukları bilgiyi, ihtiyaç duydukları zaman almak istemektedirler.

CRM uygulamaları, yeni tip müşteri ilişkisini şekillendiren araçlar olarak etkin olmalarına rağmen, müşteri ilişkilerinin yapısını onlar belirlemeyecekler, bunu müşterilerin kendisi yapacaktır.

e-CRM söz konusu olduğunda, ilk gözönünde bulundurulacak faktörün müşteri ihtiyaçları olduğunu kavramak gerekir. Aksi halde müşterilere kolaylık sağlamak yerine onları rahatsız eden uygulamalar ortaya çıkar ve bu da, uzun dönemde müşteri ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir.

En önemli konulardan biri de, e-CRM uygulamalarının neler olduğunun doğru bir şekilde belirlenmesidir. Bazı firmalar CRM yaptıklarını zannederek müşterinin önüne engeller koymaktadırlar. 'Müşterilerin etrafını bariyerlerle çevirmek, onlarla iyi ilişki kurmak demek değildir. Microsoft'un homepage'ine kendi sitesini koymasına bu tip bariyerlere örnek olarak verilebilir. Bu, CRM değildir. Lycos'un ise, Lycos Points'i kendi portalını kullananlara hizmet olarak sunması bir CRM örneğidir.

E-CRM, şirketlere kolaylık sağlaması ve teknolojinin en etkin şekilde kullanılması için tasarlanmış bir uygulamadır. Fakat, detay olarak düşünülebilecek noktalarda yapılan yanlışlar, şirketlere ilişkisel anlamda büyük zarar verilebilir. Müşteriler kendilerine öneri sunulmasından, düşünülmeğe hoşlanırlar, fakat yönlendirilmeye başladıklarını hissetmek, firmaya olan güvenlerini sarsıcı etki yapabilir. Bu da, e-CRM tasarımcılarının, sistemi hayata geçirirken önceden hesaplamaları gereken bir süreçtir. [15]

2.7.5 Data Mining

Data Mining, (veri tarama) kullanılabilir verilere ulaşmak için yapılan araştırmalardır. Kullanılabilir veriler, işe ölçülebilir etkileri olan verilerdir. Doğru müşteriye, doğru zamanda ulaşmayı sağlayan Data Mining, CRM alanında kullanılan başarılı bir

uygulamadır. Müşteri davranışını anlayabilmek için veri analiz edebilmek gerekir. Buna bir örnek verilirse; bir cep telefonu firması, en karlı ve en iyi müşterilerinin hizmet merkezlerine aşırı bir şekilde şikayet bildirdiğini farketmiştir. Hizmet merkezi, bir maliyet merkezi ya da sıkıntı veren bir merkez olmamasına rağmen, müşteri tabanının önemli bir bölümüne yardımcı olmakta, onların şikayetlerine cevap vermektedir.

Data Mining, veri sömürüsü için çok güçlü bir teknolojidir. Sömürme tabiri ile, karar ağaçları, gelişmiş algoritmalar, kümelendirme, bağlantı analizi, ağ diyagramlarının kullanımı kastedilmektedir. Data Mining yazılımları konusunda iki farklı pazar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, bilgili kullanıcılar için olan, gelişmiş algoritmalara değinen aletler içindir. Kullanıcılar, veri analizinden anlayan, istatistik, matematik ya da bilim altyapısı olan kişilerdir. Tipik olarak, küçük bir Data Mining gurubu, analiz üzerine yoğunlaşır ve sonuçları organizasyonun diğer bölümlerine dağıtır.

Diğer pazar ise, algoritmaların uygulamaya dönüştürülmesiyle ilgili olandır. Data mining algoritmaları en son kullanıcılar tarafından kullanılacak araçlar haline dönüştürülür. En son kullanıcılar da, karışık davranışsal durumları anlama görevi olan müşteri temsilcileridir. Bazı firmalar, kendi yazılımlarını oluştururlar, bazılarıysa, başka firmalarla ortaklaşa çalışarak data mining faaliyetlerini yerine getirirler.

Bir firmada data mining nasıl kullanıldığı değil, nasıl bir başarı gösterildiği önemlidir. Data mininge tipik bir giriş, veriyi firma ile ilgili bilgi vermesi için kullanabilmekten geçen bir birleşme ile olacaktır. Yeni bir uygulamaya entegre edilen bir ürün, iş için firmanın ihtiyaç duyduğu müşteri analizini sağlamayacaktır. Yine de, böyle bir ürün, bu uygulamayı iyi bir şekilde yerine getirecektir.

Başarılı Data mining birleşmelerinin üç ayağı bulunur:

- ◆ İşin ihtiyaçları -organizasyonun hangi bölümü Data mining'i kullanıyor, stratejik ve taktiksel bileşenleri nelerdir?
- ◆ Veri- ne tür bir veri vardır, ne kadar iyidir ve ulaşılabilirliği nedir?
- ◆ Data Mining Teknikleri- kullanıma uygun teknikler ve araçlar nelerdir?

Bu üç bileşen içinde, ilkinin belirlenmesi en zor bileşen olduğunu söylenebilir.

Başarılı Data mining, işin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde veri ve analizi birleştirir.

Büyük bir bankada buna iyi bir örneğe vardır. Bu bankadakiler, düşük oranda kredi alan kişilerin aynı zamanda (orantısız bir şekilde) küçük iş hesaplarına sahip olduğunu fark etmişlerdir. Ev yatırımcısı denilen bu kişilerin, küçük işleri başlatmak için bu borçları kullandığı anlaşıncı, ev yatırımı alanına ağırlık verilmiş ve cevap oranı da gözle görülür bir şekilde artış göstermiştir. (%0.7'den %7'ye)

Veriler, birçok örneği de içermektedir. Bakkal verilerini kullanarak yapılan analizlerde, Paskalya'dan önce, hemen hemen her ürünle birlikte yumurta alındığı anlaşılmıştır. Zaman zaman bu satış verileri, tüketici davranışları hakkında, satıcıların fark edemedikleri birçok noktanın ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

İyi ve kullanılabilir örneklerle, gereksiz olanları ayırtedebilmek için, uzman yaklaşımına ihtiyaç vardır. Başarılı data mining tamamen, iş kullanıcılarını veri ve algoritmadan anlayan analistlerin yeteneklerini dengelemek için güçlendirmekle ilgilidir.

Data mining ile ilgili en önemli noktalardan biri de, verilerin işleme güçlüğüdür. En düzenli ve sistematize edilmiş veritabanında bile bu problem yaşanmaktadır. Her ay, binlerce veri, çeşitli kanallardan şirkete ulaşan müşteriler tarafından sisteme sokulmaktadır. Ayrıca, tedarikçi verileri de sisteme girmektedir. Tüm bunların toplanması ve analizinin yapılması tahmin edilebileceği gibi çok fazla emek gerektiren bir süreçtir. İnternet ise, hergeçen gün daha etkili hale gelmektedir. Tıklama yoluyla siteye ulaşan ve alım gerçekleştirip, gerektiğinde müşteri temsilcisine ulaşan müşterilerin davranışları firma tarafından analiz edilmekte ve bu davranış bilgisinden yararlanarak müşterilerin nasıl daha iyi şekilde kullanılabileceği de bu analizler sonunda belirlenmektedir.

Data mining araçları olarak, şirketin ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap verebilecek herhangi bir yazılım kullanılabilir. Silicon Graphics , SAS, IBM, ISL, Angoss, ve Thinking Machines bu alanda başarılı yazılım şirketleridir.

Etkin CRM, kullandığı kanala bağlı olmadan müşteriye doğru mesajı gönderebilmektir. Bu kanallar, arama merkezleri, direkt mail, ve elektronik kanallar olabilir.

Data mining, müşteriye gönderilecek mesajın doğruluğunu belirlemekte kullanılır. CRM'in doğal bir bileşenidir. İlk başta, CRM sistemi birçok farklı temas noktasından müşterilerle ilgili verileri derler. Bu veriyi en iyi şekilde kullanmak (ki buna CRM terimi

olarak ‘sömürmek’ denmektedir) firmaya önemli bir rekabet avantajı sağlar. İkinci olarak CRM sistemi, sonuçlara dayanarak hareket etmeye imkan tanır. Pazarlama kampanyaları bir tek kanala odaklanmak yerine, her temas noktasında etkili hale getirilebilir.

Ticaret, internet ortamına yansıdığına, CRM yarışı daha büyük hale gelir. Birçok organizasyon, pazarlama kampanyalarını hala aylar öncesinden belirlemektedir. Kampanyayla ilgili analiz verileri de, kampanyanın işlemeye başladığı tarihten altı ay öncesinin kampanyalardır. Kampanyalar, web üzerinden bir hafta içinde tasarlanıp, hayata geçirilebilmektedir. Kampanyanın etkisi de, kampanya başladıktan birkaç saat sonra anlaşılıp, gerçek müşteri davranışına göre değiştirilip, güncellenebilmektedir.

Data mining müşteri davranışını anlamının elektronik ticaretin hızlı hareket eden ortamında bile anahtar metodudur. Başarılı data mining algoritmalarla değil, verinin sömürülmesiyle ilgilidir. [9]

2.8 Müşteri Teması

Müşteriler hedef değildir. Onlar büyük ihtimalle firmanın en değerli varlığıdır. Onlara en iyi şekilde bakılmalı, ve en iyi davranış gösterilmelidir. Her bir müşteri, bir ilişki hedefi olmalıdır. Müşteri, bireysel olarak firmanın karar verme sürecine entegre edilmelidir. Tam anlamıyla müşteri tarafından yönlendirilen bir firma olmak için, firma müşterilerinin temasını firmanın dışına taşıyabilmelidir.

Yıllardır, müşteriye yaklaşma fikri firmaların çeşitli pazarlama araştırmaları yürütmesine ve istatistiki modeller oluşturmalarına neden olmuştur. Fakat, yöneticilerin zaman zaman rakamlara boğulduğu ve müşteriden uzaklaştığı görülmüştür. Müşterilerle kontak kurulan tek nokta, satışlar olmuştur.

Daha önceleri, müşterilerin az seçeneğinin olması sadece, satış ekibinin pazar araştırmalarına dayanan yaklaşım belirleyip, müşterilere hizmet vermelerine yeterli olmuştur. Fakat, günümüzde rekabetçi ortam müşterilere daha çok seçenek sunmaktadır. Bu nedenle, sadece satış yaklaşımı yeterli olmaz. Müşteri odaklı olmak için, birçok organizasyon düzeyinde müşteriyle temas kurmak gerekir. Tüm organizasyonel süreçlerin de müşteri odaklılık felsefesi tarafından şekillendirilmesi gerekir.

İki tip müşteri teması vardır. Biri, reaktif yaklaşımdır ki, müşteri tarafından temas kurulur. İkincisi ise, proaktif, yani organizasyonun müşteriyle temas kurduğu şekildedir.

2.8.1 Reaktif Yaklaşım

Reaktif yaklaşım, müşterinin bir şekilde firmayla temas kurmasını gerektirir. Bu da çoğu müşterinin gerçekleştirmek istemediği bir temastır. Reaktif temasta bulunanlar ise, çoğunlukla şikayet bildirmek şeklinde bir geribeslemede bulunmaktadır ki, bu kişiler de çoğunlukla duygusal davranmaktadırlar ve yaklaşımlarıyla tüm müşterileri kesinlikle temsil etmezler. Şikayetlere dayanarak büyük organizasyonel değişimleri gerçekleştirmek de çok zayıf bir stratejik mantık olacaktır.

Reaktif müşteri teması sağlanması için, ilk olarak şirkette bir müşteri hizmet departmanı kurulması gerekir. Bu departmanlar da birçok şirkette sadece şikayetlere cevap verilen birimler olarak hizmet görmektedir. Bu departmanlara bağlı olarak da, ücretsiz servis numaraları olmalı ve bunlar da müşteriyi fazla bekletmeden gerçek bir müşteri temsilcisine (bir bant kaydına değil) bağlamalıdır. Haftada yedi gün, yirmi dört saat hizmet veren numaralar ve yardıma hazır müşteri temsilcileri müşteri tatminini arttıracak unsurlardır. Müşteriye en makul cevabın verilmesi ve sorunun mümkün olduğu kadar kısa sürede çözülmesi gerekir. Müşteriyi saatlerce ya da daha kötüsü haftalarca bekletip, en sonunda da sorunu doğru şekilde çözememek, o birimin etkin çalışmadığını göstereceği gibi, müşteriyi de firmadan uzaklaştırıcı yönde etki yapacaktır.

Müşterilerin firmayla en yoğun temas kurduğu noktalar, satış birimleridir. Fakat çoğu zaman personelin yeterli olmadığı ve şikayetleri kulak arkası ettiği görülmektedir. Bunun birçok sebebinden biri, satıcıların sadece satışın arttırılmasına odaklanmış olmasıdır. Bu, bir anlamda prim sisteminden kaynaklanmaktadır. Bazı satış elemanları ise, amirlerine çok fazla şikayet iletirlerse, zamanla problemlerin kendilerinden kaynaklandığının düşünülüp, işlerinden atılacaklarına inanırlar. Birçok durumda, satış elemanı en önemli müşteri kontağını gerçekleştiren kişidir, ama günümüzün ortamında beklentileri cevaplayabilmek için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle proaktif bir yaklaşıma gerek vardır.

2.8.2 Proaktif Yaklaşım

Proaktif yaklaşım, organizasyonun müşterisiyle müşteri tatmin araştırmalarında görülmeyen verileri ve önerileri edinmek amacıyla bağlantı kurmasıdır. Proaktif yaklaşımda, firmayla reaktif olarak temas kurmayacak müşterilerle bağlantı kurmasıdır. Bu sayede onların görüş ve beklentileri de karar verme sürecinde kullanılabilir.

Dikkat edilecek bir nokta da, burada kullanılan müşteri teriminin sadece ürünün son kullanıcıyı sembolize etmemesi, aynı zamanda, dağıtıcıları, tedarikçiler, perakendecileri vb. de içine almasıdır. Çünkü çoğu zaman, pazarlama araştırmacıları firmaları yada nakliye şirketlerini de karar alma sürecine katmak gerekir. Müşteri entegrasyonu fikrinin altında yatan felsefe, her tip müşterinin değer zincirinin önemli halkaları olduğu ve buna uygun bir şekilde muameleyi hakkettikleridir.

Müşteri Temasına Proaktif Yaklaşım

- ✦ **Yönetimsel temas:** Tepe yönetimin müşterilerle düzenli teması
- ✦ **Müşteri ziyaretleri:** Müdürlerin ve ekiplerin müşteri sitelerine yaptığı ziyaretler
- ✦ **Yeni Ürün Geliştirme:** Müşterilerin Tasarım sürecine erken girmelerini sağlamak
- ✦ **Beta Siteleri:** Anahtar kullanıcılara üretime geçilmeden önce prototip sağlamak
- ✦ **Müşteri panelleri:** Değişim ihtiyaçlarını açık bir şekilde tartışan müşteriler
- ✦ **İç takımlardaki müşteri temsilcileri:** Müşterinin sesinin duyulduğundan emin olmak için, müşterilerin kalite geliştirme takımlarına akıtılmalarının sağlanması

2.8.2.1 Yönetimsel Temas

Bu özellikle ilgili birkaç örnek verilebilir. Pepsi-Cola'nın Kuzey Amerika Başkanı, her gün en az dört müşterisiyle proaktif olarak konuşmaktadır. Problem yaşanan zamanlarda bu sayının çok daha arttığı görülmüştür. P&G'deki yöneticiler, bakkallarda müşterilerle konuşup, onlara ürünler hakkındaki fikirlerini sormaktadırlar. Hatta müşteri hizmet telefon hatlarını bile cevapladıkları olmaktadır. HP'de ise, yöneticiler, düzenli, açık, yüksek düzeyde teması gerçekleştirebilmek için anahtar müşterilere atanmaktadır.

Bu firmaların gösterdiği şudur; müşteriler çok önemlidir. Eğer tepe yöneticiler müşteri temasına çok önem verirse, diğer müdürler ve çalışanlar da önem verecektir. Bazı firmalarda ise, her bir müşteriye bir çalışan tarafından hizmet verildiği görülmektedir. Bu sayede sadece müşteriler kendilerini önemli hissetmekle kalmazlar, çalışanlar da her bir müşterinin firma için olan önemini kavrarlar.

2.8.2.2 Müşteri Ziyaretleri

Motorola ve 3M gibi şirketlerde, müşterilere çeşitli ziyaretler gerçekleştirilip, onlardan direk olarak ürünlerle ilgili geribildirim alınmaktadır.

2.8.2.3 Yeni Ürün Geliştirme

Yeni bir ürünün geliştirilmesi sırasında, tedarikçi firmaların ya da müşterilerin temsilcilerinin de tasarım sürecine katkıda bulunması, pazar testlerini azalttığı gibi, şu andaki geliştirmelerin iki kuşak ötesine geçilmesini sağlar.

2.8.2.4 Beta Siteleri

Bazı firmalarda, anahtar müşterilere, deneme ve geribildirim amaçlı numuneler dağıtılmaktadır. Tüm üretim başlamadan eksiklerin ortaya çıkarılması bu sayede mümkün olmaktadır.

2.8.2.5 Müşteri Panelleri

Müşteriler, şirket yöneticileri ile bir toplantı salonunda biraraya gelip, onların ürün ve hizmetlerle ilgili sordukları uzun soruları yanıtlamaktadırlar. Bu tartışmalara başlanmadan önce, müşteri tatmin ölçümlerinin elde olması avantaj sağlamaktadır. Alınan cevaplarla da, müşteri tercihlerine göre, hareket planları hazırlanmaktadır.

2.8.2.6 Şirket İçi Takımlardaki Müşteri Temsilcileri

Müşteriler sadece üst düzey teması ile sınırlandırılmamalıdır. Organizasyon düzeyindeki birçok takıma da katılabilmelidirler. Müşterinin sesini dile getirmesi açısından bu tip bir yaklaşım önem taşır.

2.8.3 Müşteri Tarafından Yönlendirilen Bir Firma Olmak

Müşteri odaklı olmanın en iyi yöntemi, müşteriyle proaktif yaklaşıma dayanan bir temas kurmaktır. Direkt müşteri kontağının insan teması firmanın geneline yayılırsa, müşteriye değerli bir varlık gibi davranılacaktır. [10]

2.9 Müşteriye Hizmet

Müşteri hizmetinin mükemmelliği, tüm kuruluşun tutumunu yansıtır ve her düzeydeki çalışanın hizmeti bizzat kendisi sunsun ya da sunmasın müşteri ihtiyaçlarına odaklanmasını gerektirir. Mükemmel bir müşteri hizmetine ulaşmak her yöneticinin amacıdır. Böyle bir amaç, günlük her türlü kararın, iletişimin ve işletme sürecinin müşterinin gerçek ihtiyaçlarına yönelmesinin güvencesi olabilmektedir. Bu yaklaşım, müşteri hizmeti kavramının ve uygulamalarının, tüm kuruluşların en önemli konularından biri olmasını sağlamıştır. Ancak hizmet kavramının, çok değişik sektörlerde, değişik türdeki kuruluşlarda farklı isimler altında kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, müşteri hizmeti, müşteri tatmini, müşteri mutluluğu, müşteri odaklılık, müşteri yönlülük gibi terimler kullanılmaktadır. Tüm bu terimlerin ana fikrinin, müşterilerin taleplerinin karşılanması ve kuruluşun topyekün müşteri tatminini güvenceye alması olduğu belirtilebilir. Unutulmamalıdır ki, elde ettikleri ürün ve hizmet sonucu tatmin olan müşteriler, o kuruluşa dönük olumlu tutumlarını sürdürecektir.

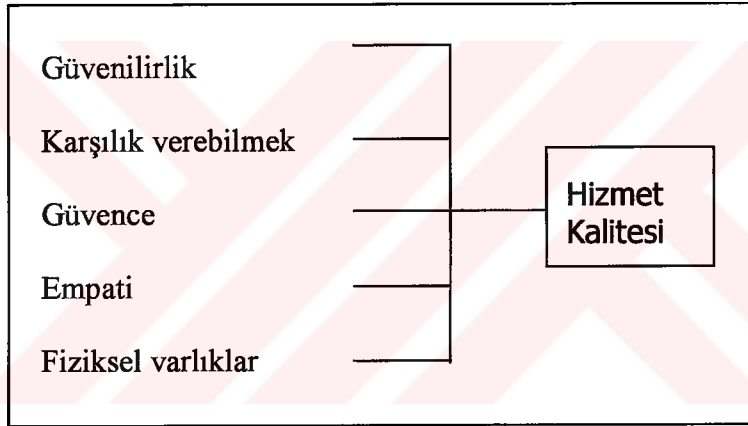
2.9.1 Müşteriye Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün yada mükemmel hizmet verilmesidir. Ayrıca, hizmet kalitesi için, bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği de denebilir. Burada önemli olan, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır. Müşteri, birçok faktörü birlikte algılayarak kaliteye bir anlam verir ve üç önemli sonuç ortaya çıkar.

<u>Müşteri Hizmeti</u>	<u>Müşteri Algılamaları</u>	<u>Tatmin Düzeyi</u>
Hizmet Deneyimi	Beklenenden daha iyi	Hoşnut
	Beklendiği gibi	Tatmin Olmuş
	Beklenenden Az	Tatmin Olmamış

Şekil 2.5 Müşteri Tatmini

Kuruluşlar, tatminkar ve ileri kalite yaratarak rekabetçi üstünlükler kazanmaya çalışırlar. Genel anlamıyla hizmet kalitesini oluşturan unsurlar beş ana grupta toplanabilir:



Şekil 2.6 Hizmet Kalitesini Oluşturan Unsurlar

Güvenilirlik: Söz verilen hizmetin doğruluğu, tutarlılığı, o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneğidir.

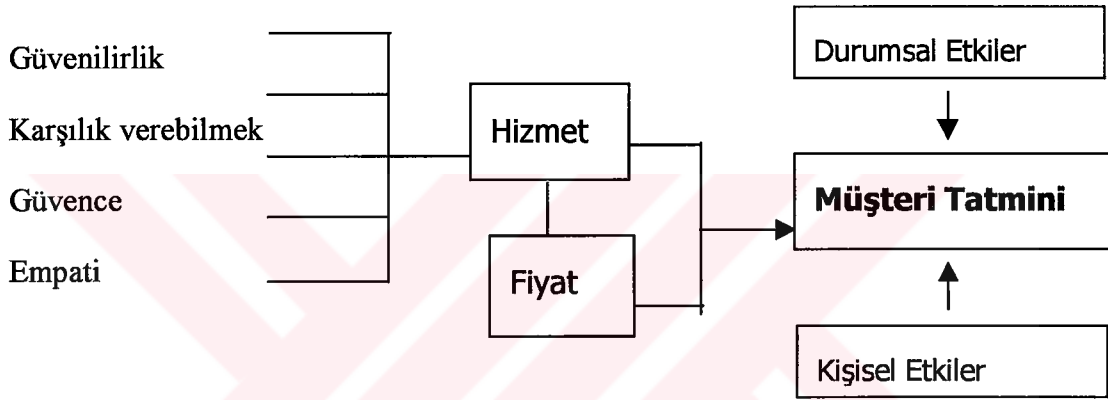
Karşılık Verebilmek: Zamanında, doğru ve çık biçimde müşteri taleplerine yanıt verebilme becerisidir.

Güvence: Çalışanların bilgi ve nezaketle güven yaratmasıdır.

Empati: Kendini müşterinin yerine koyarak, bireyselleştirilmiş ilgiyi müşteriye verebilmektir.

Fiziksel Varlıklar: Fiziksel ortamın görünüşünü, ekipmanını, çalışanları ve malzemeleri kapsar.

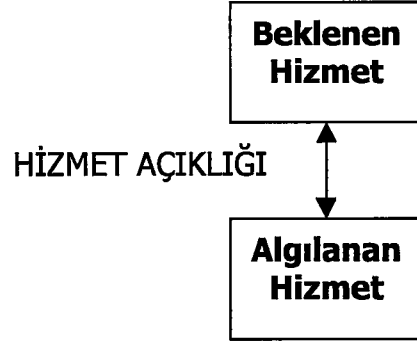
Hizmet kalitesinin bileşenleri, hizmetin müşteri tarafından olumlu algılanmasına imkan tanır. Tüm bu bileşenleri en uygun şekilde biraraya getiren firma, müşteri tarafından kaliteli olarak algılanır. Müşteri hizmetin ne kadar kaliteli olduğuna inanırsa, o kadar tatmin olacaktır.



Şekil 2.7 Müşterinin Algıladığı Kalite ve Müşteri Tatmini

Bu unsurlar, müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki bilgilerini nasıl düzenlediğini gösterir. Kalite kavramıyla bağlantılı ve çoğu zaman eş anlamlı olarak tatmin kavramı kullanılır. Tatmin geniş içeriktedir ve hizmet kalitesine ek olarak ürün kalitesinden, fiyattan, durumsal ve kişisel etkilerden etkilenmektedir. Bazı durumlarda, kişiler çevrelerinden aldıkları bilgi ile de hizmeti değerlendirip, daha önce hiç çalışmadıkları bir firmaya bile güvenebilmektedirler.

Eğer müşterinin beklediği hizmet ile algıladığı hizmet arasında fark varsa, bu hizmet kalitesinde eksiklik olduğunu gösterir.



Şekil 2.8 Hizmet Açıklığı

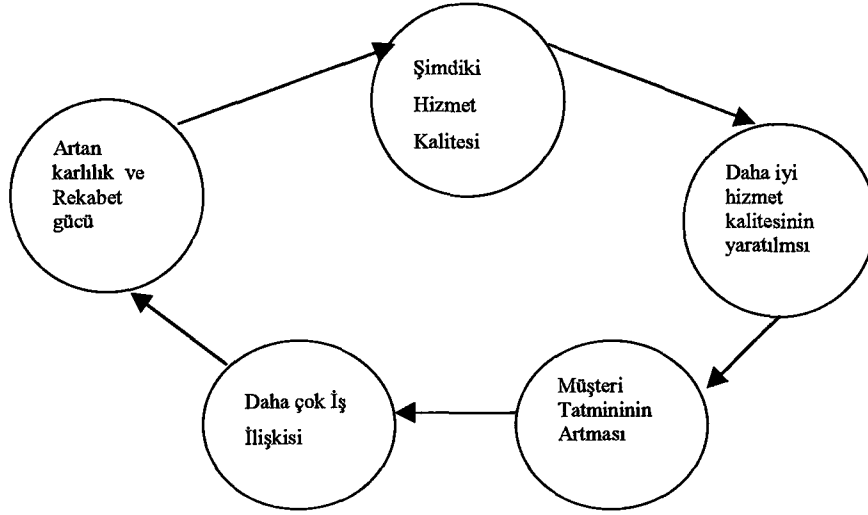
Genelde hizmet kalitesindeki açıklıklar, yönetimden kaynaklanmaktadır. Bu açıklıklar şekilde sıralanabilir:

1. Müşterinin ne beklediğini bilmemek
2. Doğru hizmet standartları ve tasarımlarını seçememe
3. Hizmet standartlarını sunamamak
4. Söz verilenlerle performansın uyuşması

Açıklık Nedenleri:

- Araştırma eksikliği
- Hizmet konusundaki araştırma yokluğu
- Yönetim ile müşteri arasındaki etkileşim eksikliği
- İlişkilere odaklanmada eksiklik

Bu nedenlerin ortadan kaldırılması için, müşteriler hakkında sürekli araştırmalar yapmak, onların hizmet konusunda beklentilerini zamanında ve doğru olarak belirlemeye çalışmak gerekir. Bu konuda ayrıca, yönetimin iletişim kanallarını açık tutarak, her türlü bilginin kuruluşa gelmesini sağlaması önerilebilir.[11]



Şekil 2.9 Hizmet Kalitesi Döngüsü

2.10 CRM Sisteminde Müşteri

CRM 'in en önemli ilgi alanı müşteri ve müşteri sadakatidir. Müşteriler, firmayı ayakta tutacak en önemli varlıklardır. Onlarla ilgili her türlü bilgi araştırılır, tüm alışveriş verilerinin kaydı tutulmaya çalışılır. Müşterilerin organizasyonla karşılaştıkları her noktada, sergiledikleri tutum incelenir, bu tutum müşteri ilişkileri süreçlerini oluşturabilmek için haritalanır, müşteri üzerinde fark yaratan noktalar ortaya dökülmüş olur. Hatta, bu süreçler, daha sonra standartlara dökülür ve müşteriyle bağlantı kuracak kişilerin kullanacağı prosedürler haline getirilir.

Tüm bu çabalar, müşterilere en doğru hizmeti verebilmek içindir. Fakat her müşteriye aynı hizmet verilmez. Bazıları firma için daha karlıdır ve onların sadakatine daha çok önem verilir. Bu kişiler doğru müşterilerdir ve firmanın onları kazanmak için çaba göstermesi, en mantıklı yaklaşımdır. [12]

2.10.1 Doğru Müşteriler

Sadakate dayanan bir iş sistemi yaratmanın ilk adımı, doğru müşterileri bulmak ve firmaya kazandırmaktır. Bu müşteriler, firmanın yıllar boyu sürecek yatırımlarına sabit

nakit akışı ve karlı bir geri dönüşüm sağlayacak kişilerdir. Sadakatleri kazanılabilir ve elde tutulabilir olmalıdır. Sadakate dayan firmalar şunları unutmamalıdır:

- ❖ Bazı müşteriler, kendilerinden sadıktırlar ve her zaman uzun dönemli değişmeyen ilişkileri tercih ederler.
- ❖ Bazı müşteriler diğerlerine göre daha karlıdır. Daha çok para harca, faturalarını daha düzgün öder ve daha az hizmet gerektirirler.
- ❖ Bazı müşteriler o firmanın ürünlerini rakiplerinkine göre daha çok beğeneceklerdir. Hiçbir firma herkese yönelemez, herkesi aynı oranda tatmin edemez. Firmanın gücü, bu müşterilerin ihtiyaç ve seçenekleriyle daha iyi uyum sağlar.

Bir firma bu üç tip müşteriden ne kadar fazlasına sahip olursa, müşteri elde tutma oranı da o kadar yüksek olur. Önemli olan ne kadar çok müşterinin kazanıldığı değil, sadakat potansiyeli yüksek müşterilerden ne kadarının kazanıldığıdır. Müşterileri demografik özelliklerine göre sınıflandırıp, bu sınıflardan daha sadık olanların üzerine eğilmek, daha iyi bir strateji olacaktır.

2.10.2 Müşteriyi Kazanma ve Elde Tutma

Doğru müşterileri bulup, şirkete bağlamak ve en önemlisi onları sadık hale getirmek gerekir. Müşteri kazanmanın maliyeti eldeki müşteriyi tutmanınkinden çok daha yüksektir.

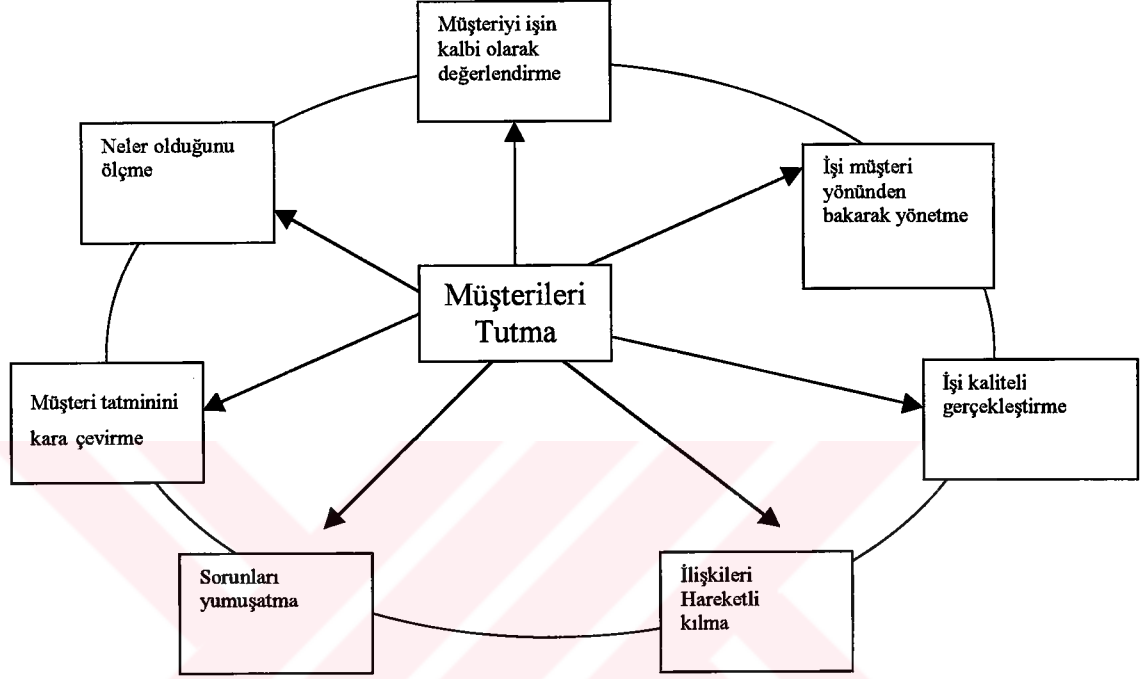
- ❖ Müşteri tutmada 52'lik artış, genel giderlerdeki %10'luk azalışla aynı kar etkisine sahiptir.
- ❖ Kaybedilen bir müşterinin yerine benzerini koyabilmek için en az 5 kat daha fazla zaman, enerji ve para harcamak gerekir.

Müşteri kazanmak için, önce müşteriler sınıflara ayrılmalıdır. Daha sonra hangi sınıfa odaklanılacağı belirlenmelidir. Sadakat potansiyeli yüksek olanlar burada hedef olarak seçilmelidir.

Kitle belirlendikten sonra, bu kitlenin ne gibi beklentileri olduğunu anlamak amacıyla, Pazar araştırmaları yapılabilir. Bunlardan edinilen verilerle de, pazarlama stratejileri

belirlenmeli ve hedef kitlesinin ilgisi çekilmeye çalışılmalıdır. Bunlar da, çeşitli kampanya ve promosyonlarla olabilir.

Müşteriler kazanılmaya başlandıktan sonra, firma için en önemli olan aşamaya gelinir. O da, müşterileri tutmaktır.



Şekil 2.10 Müşteriyi Tutmadaki Faaliyetler

Bir şirket, müşterilerini elde tutmak yukarıdaki şemada görülen faaliyetleri gerçekleştirmelidir. Ancak bu sayede, müşterilerine onlara değer verdiğini ispatlayıp, müşterilerle uyumlu ve sürekli ilişkiler kurabilir. CRM felsefesine göre, müşterinin şirketten en çok istediği davranışlardan biri, ona özel davranılmasıdır. Müşteri, kendisini diğer müşterilerden farklı gören ve ona değer verdiğini düşündüğü firmalarla çalışmayı daha çok tercih eder. Müşteri kendisiyle bireysel olarak ilgilenilmesini, dinlenmeyi, şikayetlerinin dikkate alınmasını, nezaket görmeyi, kişisel ihtiyaçlarının firma tarafından bilinip, en uygun şekilde karşılanmasını, ona zaman ayrılmasını, kısacası önemli hissetmeyi ister. Aslında, bu bir anlamda, müşteriye sadece satın alma faaliyetini yerine getiren ve firmaya kar sağlayan biri olarak bakmama yaklaşımıdır. Tüm insanların

doğasında olan, kendini özel hissetme ihtiyacının bir sonucu olarak karşımıza çıkar. Bu nedenle, bu ihtiyacı bilip, iyi anlayıp, şirket kültürüne yansıtmak gerekir.

Müşteri Tutmada Başarının Kontrol Noktaları

- ❑ Belirgin bir müşteri hizmet misyonuna, vizyonuna ve felsefesine sahip olma, bunu personele iletme, onları eğitme ve hizmet misyonunu gerçekleştirmek için onlara yetki verme
- ❑ Müşterilere kaliteli ürünler, hizmetler ve güven sunma
- ❑ Müşterileri özenle dinleyip, onların sunduğu önerilere göre harekete geçme
- ❑ Müşterilere hizmet sırasında zaman zaman sezgilere önem verme
- ❑ Müşterilere saygılı, güvenli, doru bir şekilde davranma
- ❑ Şimdiki müşteriler, eski müşteriler ve rakiplerin müşterileri de dahil olmak üzere tüm müşterilerle düzenli iletişim kurma
- ❑ Ürün ve hizmet sunumunu dikkatli bir şekilde genişletme

Müşteri Tutma Modeli Örneği

- ❑ BERABERLİK DUYGUSU YARATMA
- ❑ MÜŞTERİLERİ BİLMEK
- ❑ EN İYİ MÜŞTERİLERE ODAKLANMAK
- ❑ ÇALIŞANLARA YETKİ VERMEK
- ❑ İÇ MÜŞTERİLER
- ❑ HATALARIN OLABİLECEĞİNİ KABUL ETMEK
- ❑ BAĞLANTIYI SÜRDÜRMEK
- ❑ MÜŞTERİYLE ÇOK YÖNLÜ İLİŞKİ KURMAK
- ❑ ÖNDER OLMA (İZLEMEK, YA DA YOLDAN ÇEKİLMEK)
- ❑ SORUNU HERKESİN SORUNU OLARAK BENİMSEMEK
- ❑ İYİ İŞİN FARKINA VARMA

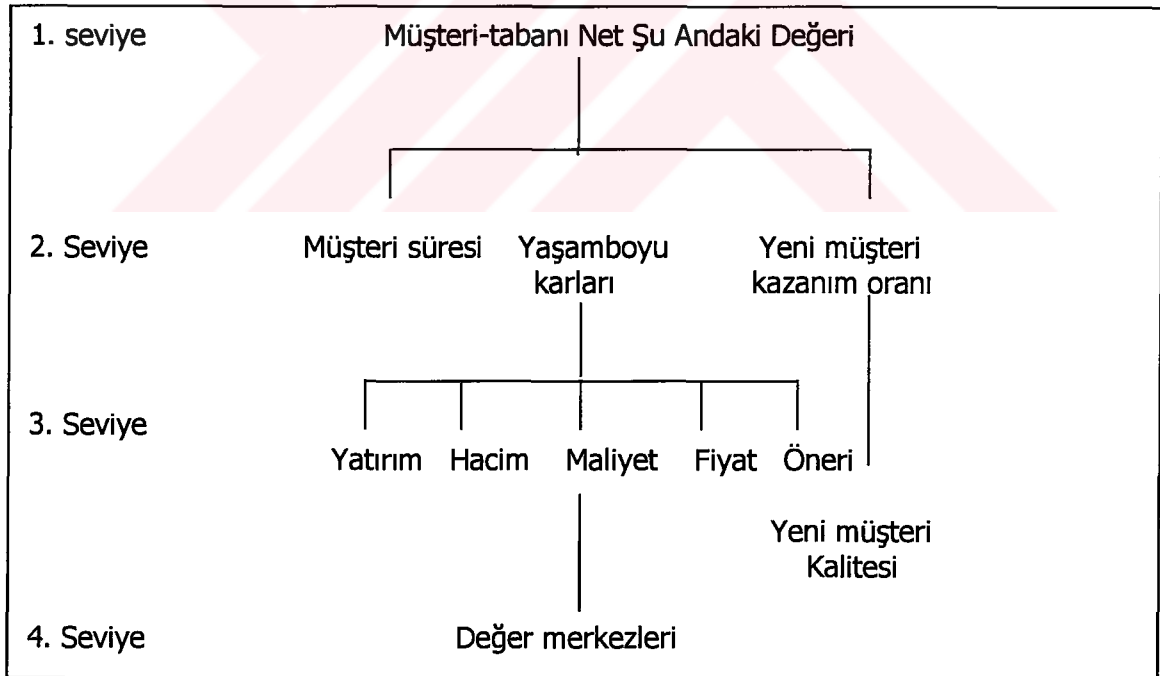
[11]

2.11 Müşteri Ölçümleri

Ölçüm, çoğu zaman tepe yöneticilerin dikkate almak istemedikleri, fakat şirket vizyonu açısından önemli bir kavramdır. Liderler vizyon ve strateji gibi kavramlar üzerine eğilmek, ölçümü göz önüne almamak isterler. Gerçekte, ölçüm, vizyon ve stratejinin kalbinde yatan kavramdır. Günlük iş hayatının gerçeklerinin, gelecek planlarına uyarlanması için, ölçüm yapmaya ihtiyaç vardır.

Bir firmanın müşterilerle ilgili ilk yapması gereken ölçüm, her bir müşteriye ne kadar yatırım yapıldığıdır. Bu ölçüm, reklam ve pazarlama maliyetlerini, süreç ve yeni hesap oluşturma maliyetlerine ekleyerek bulunur. Ürün sınırlarını ve aktivite düzeylerini dikkate alarak da, bu yatırımlara her bir müşteri grubunu karlı hale getirebilmek için ne kadar ek yapmak gerektiği bulunabilir. Bu ölçümler sayesinde de firma, yeni uygulamaların yüzde kaçının gerçek hesaplar ve karlar haline geldiğini gözlemleyebilir.

Şirket tarafından yapılacak ölçümlerin belirli bir hiyerarşi gözetmesi gerekir. Bu sıralama şekilde verilmektedir. [11]



Şekil 2.11 Ölçüm Hiyerarşisi

2.11.1 Müşteri Sadakat Ölçümleri

Müşteri sadakatinin en önemli ayırt edicilerini, hizmet kontratları, güncellemeler ve kullanılmayan parçalardır. Sermaye malı üreticileri, (telefon prizleri, fotokopi makineleri üreticileri vb.) kendi satışlarından az kar ederler, onlara asıl kar kazandıranlar, müşteri yaşam boyu karını yaratan hizmet kontratlarıdır.

Hizmet sadakatinin galerinin karları ve tekrar satın alma oranları için en önemli unsur olduğunu fark eden bir otomobil firması, bir galerinin sattığı bir arabanın ne kadar servise gerek duyacağını hesaplayan bir bilgisayar sistemi kurmuştur. Bilgisayar, galerilerin servis ödemelerini kendi tahminleriyle karşılaştırır. Ayrıca, müşterilerin ne kadarının ücretsiz ilk iki bakım için geri döndüklerini de ortaya koyar. En önemlisi, sistem galerinin sadakatinin en üst seviyelere ulaşması halinde, ne kadar daha fazla kar edeceğini de hesaplar. Galerilerin daha iyi iş yapabilmeleri ve müşteri değerini daha çok yükseltebilmeleri için de üretim düzeylerini karşılaştırır. [12]

2.11.2 Müşteri İlişkileri Ölçümleri

Müşteri ilişkilerini en etkin şekilde yönetebilmek için ilk başta yeterli ölçümlerin yapılması gerekir. Bu ölçümlerin de müşteriye en çok etkileyen iş unsurlarına yönelik olması gerekir. Aksi halde, birçok önemsiz ölçüm yapılır ve bu ölçümler de müşteri beklentilerini tam anlamıyla yansıtmayacağı için şirketi yanlış kararlara götürür. Müşteriler, en çok aldıkları ürün ya da hizmetin miktarına, kalitesine, maliyetine ve zamanlamasına önem verirler. Şirketin kendi özelliklerine ve verdiği hizmete göre bu özelliklere yenileri eklenebilir. Bu ölçüm kriterlerinin şirket tarafından belirlenmesi gerekir. Ölçüm yaklaşımı, müşteri gözüyle olayla bakmak ve müşterinin sesi olmak şeklinde geliştirilmelidir.

Müşteri odaklı olunurken en çok kullanılan ölçüm teknikleri, fokus grupları, danışma panelleri, kritik olay tekniği, müşteri anketleri olarak adlandırılabilir. Ayrıca müşteri anketleri, kıyaslama metodu ve neden diyagramları da müşteri ilişkileri ölçümünde yararlı olabilir. [11]

2.12 Firma Açısından Müşteri Odaklılık

CRM, temelde müşteri odaklı bir iş felsefesinin yansımasıdır. Müşteri odaklı olmak, müşteriye en değerli varlık olarak görmek demektir. Müşteri odaklı firmanın anlaması gereken bir nokta, işi belirleyen kişinin müşteri olduğudur. Firma da pazarda bir yere sahiptir, bunu sebebi o ürünleri ya da hizmetleri sağlayabilmesi değil, müşterilerin o ürün ya da servislere ihtiyaç duyuyor olmasıdır. Bu düşünceye göre de pazarlama sadece birşeyler satmak değildir, müşterilerin ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için üstün ürünü ya da hizmeti sağlayabilmektir. Eğer, müşteri ihtiyaçlarının ne kadar önemli olduğu şirket tarafından biliniyorsa, müşterilere bu ihtiyaçların neler olduğunu sormak, onları anlamak ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için binlerce yol bulunabilir. Şirketin müşteri odaklı olması da müşteri ihtiyaçlarına azami önem vermesi ve bu ihtiyaçlara yönelik olarak süreçleri düzenlemesidir. İşte, CRM'in temel oluşum şekli de budur.

Müşteri odaklı felsefeyi benimseyecek bir şirketin öncelikle kendini müşteriye yönelik şekilde geliştirmesi gerekir. Neyin doğru olduğuna inanması değil, müşterilerine ne istediklerini ne tür bir hizmeti tercih ettiklerini sorması gerekir.

Bir web sitesini ele alalım; bu sitenin içeriği mutlaka kullanıcıyı en çok etkileyen unsurdur. Fakat içeriğin zengin olduğuna karar verecekler şirket personeli değildir. Eğer kullanıcıyı çekmek isteniyorsa, onlara önerileri sorulmalıdır. İnternet, bu açıdan büyük kullanım kolaylığı sağlamaktadır. İnternet üzerinden müşteri araştırması yapmak maliyet gerektirmediği gibi, birçok pazarlama araştırmasından daha etkili olacaktır.

Müşteri araştırmalarının sonucu detaylı raporlar haline getirilip, şirket düzeyinde alınacak kararlara etki ettirilmelidir.

2.12.1 Müşteri Odaklılık Gerekleri

1. Müşterinin beklentilerinin ortaya konması (müşteriyle direkt olarak kontak kurarak, pazar araştırmalarından edinilen veriler ile vb.)
2. Bu verilerin formüle edilmesi ve şirketin karar süreçlerinde kullanılması
3. Müşteri beklentilerinin ve davranışının analizinin yapılması

4. Analiz sonuçlarının Müşteri İlişkileri Prosedürlerine dönüştürülmesi
5. Bu prosedürlerin şirketin her kademesine etkimesi ve özellikle müşteri ile direkt temasta olan çalışanlar tarafından uygulanmasının sağlanması
6. Bu verilerin devamlı güncellenmesi o anki şartlara uydurulması

Müşteri odaklılık sadece, şirketin bir bölümünü ilgilendiren bir konu değildir. Şirket kültürüne yansıtılacak bir iş felsefesidir. Bu felsefe şirketin her attığı adımı müşteriye göre belirlemesi demektir.

Müşteri odaklı örgüt kültürünün, dürüstlük ve açıklığa dayanması gerekir. Esnek olmalı ve müşterileri dinlemeyi gerektirmelidir. Güçlü bir şekilde üretim ve finans odaklı olma, müşteri odaklı olmayı şirket açısından zorlaştırmaktadır. Eğer yöneticiler yeni değerleri kabul edemiyorsa, çalışanlardan bu davranış hiç beklenemez.

Müşteri odaklılık kolay oluşturulamayabilir. Fakat gelişen pazarda ayakta kalabilmek için er geç müşteriye yönelik olunmalı, şirket yapısı bu yönde yeniden şekillendirilebilmelidir.

2.13. CRM'le ilgili Genel Değerlendirme

CRM ile ilgili sorulabilecek sorular yardımıyla, genel bir değerlendirme yapalım.

- *CRM ne zaman gelişti:* Bu terim ilk defa 60'lı yıllarda bir reklam ajansı tarafından kullanıldı. Fakat asıl popülerliği 90'lı yıllara denk gelir.
- *CRM bir organizasyonda nasıl işler :* CRM, işleyen bir olgu değildir. Organizasyon tarafından adapte edilen bir felsefedir. 'Ben müşterilerime odaklanırım. Onları dinler ve değer verdikleri şeyleri (ürünler, hizmetler, fiyat, dağıtım, iletişim) anlayarak, onlara bu değeri vermek için organizasyonu tasarlar ve yönetirim. Müşterilerime, üstün değeri sağlayabilmek için, işimi geliştirir, çalışanlarımı gerektiğinde ödüllendirir, tedarikçilerimi düzenlerim.' diyebilen bir anlayışın ürünüdür.
- *CRM'in hedefleri ve sınırları nelerdir :* Her organizasyon farklı özelliğe sahiptir. Her birinin müşteri payını elde etme konusundaki yetkinliği farklıdır ve en etkili CRM'e ulaşmaya çalışırken her biri farklı oranda başarı göstermiş olabilir. Bu sebeple,

CRM'in algılanışı ve düşünülüşü şirketten şirkete değişir. CRM için sınırlar vardır. Uzun dönemli ve yararlı ilişkiler oluşturmayı planlayan firmalar, müşteri tabanları yok oluyorsa, ya da ürünleri düşük kaliteliyse, problem yaşayacaklardır. Ama felsefe adapte edilirse, her zaman farklı müşteriler seçilebilir ya da ürün kalitesi artırılabilir. [2]

2.14 Ne tip bir CRM?

CRM'in gerçekte ne anlama geldiği birçok uzman tarafından tartışılmaktadır. CRM çoğu zaman 1el pazarlama ile karşılaştırılmakta, hatta bu iki terimin aynı anlama geldiği düşünülmektedir. Fakat gerçekte, CRM ne bir veri tabanı uygulamasıdır, ne de istatistiksel analizdir. CRM'in kişiselleşme olduğu da söylenemez. CRM kendi içinde bütünlük sağlayan bir iş felsefesidir. CRM'e üç farklı açıdan bakmak mümkündür.

♣ *İş Felsefesi olarak CRM*

Bu felsefe, müşterileri temel hedefi olarak görür. İş belirleyen, müşterinin kendisidir. Fakat CRM sadece bir iş felsefesi olarak kalmaz. Bu felsefeye dayanan etkili iş stratejileri oluşturulmalıdır. Bu stratejiler, istatistiksel pazarlama modelleriyle ifade edilebilmelidir. Ayrıca bu modelleri kullanmak için de bilgi teknolojilerinden faydalanılmalıdır. Bu şekilde bakınca, CRM'in basit olduğu düşünülebilir, fakat CRM kapsamında karşılaşılabilecek ve çözülecek bir çok teorik konu olacaktır. En önemlisi, bu felsefenin şu anda geçerli olan iş felsefesi ile zaman zaman çelişkiye düşmesidir. Peki bu çelişki günlük kararlarda nasıl yok edilir? Bu yeni iş felsefesini hayata geçirmek için, yeni pazarlama stratejileri nasıl oluşturulur? Bu yeni pazarlama stratejilerini anlamak için etkin pazarlama modelleri nasıl yaratılır? Önemli olan bu sorulara yanıt bulabilmektir. Müşteri ilişkileri prosesine rehberlik etmesi için, geniş araştırmalar yapılarak, yeni bir pazarlama teorisi yaratılmalıdır.

♣ *Strateji olarak CRM*

Bu kategoride birçok popüler pazarlama stratejisini düşünebiliriz. İlişkisel pazarlama, müşteri sadakati programları, müşteri elde tutma stratejileri, yaşam boyu değer vb. bu terimler, 'müşteri odaklı' başlığı altında birleşse bile, gerçekte müşteri ilişkilerini idare etmek yerine, müşteri ilişkilerini desteklemeyi amaçlarlar. Yani bu stratejiler farklı bir iş

felsefesi altında oluşmuştur. Bu felsefede de, müşteri ilişkileri bir amaç değil, bir araçtır. Bu noktada, kar kavramı gündeme geliyor. Önemli olan da şudur; eğer müşteri odaklılık kar kavramı ile çelişki oluşturmaya başlarsa, hala müşteriler için merkezine yerleştirilir mi?

Bu, belki de birçok şirket tarafından cevap verilmesi zor bir sorudur. Bu nedenle hala kar edileceğinden emin olunarak, müşterileri merkeze yerleştirecek yeni bir pazarlama teorisine ihtiyaç vardır.

♣ *Veri tabanı uygulaması olarak CRM*

CRM'in bu kadar popüler olmasının sebeplerinden biri de, ona veritabanı uygulaması olarak bakılmasıdır. Fakat CRM'de amaç iyi bir müşteri tabanı yaratmak değil, bu verileri müşteriyle en iyi ilişkiyi kurabilmek için, etkin bir şekilde kullanmaktır. Bu tip bir uygulama ile ilgili genel mantık şudur; “Eğer bir öneride bulunuyorsa, müşteri ilişkilerini geliştirir”. Bu anlayışa göre satış elemanının müşteriye devamlı ne alacağı konusunda önerilerde bulunmasının müşteri ilişkilerini geliştirdiği düşünülür. Müşterinin gerçekten hoşuna gidecek bir öneri sunulduğunda, bu ilişkiyi geliştirir, fakat CRM'i sadece müşterinin hoşuna gidecek öneriler sunmak ya da onu memnun etmek olarak düşünmemek gerekir. CRM'in bir veritabanı uygulaması olarak düşünülmesine neden, CRM uzmanı olarak tanımlanan insanların genelde yazılım uzmanları olmasıdır. Fakat bu kişileri, pazarlamaya yönelik çok az fikre sahip oldukları için, gelişmiş pazarlama modelleri oluşturamamaktadırlar.

Bu üç farklı CRM yaklaşımı arasında, doğru olan, iş felsefesi yaklaşımıdır. Bu nedenle, doğru CRM'i amaçlayan bir şirketin önce ne tip bir CRM'den bahsettiğini ortaya koyması gerekir. Eğer, iş felsefesi olarak CRM'den bahsedilmiyorsa, ilerde problemlerle karşılaşılacağı açıktır. [8]

3. CRM'i UYGULAMAYA GEÇİRMEK

CRM, müşteri ile sürekli öğrenen bir ilişki geliştirmek ve her müşteriye farklı pazarlama yapabilme felsefesi üzerine kurulmuştur. Bu da farklı bir bilgi edinme ve bu bilgileri işleme süreci gerektirmektedir. Sürekli öğrenen bir ilişki kurmanın da temeli, ilişkinin sürekli olmasından geçmektedir. İlişkinin sektöre ugramaması ancak ve ancak kurum genelinde müşteri merkezli olmakla mümkündür. Bu nedenle CRM yalnızca satış ve pazarlama ile ilgili bir strateji değildir ve müşteri ilişkisini etkileyebilecek tüm kurum aşamalarının yeniden düzenlenmesini gerektirir.

Elbette sadece 500 tane müşterisi ve yeterli elemanı olan bir şirket bu öğrenen ilişkiyi büyük değişikliklere gitmeden de geliştirebilir. Ancak bugün müşteri sayısı on milyonlarla ifade edilen firmalar mevcuttur. İşte bu firmaların salt işgücü iyileştirmeyle ya da işgücü arttırmayla böyle bir ilişki kuramayacağı açıktır. İşte bu noktada devreye teknoloji giriyor ve bu büyüklükteki rakamlarda bile birebir ilişki kurmanıza olanak tanıyor. Gerçekte CRM'in tarihi ticaretin kökleri kadar eskidir. Bugün sahip olduğumuz teknoloji o günlerde bir kaç müşteri ile kurduğunuz ilişkileri kurmanıza olanak sağlıyor. Tabi ki teknoloji yalnız başına yeterli değildir ve düşünce yapısının da değişmesi gerekmektedir. Bir şirketin CRM felsefesine geçiş aşamaları şöyle sıralanabilir.

1. Müşteri merkezli ilişki stratejisi
2. Tasarım
3. İnşa etmek, değişim yönetimi, eğitim
4. İşlevsel rolleri yeniden tanımlamak
5. Süreçleri yeniden tasarlamak
6. Teknoloji hakkında karar vermek
7. Sürekli iyileştirme

3.1 Müşteri Merkezli İlişki Stratejisi

CRM, herşeyden önce veri akışının yönü üzerinde değişiklikler yapmaktadır. Geleneksel pazarlama yapısında yer alan merkezden müşteriyle temas noktasına olan bilgi akışı değişir. Amaç ilişki yönetimi olduğundan, CRM’de bilgi müşteri temas noktasında toplanır ve geriye doğru işleyerek arka ofise doğru akar. Burada bilgiler işlenir ve müşteri ilişkisinde önem arz eden tüm noktalara akar. Diğer yandan müşteri ile ilgili bilgi üreten tüm bölümlerden gelen bilgiler tek kanalda toplanarak oradan tüm bölümlere akar. Yani bilgi akışı tek yönlü (arka ofisten, müşteri temas noktasına) değil, her yönden her yöne olmaktadır. Ama ana bilgi kaynağı müşteri temas noktasıdır ve tüm stratejiler buradan gelen bilgiler doğrultusunda geliştirilmektedir.

Bu amaçla ilk yapılması gereken şey, müşteri ile ilişkileri maksimize edebilecek bir kurumsal strateji üzerinde çalışmaktır. Bu amaçla işe bir CRM takımı kurularak başlanabilir. Bu takımın kimlerden oluşması gerektiği bölüm 3.3’de (İnşa etmek, değişim yönetimi, eğitim) belirtilmektedir. Bu ekip, öncelikle mevcut iş tasarımlarıyla, müşteri etkileşimini maksimize edebilecek iş tasarımları arasındaki farkı ortaya çıkarmak için bir farklılık analizi (gap analysis) yapmalıdır. Temel sorular aşağıdaki gibidir;

- ⊗ Firmanın iş modeli, müşterinin firmaya en kolay ulaşımını sağlamaya ve onun tam olarak ne istediğini öğrenmeye yönelik olarak dijital teknolojilerden yeterince yararlanabiliyor mu?
- ⊗ Müşterinin firmayla daha kolay iş yapmasını, firmaya kendisini daha fazla tanıtmalarını sağlayacak dijital teknoloji kullanımı ne durumda?

Farklılık analizi süreçler, bilgi stratejileri, müşteri ilişkileri, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, dışa dönüklük ve teknoloji veya şirkete özgü diğer unsurlar bazında da detaylı yapılmalıdır. Aşağıda yer alan sorular ile şirketin müşteri ilişkilerinde hangi noktada olduğu ölçülebilir.

- ◆ **Süreçler:** İş süreçleri müşteri ihtiyaçlarını öğrenmeye ve ilişki geliştirmeye uygun mu?
 - a) İş süreçleri müşteri odaklı geliştirilmelidir.
 - b) Müşterileri ve iş süreçleri arasındaki bağ bir miktar anlaşılmaktadır.
 - c) Müşteriler ve iş süreçleri arasındaki ilişkinin çoğu kavranmış durumdadır.
 - d) Müşteriler ve iş süreçleri arasında olabilecek her türlü ilişki tamamen anlaşılmıştır.
- ◆ **Bilgi Stratejisi:** Bir müşteri ile oluşan kümülatif deneyim sürecinde elde edilen bilgileri rekabet silahı olarak kullanılmakta mıdır?
 - a) Müşteri bilgisi ile bilgi ve deneyimleri birleştiremeyecek kötü ve yetersiz süreçler vardır.
 - b) Bazı müşteriler hakkında bilgi ve deneyim oluşturmaya yönelik sistemler ve süreçler teşvik edilmektedir.
 - c) Seçilmiş bir grup müşteri ile ilgili bilgi ve deneyim toplama/oluşturmaya yönelik sistemler devreye alınmıştır.
 - d) Her müşteri ile ilgili bilgi ve deneyimler etkin olarak kombine eden süreçler mevcuttur.
- ◆ **Müşteri İlişkileri:** Burada kurumun her bir müşterisine verdiği önem sorgulanmalıdır. Günlük alışverişin ve temasın ötesinde, kurumun müşteri ile uzun dönemi kalıcı bir ilişki kurabilmesi için gerekli bilgi, aktiviteler, süreçler ve çalışan davranışına ait konulara yatırım yapmadığı irdelenmelidir.
 - a) Müşteri değerlemesi var mı?
 - b) Müşteri deneyimini anlama ve iyileştirme süreçleri var mı?
 - c) Müşteri beklentileri ve reaksiyonlarını ölçme ve yanıtlama sistemleri var mı?
 - d) Müşteri davranışlarını anlamaya ve tahmin etmeye yönelik sistemler veya süreçler var mı?

- ◆ **Kurum Kültürü:** Müşteri merkezli bir kurum olmanın en önemli göstergesi çalışanların müşteri merkezli olup olmadığıdır.
 - a) Ödül sistemleri müşteri merkezli davranışa bağlı mıdır?
 - b) Elemanların müşteri yararına karar alma yetkisi var mıdır?
 - c) Kurumun itici gücü müşteri midir?
- ◆ **Ürün ve Hizmetler:** CRM, müşteriler ile sürekli öğrenen ilişkiler kurmak ve bu ilişkiler çerçevesinde müşteriler için butik üretim yapmak demektir. Ürün ve hizmetler planlanırken, geliştirilirken ve iyileştirilirken ilişki girdisinin ne ölçüde kullanıldığı sorgulanmalıdır.
 - a) Ürün ve hizmetleri müşteri ihtiyaçları çerçevesinde geliştirilmekte midir?
 - b) Kişiselleştirilmiş pazarlama programları geliştirilmekte midir?
 - c) Sistemler müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek boyutta esnek midir?
- ◆ **Dış Odaklılık:** Rakiplerin müşteri merkezlilik yaklaşımları ne derece yakından izlenmektedir?
- ◆ **Teknoloji:** Teknolojiyi seçerken ve uygularken müşteri ne denli dikkate alınmaktadır? Bilgi teknolojisine IT birimi mi yoksa pazarlama birimi mi karar vermektedir?

3.2 Tasarım

Tasarım aşaması kendi içinde 4 aşamadan oluşmaktadır.

- a) Müşterileri tanıma (Identify)
 - b) Müşterileri farklılaştırma (Differentiate)
 - c) Etkileşime girme (Interact)
 - d) Ürünü ısmarlama hale getirme (Customize)
- a) **Müşterileri Tanıma:** Müşteriler hakkındaki tüm bilgilerin bir arada olması ve bu bilgileri birlikte değerlendirilmesi temel amaçtır. Müşteri bilgileri, zaten şirkette mevcut olan bilgiler, daha sonra müşterilerden toplanacak bilgiler ve müşteri ile

gerçekleşen her ilişkide elde edilecek bilgilerdir. Bu yüzden bilgilerin bir arada olduğu ve sürekli güncellenebildiği bir sistemin oluşturulması esastır. CRM uygulamasının ilk aşaması mümkün olduğunca fazla sayıda müşteriyi belirlemek ve tanımlamaktır. Bu aşama için şirketin kendine şu soruları sorması gerekmektedir:

- ◆ Şirket kaç tane müşteriyi kişisel olarak tanımaktadır?
- ◆ Tüm müşteriler ile ilgili bir veri tabanı var mıdır?
- ◆ Bu veri tabanı ne kadar günceldir?
- ◆ Bu veri tabanı müşteriler hakkında ne kadar bilgi içermektedir? Bu bilgiler yeterli mi yoksa müşteri daha iyi tanımak için başka bilgilere de ihtiyaç var mıdır?
- ◆ Müşteri belirleyecek daha başka bilgi kaynakları var mıdır?
- ◆ Eldeki verileri arttırabilmenin başka yolları var mıdır? (Promosyon, anket, internet vs.)

Bu soruların cevaplarının olumlu hale getirilmesi için üç aşamalı bir çalışma yapılmalıdır:

1. Aşama: Elektronik ortamda şirkette bulunan tüm müşteri verilerinin envanterini alınmalı. (Tüm departmanlar, birimler ve dış kaynaklarda.)
2. Aşama: Dosyada olup da elektronik formatta kayda geçmemiş olan veriler belirlenmeli ve en kısa zamanda kayda alınmalı.
3. Daha fazla bilgi toplayabilecek stratejiler geliştirilmeli.

Özellikle daha fazla bilgi toplayabilmek için geliştirilmiş stratejiler çok çeşitlidir. Şirket kartları, kulüp üyelikleri, internette ödüllü sayfalar, anketler müşteri ziyaretleri gibi bir çok yolla bilgiler toplanabilir. Elbette ki hedef kitlenin yapısına göre daha değişik stratejiler geliştirilmesi gerekebilecektir. Müşteri temas noktalarında bulunan satış, hizmet vs. elemanları iyi eğitilerek bu noktalardan sürekli bilgi girişi sağlanmalıdır. Web sitesi broşür olmaktan çıkarılmalı ve interaktif hale getirilmelidir. Danışma hatlarında çalışan insanlar marifetlerini kullanmalıdır. Ücretsiz telefon hatları ile müşteri temasları

arttırılmalıdır. Müşteriyi tanıma işini asla tek kanala bırakmamalı her taraftan bilgi girişi sağlanmalıdır.

b) Müşterileri farklılaştırma: Tüm müşteriler şirkete olan değerlerine göre sıralamaya tabi tutulmalı ve kurumdan beklentilerine göre farklılaştırılmalıdır. Bu aşama tasarımın dört aşamasından en önemli olanıdır. Çünkü bundan sonra tüm stratejiler yapılacak bu sınıflandırma doğrultusunda olacaktır.

Müşteriler kurum için iki yönden farklıdır. Birinci olarak, her müşterinin kurum için değeri farklıdır. İkinci olarak, her müşterinin beklentileri farklıdır. Öyleyse müşterileri farklılaştırma ya da sınıflandırma şu iki aşamada gerçekleşecektir:

1. Müşterileri değerlerine göre sıralamak
2. Müşterileri ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak

Burada müşterinin değeri konusuna kısa bir açıklama getirmek gerekecektir. Müşterinin değeri, müşterinin gelecekte getireceği tüm karın net bugünkü değeridir. Burada müşterilerin büyüme potansiyelinin de unutulmaması gerekir.

Müşteriler değerlerine göre üç sınıfa ayrılabilir:

- ◆ **EDM:** En değerli müşteriler, en yüksek müşteri değerine sahip olanlar. Bu müşterileri elde tutmak çok önemlidir.
- ◆ **EBM:** En çok büyüme potansiyeli olanlar. Bunlar EDM'den daha az müşteri değerine sahip müşterilerden oluşur. Amaç bu müşterilerin bizden aldıkları ürün veya hizmetlerin payını arttırarak bir üst gruba geçirmek olmalıdır.
- ◆ **SA:** Sıfırın altı. Muhtemelen hiç kar getirmeyen ve hatta zarar ettiren müşterilerdir. Bu müşterileri karlı hale getirmeye çalışılmalıdır. Başarılamıyorsa bu müşterileri bırakmak en doğru karar olacaktır.

Her müşteri bunlardan birine girmeyebilir. Ama her şirket kendine göre bir sınıflandırma yaparak bunlar için ayrı stratejiler gerçekleştirmelidir.

Bu aşamadan sonra her bir grup kendi içinde ele alınmalı, bu gruptaki müşteriler ihtiyaçlarına göre sınıflandırılmalıdır. Unutulmamalı ki müşterilerle öğrenen bir ilişki

kurmak, müşterilerin ihtiyaçlarını öğrenmek ve bunların nasıl değiştiğini takip edebilmek CRM'in temel unsurudur.

Müşteri ihtiyaçları iki şekilde incelenebilir:

- ◆ **Grup İhtiyaçları:** Müşterilerin benzer müşteriler ile çakışan ihtiyaçları.
- ◆ **Bireysel İhtiyaçlar:** Her birey için değişen ihtiyaçlar. (Müşterisinin annesinin doğum gününü bilen çiçekçi müşterisine daha çok çiçek satacaktır.)

Değer ve ihtiyaçlara göre yapılacak ayrımlar elbette ki her zaman yeterli olmayacaktır. Eğer aynı anda hem ufak kurumlara hem de büyük kurumlara satış yapıyorsanız, her ikisine yaklaşımınız elbette farklı olacaktır.

c) **Müşteri ile etkileşim:** Müşterilerin ihtiyaçlarını, ilgi alanlarını ve önceliklerini öğrenebilmenin tek yolu müşteriler ile sürekli ve etkin iletişimidir.

Diyalog = Bilgi

Bilgi = Tanımak

Tanımak = Sadakat

Sadakat = Kar

O halde **Diyalog = Kar**

Müşteriyi tanımlamak ve farklılaştırmak müşteri açısından tamamen görünmez özellikler taşır. Oysa etkileşim tamamen gözlenebilirdir. Bu nedenle 1e1 yaklaşımı değiştirilmek isteniyorsa, belki de doğrudan bu üçüncü aşamaya geçmek daha doğru olacaktır. Yani kısaca hemen müşteriye gitmeye başlanabilir ve diğer aşamalara daha sonra geçilebilir.

Tabi ki etkileşim ancak doğru yapılırsa etkili olacak ve olumlu sonuçlar verecektir.

Etkili bir etkileşim için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- ◆ Etkileşim rastgele ve amaçsız olmamalıdır.
- ◆ Müşteriye en az rahatsızlık vermelidir.
- ◆ Sonuç müşteri için bir yarar getirmelidir.
- ◆ Müşteriye olan spesifik davranışı etkilememelidir.
- ◆ Müşterilerin farklı iletişim tercihleri olabileceği unutulmamalıdır.

Hangi etkileşim yolu kullanılırsa kullanılsın, temel amaç müşteri ile yeni ilişkileri beslemek olmalıdır. İlişki süresince etkileşim artırılmalı ve çapraz satış fırsatları yaratılmalı.

d) Ürünleri Butik Hale Getirme: Tasarımın 4. ve son adımı ürün ve hizmetlerin butik hale getirilmesidir. Butik üretim konusunda elbette, montaj hattı olan bir şirket ile hizmet içinde olan bir şirket aynı konumda değildirler. Ama eğer bir şirket CRM uygulamak istiyorsa butik üretim ve hizmete gönüllü olmak zorundadır. Bütün mali yüküne katlanmalı ya da CRM unutulmalıdır.

İsmarlama üretim yapmak, permutasyon üretim ile de mümkündür. Üretim sürecini modüllere bölerek ismarlama üretim yapılabilir. Örneğin Levi's 227 bel ve 25 bacak ölçüsü ile 5,700 değişik jean opsiyonu sunabilmektedir.

Bunların yanında davranışlar da butik hale getirilebilir.

- ◆ Konfigürasyon: Müşteriden bir telefon geldiğinde, bilgisayar ekranında müşterinin bilgileri gelebilir.
- ◆ Paketleme: Müşterinin isteğine göre daha büyük/küçük paketler, sağlam veya hafif paketler gibi,
- ◆ Teslimat ve Lojistik: Müşterinin programına uygun teslimat gibi.
- ◆ Yan Hizmetler: Uzatılmış garantiler gibi.
- ◆ Hizmet Arttırmaları: Biraz fiyat farkıyla daha hızlı veya daha özel servisler gibi.
- ◆ Ödeme Koşulları: Değişik vadeler, kredi kar ile ödeme imkanı vb.

CRM sadece pazarlama ya da satış ile ilgili bir uygulama değildir. Müşteri ile uzun dönemli öğrenen ilişkiler kurabilen ve tüm üretim, yatırım ve iletişim süreçlerini bu ilişkiler üzerine geliştiren bir rekabet stratejisidir. Bu nedenle pazarlama ve satış ile arka ofis operasyonlarının tam bir uyum içinde olması gereklidir. Yani artık kurumdaki farklı birimler daha fazla işbirliği içinde olmak zorundadır.

Eğer ürünler müşteri gözünde bağıntılı ürünler ise bu entegrasyona çok daha fazla önem vermek gerekir. Böyle bir durumda müşteri ilişki yönetim süreci de böyle bir

bütünselliği sağlamak zorundadır. Örneğin bir bilgisayar yazıcısı ve bunun tonerlerini satılıyorsa, bu müşteriye satılan yazıcının modeli ve kullandığı tonerler hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

3.3 İnşa etmek, değişim yönetimi, eğitim

Bu bölümde öncelikle yapılmaması gerekenler irdelenmelidir. Birinci kural, re-engineering gerekiyor olsa bile, ilk aşamada süreçleri yeniden tasarlamakla işe başlanmamalı. Çalışanların moralini bozabilecek ve momentumu kaybettirecek “bu proje 6 hafta içinde ayağa kalkacak” gibi sıkı terminler kullanılmamalı. Ve bu değişimleri koordine etmek için dışarıdan birisi kiralanmamalı. Dışardan gelecek kişi sadece danışmanlık yapmalı, fikir vermelidir. Tüm değişim şirket çalışanları tarafından gerçekleştirilmelidir.

Şirket içi değişime küçük adımlarla başlanmalı. Her şeyi bir defada yapmaya çalışmak başarı ihtimalini düşürecektir. Örneğin önce EDM’leri (En Değerli Müşterileri) belirleyerek işe başlanabilir. Zaman içinde değişimin kapsamı genişletilebilir. Tüm çalışanlara verilecek sorumluluklar ve yetkiler iyi belirlenmeli, değişim sürecine katkı sağlayanlar ödüllendirilmelidir. Ama CRM’in bir büyük bir değişim olduğu unutulmamalı ve büyük değişimlerde ortaya çıkacak direnç için hazırlıklı olunmalıdır. Şirket içinde mevcut düzende oldukça önemli olan bazı pozisyonlar yeni düzende önemini yitirebilecek ve bu durumu istemeyen bir çok insan bu değişimin başarısız olması için ellerinden geleni yapacaklardır. Zaten CRM projesindeki başarısızlıkların çok önemli nedeni de bu şirket içi değişime karşı oluşan dirençtir. Bazen bu tür dirençleri kırmak için eğitimin etkili olabileceği unutulmamalıdır.

Bu devrimi gerçekleştirmek için iyi planlanmış bir değişim yönetimi projesi şarttır. Bu proje hiç bir zaman tepe yönetim ve danışmanların projesi olmamalıdır. Şirket içindeki çalışanlara etkin roller verilmeli ve değişimi sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki CRM bir takım oyunudur ve özellikle müşteri temas noktalarında işler, tepe yönetim düzeyinde değil. O nedenle müşteri ilişkilerini yöneten kimseler olmadan başlanan bir CRM projesi başarısızlığa mahkumdur.

Başarılı bir CRM takımının özellikleri de şöyle sıralanabilir. Her şeyden önce mutlaka üst düzey bir sponsor bulunmalı. Bu sponsor bu projeye yürekten inanan biri olmalı ve mümkün olan her yerde CRM projesini destekleyen konuşmalar yapmalıdır. Takım en fazla 8 kişiden oluşmalı ve belirlenmiş bir lideri olmalıdır. Takım içindeki herkes takım çalışması eğitimi almış olmalıdır. Aşağıdaki şekilde oluşturulmuş bir ekip ile çalışmanın başarı şansı artacaktır.

- ◆ Üst düzey satış yöneticisi
- ◆ Saha satış eleman(lar)ı
- ◆ Müşteri hizmetleri yöneticisi/sorumlusu
- ◆ Üst düzey pazarlama yöneticisi
- ◆ IT'den bir çalışan
- ◆ Üretim müdürü
- ◆ Satın alma müdürü
- ◆ İnsan kaynakları direktörü

Bu takımın başlıca rolleri müşteri merkezli stratejileri araştırmak, etkinlik planlaması yapmak, süreçlerin yeniden tasarlanması, değişim yönetimi, teknoloji geliştirme ve bu işi dirençle sürdürmek olmalıdır.

3.4 İşlevsel rolleri yeniden tanımlamak

CRM işine başlanıldığında unutulmaması gereken üç şey vardır. Birincisi, CRM insanların yaptığı işi değiştirir, ikincisi insanlar değişimi sevmezler, ve üçüncüsü de değişimi sevmeyen insanların sayısı değişim taraftarlarından fazladır.

Şirket içindeki çeşitli birimler için işlevsel olarak nelerin değişeceği kısaca şöyle sıralanabilir:

Satış

- ◆ Satış, satışın yanısıra daha fazla bilgi toplamak zorunda olacaktır. Müşteri ile daha fazla zaman geçirerek bilgi toplayacaktır.
- ◆ Satış artık bölgeyi yönetmekten değil, münferit müşteri ilişkilerini yönetmekten sorumlu olacaktır,

- ◆ Satış elemanlarının yaptıkları işler herkesin görebileceği ekranlarda on-line olacaktır,
- ◆ Rutin siparişlerin çoğu internet üzerinden gelecek, bu da mevcut prim sistemlerini etkileyecektir,
- ◆ En sonunda daha az satış elemanı daha çok sorumluluk sahibi olacaktır,
- ◆ Her satış sorumlusu etkin bir şekilde bilgisayar kullanmak zorunda kalacaktır.

Pazarlama

- ◆ Geleneksel pazarlamacılar ve özellikle reklamla ilgili olanlar, kendilerini daha fazla veri ile uğraşır, daha az medya ile ilgilenir bulacaklardır,
- ◆ Pazarlamacılar satış personelini desteklemeye başlayacaklardır,
- ◆ Pazar analistleri daha fazla kalitatif davranış analizi yapacaklardır,
- ◆ Veri akışı daha çok satıştan pazarlamaya olacaktır, pazarlamadan satışa değil,
- ◆ Pazarlamanın kulakları daha büyük, sesi daha küçük olacak,
- ◆ Pazarlamacılar artık ilham beklemeyecek, ter dökcekler.

Müşteri Hizmetleri

- ◆ Müşteri hizmetleri imalat kanalıyla değil, satış ve pazarlama kanalıyla raporlama yapacaktır,
- ◆ Hizmet personelinin ellerinin ucunda daha fazla bilgi ve daha çok sorumluluk olacaktır,
- ◆ Belirli müşteri hizmetleri elemanları, belirli satış elemanları ile özel müşteriler için takım oluşturacaktır,
- ◆ Müşteri hizmetleri daha fazla proaktif, daha az reaktif olacaktır.

Bilgi Sistem

- ◆ Bilgi sistem elindeki kontrolün bir kısmını pazarlamaya bırakacaktır,
- ◆ Bilgi sistem, pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri departmanlarına ne yapmalarını söylemek yerine, daha fazla destek verecektir,
- ◆ Bilgi sistem, verileri, operasyonları kontrol etmek amacıyla kullanmak yerine, müşterileri tatmin amacıyla kullanmaya başlayacaktır,
- ◆ Ve son olarak bilgi sistem, işletme stratejisini oluşturmayı bırakıp onu izlemeye başlayacaktır.

Bu ve bunun gibi, her alanda yepyeni fonksiyonel roller ortaya çıkacak. Bu yeni roller üst yönetimin desteği ile CRM takımı tarafından tanımlanacaktır. Burada elbette başarılı bir dönüşüm yönetimi (migration management) uygulamak gerekecektir.

3.5 Süreçleri yeniden tasarlamak

CRM'i hayata geçirme kararını göle atılmış bir taşla benzetilecek olursa, CRM'in getireceği değişiklikler tıpkı taşın gölde oluşturacağı dalgalar gibi olacaktır. Bu halkalardan ilkinin ilişki bazlı pazarlama denilecek olursa, ikinci halka işlevsel rollerin yeniden tasarlanması olacaktır. İşlevsel rollerin değişmesi doğal olarak süreçlerin yeniden tasarlanmasını gerektirecektir. Bütün bunların etkin olarak gerçekleştirilmesi için gereken teknolojik destek de son halkayı oluşturacaktır.

Süreçlerin yeniden tasarlanması bu halkalardan üçüncüsü olması nedeniyle 5. adım olarak incelenmektedir. Bu konunun sonlara kalmış olması bu aşamanın önemsiz olduğunu, ya da diğer aşamalardan daha az önemli olduğu düşündürmemelidir.

Ancak CRM'in strateji güdümlü bir yönetim anlayışı olduğunu, süreç güdümlü olmadığını bir kez daha hatırlatmakta fayda bulunmaktadır. Yani tüm süreçleri yeni işlevlere göre mükemmel olarak tasarlanırsa bile iş bitmiş olmayacaktır.

Süreçlerin tasarlanması aşamasının teknolojik destek adımından önce olması büyük önem taşımaktadır. Tüm süreçler müşteri merkezli stratejiler doğrultusunda tasarlanmalıdır. Asla satın alınan yazılımlara göre süreç tasarımı yapılmamalıdır. Yani

yazılımlar süreçleri değil, süreçler yazılımları belirlemelidir. Bu hata birçok CRM girişiminin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmuştur.



Şekil 3.1 CRM Halkaları

3.6 Teknoloji Seçimi

Allan Woods, (Mellon Bank Yönetim Kurulu Üyesi) “*Asıl mesele işletme stratejisi ile teknoloji arasındaki somut ve ölçülebilir ilişkiyi kurabilme meselesi*” demiştir. Bu alıntı, CRM konusuna bir iş stratejisi olarak bakılması, teknolojiyi ancak stratejiyi mümkün kılan bir araç olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedir.

CRM uygulamalarına destek veren bir çok yazılım mevcuttur. Bunların büyük bir çoğunluğu esnek ve firmaya özgü stratejilere destek verebilmektedir. Bunlar iki başlık altında incelenebilir:

Veri Analizi (Data Mining) Yazılımları

- ◆ Genel amaçlı olanlar
- ◆ Entegre çözümler

- ◆ Uygulama spesifik araçlar

CRM Araçları

- ◆ Kişiselleştirme araçları
- ◆ Kampanya yönetimi / Pazarlama araçları
- ◆ Satış otomasyonu ve müşteri hizmetleri araçları

A. Veri Analizi (Data Mining) Yazılımları

a) Genel Amaçlı Olanlar

- ✓ SAS Enterprise Miner
- ✓ IBM Intelligent Miner
- ✓ Unica PRW
- ✓ SPSS Clementine
- ✓ SGI MineSet
- ✓ Oracle Darwin
- ✓ Angoss KnowledgeSeeker

b) Entegre Çözümler

Yönetim raporlaması, Online Analytical Processing (OLAP) ve data mining fonksiyonlarını tek bir çerçevede toplayan uygulamalar:

- ✓ Cognos Scenario
- ✓ Business Objects

c) Uygulama Spesifik Araçlar

- ✓ KD1 (daha çok perakende sektörü odaklı)
- ✓ Option&Choices (sigorta sektörü)
- ✓ HNC (fraud detection amaçlı)
- ✓ Unica Model 1 ve Pattern Recognition Workbench (pazarlama amaçlı)
- ✓ Diğer; IDIS (Information Discovery); Knowledge Workbench (NCR); MiniSet (Silicon Graphics); Neural Works (NeyralWare);Orchestrate (Torrent)

B. CRM Araçları

a) Kişiselleştirme Araçları

- ✓ Art Technology Group ART
- ✓ Brightware
- ✓ Broadvision
- ✓ Firefly
- ✓ Net Perceptions
- ✓ Vignette

b) Kampanya Yönetimi / Pazarlama Araçları

Kampanya planlaması, analitik model oluşturma ve raporlama gibi üç temel fonksiyon üzerine odaklanmaktadır.

- ✓ Exchange Applications
- ✓ Prime Response (Prime Vantage)
- ✓ Paragren

c) Satış Otomasyonu ve Müşteri Hizmetleri Araçları

- ✓ Siebel
- ✓ Siebel Sales Enterprise
- ✓ Siebel Service Enterprise
- ✓ Siebel Field Enterprise
- ✓ Siebel Call Center
- ✓ Siebel Marketing Enterprise
- ✓ Siebel Interactive
- ✓ Siebel Product Configurator
- ✓ Vantive
- ✓ Vantive Enterprise
- ✓ Vantive sales
- ✓ Vantive FieldService
- ✓ Vantive Support
- ✓ Vantive HelpDesk

Karar Destek Sistemleri (Decision Support System), Veri Ambarı (Data Warehouse)

Yönetimsel Kullanımı

Rekabet üstünlüğünü sürekli kılmak için müşteri bilgilerinden yararlanarak analizler yapmak ve geleceğe dönük tahminler yapmak zorunlu bir hale gelmiştir. Bu aynı zamanda müşteri ile birebir öğrenen ilişki kurmanın vazgeçilmez bir gereğidir. Bilgiye dayalı bir kurum, veri bazlı bir karar destek ortamı oluşturmak ve şu aşamaları kullanmak zorundadır:

a) Geçmiş anla

- ✓ Müşteri kimdir? (Yaş, cinsiyet, grup,...)
- ✓ Nerede yaşıyorlar? (Coğrafya, ekonomi, tarz,...)
- ✓ Geçmişte ne satın aldılar? (tarihsel bakış)
- ✓ Ne şekilde aldılar? (mali bilgiler)
- ✓ Hangileri en karlı?
- ✓ Her biri kaç kez arandı?
- ✓ Onlarla ne zaman temasa geçiliyor?
- ✓ Seçilen kanaldan onlara hizmet vermenin maliyeti nedir?
- ✓ Hangi müşteri grupları benzer ürünleri satın alıyor?
- ✓ Ortalama müşteri cirosu nedir? Maliyetler ne düzeydedir?
- ✓ Yıllık müşteri terk etme oranı nedir?
- ✓ Mevcut cevap verme oranı nedir?
- ✓ Ürün, kanal ve müşteri bazında ciro oranı nedir?
- ✓ Kanal bazında elde etme oranı nedir?
- ✓ Hangi müşteriler zamanında ödüyor? Ne vadede?

b) Analiz – Neden oldu?

Bir önceki adımda keşfedilmiş olan bulguların nedenleri araştırılır.

- ✓ Takımın hedefleri neden tutturulamadı?
- ✓ Ciro hacimleri neden düşük çıktı?
- ✓ En iyi sonuçları ve yüksek marjları ne sağladı?
- ✓ Stoklar ve kaynaklar neden yeterince iyi akıyor?

- ✓ Ortalama müşteri cirosu neden düşük?
- ✓ Yıllık müşteri terketme oranı neden yüksek?
- ✓ Kampanyalar neden planladığı gibi yürümedi?
- ✓ Bu kanaldan müşteri elde etme maliyetleri neden yükseldi?
- ✓ Belirli ürünlerin ciroları neden bu kadar farklı?

c) Tahmin – Ne olacak?

- ✓ Hangi müşterilerin terk etme olasılığı yüksektir?
- ✓ Hangi müşterilerin satın alma olasılığı fazladır?
- ✓ Bunlar firmayı terk edebilir mi?
- ✓ Belli bir müşteriye ulaşmak için en iyi kanal hangisidir?
- ✓ Her bir müşteriye ulaşmak için en iyi ürün karması nedir?
- ✓ Belli müşteriler ile ne tür ilişkiler mevcuttur?
- ✓ En iyi müşteriler gelecekte ne isteyeceklerdir?
- ✓ Tekrar firmadan satın alacaklar mı?

3.7 Sürekli iyileştirme

Eskiden kurum kültüründe hiç hata yapılmaması istenirdi, Bugünün hızlı değişim dünyasında ise daha çok hataya yer veriliyor. CRM'in sürekli bir öğrenme süreci olduğunu düşünülürse, sürekli yeni atılımlar, yeni atılımlar içerisinde yeni hatalar ve tabii ki sonunda hatalardan ders alma ve iyileştirmeler olacaktır.

Sonuç

CRM'in başarıyla uygulanması için;

1. Tepe yönetimin CRM fikrini benimsemesi ve bu konuda kararlı olması sağlanmalıdır.
2. CRM takımı oluşturulmalıdır.
3. Uzun dönem vizyonu ve kısa dönem hedefleri belirlenmelidir.
4. EDM (En Değerli Müşteriler) ile EBM (En Fazla Büyüeyebilecek Müşteriler) için strateji oluşturulmalıdır.
5. SA (Sıfırın Altı Müşteriler) için bir strateji geliştirilmelidir.

6. Spesifik projeleri değerlendirilmeli ve öncelik sırasına konmalıdır.
7. Uygulamaya koyma,
8. Öğrenilenlerin paylaşılması,
9. Kurum genelini etkileyecek konuları derinlemesine incelenmesi ve belgelenmesi,
10. 4. Maddeye geri dönüş.



4. CRM KAVRAMI DOĞRULTUSUNDA UYGULAMALAR

Bu bölümde dünyanın çeşitli ülkelerindeki şirketlerin CRM yaklaşımı ile geliştirdikleri uygulamalar yer almaktadır.

4.1 LEVİ STRAUSS

Levi Strauss yönetimi 1994 yılında ABD’de Personel Pair Program adı verilen bir pazarlama faaliyeti başlatmıştır. Hedef kitle; dükkana girip ancak 15 pantolon denedikten sonra aradığını bulabilen kadınlardı. Firma yetkilileri, eğer terzi usulü jean sunulursa, kadınların bunun için ek bir fiyat ödeyeceğini ve bu uğurda birkaç hafta beklemeye bile razı olacaklarını belirlediler. Bu program kapsamındaki çalışmalar sonunda, 1997 yılında firmanın kadın pantolonları satışlarının % 25’i bu kanaldan yapılır hale geldi.

1998’de bu programdan vazgeçilip, yerine Original Spin adlı yeni bir programa geçildi. Program, hem kadın hem de erkek jeanlerin terzi usulü yapılmasını kapsamaktaydı. Web bazlı kurulan bu yeni sistem, pantolonların etiketlerine müşterinin kişisel ölçüleri içeren barkodların basılması ve yeni siparişlerde müşterinin tekrar ölçüsünün alınmasına gerek kalmadan bu barkodların okutulmasını sağlamaktaydı.

4.2 ZAIMOĞLU OTELİ

Zaimoğlu Otelі’nin “yastık menüsü” adı altında müşterilerine anti-alerjik, suni elyaflı, sert, yumuşak, pamuklu, kuştüyü, kırlent, çift kişilik yastık gibi toplam 11 çeşit yastık seçeneği sunuşu, “herkese farklı herkese çok özel hizmet” anlayışına dayanır. Müşterilere çok seçenekli ürünler sunarak rakiplerden farklı olmaktadır. Ayrıca müşteri ikinci defa otele geldiğinde seçtiği yastık kendisi odaya yerleşmeden odasına konmaktadır.

4.3 FIRST USA

First Usa, Amerika'nın en büyük ve en yenilikçi VISA, MasterCard ve "private label" (Özel Bağlılık) kredi kartı ihraç eden kuruluşlarından birisidir.

Richard Vague bu bankada başkan ve Genel Müdür iken, CRM ve birebir pazarlamaya inanan bir kişi olarak, öncelikle müşterileri ile tamamen "kişisel" ilişkiler geliştirmesi gerekliliğinin bilincinde " At your request" (Emrinizdeyiz) adlı bir müşteri hizmeti programı kurulmuştur. Bu program, bankanın müşterileri için kişisel asistan, araştırmacı ve seyahat acentası işlevlerini aynı anda gören bir hizmeti kapsamaktadır.

"Emrinizdeyiz" hizmet programı, bir yıl boyunca FIRST USA'in bir kredi kartı müşterisi olmuş ve harcamalarında belli bir alt limiti doldurmuş kişileri kapsamaktadır. Banka tarafından bu kapsamdaki müşterilere başvuru formu gönderilmektedir. Başvuru formunda Kişisel Profil adlı bölümde müşterilerin ailesi, en yakın oldukları kişilerin doğum günleri, kişisel hobileri, okuduğu dergiler, kültürel etkinlik alanları, spor ile ilgileri gibi pek çok kişisel bilgileri sorulmaktadır.

"Emrinizdeyiz" servisi üç genel hizmet alanındadır:

1. Finansal,
2. Seyahat / Sosyal Etkinlik
3. Genel Bilgi / Hediye / Hatırlatma.

"Emrinizdeyiz" servisine telefon, e-mail, veya internet yoluyla ulaşılmaktadır. Bankada bu sistemde sadece 50 kişi çalışmaktadır.

Müşteriler FIRST USA'nın araştırıp bulduğu ürün veya hizmeti FIRST USA kredi kartını kullanarak satın almak zorundadırlar. Her araştırma satın alma ile sonuçlanmamaktadır; müşteriler bilgi almak için de bu servisten yararlanmaktadırlar. Örneğin; yeni bir şehre taşınan bir aileye, çevredeki okulların listesi gönderilerek, anne babanın, çocuklarını gönderecekleri okulu belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Kısaca "Emrinizdeyiz", bankanın hızlı bir arama hizmetidir denilebilir. Bu hizmet yapılandırılırken tamamen FIRST USA'nın müşterilerinin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmuştur. Teknoloji ya da daha net bir ifade ile internet, hizmeti olanaklı hale

getirmiştir. Teknoloji desteği olmadan bu programın gerçekleştirilmesinin maliyeti uygulanmasını imkansız hale getirecek kadar yüksek olabilirdi. Oysa ki internet ile bilgi alışverişinin maliyeti sadece 50 çalışan maliyetidir.

“Emrinizdeyiz” programının yararı sadece kredi kartı aktivitesi değildir. Bunun yanında müşteriler hakkında son derece geniş bilgilere sahip olunulması ve müşterinin kafasında bankaya yönelik bir “güven” fikrinin oluşmasıdır. Örneğin, ailesi ile birlikte tatile gitmeyi planlayan bir aile için “emrinizdeyiz” hizmeti ile aile hakkında çok değerli bilgiler toplanabilmektedir. Bu ailenin 17 yaşında bir çocukları olduğu bilinirse, bu aileye belli aralıklarla bir sene içinde üniversite tahsil kredisi bilgileri gönderilebilir. Güven fikri ise, müşteriler bu firmayı sürekli kapılarını çalan ve bir şeyler satmaya çalışan satıcılardan farklı görmeleriyle oluşmuştur.

Sonuç olarak; kredi kartı ihraç eden firma ile “müşterinin harcama alışkanlıklarının” birbirinden ayrılmasına ihtiyaç olmadığı görüşü FIRST USA’yı harekete geçiren temel saptamadır. Bu iki unsurun birbirinden ayrı tutulmasına gerek yoktur ve önemli olan, kredi kartı ihraç eden kurum ile müşterinin birlikte çalışmasıdır. Vague, “ Uzun dönemde oyunun adı müşterinin güvendiği firma olmaktır, başka da yol yoktur” demektedir.

4.4 CAPITOL ONE

Capitol One, 1994 yılında SignetBank’ta profesyonel yönetici olarak çalışan Nigel Morris ve Richard Fairbank tarafından Signet Banking Corp. adlı bankacılık kuruluşunun bir yan iştiraki olarak kurulmuştur.

Capitol One, 1994 yılından itibaren bireysel bankacılık faaliyetlerini başlatmıştır ve beş yıl içerisinde Amerika’daki en büyük 10 kredi kartı ihraç eden kurumlar arasına girmiştir. Bankada çalışan sayısı hızla yükselmiş, 11.000 kişi seviyelerine ulaşmıştır. Müşteri sayısı 14.2 milyon, bilanço büyüklüğü 17.4 milyar dolardır. Bu etkinliğin gelişimi kısaca şöyledir:

1997 yılında firma, çok ciddi müşteri şikayetleriyle karşılaşmıştır. Bu şikayetlerin en başında, müşterinin banka ile herhangi bir işleminde çok fazla zaman kaybetmesi

gelmektedir. Müşteri, istediği kişiye ulaşınca kadar telefonda sıra beklemektedir, pek çok engeli aşmak zorundadır ve sonunda genelde istediği kişiye ulaşamamaktadır.

Çağrı Merkezi (Call-Center) maliyetlerinin % 65-70'i ücret ve maaşların oluşu ve her ay yaklaşık 2.5 milyon telefon geldiği göz önünde tutularak, müşterinin bekletilmesinden sağlanacak her tasarruf saniyesinin maliyetler üzerinde yaratacağı tasarruf boyutu farkedilerek, “bu maliyetleri minimize etme” üzerinde çalışmalar başlatılmıştır.

Aynı sorunlarla karşı karşıya kalan diğer bir banka J.D. Power Associates, 1998 yılında, en büyük 17 kredi kartı üreticisinin 35 farklı ürünü üzerine ve 10.420 müşteri bazında yaptığı bir araştırma, müşteriler arasında “fiyat”ın en önemli karar unsuru olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma, farklılığı yaratabilen en kilit unsurun “hizmet” olduğu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, Call Center ile tatminkar ilişkiler, faturalama, ödeme rahatlığı, ve kart çıkaran kurumun imajı kart kullanımında en önemli unsurlardır. Burada önemli olan kart sahibi olan kişi sayısı değil, bu kartları etkin olarak kullanan kişi sayısıdır.

Bir başka istatistiksel sonuca bakılığında, bu araştırmanın bulgularının önemi çok daha açık olarak görülmektedir. 1998 yılında ABD’de kredi kartı şirketleri 3.45 milyar başvuru formu göndermişler, geri dönen müracaat sayısı ise yalnızca 41 milyon olmuştur. Bu örnek, yeni müşteri bulmanın yüksek maliyetini ve CRM’in gerekliliğini açık ve çarpıcı bir şekilde sunmaktadır. 41 milyon başvuru arasında Capitol One’a başvuru yeterli seviyede değildi. Piyasa zorlukları hedeflerine ulaşmalarını daha da güç hale getirmekteydi. Ancak müşterilerin olgunlaşmış çok açık bir isteği vardı: “kolay iş yapılabilen bir işletmeyle iş yapmak”. Bu, Capitol One kurumunun en stratejik konusu idi.

Başarılı bir CRM stratejisinin uygulanabilmesi için üç alt stratejinin belirlenmesi gereklidir: müşteri stratejisi, kanal ve üretim stratejisi, altyapı stratejisi. Capitol One’ın bu üç alt stratejisi şu şekilde oluştu ve gelişti:

Öncelikle, başarının altında yatan en önemli kilit unsurun müşteri bilgisi ve özellikle karlı müşteri gruplarını ve onların ihtiyaçlarının saptanması olduğuna inanan firma müşteri stratejisi olarak bu inancını koydu. Temel kanalları halen telefon olmakla

birlikte, Capitol One çok hızlı bir şekilde e-kanal yollarını açtı ve seçilmiş müşteri gruplarına göre, farklı kanallardan farklı ürünler sunmaya başladı (kanal ve ürün stratejisi). Teknolojik altyapıları ise başlı başına bir başarı unsuru idi.

Öncelikle, müşterilerine hızlı yanıt verilmezse hızla müşterileri kaybedileceğinin bilincine vardılar. Bu çerçevede güçlü bir teknolojik altyapı oluşturdular. Böylece hem Bilgi-işlem Teknolojisi (IT) hem de analiz içeren bir teknolojik yapı kurdular. Yani bir yandan veri depolayabilir (data warehousing), diğer yandan ise veri analizi (data-mining) yapabilir hale geldiler. Bu şekilde, müşterilerin bankaya telefon etme nedenleri belirleme imkanı bulunmuştu. Bu analizler sonucunda müşterilerin telefon etme eğilimlerini (trendlerini) yakaladılar. Uygulamaya koydukları yeni bir teknoloji ile (intelligent call routing, ya da öğrenen çağrı yönlendirme sistemi) çağrının geliş nedenini belirleyerek, bu çağrı için en uygun müşteri temsilcisine yönlendirme yapmaya başladılar.

Bunlar, teknolojik altyapı stratejileri idi. Ancak, ürün ve kanal stratejisi olmadan etkin bir CRM projesinin uygulanması çok zordur. Capitol One, “ ısmarlama seri üretim” yöntemi ile ürün özelliklerini, müşteri farklılıklarına uyarlamaya başladı. Burada unutulmaması gereken konu, her üründe “ürün yorgunluğu sendromu”nun söz konusu olabileceği idi. Bu nedenlerle firma kendi kredi kartlarına yeni özellikler eklemeye başladı. Örneğin sadakat programları (hedef puan gibi), para-iade programları (alışverişin bir miktarını ıskonto olarak hesaptan düşmek), ve ortak kart programları gibi. Bunun sonucunda da, mikrosegmentlere ayrılmış belli müşteriler için ortak kart programları oluştu.

Başarılarının altında iyi işleyen bir veri tabanının olduğu kesindir. Capitol One’ın veri tabanı, ABD’deki her yedi haneden biri hakkında alışveriş alışkanlıkları, telefon etme özellikleri ve eğilimleri, karlılık ve aradıklarında yeni bir ürün satabilme olasılıkları konularında tüm bilgileri içermektedir. Veri toplama ve veri analizi imkanları sayesinde sorular, daha sorulmadan önce cevaplanabiliyordu. Çağrı süreleri bir önceki dönemin üçte birine düşerken, müşteri tatmini inanılmaz derecede artmış ve call center maliyetleri önemli ölçüde azalmıştır.

“Öğrenen çağrı yönlendirme” sistemleri sayesinde Şirket, müşterisi hakkında çok önemli bir özellik belirledi: *müşteri kendisi aradığı zaman satın alma olasılığı daha fazla, tele-marketing yoluyla Şirket aradığında ise satın alma olasılığı çok daha düşüktür.* Bir başka deyişle, müşteri şikayet amacıyla aradığı zaman bu müşteriye satış yapma olasılığı daha yüksektir. Zira müşteri zaten telefondadır ve bu müşteri çok tatminkar bir şekilde yönetilebilirse, müşterinin satın alma olasılığı yükselir. Bu saptamadan yola çıkarak, etkin bir CRM projesine yatırım yapmanın, kitlesel pazarlamaya yatırım yapmakla kıyaslandığında ne denli etkin ve verimli olduğunu anlamak mümkündür.

Böylelikle, daha 1998 yılında bile Capitol One’dan kredi kartı almış kişilerin yarısı en az bir başka ürün satın alır hale geldiler. Bugün, yılda bir milyon adet satış gerçekleştirmektedir ve bunun için hiç para harcamamaktadır.

4.5 LA MANSİON DEL RİO

La Mansion, San Antonio tarafından işletilen Teksas’ta nehir kıyısında kurulmuş bir oteldir. Otelde çalışanların hepsi (Toplam 350 kişi) müşteriyi tanıma, müşteriyi farklı yollardan öğrenme konularında sürekli eğitim görmektedirler. Örneğin, bir otel çalışanı, bu otele ilk defa gelen bir müşterinin çantalarını alırken bagajın arkasında golf sopalarının olduğunu fark eder. Otelde golf sahası yoktur. Bunu yazılı hale getiren otel çalışanı, bu yazısını “otel toplama kutusuna” atar. Ertesi sabah otelin genel müdürü müşteriyi arar ve kendileri için yakın yörede bir golf sahası için organizasyon yapmalarını isteyip istemeyeceğini sorar.

Müşteri, otelin restoranına ikinci gidişinde, garson kendisine geçen defa içtikleri şarabın aynısından mı istediklerini sormaktadır. Otele birden fazla gelen müşteriler otelden kendileri için yumuşak, sert, kuştüyü yastık, ya da anti-alerjik yastık seçeneklerinden kendi isteğine uygun yastığın konmasını bekleyebilmektedirler. Müşteri ile bir şekilde doğrudan veya dolaylı olarak karşılaşan otel çalışanı, çalıştığı departman ne olursa olsun, bu müşteri hakkındaki en ayrıntılı bilgiyi hissettirmeden topluyor ve hemen akabinde bunu otelin veri tabanına giriyor. Böylece de bu toplanan bilgiler, tüm otel için müşteri merkezli stratejiler geliştirilmesine olanak sağlıyor.

La Mansion otelinin özel günlerini kutlamak için orayı tercih eden müşterilerine de uyguladıkları bir programları var. Doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günler ilgili personel tarafından takip ediliyor ve durumuna göre müşteri, daha romantik bir üst kategori odaya yerleştiriliyor ya da örneğin Canarias’da yemek sonrasında sürpriz olarak çok özel bir şekilde hazırlanmış bir tatlı ikramı ile karşılaşıyor. Yani müşteriye göre farklı hizmetler gerçekleştiriliyor; her odaya standart bir şekilde meyve sepeti gönderilmiyor.

Geleneksel otelcilikte, bireysel konaklamalar üzerinde değil, grup konaklamalar üzerinde odaklanılır. Önemli olan doluluk oranıdır, grup konaklama daha garantidir ve nakit akışını düzene bağlar. Oysa bireysel konaklamalar daha karlıdır. Çünkü grup konaklamalar ıskontoludur ve acentaların amacı otele kazandırmaktan ziyade kendi acentesine kazandırmaktır. Oysa münferit müşteriler birbirlerinden öylesine farklılıklar gösterirler ki, bu alanda karlılıklarını artırmak için inanılmaz olanaklar mevcuttur.

La Mansion otelinin bulunduğu bölgede piyasa, grup konaklama % 80, münferit konaklama ise %20 oranındadır. Otelin tüm personeli CRM konusunda bilinçlendirip, bire bir pazarlama kültürü yerleştirmek ve bu şekilde bir müşteri ilişkisi stratejisi oluşturarak şirket münferit müşteri oranını %50’ye çıkarabilmiştir. Böylelikle 1998 karı, 1997’nin %20 üzerine, 1999 karı ise bir önceki yılın %12 üzerine çıkmıştır. Otel yöneticilerinin ifadeleri şöyledir:

1. Yeni müşteri elde etmenin maliyeti, mevcut müşteriye elde tutmanın maliyetinin iki katının üzerinde.
2. “Tekrar” işinde sağlanan %5’lik bir artış, karlılık üzerinde %25’in üzerinde bir artış getirmektedir.
3. Otelin en iyi müşterileri diğerlerinden ortalama beş kat daha fazla para harcamaktadır.

“En iyi müşteriler” ise otelde üç veya daha fazla kalanlar olarak tanımlanıyor. La Mansion oteli her müşterisine çok farklı, çok özel ve çok bireysel hizmetlerde sunmaktadır. Ama en iyi müşterilerine, onları daha yakından tanıdığı ve sadakatlerini ödüllendirdiği için çok daha özel hizmetlerde bulunmakta, çok daha özel davranmaktadır.

4.6 SOUTHERN NEW ENGLAND TELEPHONE (SNET)

SNET, ABD kökenli bir telekomünikasyon şirkettir. Şirketin tepe yönetimi kurumun katı ve dikey hiyerarşik yapısını bozmaya, ve daha yalın ve daha entegre yeni bir organizasyon yapısı oluşturmaya karar verir. Ancak, organizasyon çizilmeden ve proje çalışmaları henüz başlamadan çok önce “değişim” için bu gereklilik fikrini çalışanlarıyla paylaşmak ve çalışanlarını bu değişime hazırlamak için çalışmaya başlamışlardır.

Şirketin enformasyon ve eğlence başkanı bu dönemle ilgili ifadeleri şunlardır:

“Tüm ürün ve hizmetlerimizin birbirleriyle entegre hale gelmesi en önemli rekabet üstünlüğümüzdür vizyonunu insanlara kabul ettirmeye çalışmayla işe başladık. Ve bu vizyonu şu soruya indirgedik: İletişim, enformasyon ve eğlence hizmetlerini tek kaynaktan sağlayan bir kurum olmanın piyasada bir “değeri” olduğuna inanıyor musunuz? Bu temel soruyu herkese sorduktan ve son derece fazla ilettikten sonra bir uzlaşmaya varmak pek de zor olmadı. Bir kez bu uzlaşma sağlandıktan sonra yine tüm çalışanlarımıza “peki bu konuma biz nasıl ulaşabiliriz” diye sorduk ve ardından inanılmaz bir tartışma süreci başladı . Zordu, ama bir noktada uzlaştık. Öncelikle Şirketin birbirinden bağımsız iş ünitelerini kaldırıp, bunların yerine birbirleriyle bağlantılı (a)müşteri ve (b)ürün grupları matriksi koyduk. Başlangıçtaki birkaç hatadan sonra matriks, bugünkü adıyla “ICEBOX” halini aldı. ICE, *Information (Enformasyon)* , *Communication (İletişim)* ve *Entertainment (Eğlence)* kelimelerinin baş harflerinden oluşuyordu. BOX ise ikiye-iki bir matriks oluşturan kutuya verdiğimiz isimdi.”

ICEBOXS, şöyle tarif edilebilir: Dört pencerele bir kutuya benzetilerek anlatım kolaylaştırılabilir. Öneğin, üstteki birinci pencere Tüketiciler ve Küçük İş Grupları, ikinci pencere ise Çözüm ve Genel İş Grup müşterileri diye ikiye ayrılın. Yukardan aşağıya ise birinci kutu Telli ve Telsiz İletişim, alttaki kutu ise Enformasyon ve Eğlence Grubu olsun. Görüldüğü gibi alışılan geleneksel iş ünitelerinin yerine son derece basit ve müşteri grupları ile ürünleri içeren ikiye iki bir matriks organizasyon yapısı oluşturulmuş. Sonuçta, çok farklı bir organizasyon yapısı ortaya çıkarılmış ve tüm çalışanlara duyurulmuştur.

Organizasyon değişikliği aşamasından sonra, (belki de aynı anda yapılması daha iyi olur) bir “değişim yönetimi” sürecinin başlatılması gerekir. Zira, çalışanların oluşturulan

yeni yapıyı kabul etmemeleri, inanılmaz derecede verimlilik kayıplarına yol açabilir. Bu kayıpların engellenmesi iyi bir iletişimin kurulması ile sağlanacaktır. Tüm çalışanlara tekrar tekrar değişimin gerekçeleri anlatılmalıdır.

Değişim yönetimi çalışmalarının başlatılmasından sonraki aşamada kurumda eğitim çalışmalarına başlanmıştır. Öncelikle “Cross-functional” ya da “çapraz işlevli” takımlarla yönetim eğitimleri öncelikle yöneticilere olmak üzere tüm çalışanlara yönelik eğitim süreci başlatılmıştır; değişim yönetimi konularında eğitimlerle devam edilmiştir. Bu eğitimlerin yararları; yöneticiler kendilerinin hangi yönde değişimleri gerektiği hakkında bilgilenmeleri, ve bu değişimden herkesin aynı şekilde etkilenmiş olduklarını görmeleri çalışanların cesaretlenmelerini ve birbirleriyle fikir paylaşımında bulunmalarını sağlamasıdır.

Sonuç olarak SNET şirketi, bire-bir pazarlama veya CRM anlayışına dönüşümün her şeyden önce bir kurumsal yapı ve kurum kültürü olduğunu kavrayan ve gerekli değişim ve eğitimlerle bu başarıyı sağlamış olan bir firmadır.

4.7 MITCHELLS OF WESTPORT ve MITCHELLS OF GREENWICH

Michells of Westort ve Mitchells of Greenwich, sahipleri iki kardeş olan iki hazır giyim mağazasıdır. Bu mağazalar, müşteri kimlik bilgisi edinmeye önem vermişlerdir. Müşteri kimlik bilgisi edinme süreci, mağazaya giren her kişi için girdiği andan itibaren başlamaktadır. Her mağazanın kasasına bağlı bir IBM AS/400 bilgisayar yardımı ile her müşterinin satın aldığı ürün takip edilebilmekte ve böylece zaman içinde müşterilerin tercihlerinin öğrenilmesi imkanı elde edilmektedir.

Mitchells’e bir yıl gitmiş bir müşterinin zevkleri, çalışma ortamı, seyahat tercihleri ve bütçesi öğrenilmesi yüksek bir olasıdır. Bu müşteriye, müşterinin yaptığı alışverişe göre MVC (En Değerli Müşteri) listesine alabilir ve müşteriye özel defileler, kokteyller, o müşteriye özgü indirimler hazırlayabilir. Şirket, bunları müşterilerine kişisel olarak bildirebilecektir.

Üç gömlek, iki takım elbise ve dört kravat almayı düşünen bir müşteri, diğer mağazalarda altı ayda yapabileceği alışverişi Mitchel’de yarım saatte rahatlıkla halledebilme imkanına kavuşabilmektedir. Böylece Mitchells müşterinin bütçesindeki

payını artırmaktadır. Şirket pazar payına değil müşteri payına önem vermekte ve müşteri payını artırmaya odaklanmaktadır. Bunun ilk adımı da, yukarıda da anlatıldığı gibi müşteri hakkında bilgi toplamak ve müşterinin kimliğini en ince ayrıntısına kadar çıkartmaktır.

4.7 FEDEX

Fedex, her müşterisi için bir karlılık endeksi hesaplıyor ve bu bilgiyi SA müşterilerine fiyatları arttırmak ya da onları hesaplarını kapatma yolunda ikna etmek amacıyla kullanıyor. Bunun yerine tüm çabalarını EDM'ler üzerine yoğunlaştırıyor, bu çerçevede stratejiler geliştiriyor ve kar oranları ile piyasa değerini inanılmaz derecede artırabiliyor.

4.8 CHARLES HOTEL

Otele göre EDM'ler, otelde yılda altı kez veya daha fazla kalmış olan ve belli bir alt limitte para harcamış olan müşterilerden oluşmaktaydı. Otel, EDM'lere bir mektup gönderir ve onları "Ayrıcalıklı Misafirler Programı"na üye olmaya davet eder. Bu tür müşterilerine hizmetlerini farklılaştırmak için, ön büroda durmayı gerektirmeyen bir check-in süreci oluşturur ve müşterinin geçmişteki tercihleri doğrultusunda oda verir ve odada müşterinin adı-soyadı işli olan bornoz bulundurur.

4.9 NORTHWESTERN MEDICAL FACULTY FOUNDATION

NMFF, ABD'de bir tıp vakfıdır. Bu vakıf, hastalarına gönderdiği tedavi masraflarını etkin bir şekilde "kişiselleştirilmiş" iletişim vasıtası olarak kullanmaktadır. Her fatura zarfının içine "Sağlık Notları" isimli bir bülten koymaktadırlar. Bülten, Vakfın iki kişilik pazarlama departmanı, her kişiye o kişinin mevcut verileri doğrultusunda ilgileneceği hastalık türleri hakkında bilgileri hazırlamaktadırlar ve her hastanın zarfına o kişiyle ilgili hazırladıkları bülteni koymaktadırlar. Örneğin horlama ameliyatı geçiren bir hastanın bülteninde, horlama ameliyatı sonrasında olabilecek komplikasyonlar, bakım önerileri ve diğer ilgili KBB servisleri hakkında bilgiler yer alır. Bu durumda, kişi bülteni okumaktadır. Genel sağlıkla ilgili bilgiler yer alsaydı bültenin okuma oranı oldukça düşük olurdu. Sadece iki çalışanla ayda 50,000 adet bülten gönderilmekte ve

hiçbir bülten diğeriyle aynı değil. Eldeki veri tabanı etkin bir şekilde kullanılarak bültenler tamamen kişiselleştirilmektedir. Bu pazarlama faaliyetinin maliyeti sadece yılda 8,000 USD.

Görüldüğü gibi çoğu şirketin “kitlesel” olarak yaptığı doğrudan pazarlama faaliyeti, çok etkin bir şekilde kişiselleştirilmiştir. Bu kurum, CRM bilinciyle hareket ettiği için, bu bültene cevap veren potansiyel hastalar hakkında ek bilgiler anında sisteme girilmekte ve kişinin dosyası giderek daha hassas bir hal almakta ve bir sonraki bülten daha da kişiselleştirilmiş olmaktadır.

Burada çok önemli olan bir konu, kurumun organizasyon yapısının bu etkileşim sürecini doğru kullanıp kullanmadığıdır. Eğer bu yönde bir yapı yoksa ve insanlar bu bilinç doğrultusunda eğitilmemişse, öğrenen ilişkiler geliştirme ve kişiselleştirilmiş etkileşim programları oluşturma konusunda başarılı olma olasılığı neredeyse sıfırdır. Örneğin bir müşteri hakkında çok ayrıcalıklı bir bilgi edinildi. Bu bilgi önce bir karta mı yazılacaktır ve daha sonra bir başkası tarafından bilgisayara mı girilecektir, yoksa herkes doğrudan bilgisayara mı girecektir. Bu işi kim yapacaktır? Kim denetleyecektir? Bir “müşteri etkileşim departmanı” mı kurulacaktır? O zaman bu departmanın başı kim olacaktır ?

4.10 BRITISH AIRWAYS

British Airways’de hostesler Birinci Sınıf ve Business sınıfı bölümlerinde özel bir PC monte edilmiş bir trolley ile yolculara hizmet etmektedirler. Hizmet sırasında ise her koltukta oturan müşterilerinin özel tercihlerini bilgisayara girmektedirler. Bu etkileşimlerden birinde örneğin müşteriye içki götürüldüğü sırada yolcunun uçuş korkusu olduğunu anlıyor ya da yolcu bunu kendisi hostese söylüyor. Diyelim ki bu yolcuya hostes sert bir içki hazırlıyor ve onunla şahsen ilgileniyor. Ardından bu bilgileri PC’ye giriyor. Bir başka uçuşta bu yolcu uçağa bindiğinde PC’den bu gözlem kayıtlarını o günkü uçuşta görevli hostes okuyor. Ardından, bir öncesinde ne yapıldığına bakıp, bundan daha farklı bir yaklaşımla, örneğin uçak kalktıktan 20 dakika sonra kokpite davet edip pilotlarla tanıştırtıyor ve pilotlar ona uçuş bilgileri veriyor ki yolcu bunun o kadar korkunç bir şey olmadığını anlasın gibi. Sonra bu bilgi de PC’ye giriliyor. Bir dahaki

sefere yine farklı bir hostes “kendi inisiyatifi” kullanarak müşterinin uçuş korkusunu hafifletmeye çalışıyor. [6]



5. TÜRKİYE'DE CRM

Bu bölümde CRM, Türkiye'deki şirketler ve müşteriler (toplum kültürü) açısından iki ayrı başlık altında ele alınacaktır.

5.1 Şirketler açısından CRM

5.1.1 Müşteriyi Tanımak

İş hayatında müşteriyi tanımak, senfoni çalarken notaları bilmek kadar temel ve o kadar önemlidir. Müşteriyi tanımak, adresini, doğum gününü, arabasının plakasını bilmek kadar da basit değildir. Müşteri listesi, satırları ve kolonları olan bir tablo gibidir. İlk adımda satırların doldurulması, yani düzgün ve yaşayan bir müşteri listesinin var olması gereklidir. Koordinatları bilinmeyen o şirketin müşterisi değildir. İkinci adımda da kolonların doldurulması gerekir. Kolonlarda, müşterileri şirket için değerli kılacak unsurlar yer alır. Bu unsurlar her kurum için hatta kurumun her ürünü için farklıdır. Müşteriler için "Değer Anahtarları" tespit edildikten sonra, bu bilgilerin toplanması ve müşterilerden alınması gerekir. Bu uzun ve sistematik bir çalışmayı gerektirir. Ama bu tablonun şirkete sağlayacağı bilginin büyük bir hareket kabiliyeti vardır. Müşteriler bu seviyede tanındıktan sonra gelecek adımlar, uzun vadede değer katan müşterilerin ayrıştırılarak seçilmesi ve ürünlerin bu grupların beklentilerine göre biçimlendirilmeleri olacaktır. Sonuç ise büyük bir rekabet gücü ve aniden yükselen karlılıktır.

Türk şirketleri müşterilerini tanıyorlar mı?

Yıllardır yüksek enflasyonun yarattığı suni talep, şirketler için müşterileri tanıma çabasını gereksiz kıldı. Harcamalar körüklendikçe şirketler "müşterim kim sorusuna dikkat etmeden başarılı satış grafikleri çizdiler. Müşteriyi tanımaya çok da fazla ihtiyaç hissetmediler. Şimdi aniden zorlaşan piyasa şartları müşteriye bakışı ister istemez değiştirmektedir. Ürün özelliklerine dayanan rekabet stratejileri artık çalışmaz oldu.

"Müşteri" de "İlişki" de her zaman vardı ama bunun yönetilmesi gereken bir şey olduğu yeni ortaya çıktı.

5.1.2 CRM İbreleri

Müşteri ile ilişkiler dört eksen etrafında biçimlenmektedir. İlk eksen "Müşteri Seçim" eksenidir. Ürün tanımları, pazarlama çalışmaları, piyasa araştırmaları bu eksenin çevresindedir. İkinci eksen "Müşteri Edinme" eksenidir. Seçilen müşterilerin kazanılması için yapılan tüm çalışmalar, özellikle satış gayretleri bu ekseninde yer alır. Üçüncüsü "Müşteri Koruma" eksenidir. Müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti araştırmaları da bu ekseninde yer almaktadır. Son eksen ise "Müşteri Derinleştirme" eksenidir. Pazar payı anlayışı yerine, artık sadık hale getirilen müşterinin cüzdanındaki şirket payını arttırmak için yapılan çalışmalar da bu eksene odaklanıyor.

Türkiye'nin CRM ibreleri neyi gösteriyor?

CRM Institute Turkey'in Türk şirketleri üzerinde bir çalışma yaparak bu soruya yanıt bulmaya çalışmıştır. Bu çalışmada katılımcılar "Türkiye'nin CRM ibresi nerede sorusuna 4 ana müşteri sürecinden öncelikli olan ikisini belirterek tercihlerini ortaya koymuşlardır. Katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

- **Müşteri Seçimi:** Müşteri seçimi başlığı altına giren prosesler "en karlı müşterimiz hangisidir?" sorusuna cevap oluşturmaktadır.
 - Segmentasyon
 - Kampanya Planları
 - Marka ve Müşteri Planlamaları
 - Yeni Ürün Lansmanları
- **Müşteri Edinme:** Müşteri edinme başlığı altına giren prosesler "belirli bir müşteriye en etkili yoldan satışı nasıl gerçekleştirebiliriz?" sorusuna cevap aramaktadır.
 - "Lead" Yönetimi
 - İhtiyaç Analizleri
 - Teklif Oluşturma

- Kapanış adımları
- **Müşteri Koruma:** Bu başlık altında da "bu müşteriyi ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?" sorusunun cevabı yatıyor.
 - Sipariş Teslimi
 - Teslim
 - Talep Organizasyonu
 - Problem Yönetimi, Refleks Sistemi
- **Müşteri Derinleştirme:** Kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir.
 - Müşteri İhtiyaç Analizleri
 - Çapraz Satış Kampanyaları

Sonuçlar ise oldukça ilgi çekicidir. Türk şirketlerinin daha çok "Müşteri Edinme" gayretlerine önem verdiği ortaya çıkmıştır. Dağılım tam olarak şöyledir:

Müşteri Edinmeyi Önemseyenler	% 35	
Müşteriyi Korumayı Önemseyenler	% 31	
Müşteri Derinleştirmeyi Önemseyenler	% 20	
Müşteri Seçimini Önemseyenler	% 14	[17]

Bu dağılım şirketlerin daha çok satış kaygılarında olduğunu göstermektedir. "Müşteri Seçim" ekseninin rağbet görmemesi de şirketlerin ürünlerini konumlandırmada ve temel pazarlama ilkelerinde işi şansa bıraktıklarını gösteriyor. Dağılımda "Müşteri Koruma"yı önemseyenlerin % 31 çıkmış olmasına rağmen pratikte yaşananlar bu rakamla hiç de paralel değil. Şirketlerin "yüksek satış" kaygıları zaman zaman "müşteri koruma" anlayışlarını yıpratacak davranışlara prim verebiliyor.

Diğer ülkelerde ibreler nasıl?

Amerika'da şirketlerin çoğu müşterilerini korumaya ve derinleştirmeye kanalize olmuşlardır. Müşteri Seçimi ve Müşteri Edinme adımları, oturmuş pazarlarda giderek daha az önemseniyor, çünkü pazar paylaşılmış ve hareket imkanı kalmamıştır. Şirketler pazar paylarını değiştirme maliyetlerine katlanmak yerine sadık müşteriler yaratıp müşterilerdeki cüzdan paylarını derinleştirmeyi daha ekonomik bulmaktadırlar. Bu noktadan bakınca Türk şirketleri daha şanslı olduğu, ancak önlerinde daha uzun bir yol olduğu söylenebilir.

5.1.3 CRM'in faydaları

CRM modelleri 4 ana fayda sağlamaktadır. Bilgi, metot, karlılık ve etkileşim.

Türkiye için Tetikleyici CRM faktörleri nelerdir?

CRM Institute Turkey'in yaptığı araştırmada bu sorunun cevabı için katılımcılardan işletmeleri CRM'e yöneltecek olan 4 itici unsurun ağırlığını belirlemeleri istenmiştir.

➤ Bilginin Etkin Kullanımı ve Veri Bileşenleri

- Veriler eCRM yeteneklerinin devreye girmesi ile daha kolay toplanabilir hale gelecek.
- Bir kurumun farklı birimleri arasında veri paylaşımı kolaylaşacak.
- Farklı fonksiyonları yürüten departmanlar ortak müşteri verilerini daha kolay paylaşabilir hale gelecek.
- Müşteri perspektiflerinde kişisellikten çok kurumsallık ön plana çıkacak.
- Veri toplamanın kolaylaşması verileri daha güncel hale getirecek. Real-time şirket modellerine ilk adımlar eCRM ile başlayacak.
- Müşteri segmentasyonları dinamizm kazanacak. Müşteri segmentleri üzerindeki uygulamalar, Web teknolojilerini kullanmak zorunda kalacaklar.
- "Information Based Marketing" kavramları firma politikalarında önemli sirlara yükselecek.

➤ **Metotların Devreye Girmesi ve Otomasyon Bileşenleri**

- Uzak noktalarda çalışan satıcıların sistemle entegrasyonu kolaylaşacak. "Palm-top" bilgisayarlar ve WAP kullanımı yaygınlaşacak.
- Kampanya yönetiminde müşterilerle bilgi alışverişi hızlanacak. "Tele-marketing"in ağırlığı azalacak. İstatistik imkanları genişleyecek.
- Servis talepleri kolaylaşacak.
- Online cevap kitapçıkları, servis birimlerinin yükünü azaltacak.
- Ürün geliştirme birimleri, Web gelişmelerinden en az nasibini alacak bölümlerden biri. Rekabet unsurlarının ürün odaklı olmaktan çok müşteri odaklı olmaya kayması, birkaç sektör dışında, yeni ürün geliştirmeye yönelik ilgiyi azaltacak.

➤ **Karlılık Modelleri Seçilmesinde Kavramsal Bileşenler**

- Müşteri odaklı yönetim anlayışını benimseyen şirketler 1e1 pazarlama gibi stratejileri uygulayacaklar.
- "Müşteri Sadakati"ne yapılan yatırımlar artacak.
- "Ciro", müşteri değerlendirme ölçüsü olmaktan çıkacak. Yerini karlılık, iş genişletme yeteneği, maliyet sponsorlukları gibi kriterler alacak.
- Karma kanal yapısı gelişecek. Katma değerleri birbirlerinin üzerine inşa edilen kanallar, ortak eCRM sistemleri kullanmaya başlayacaklar.

➤ **Etkileşim Performansını Yükselmesi ve Komünikasyon Bileşenleri**

- eCRM, etki ve Tepki sürelerini düşürecek. Şirketlerin, servis talepleri, satış fırsatları gibi tetikleyici olaylara tepki süratleri artacak.
- "Çağrı Merkezleri" hayatımızda daha fazla yer alacak. Haberleşme kanallarının genişlemesi çağrı merkezlerinin yapılarını değiştirecek ve telefona bağımlı olmaktan çıkaracak.

- "E-ticaret"in devreye girmesi müşteri işlemleri etkileşimler ile zenginleşecek. Her alışveriş ile birlikte müşteri veri tabanını genişletecek etkileşim verileri de kaydedilmeye başlayacak.
- Cevap sürelerini azaltmak ve cevap maliyetlerini düşürmek için proaktif modeller geliştirilecek. ECRM sistemleri katılım yetenekleri artan self-servis unsurları ile donatılacak

Türk şirketlerini verdiği cevaplarda karlılık modeline yatırım ön plana çıkmıştır. Sonuçlar şöyle:

Karlılık modeline yatırımı seçenler	% 48
Müşteri bilgilerine yatırımı seçenler	% 23
Müşteri etkileşimini yükseltme yatırımı seçenler	% 19
Metot geliştirme ve kurumsallaşma yatırımı seçenler	% 10

[17]

Bu dağılımın iki olumsuz sonucu var. Şirketler hala çalışmalarının altına metodolojiler yerleştirmeye, bir anlamda kurumsallaşmaya yeterli önemi vermemekte ve müşterilerle konuşmayı önemsememektedirler. Sıhhatli bir model için bu dağılımın eşit çıkması gerekir. Yine Amerika'daki rakamlara bakılınca yatırımların önemli bir kısmı etkileşim kanadına yapılıyor. Tüm şirketler müşterileri ile haberleşme kanallarını arttırma çabasındadırlar. Türkiye'de buna yatırım yapanlar elbette hızla öne geçeceklerdir.

5.1.4 CRM Kompozisyonu

Müşteri odaklı bir şirket haline gelinecekse kullanabilecek 3 malzeme vardır. İnsan, proses ve teknoloji. Harcın içine hangi zamanda hangisinden ne kadar konulacağına dikkatli karar verilmezse başarılı olmak çok zor olacaktır. CRM projelerindeki en önemli başarı anahtarı bu kompozisyon olarak kabul edilmektedir. Buna oyundaki rol dağılımı olarak da bakılabilir. Bu unsurların her birinin ayrı ayrı derinlikleri vardır.

Türkiye'de Hedeflenen Rol Dağılımı Nasıl?

CRM Institute Turkey bu soru için katılımcılardan bu üç faktörü önem sırasına dizemelerini istemiştir.

➤ CRM Faktörleri

- İnsan
- Teknoloji
- Proses

Şüphesiz herkes en önemli oyuncunu insan olduğu konusunda hemfikir. Dağılım şöyle çıkmıştır:

İnsan katkısı % 45

Teknoloji katkısı % 31

Proses katkısı % 24

[17]

Bu oranlar dünyada da buna yakın. Sadece Türkiye'nin rakamlarında "proses" ile "teknoloji"nin yerleri dünyadaki tersidir. Bu yine yukarıda bahsedilen zaafın göstergesi. Prosesler önemsenmemektedir.

5.2 Müşteriler (Toplum Kültürü) açısından CRM

5.2.1 Kültürel Değer Boyutları

1970'li yıllarda Geert Hofstede 40 ayrı ülkenin kültürel yapılarını incelemiştir. Hofstede bu çalışmada kültürlerin dört ayrı boyutunu ele almıştır. Güç dağılımı, belirsizlikten kaçış, bireysellik ve erilik (erkeksilik).

Bireysellik, toplumdaki bireylerin kendi içinde ne kadar bağımsız hareket ettiklerinin bir göstergesidir. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda ilişkiler daha zayıf, ve iletişime geçmek daha zordur. Bireyler daha çok kendilerini düşünürler, ve kararları kendi ihtiyaçları doğrultusunda alırlar. Bunun tersi olan kolektif toplumlarda ise bireyselliğe soğuk bakılır. Bireysel ve kolektif toplumların temel özellikleri şöyle sıralanabilir.

Tablo 5.1 Bireysel ve Kolektif Toplamların Temel Özellikleri

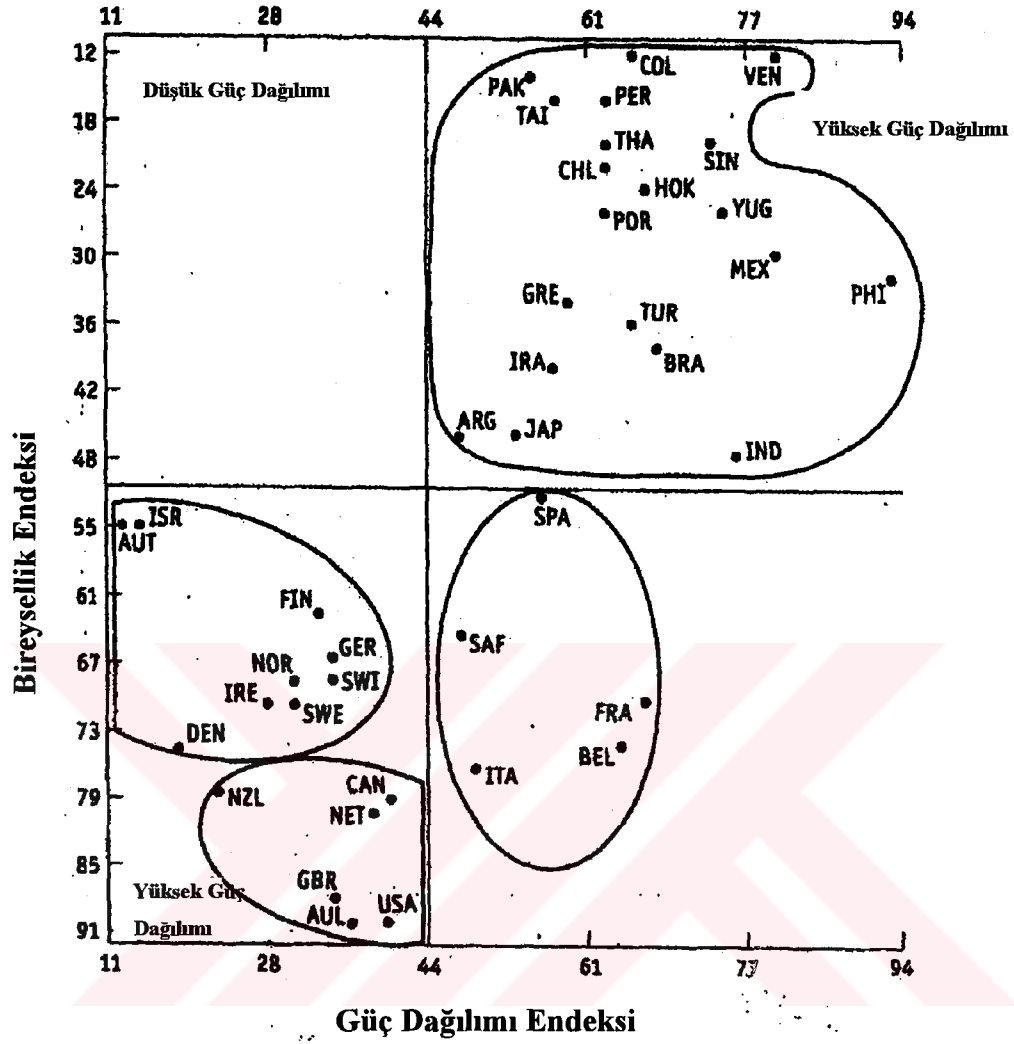
Özellik	Bireysel	Kolektif
Ekonomik durum	Gelişmiş, zengin	Gelişmemiş, fakir
İklim	Soğuk	Sıcak
Güç dağılımı	Düşük	Yüksek

Güç dağılımı, toplumların güç, servet ve prestij gibi unsurların dağılımındaki eşitsizliklere karşı sergiledikleri tutumu ifade etmektedir. Düşük güç dağılımı toplumların bu tür eşitsizlikleri kabullenmediklerini göstermektedir. Şekil 5.1’de görüldüğü gibi Danimarka gibi düşük güç dağılımı bölgesinde bulunan ülkelerde insanlar, hiç kimsenin diğer insanlardan farklı muamele görmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Danimarkalılar, tüm Danimarka vatandaşlarının doğal olarak eşit olduğuna inanır. Bu ülkedeki gelir seviyesi yüksek olan insanlardan çok yüksek oranlarda vergi alınması, gelir dağılımındaki eşitsizliği kabullenmediklerinin ve buna karşı önlem aldıklarının bir göstergesidir. Yüksek ve düşük güç dağılımı toplumlarının diğer özellikleri şöyledir.

Tablo 5.1 Güç Dağılımlarına Göre Toplamların Temel Özellikleri

Özellik	Yüksek	Düşük
İklim	Sıcak	Soğuk
Nüfus büyüklüğü	Büyük	Küçük
Gelir/servet	Eşit olmayan dağılım	Eşit dağılım

Yüksek güç dağılımına sahip toplumların en belirgin özellikleri, daha sıcakkanlı, yüksek nüfusa sahip ve eşit olmayan gelir dağılımına sahip olmalarıdır. Düşük güç dağılımındaki toplumlar ise, ilişkilerde daha soğuk, düşük nüfuslu ve gelir dağılımının eşit olduğu toplumlardır.



Şekil 5.1 Bireysellik ve Güç Dağılımı Endeksi

ARG Arjantin	FRA Fransa	JAP Japonya	SIN Singapur
AUL Avustralya	GBR İngiltere	MEX Meksika	SPA İspanya
AYT Avusturya	GER Almanya	NET Hollanda	SWE İsveç
BEL Belçika	GRE Yunanistan	NOR Norveç	SWI İsviçre
BRA Brezilya	HOK Hong Kong	NZL Yeni Zelanda	TAI Tayvan
CAN Kanada	IND Hindistan	PAK Pakistan	THA Tayland
CHL Çin	IRA İran	PER Peru	TUR Türkiye
COL Kolombiya	IRE İrlanda	PHI Filipinler	USA ABD
DEN Danimarka	ISR İsrail	POR Portekiz	VEN Venedik
FIN Finlandiya	ITA İtalya	SAF Güney Afrika	YUG Yugoslavya

Belirsizlikten kaçış, toplumların değişimlere ne kadar uyum sağladıklarını ve belirsizliklere nasıl adapte olduklarını göstermektedir. Zayıf belirsizlikten kaçış bölgesindeki toplumlar değişimlere karşı daha toleranslı, yeniliklere daha açık olmaktadır. Güçlü belirsizlikten kaçış bölgesindeki toplumlar ise değişimlere negatif yaklaşmakta ve teknolojiyi genellikle belirsizliklerden kaçmak için kullanmaktadırlar. Örneğin deprem riskini azaltmanın yollarının araştırılması gibi. Zayıf belirsizlikten kaçış ve güçlü belirsizlikten kaçış toplumlarının en önemli özellikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.3 Belirsizlikten Kaçış Endeksine Göre Toplumların Temel Özellikleri

Güçlü Belirsizlikten Kaçış	Zayıf Belirsizlikten Kaçış
Daha katı kuralları vardır	En iyisinin az sayıda kural olduğuna inanırlar
Detayları ve spesifik planları ararlar	Genellemelere toleranslıdırlar.
Farklı fikirlere kapalıdırlar	Farklı fikirlere açıktırlar
Görüşbirliği ararlar	Değişik görüşler ararlar
Riskleri minimize etmeye çalışırlar	Risk alırlar
Seremoni ve törenleri vardır	Seremoni ve törenlerden kaçarlar
Sadece gerçeklere ve uzmanlıklara inanırlar	İnançların göreliliğine inanırlar

Erillik, toplumların stresle başa çıkma veya strese bakış açılarını ifade etmektedirler. Eril toplumlarda, hırs, servet ve cinsiyet ayrımı ön plana çıkmaktadır. Erkekler daha iddialı, kadınlar ise daha bakımlıdırlar. Dişil toplumlarda ise cinsiyet ayrımı daha azdır. Eril toplumlarda iş sonuçlarına odaklanılırken, dişil toplumlarda ilişkiler, hizmet ve fiziksel çevre daha fazla ön plana çıkmaktadır. Eril toplumlarda istekler ve arzular daha çok ifade edilmekte ve bunların peşinden koşulmaktadır. Dişil toplumlarda ise bu yön daha zayıftır.

5.2.2 Türk Kültürünün CRM açısından incelenmesi

Bu bölümde CRM'in uygulamaya geçirmedeki tasarım aşamasında yer alan adımları ve CRM karmasında yer alan unsurları, Hofstede'nin yaptığı araştırma doğrultusunda Türk kültürü açısından incelenecektir.

CRM'in Tasarım Aşamaları:

- a) **Müşteriyi Tanıma:** Hofstede'nin Bireysellik - Güç Dağılımı haritasında Türk kültürünün kolektiflik bölgesinde yer aldığı görülmektedir. Ayrıca Güç Dağılımı haritasında yüksek güç dağılımı bölgesinde bulunmaktadır. Bu bölgedeki kültürlerin insanların daha sıcak insanlar oldukları daha önce ifade edilmişti. Bu açıdan, müşteriler ile iyi bir iletişim kurulduğu takdirde, müşteri bilgilerinin alınması bireysellik ve düşük güç dağılımı bölgesinde bulunan kültürlerden çok daha kolay olacaktır.
- b) **Müşterileri Farklılaştırma:** Yine Bireysellik – Güç Dağılımı haritasına göre Türk kültürü yüksek güç dağılımı bölgesinde bulunduğu daha önce belirtilmişti. Bu bölgedeki kültürlerin en büyük özelliği, toplumdaki bireylere farklı uygulamaların yapılmasını daha hoşgörülü karşılamasıdır. Firmalar her ne kadar müşterilerini farklılaştırdıklarını ve her müşteriye farklı uygulama yapılacağını açıklamak zorunda olmasa da böyle bir uygulamanın diğer müşterilerce öğrenilmesi bir tehlike arz etmeyecektir. Türk kültürü böyle bir uygulamaya diğer düşük güç dağılımı bölgesinde bulunan kültürlerle göre daha açık olacaktır.
- c) **Etkileşime Girme:** Bu haritada Türk kültürünün bulunduğu kolektiflik bölgesindeki kültürlerde insanlar sıcak kanlı, paylaşımcı ve ilişki kurmayı sevmektedirler. Ayrıca Erillik – Belirsizlikten Kaçış haritasında Türk kültürünün dişil bölgede olduğu görülmektedir. Bu bölgedeki kültürlerin en büyük özelliği de ilişkilerin her zaman ön planda olmasıdır. Bu özellikler göz önüne alındığında iyi eğitilmiş, bilgili bir satış ve/veya müşteri temsilcisi ve müşteri hizmetleri kadrosu ile Türk müşterilerle başarılı bir etkileşime girmek daha zor olacaktır.
- d) **Ürünü İsmarlama Hale Getirme:** Erillik – Belirsizlikten Kaçış haritasında Türk kültürünün dişil bölgede olduğu belirtmişti. Bu bölgedeki kültürlerde arzu ve istekler yeterince ifade edilmemektedir. Bu açıdan ürünlerin ısmarlama hale getirilmesi

müşterilerin gerçek beklentilerini ve arzularını ortaya çıkarmakta yardımcı olacaktır. Arzu ve istekleri ortaya çıkartılan ve tatmin edilen müşterilerde müşteri memnuniyetinin ötesinde müşteri mutluluğu sağlanacaktır.

CRM Karması

- a) **Teknoloji:** Erillik – Belirsizlikten Kaçış haritasında Türk kültürünün yüksek belirsizlikten kaçış bölgesinde bulunmaktadır. Yıllarca Yüksek enflasyon, ekonomik istikrarsızlık ve politik istikrarsızlıklar altında yaşayan toplum belirsizlikten iyice korkmakta ve kaçmaktadır. Bu bölgedeki kültürlerin en önemli özellikleri teknoloji ve yeniliklere açık olmamasıdır. Daha önceleri bankaların uygulamaya başladıkları telefon bankacılığında elektronik yanıtlama sitemlerin kullanılmasının başarısız olması, daha sonraları sisteme insanın sokulmasıyla çok daha başarılı sonuçların alınması da bunun kanıtıdır. Bu yüzden kurulacak CRM sistemlerinde teknolojinin arka ofis uygulamalarında yoğunlaştırılması müşteri temaslarında kullanılacak teknolojilerin insan faktörü ile desteklenmesi daha uygun olacaktır.
- b) **İnsan:** Bireysellik endeksinde kolektiflik bölgesinde bulunan Türk toplumunda iletişim ve paylaşımın oldukça yüksek öneme sahip olduğunu belirtmişti. Ayrıca yukarıda verilen banka örneğinde de Türk insanının iletişimi insanlar üzerinden yapmayı tercih ettiği net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Dünya ortalamalarında CRM karmasında zaten en yüksek öneme sahip olan insan faktörüne Türkiye’de daha da fazla önem verilmesi gerektiği açıktır. Tüm teknolojilerin insanlarla desteklenmesi Türkiye’deki CRM uygulamalarının başarı oranını yükseltecektir.
- c) **Proses:** Yüksek belirsizlikten kaçış bölgesindeki kültürler kurumsallığa, önem vermektedir. Kurulan her iletişimde farklı proseslerden geçen insanlar şirketlere olan güvenlerini kaybedeceklerdir. Bu açıdan şirketlerin kurumsallaşmaya önem vermesi, dolayısıyla proseslerini çok iyi analiz etmeleri ve oturtmaları gerekecektir. Bu açıdan prosesler teknolojiden daha fazla öneme sahip olmaktadır.

Sonuç olarak, CRM karmasında yer alan unsurları önem sırasına göre, İnsan, Proses, Teknoloji olarak sıraya dizmek doğru olacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] **CRM Guru Discussions**, A Discussin on CRM, <http://crmguru.com>
- [2] **Davydov, M.M.**, 2000. In Living Color, <http://crmguru.com>
- [3] **Hatch, M.J.**, 1997. Organization Theory, Oxford University Press, Oxford
- [4] **Hofstede, G.**, 2000. Cultural Value Dimensions, <http://www2.andrews.edu>
- [5] **Khera M.**, 2000. Customer Relationship Management, <http://crmguru.com>
- [6] **Kırım, A.**, 2001. Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- [7] **Kırım, A.**, 2001. Birebir Pazarlama ve CRM Konferansı, İstanbul, Türkiye, Ocak 17
- [8] **Lee T.**, 2000. What CRM Are You Talking About, <http://crmguru.com>
- [9] **Linoff, G.S.**, 2000. Succesful Data Mining, <http://crmguru.com>
- [10] **Naumann E.**, 1995. Creating Custemer Value, Thomson Executive Press, New York.
- [11] **Odabaşı, Y.**, 2000. Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [12] **Reicheld F.F.**, 1996. The Loyalty Effect, Harward Bussiness School Press, USA.
- [13] **Sims D.**, 2000. A New ROI for New Economy, <http://crmguru.com>
- [14] **Sims D.**, 2000. What Is CRM?, <http://crmguru.com>
- [15] **Sims D.**, 2000. CRM Applications-Know Thy Place, <http://crmguru.com>
- [16] **Sims D.**, 2000. Four Smart CRM Decisions, <http://crmguru.com>
- [17] **Ün, K.**, 2001, CRM Rüzgarı Konferansı, İstanbul, Türkiye, Ocak 24

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında İstanbul'da doğan Mehmet GÜZEL, 1983 yılında eğitim hayatına başlamıştır. 1994 yılında İzmir Fen Lisesi'nden mezun olarak, İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği Lisans programına başlamıştır. 1998 yılında bu bölümden mezun olarak yine aynı bölümde Yüksek Lisans programına girmiştir. Kendisi halen bu programda tez aşamasındadır.

Mehmet GÜZEL 1998 yılında iş hayatına atıldığı Aygaz A.Ş.'de sırasıyla, Sistem Analisti, Proje Sorumlusu ve Pazarlama Bilgi Yönetimi Sorumlusu olarak görev almıştır. Halen aynı şirkette Pazarlama Sorumlusu olarak çalışmaktadır.

