

T.C.
MİMAR SİNAN ÜNİVERSİTESİ GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)
ve
UYGULAMA ÖRNEKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sare Çiğdem TEKELİOĞLU DEMİR

İstatistik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nalan CİNEMRE

ŞUBAT 2010

ÖZET

Perakende Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Uygulama Örnekleri

Sare Çiğdem TEKELİOĞLU DEMİR
Yüksek Lisans Tezi, İstatistik Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Nalan CİNEMRE
Şubat 2010, 90 Sayfa

Bugün dünyanın hemen her yerinde, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatidir. Bunun en önemli nedeninin, şiddetli rekabet ortamında işletmelerin sürekli olarak müşterilere daha ucuz alternatifler sunmak olduğu söylenebilir. Karlılığı artırmanın en temel yolu farklılığı yaratmaktan geçmesine karşın, artık pek çok ürünün fonksiyonel olarak birbirine benzemesi dolayısıyla bunu sağlamak neredeyse imkansız hale gelmiştir.

Bu noktada işletmelerin başarıya ulaşabilmek için müşteri ilişkileri yönetimini (CRM) kullanma gereklilikleri vardır. Müşteri ilişkileri yönetiminin altında yatan fikir "farklı müşterilere farklı muamele yapın" şeklinde özetlenebilir.

Müşteri ilişkilerinin temel mekanizması, müşterilerin nasıl farklılıklar gösterdiğini anlamayı ve bu farklılıkların her bir müşteriye göre işletmenin nasıl davranması gerektiği konusunda bir strateji oluşturmasını içermektedir.

Daha da özelden, tamamen müşterilerin nasıl bölümlere ve alt bölümlere ayrılacağı, müşteriye nasıl ulaşılacağı, onlarla nasıl kalıcı ilişkiler kurulabileceğini içermektedir. Ancak bu yönetimi sadece pazarlama faaliyetleriyle sınırlandırmak mümkün olmamakta, işletmenin tüm faaliyetlerinin müşteri farklılıklarına odaklanması gerekmektedir.

Çalışmada müşteri ilişkileri yönetiminin önemi, Türkiye'de ve Dünya'da bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar ve bu konuda başarılı olabilmek için kullanılan istatistiksel yöntemler ele alınmıştır. Tezin hazırlanması sürecinde benden yardımlarını esirgemeyen hocam Prof. Dr. Nalan Cinemre'ye çok teşekkür ediyorum. Bu çalışmanın CRM ile ilgilenen yöneticiler, öğrenciler, pazarlama ve reklamcılara faydalı olmasını umarım.

ABSTRACT

CRM

Sare iğdem TEKELİOĞLU DEMİR

Master Thesis, Statistics Department

Süpervisor: Prof. Dr. Nalan CİNEMRE

February 2010, 90 Pages

Today, customer loyalty is the most common problem that all organizations face. In today's highly competitive environment organizations offer many product alternatives with many different price alternatives. Product differentiation was the basic way of increasing the profit, but nowadays many products became similar in functionality, so that it is more though to make profit of them.

At this point organizations need to adapt client relations management (CRM) in order to succeed. The belief in CRM can be briefed as "to treat different to different clients. Client relations, requires to understand where, at what point clients differentiate and needs a strategy with the answers of these questions, "How should the organization treat to all those different clients?, How should the clients be segmented?, How can a long term relationship supplied with all those segments?". Not only marketing department think about these questions&answers, this needs a holistic approach of all organisation, which has to focus on the differentiation of clients.

In this study, the importance of client relations, succesfull case studies which have been applied at Turkey/the world and the statistical methods which can be used for successfull CRM has been explained. Thanks to my proffesor Prof. Dr. Nalan Cinemre, who helped me a lot and enlightened my way. I hope this study may be a good tool and guide to people, marketing specialists, students who are interested in CRM.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİL DİZİNİ	viii
TABLO DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) KAVRAMLARININ TANIMI	3
1.1. MÜŞTERİ KAVRAMI VE UNSURLARI	3
1.1.1 Müşteri Kavramı	3
1.1.2. Müşteri Beklentileri	4
1.1.3. Müşteri Kaybı	4
1.1.4. Müşteri Tatmini (Memnuniyeti) Kavramı	5
1.1.5. Müşteri Davranışlarının Analizi	8
1.1.6. Müşteri Değeri	9
1.1.7. Müşteri Sadakati Kavramı	13
1.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) KAVRAMI	14
1.2.1. CRM Kavramı	14
1.2.2. CRM Kavramının Ortaya Çıkışı	19
1.2.3. Geleneksel Pazarlama ile Müşteri İlişkileri - CRM Arasındaki Farklar	22
1.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin CRM'in Amaçları	23
1.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi – CRM'in Evreleri	24

1.2.5.1. Müşteri Seçimi	24
1.2.5.2. Müşteri Edinme	25
1.2.5.3. Müşteri Koruma.....	27
1.2.5.4. Müşteri Derinleştirme	29
1.2.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi – CRM'in Pazarlama Faaliyetlerine Katkıları.....	30
1.2.7. CRM'in Bileşenleri.....	30
1.2.7.1. İnsan	31
1.2.7.2. Süreç.....	32
1.2.7.3. Teknoloji.....	34
1.2.8. CRM Mimarisi	35
1.2.8.1. Operasyonel (Operational) CRM	35
1.2.8.2. Analitik (Analytical) CRM	35
1.2.8.3. İşbirlikçi (Collaborative) CRM.....	36
1.2.9. Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM)'de On Kritik Başarı Faktörü.....	36
1.2.10. CRM'in Etkili Olduğu Sektörler.....	37
1.2.11. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'in Stratejileri	39
1.2.12. CRM Ve Teknoloji.....	43
1.2.13. CRM Ve Reklam	44
1.2.14. CRM'inde İletişim	45
1.2.15. CRM Ve Kurumsal İletişim	46
1.2.16. CRM Ve Pazarlama Kampanyaları	46
1.2.17. CRM Ve Ürün Geliştirme	47
1.2.18. CRM Ve Pazar Araştırma	47
1.3. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE CRM PAZARININ YERİ.....	47

1.3.1. CRM Pazarının Dünya'daki Yeri	47
1.3.2. CRM'in Türkiye'deki Yeri Ve Geleceği	49
1.3.2.1. Türkiye İçin Tetikleyici CRM Faktörler	50
1.3.2.2. Türkiye'nin CRM Haritası	50
İKİNCİ BÖLÜM	
2. CRM UYGULAMA SÜREÇLERİ VE KANALLARI	52
2.1. CRM PROJELERİNDE TEKNOLOJİ UNSURU	52
2.2. CRM PROJELERİNDEN ÖNCE YAPILMASI GEREKENLER.....	52
2.3. CRM SÜRECİNDE MÜŞTERİ DAVRANIŞLARI ANALİZİ	53
2.4. CRM SÜREÇLERİNİN ORTAK NOKTALARI	54
2.5. CRM PROJESİYLE İLGİLİ OLAN RİSK ETKENLERİ.....	56
2.6. CRM UYGULAMA ARAÇLARI.....	56
2.6.1. POS	56
2.6.2. KIOSK.....	57
2.6.3. PARO.....	59
2.6.4. Mağaza Kartı Uygulamaları	60
2.7. ÜRETİCİLER, PERAKENDE KANALLARI VE CRM.....	62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. ÖRNEK CRM UYGULAMALARI VE SONUÇLARI	65
3.1. OLMUKSA	65
3.2. GARANTİ EMEKLİLİK	68
3.3. TAB GIDA	68
3.4. BORUSAN TELEKOM.....	73

SONUÇ	78
KAYNAKÇA	79
ÖZGEÇMİŞ	80

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1.1 Müşteri tatmini ve müşteri sadakati.....	6
Şekil 1.2. Müşteri tatmin ölçüm modeli	7
Şekil 1.3. Müşteri değerinin unsurları.....	11
Şekil 1.4. Müşteri ilişkileri yönetimi	18
Şekil 1.5. Hedef odaklı kampanya ve CRM süreçleri.....	26

TABLO DİZİNİ

Tablo 1.1. Müşterileri Tespit Etmek İçin Gerekli Faaliyetler ve Dikkat Edilecek Unsurlar	40
Tablo 1.2. Müşterileri birbirlerinden ayırırken uygulanacak faaliyetler ve dikkat edilecek unsurlar	41
Tablo 1.3. Müşterilerle karşılıklı etkileşimde bulunurken uygulanacak faaliyetler ve dikkat edilecek unsurlar	42
Tablo 1.4. Müşteri sadakati yaratmak için uygulanacak faaliyetler ve dikkat edilecek unsurlar	43
Tablo 1.5. CRM yazılım pazar payları ve büyüme oranları	48

GİRİŞ

Hızla ilerleyen ve gelişen dünyamızda gelişmeleri aynı hızla izlemek her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Öyle ki, gelişen fikirlerin yayılma hızı o günün iletişim ağının hızına yenik kalmaktadır. Bugün internet gibi bir iletişim ağı sayesinde dünyanın herhangi bir yerindeki, herhangi bir yenilik birkaç saniyede tüm dünya tarafından öğrenilebilmektedir.

Bilim dünyasındaki yenilikler, sanayi alanında gelişen teknolojik yenilikler, sosyolojik – psikolojik araştırmalar, kısacası bilginin ulaşılabilirlik özgürlüğü her gün daha da artmaktadır.

Bu gelişmelere paralel olarak da daha hızlı tüketen, hep daha fazlasını isteyen bir tüketici toplumu oluşmuştur. Pazarlama dünyası da artan rekabet, birbirine benzer ürünler, düşen fiyatlar, azalan karlarla üreticileri yeni arayışlara, yeni çözümler üretmeye zorlamaktadır.

Bu çözümlerden biri de hizmette müşteri merkezli anlayışı hakim kılmaktır. Daha önceleri “Ürünüm bu, isteyen alır” diyen üretici, bugün “Müşterim nasıl isterse öyle üretmeliyim” demek zorunda kalmıştır. Bu anlayışla üretici, her yeni gün tüketicilerinin yaşam stilini incelemek zorunda kalmakta ve onları etkileyecek yeni bir yol aramaktadır. Örneğin bir alışveriş merkezi yönetimi, bir annenin, bir babanın ya da 18 yaşında bir gencin günlük yaşam stili haritasını çıkarmaktadır. Öyle ki, sabah yaptığı kahvaltısında yediği peynirinden, işine giderken yolda gördüğü ilan panolarının yerlerini, dinlediği radyoyu, işine gittiğinde girdiği websitesini, akşam yatmadan önce kullandığı diş macununu araştırıyorlar. Peki bu kadarı gerekli midir? Evet, bugün gereklidir.

Her gün onbinlerce iletişim bombardımanına tutulduğumuzu söylersek abartmış olmayız. Bunun en önemli nedeni çok sayıda markanın tüketicisini ikna etmek için yarışmasıdır. Müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kuramayan, sadakat yaratamayan, farklılaşamayan ürünün pazarda kalması çok daha zorlaşmış, neredeyse imkansız hale gelmiştir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, (Customer Relations Management) veya popüler kısaltması ile CRM ürününün, hizmetin tüketici için farklılaşmasını sağlamak için her ölçekten şirketin stratejik ajandasında yer alan bir yatırımdır. Özünde CRM yeni bir anlayış değil, sadece yolu yöntemi değişmiştir. CRM, bire bir ilişki kurmak,

yıllar önce duvarında “Müşteri velinimetimizdir” yazan Bakkal Ahmet’in, mahallenin kızı Ayşe’nin her sabah annesinden aldığı harçlıkla şemsiye çikolata almaya geleceğini bilmesidir. Bugün bakkalların neredeyse kalmadığı, Türkiye’de 30 farklı market zinciri olduğunu ve 70 milyon Ayşe’yi düşünürsek, hatta 1000 farklı market zinciri 4 milyarlık dünya nüfusunu düşünürsek işin ne kadar zorlaştığı anlaşılabilir.

Bugün tüketiciler 7 gün 24 saat sorunlarını iletmekte, dijital platformlarda tartışmakta, blog yazmakta, sosyal gruplar oluşturulmaktadır (social networking). Facebook, twitter, youtube gibi sosyal networklara cep telefonlarıyla iletişim kurulmaktadır. Tercihlerini, beğenilerini, şikayetlerini özgürce internette iletmektedirler.

İşte bu ortamda CRM ya da “Birebir Pazarlama”, gittikçe artan rekabet ortamı içerisinde işletmelerin müşterileri bulması, bu müşterileri elde tutması, onları işletmeye sadık müşteriler haline getirmesi ve bu müşterilerle kurulan ilişkilerdeki karlılık oranlarının artırılması için bir araç, bir strateji niteliğine dönüşmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) KAVRAMLARININ TANIMI

1.1. MÜŞTERİ KAVRAMI VE UNSURLARI

1.1.1. Müşteri Kavramı

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu olan müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan, belli bir markayı tercih eden kişi veya kuruluştur (Odabaşı, 2004; Demirel, 2006). Diğer bir tanıma göre ise, işletmeler açısından mal ve hizmetleri satın alan kişiler müşteri olarak adlandırılmaktadır (Tütüncü ve Doğan, 2003). Öte yandan, kendisine gelecekte ürün veya hizmet satın alma ihtimali olup, henüz fiilen alışveriş ilişkisine girilmemiş olan potansiyel müşteriler de dikkate alındığında müşteri herkestir (Odabaşı, 2004).

Müşteri kavramı hem kurum çalışanlarını (iç) hem de kurumun ürettiği mal ve hizmeti talep eden kişileri (dış) kapsamaktadır (Soyaslan, 2006). İç müşteri kavramıyla örgütte çalışan, kendisinden bir önceki sürecin çıktısını kullanan, işletmenin mal ve hizmet üretimine doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanları ifade edilmektedir. Dış müşteri ise işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi veya kuruluştur (Demirel, 2006). Yoğun rekabet koşullarında müşterilerine gereken özeni göstermeyen ve onlardan uzak kalan işletmelerin başarısız olmaları olağandır. Bu nedenle, gerek iç gerekse dış müşterilerin beklentilerinin ötesinde kaliteli hizmet sunulması zorunludur (Taşkın, 2005).

Müşteri ilişkileri, işletmenin müşterileri ile daha güçlü ilişkileri geliştirmek için onların ihtiyacı ve davranışları ile ilgili daha fazla bilgi elde etmek, işletme ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararları ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Beksizgakizi, 2007).

Rekabetin güçlü olduğu piyasalar ve yüksek bilgi akışı, müşteriye işletmenin merkezine yerleştirmiştir. Bu yeni ortamda başarılı olan işletmeler, müşterilerin önceliklerini belirleyen ve buna uygun yeni iş tasarımları geliştiren işletmeler olmaktadır. Müşterilerinin nasıl ve hangi yönde değiştiklerini öngörebilen işletmeler, müşteri merkezli düşünebilen işletmelerdir. Müşteriyi merkeze almak,

sorunlara müşterinin bakış açısıyla bakmayı gerektirir. Müşteriyi işletmenin odak noktasına yerleştiren işletmeler, müşterilerle konuşmaya ve onları dinlemeye daha çok zaman harcarlar. Çünkü müşterilerle doğrudan iletişime geçmek ve onlarla diyalog kurmak, müşterilerin sorunlarını, doğrudan müşterinin gözüyle görmeyi sağlamaktadır.

1.1.2. Müşteri Beklentileri

Müşteriler; iletişim, anlayış, ulaşılabilirlik, birebir etkileşim ve güven, tutarlılık, iş takibi, çabukluk, bilgili personel, temiz ve düzenli bir mağaza arayışı içerisindedirler. Müşteriler mağazaya geldikleri zaman gereksinimlerini karşılamak ve istediklerini en kısa sürede, beklemeden almak isterler. Müşteriler, satılan ürünler, bu ürünlerin özellikleri ve onlara sağlayacakları yararlar konusunda bilgilendirilmek ihtiyacı duymaktadırlar.

Müşteri bir kez, ürün ya da hizmet satılıp sonra terk edilecek değil, devamlılığı sağlanması gereken kişidir. Mağazaya ihtiyaçlarını ileten ve mağazanın müşterisi olma fırsatını veren müşteri, mağazaya gelen en önemli kişidir. Kuruluş açısından saygınlık; ürünleri ya da hizmetleri satın alırken, müşterilerin tercihlerini sürekli firmadan yana kullanmaları, onları sadık müşteriler haline getirebilecektir. Müşterilerle kalıcı ilişkiler kurmak için, güven vermek, tutarlı olmak, müşterilerin işlemlerini çok çabuk bitirmek gerekmektedir. Örneğin, bir müşteri bir reyonun yerini sorduğunda, personelin onunla birlikte ona aradığı reyona kadar eşlik etmesi uygun olur.

1.1.3. Müşteri Kaybı

Şirketlerin müşterilerini kaybetmemek uğruna yaptığı çalışmalar çok çeşitlidir. Araştırmalara göre 1 yılda ortalama 100 müşterinin mağazadan memnuniyetsiz olarak ayrıldığı düşünülmektedir. Bu 100 müşterinin ortalama 5'i gelip sorununu anlatmaktadır. Sorununu anlatan, dolayısıyla ilgi gören 5 müşteriden geriye kalan 95'i mutsuz olmakta kalmakta, dolayısıyla kaybedilmektedir. Ortalama her 5 müşteri 13 kişiye yaşadığı olumsuzluğu anlatmaktadır. Sonuçta mağaza hakkında artık 5 değil, 1235 müşteri kötü düşünmektedir. Bunları duyan her müşterinin, duyduklarını iki kişiye anlattığı düşünülürse, mağaza hakkında kötü düşünen müşteri sayısı ortalama 2470 kişi olur. Bu müşterilerin 1/5'inin kaybedildiği düşünülürse 500 kişi mağazaya artık gelmeyebilecektir.

1.1.4. Müşteri Tatmini (Memnuniyeti) Kavramı

Bir ürünün tatmin edici olup olmadığını belirlemek aslında bir değerlendirme sürecidir. Tatmin, tamamıyla müşterinin ürün performansı hakkındaki görüşüne bağlıdır . Diğer bir deyişle tatmin, mal veya hizmet satın alma ve tüketim deneyimleri sonucunda yapılan kapsamlı değerlendirmedir (Gorbarino and Johnson, 1999).

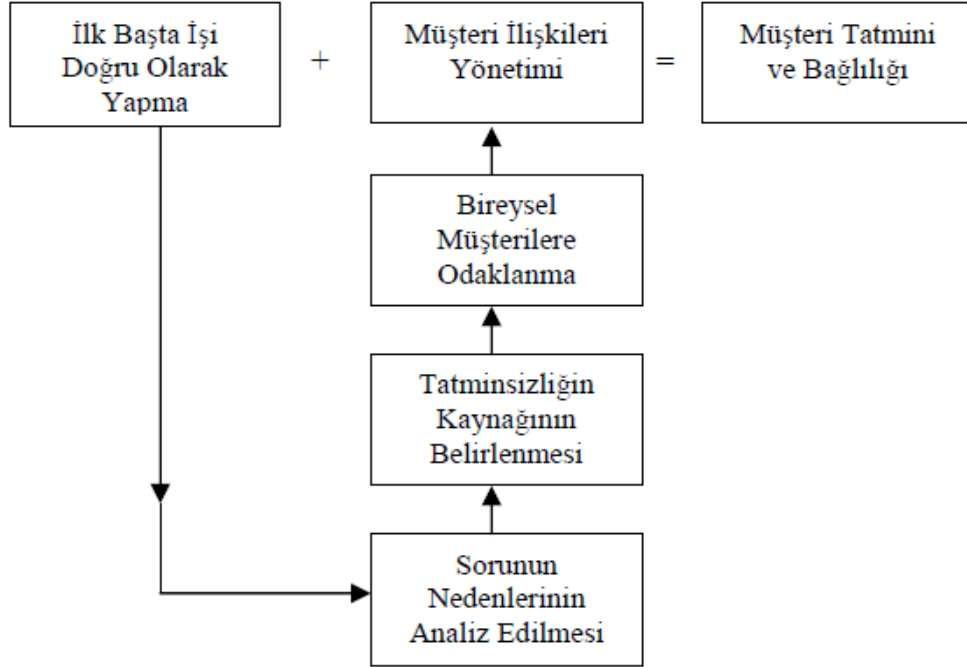
Müşteri tatmini, bir müşterinin ürün veya hizmet satın alma davranışının sonucu olarak yaşamış olduğu duygusal durum olarak tanımlanır. Başka bir tanıma göre; müşteri tatmini, müşterilerin kullandıkları ürün veya hizmetlerin özellikleri hakkındaki yargıları, tepkileridir.

Müşteri tatmini bir başka şekilde şöyle tanımlanabilir. Müşteri tatmini, müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluşma durumudur. Subjektif değerlendirmenin sonucunda seçilen alternatifin beklentileri karşılması veya aşması durumudur (Bloemer and Ruyter, 1997). Başka bir ifade ile müşteri tatmini, müşterilerin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin, ürün/hizmet dönemi boyunca karşılanması veya aşılması ile yeniden satın alma ve bağımlılıkla sonuçlanan bir durumdur (Anton, 1996).

Müşteri tatmini, müşterilerin ürün veya hizmet tüketimlerinden sonra ürün performansının, beklenen performans ile karşılaştırılması sonucunda verdikleri tepkilerdir. Müşteri tatmini, satın alma öncesi ürün kalitesinden beklentilerin, satın alma sonrası ulaşılan sonuçlarla değerlendirilmesidir. Müşteri tatmini, işletmeler için kısa dönemli başarı ile uzun dönemli büyüme fırsatları arasındaki bir bağlantıdır (Anton, 1996). Özetle ifade etmek gerekirse müşteri tatmini: Artan pazar payı ve artan kârlılık için stratejik bir araçtır. Üst yönetimin bağlılığı ile başlar. Bütün organizasyonu kapsar. Müşteri tatmini ölçülebilir, izlenebilir.

Tatmin olmuş müşteri davranışları aşağıdaki gibidir. Bunlar :Ürün ve hizmetleri tekrar satın alacaktır. Ürün ve hizmetleri diğerlerine tavsiye edecektir. Tatmin olmuş müşteri daha fazla ödeme yapmak için istekli olacaktır. Her bir tatmin olmuş müşteri hizmet hakkında en az 5 insana haber verecektir. Böylece, olumlu, ağızdan ağıza iletişim yaratacaktır. Tatmin olmuş müşteriyi elde tutmanın maliyeti %20 daha düşüktür.

Müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasında oldukça yakın bir ilişki vardır. Bu ilişkiyi aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:

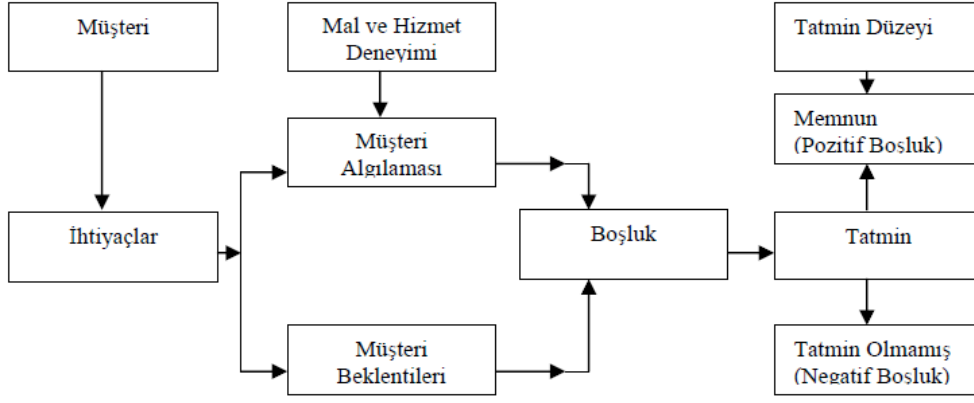


Şekil 1.1. Müşteri tatmini ve müşteri sadakati

Müşteri tatminine kısaca değindikten sonra tatmin olmamış müşterilerin davranışlarını aşağıdaki gibi vermek mümkündür :

- Tatmin olmayan müşterilerin yalnız %4'ü şikayette bulunur,
- Tatmin olmayan müşterilerin %90'ı işletmeye geri dönmez,
- Her bir tatmin olmayan müşteri 9 kişiyi olumsuz etkiler.

Yukarıda anlatılanlar ışığında müşteri tatminini ölçmek için şekildeki gibi bir model oluşturulabilir:



$$\text{Boşluk} = \text{Müşteri Algılaması} - \text{Müşteri Beklentileri}$$

Şekil 1.2. Müşteri tatmini ölçüm modeli

Yukarıdaki müşteri tatminini ölçme modelinde de görüldüğü gibi, müşterilerin algılarıyla beklentileri birbirine eşitse boşluk oluşmamakta ve müşteri tatmin olmaktadır. Müşteri algılamasının, beklentilerinden küçük olması durumunda negatif boşluk oluşmaktadır. Bu müşterinin tatmin olmaması demektir. Diğer taraftan, müşteri algılamasının, beklentilerini aşması durumunda pozitif boşluk oluşmakta, dolayısıyla müşteri tatmin düzeyi artmaktadır.

Her unsurun giderek şeffaflaştığı günümüzde, müşteri tatmini ve müşteri sadakati, müşteri ilişkileri yönetiminin önemini arttırmıştır. Birincisi, müşterilerle firmaların ve bu firmalarla rakiplerinin birbirine web ortamında yaklaşmasıyla müşterinin her an rakipleri tercih etme ihtimalini ortaya çıkarmıştır. İkinci olarak, bilginin çok değerli olduğu bu ekonomik düzende bir firma, diğer firmalar gibi, tüm firmalar hakkında istedikleri her şeye kısa sürede ulaşabilmektedir.

Ulaşamayacakları bilgi ise, müşterilerin firmayla olan ilişkileri sırasında firmaya bıraktığı veriler ve bunların firma tarafından değerlendirilmesidir. Firmalara asıl rekabet avantajı sağlayacak unsurları bu bilgilerdir. Bu bilgiler sayesinde firma, müşterilerini rakiplerinden daha iyi tanıyarak, tam istedikleri ürün ve hizmetleri sunabilme olanağına imkan vermektedir.

Firmaların çalışmalarında müşteri memnuniyetini odak noktada tutmaları gerekmektedir. Kurumların kendi müşterilerinin memnuniyetini sağlamak için uyguladıkları pazarlama stratejileri başlangıçta düşük bir maliyet getirmekte, satışlar üzerindeki olumlu etki ile kısa vadede kârlı olmaktadır. Ancak, yeni müşteri kazanmanın maliyeti her zaman çok daha yüksek olmaktadır. Bu yüksek maliyet alanına yatırım yapmaktansa bir perakendeci için uzun vadeli verimliliğine

daha doğrudan etkide bulunacak olan sadık müşteri grubuna yatırım yapmak ve bu grubun memnuniyeti sağlanamadığı için kaybedilen bir “sadık” müşterinin uzun vadeli getirisini, kampanyalar yoluyla kazanılan ortalama 10 müşteri sağlayamayacaktır.

1.1.5. Müşteri Davranışlarının Analizi

Aşağıda belirtilen analizlerin yapılması ve bilginin doğru kullanımı sayesinde firmalar kendilerini müşterilerinin davranışlarındaki muhtemel değişimlere önceden hazırlayabilecekler, karlı ve karsız müşteriyi birbirinden ayırt edebileceklerdir.

Firmalar müşteri davranışlarını analiz ederek, müşterilerine, bireysel olarak ya da segmentler halinde, özel çözümler ve hizmetler sunabilecektir. Bu özel çözüm ve hizmetler şu başlıklar altında açıklanabilir.

- Müşterilerin / segmentlerin sadakat eğrileri
- Müşterilerin davranışları
- Davranışların değişim süreci (sıklığı ve paralelliği)
- Müşteri / segment’deki davranış değişimleri
- Müşteri/ segment davranış karakteristiği
- Müşteri/ segment kaybedilme riski olup olmadığı

Kampanyaların segmentlerine göre sınıflandırılması, her müşteri segmentini satınalma olasılığı yüksek olan ürün – ürün grubu hakkında yönelimini desteklemeyi amaçlamaktadır.

Müşteri davranışlarının analizi, müşteriyle temas sağlanan noktada müşteriye yönelik özel iletişim kurulma imkanı tanımaktadır. Müşteri, kendisine “loyalty card” numarasıyla tanınacak indirim kuponu, puan kazanma gibi haklarını anında seçmiş olduğu hizmet kanalı aracılığıyla kullanabilecektir.

Örneğin; bir banka telefon bankacılığını kullanan bir müşterisini telefon numarasından tanıyabilecek ve platin statüsündeki müşterisine öncelik verebilecek, ya da ATM’lerden yaptığı işlemlerden en fazla tercih ettiği işlemleri ön sıralara koyabilecektir. Bütün bu hizmetlerin olabilmesi için şubeler ve diğer hizmet kanalları arasında tam bir entegrasyon olması gerekmektedir.

1.1.6. Müşteri Değeri

Müşteriler şirketler için eşsiz birer varlıktır ve müşteri kaynağına yapılan her türlü yatırım, şirketler için hem ekonomik bakımdan hem de yaratacağı katma değer açısından en doğru yatırım olmaktadır.

Bir şirketin değerini müşteri değeri oluşturduğundan, öncelikle müşteriye yatırım yapılmalıdır. Müşterilere yapılan yatırımın şirketlere ne kadar değer kattığı “müşteri getirisi” hesaplaması ile belirlenmektedir.

Günümüzde müşteri bağlılığı giderek azalmaktadır. Bu konuda yapılması gereken en önemli şey, her müşterinin ihtiyaç ve değerine uygun özelleştirilmiş ve müşteri odaklı uygulamalardır. Değişik müşterilere değişik davranmakla şirketler müşteri bağlılığı elde edebileceklerdir.

Müşterilerle uzun süreli ilişki kurabilmenin dört aşaması vardır: İlk aşama müşterileri ayrı ayrı ve adreslenebilecek şekilde tanımlamaktır. Şirket öncelikle hangi müşteri tiplerine hangi oranda sahip olduğunu belirlemelidir. Ardından kaç müşteri tipine daha sahip olabileceğini tahmin etmelidir. En son olarak ise; tanıtım, web sitesi, gazete gibi müşteri belirleme programlarına ihtiyacı olup olmadığını belirlemelidir. İkinci adım müşterilerin değişik ihtiyaç ve değerlerini tespit etmelidir. Müşterilerin değişik beklentileri, istekleri ve tercihleri bulunmaktadır. Müşteriler şirketler için değişik değerlere sahiptir. Bu değer satın alma sıklığına bağlı olmaktadır.

Üçüncü aşama, müşteriyle daha etkili bir şekilde etkileşime geçmektir. Bu etkileşim müşteri için de masraflı olmamalıdır. Şirketler, müşterisine ulaşabilmek için daha ucuz, daha pratik alternatif iletişim kanalları varsa onları tercih etmelidir. Son aşama ise kuruluşun davranışlarının bazı yönlerden müşteri isteğine göre değiştirilmesidir. Bu değişikliklerle bir kurum müşteriye daha farklı davranır, ürünlerinin, hizmetlerinin ve iletişiminin müşteri için daha uygun olmasını, müşterinin daha az zaman, para ya da enerji harcamasını sağlar ve değişiklik işlemlerinin otomatikleşmesi için stratejik iş kurallarını belirler.

Müşteriye yapılan yatırımın iki adımı vardır: Birincisi gerçek ve potansiyel değerlerine göre müşterilerin belirlenmesidir. Gerçek değer, müşterinin firmaya sağladığı şu anki değer, potansiyel değer ise müşterinin en ideal şekilde davranması durumunda oluşturacağı değerdir. Şu anki değer, değerli, arttırılabilen değerli ya da sıfırın altında değerli olmalıdır. Her değer grubu için farklı stratejiler oluşturulmalıdır.

Bir sonraki adım ise müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesidir. İhtiyaçlar, demografik özelliklere göre değişim göstermektedir ve müşterilerin istek ve tercihlerini içermektedir. Şirketler bazı ihtiyaçların ortak, bazı ihtiyaçların ise tamamen kişisel ve benzersiz olduğunu bilmelidir. Müşteri ihtiyaçları aynı zamanda, değişik koşullara ve zamana göre de değişiklik gösterir (Tarhan, 2004).

Gelişen tüketim kültürü karşısında, müşterinin ne beklediğini bilmek, diğer markalar karşısında bir adım önde olabilmek için çok önemlidir. Firmalar, gündemi sürekli takip etmeli ve verilecek hizmetin müşteri talebini karşılama yanısıra, müşterinin ilgisini sürekli canlı tutabilmek için zaman zaman yenilikler yaratmaları gerekmektedir.

Sektörlerinde önde gelen firmalar, müşteri memnuniyetini her zaman en üst düzeyde tutabilmek için alternatif çalışmalar yapmaktadır. Bugünün tüketicileri sürekli artan kaliteli ürün ve hizmetleri azalan maliyetlerle satın almak istemekte ve kendileri için en yüksek değer sunanları tercih etme eğilimi göstermektedir (Odabası, 2000).

Müşteriler, değeri açıklamak istediklerinde buna değişik anlamlar yükleyebilmektedirler. Kişisel değerlendirme, değeri açıklamada çok etkili olmaktadır ve böyle bir değerlendirmede dört tür tanım ile karşılaşılmaktadır:

- Değer, düşük fiyattır.
- Değer, bir hizmetten istenilen her şeydir.
- Değer, ödenen karşısında elde edilen kalitedir.
- Değer, verilen her şey karşılığında alınan her şeydir.

Genel olarak değer, bir müşterinin ödediği fiyat karşılığında elde ettiği hizmet; teknik, ekonomik ve sosyal faydaların parasal yönden değeridir (Anderson and Narus, 1998). Bu tanımın ortaya koyduğu gibi;

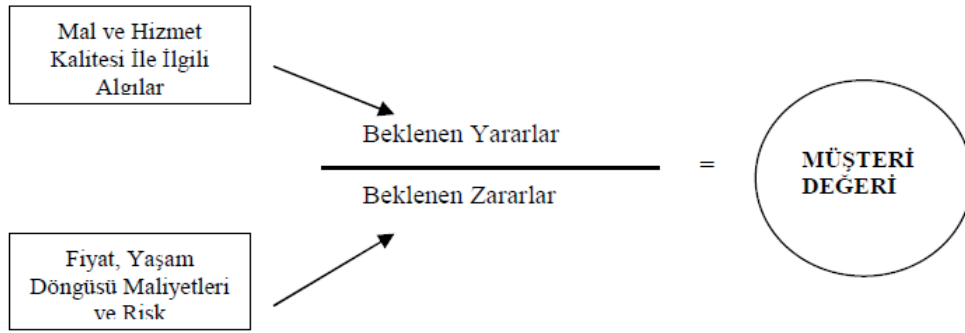
- Değer, parasal açıdan ifade edilir.
- Müşterinin elde etmiş olduğu faydalar, net faydalardır,
- Müşterinin ödediği fiyat için elde etmiş olduğu şeylerin değeridir.

Literatürde özde aynı kalmak şartı ile müşteri değeri pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Müşteri değeri, müşterilerin arzu edilen bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek yoluyla, sunulan bir ürünün ya da hizmetin yardımıyla belli bir kullanım

durumunda, neye sahip olmak istediklerinin anlaşılmasıdır. Bir başka deyişle müşteri değeri, bir mal ya da hizmetle ilgili olarak müşterilerin belirli ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargılarıdır (Acuner, 2001). Diğer bir tanıma göre, müşteri değeri, bir firmanın mal veya hizmetlerinin rakiplerinin mal veya hizmetlerine göre müşterilerde bıraktığı izlenimdir.

Biraz daha formüle edilmiş bir tanımlamaya gitmek gerekirse, müşteri değeri, müşterilerce beklenen yararların beklenen zararlara oranı olarak tanımlanabilir. Bu tanım aşağıdaki gibi bir şekilde de gösterilebilir.



Şekil 1.3. Müşteri değerinin unsurları

Eğer beklenen yararlar beklenen zararlardan daha fazla ise, müşteri değeri yüksek olacaktır. Eğer beklenen yararlar ile beklenen zararların oranı eşit ise, müşteri söz konusu ürün hakkında kararsızlık duyacaktır.

Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili yaklaşımdır. Müşteri açısından değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Kısaca müşteri için değer yaratma, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ve ne gibi ödünlerde bulunduğu arasındaki değişimi kapsamaktadır. Bir başka deyişle değer, verilen ile elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün yararının müşteri tarafından genel olarak değerlendirilmesidir. Bir başka tanımda ise, müşteri için değer, elde edilecek yararları elde etmek için gereken ödünlere toplamıdır (Odabaşı, 2000).

Müşteri değeri, bir yaklaşıma göre bir firmanın mal ya da hizmetlerini kullanmış ve ürün veya hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi firma arasında kurulan duygusal bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Bu tür

bir duygusal bağ söz konusu müşterilerin firmadan tekrar ve bazı durumlarda daha fazla mal veya hizmet almasını, çevresine firmayı tavsiye etmesine ve rakip ürünlerin albenisine karşı koymasını sağlamaktadır.

Dolayısıyla bu noktada müşteri değeri kavramından sonra net müşteri değeri kavramı ortaya çıkmaktadır. Net müşteri değeri, müşterinin bir firmanın mal ve hizmetlerinden sağladığı yararlar ile yine aynı mal ve hizmetin içerdiği negatif yönler arasındaki pozitif fark olarak hesaplanmaktadır. Dolayısıyla net müşteri değeri, mevcut alternatiflerle karşılaştırmalı olarak müşterilerin bir mal veya hizmet elde etmek, kullanmak ve malın ömrü sona erdiğinde elden çıkarmak konularında katlandıkları negatif yönler çıktıktan sonra realize ettiği değer olmaktadır (Acuner, 2001).

Bu açıklamalardan sonra genel bir değerlendirme olması bakımından “pazara sunulan ürün ve hizmetin fiyatı değiştiğinde bunların değeri değişmemekte, müşterinin satın alması için müşteriyi harekete geçiren unsur değişmektedir” açıklamasının yapılması uygun olur. Son olarak değeri, aşağıdaki gibi formüle edebiliriz:

$$V_s - P_s > V_a - P_a$$

Yukarıdaki formülde V_s (pazara sunulan ürün veya hizmetin değeri) ve P_s (pazara sunulan ürün veya hizmetin fiyatıdır). V_a ile P_a ise sırasıyla bu ürün veya hizmete en iyi alternatifin değeri ve fiyatıdır. Değer ile fiyat arasındaki fark, müşteriyi satın almak için harekete geçiren unsurlardır. Yukarıdaki formülde ürün/hizmetin değeri ve fiyatı arasındaki fark, en iyi alternatif olan ürün/hizmetin değeri ve fiyatı arasındaki farktan daha yüksek olduğu sürece, müşteri için ürün/hizmetin değeri en iyi alternatiften daha değerli olacaktır (Anderson and Narus, 1998).

Değer kavramının diğer ve en önemli boyutu, kuruluş için müşterinin yaşam boyu değerinin ölçülmesi, bilinmesi ve yönetilmesidir. Yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları sadık müşteriler haline dönüştürmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmak, onları sadık müşteriler haline dönüştürmek daha önemlidir. Müşteriyi bireysel olarak satın alma öznesi olarak görmek yerine, müşteriyi yaşam boyu iş ortağı olarak kabullenmek işletmeler için çok önemli stratejik avantajlar sağlayabilecektir (Odabası, 2000).

Sonuç olarak müşteri değeri, bir mal ya da hizmetle ilgili olarak müşterilerin belirli ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargılarıdır (Acuner, 2001).

1.1.7. Müşteri Sadakati Kavramı

Bugünün değişen global ortamında bütün organizasyonlar rekabet avantajı elde etmek, müşteri sadakatini artırmak için yeni yollar aramaktadırlar. Ürün ve hizmet kalitesinden ödün vermeden, meydan okumalarla karşılaşan pazarlamacılar, mükemmel ürün ve servis için yeni standartlar koyan müşterileri ile uzun dönemli ilişki kurmak yoluyla ürün ve hizmetlerini farklılaştırmaktadırlar (Javalgi and Moberg, 1997).

Son yıllarda erişilebilir bilginin artmasıyla tüketicilerin bilinç düzeyi sürekli olarak gelişmiştir. Bugünün tüketicileri piyasada sahip oldukları gücün ve yapılan her faaliyetin kendileri için yapıldığının farkındadırlar. Günümüzde tüketiciler için ürün ve hizmetlere erişmek daha kolay hale gelmiştir. Tüketiciler belirli bir markayı seçmeden önce ürünün fiyatına, yeniliğine, erişilebilirliğine ve sunulan ek hizmetlere bakabilmektedirler.

Tüketicilerin ürün ve hizmetlere olan sadakati, alternatifler arttıkça azalmıştır (Tekinay, 2002). Şirketler, müşterileri daha sadık hale getirmek için, müşteri istek ve beklentilerini tam olarak karşılayacak ürün ve hizmetleri, rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetle sunma çabası içerisine girmişlerdir (Çoban, 2002).

Geçmişten günümüze, müşteri sadakatine giden yolun müşterileri memnun etmekten geçtiği bilinmektedir. Müşteri sadakati yaratmanın formülü ayrıntılarda gizlidir. Raf düzenlemesinden, kasiyerin eğitiminden, müşterinin kapıdan gülümseyerek çıkmasına kadar bir çok müşteriye özel konuları içermektedir (Karan, 2002).

Yukarıda yapılan genel açıklamadan sonra müşteri sadakati kavramının tanımına geçilebilir.

Müşteri sadakati, müşterilere isteklerini karşılayan hatta aşan şekilde hizmet vererek ilişkinin sürekli tutulmasıdır (Acuner, 2001).

Müşteri sadakati, belirli bir marka için satın almaların miktarı dikkate alınarak tanımlanır. Sadakatin seviyesi, satın alma sıklığının izlenmesi ile ölçülür (Javalgi ve Moberg, 1997).

İşletmelerin müşteri sadakati yaratmaları için uygulayabileceği taktikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Karan, 2002):

- Yeni müşteri gönderenleri ödüllendirmek
- Teşekkür kartları göndermek,
- Kişisel mektuplar göndermek,
- Telefonla hatırlatmalar yapmak,
- İşte iyi olunan alanı seçmek,
- Müşteriye özel olaylar hazırlamak,
- En önemlisi müşteri şikayetlerini ayrıntılı olarak değerlendirmek ve hızlı cevap vermek.

1.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), en değerli müşterilerin ve müşteri ilişkilerinin seçimi ve yönetimi konusunda bir iş stratejisidir.

1.2.1. CRM Kavramı

Yeni ekonomi ile birlikte küreselleşme ve internet rekabetin sadece yakın çevreyle değil tüm dünyayla yapılmasını gerektirmektedir. Günümüzde güç üreticide değil müşteridedir. Alternatiflerden kendisine en uygununu seçme hakkı da müşterinindir.

CRM, üreticilerin müşterileri ile başarılı ve uzun vadeli ilişki kurmayı sağlayan, bu ilişkilerin devamlılığını denetleyen ve yine bu ilişkilerin kattığı karlılığı artırmayı hedefleyen bir yöntemdir.

Müşterilerinin davranışlarını takip ettiği ve bir düzen içerisinde bu bilgileri izlediği, işlediği sürekli bir süreçtir. Edinilen bilgileri doğru analiz edebilmek için CRM yazılımları geliştirilmiştir. Bu yazılımlarda; müşteriler, müşterilerin ilgi alanları, yaptıkları alışveriş bilgileri depolanır ve bu bilgiler analizlerle ilgili departman çalışanları tarafından incelenir ve değerlendirilir.

CRM'in amacı, sınıflandırılmış ve hedef grup olarak belirlenmiş müşterilere verilen hizmetlerin geliştirilmesi ve bu gelişmelerin sonuçlarını ölçülebilir bir ortamda izlemektir.

CRM'in bir bilgisayar yazılımından ibaret olduğu yanlış anlayışı nedeniyle bazı CRM çalışmaları başarılı olamamıştır. Müşteri ilişkileri yönetimine bütünsel bir

bakış açısıyla bakılması gerekir. Çalışanların da bu bilgileri nasıl değerlendirebilecekleri yönünde bilgilendirilmesi, eğitilmesi gereklidir.

CRM çalışmalarında yapılan bir hata da, hemen yapılan yatırımların satışa dönmesini beklemektir. CRM, başarılı uygulandığında uzun vadeli müşteri ilişkileri sağlar. Dolayısı ile satışa yönelik başarısı da bununla ilintilidir.

CRM, müşterilerle iş yapılmasını uzun vadede optimize eden bir yaklaşımdır.

CRM, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelidir.

CRM, müşteri tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

CRM, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.

Tanımlar daha da artırılabilir. Yine, ünlü CRM danışmanları ve uygulayıcılarının yaptığı CRM tanımlarını da aşağıda sunulmuştur:

CRM müşteri ve müşteri ilişkilerini yönetmekle ilgili geliştirilen tüm stratejilerin toplamından oluşur (ERNST&YOUNG tanımı).

Şirketin en değerli müşterilerinin belirlenmesi, çekilmesi ve saklanması için varolan bütünleşik tüm yetenekleri CRM'in altyapısını oluşturur (ACCENTURE tanımı)

Bir satış ve hizmet stratejisi. Bu şekilde firmalar müşterinin etrafına dolanmış bir durumdadır. Dolayısıyla her etkileşimin olduğu noktada verilen mesajlar, o müşteri için uygun olan mesaj. İşte bu işlem son zamanların satış ve hizmet stratejisidir CRM (TOWER GROUP tanımı).

Şirketin potansiyel ve varolan müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımı (McKINSEY & CO. tanımı)

CRM, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş

süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojidten yararlanan bir yönetim stratejisidir (Kırım,2004).

CRM her şeyden önce bir stratejidir. CRM üzerine herkesin bir şeyler söylediği, popülaritesi giderek artan bir kavram olarak bugün her alanda karşımıza çıkmaktadır. Her yerde, işletmesinde CRM uyguladığını söyleyen firmalar vardır. Ancak, CRM'i sadece doğum günü mesajı göndermek, sadece bayram tebriki yollamak olarak görmek, CRM'i biraz hafife almak olur. CRM uyguladığını söyleyen birçok firmanın, CRM'i başka kavramlarla bir tutmak yanılığısına düştüğünü söylemek yanlış olmaz.

Bu yüzden de, CRM'in ne olmadığına kısaca değinmek uygun olur. CRM, belli bir yazılım şirketinin "kampanya yönetimi" veya "müşteri takip" ürünüyle, dev bir veri ambarı projesiyle, müşteri memnuniyeti ve benzeri deyimlerle sınırlı tutulmamalıdır.

Aksine, esas itibariyle "Müşteri ilişkileri Yönetimi" ile ilgili her şeyi kapsayan bir şemsiye olarak adlandırılması gerekir. CRM, istatistikî bir model de değildir. CRM, istatistikî modelleri kullanır. CRM, veri tabanı uygulaması da değildir. Veri tabanı uygulamaları CRM'nin daha etkin yönetilmesini sağlar, ama yine de bu veri tabanı uygulamalarını tek başına, CRM haline getiremez. CRM, bir satış otomasyon tekniği de değildir. CRM, sadece teknolojiye dayalı bir uygulama hiç değildir. Tanımlanmış bazı belirli süreçler olsa da, standart ve basmakalıp olduğu söylenemez. Taklit edilebilecek bir uygulama olmadığı da aşikardır. CRM, devamlılığı olan, sürekli geliştirilen ve birbiriyle uyumlu sonuçlar elde etmek için oluşturulan tekrarlayan bir süreçtir.

CRM, işletmenin herhangi bir bölümünün tek başına öne çıkmasını engelleyen ve koordineli olarak uygulanan bütünleşik bir pazarlama, satış ve servis stratejisidir (Kalkota and Robinson, 1999).

Jill Dyche'e göre CRM, müşteri değerinin artışını ve değerli müşterilerin yaşam boyu sadık kalmasını sağlayarak tekrar satın almaya yönelmesini sağlayan, doğru araçları kullanmayı mümkün kılan bir alt yapıdır (Dyche, Jill, 2002).

CRM yatay olarak birbiriyle birleşmiş, "Front Office" olarak tabir edilen satış (irtibat yönetimi, ürün konfigürasyonu), pazarlama (kampanya pazarlaması, tele pazarlama) ve müşteri hizmetleri (çağrı merkezi vs.) gibi müşteriyle temas noktalarını içeren iş süreçlerinin otomasyonudur.

CRM, müşteri sadakati ve elindeki müşteriye yaşam boyu tutma amacıyla müşteri bilgilerini maksimize eden bir süreçtir (Suresh, 2002).

CRM, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi fonksiyonları kapsayan, bu fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisidir (Aksoy, 2002).

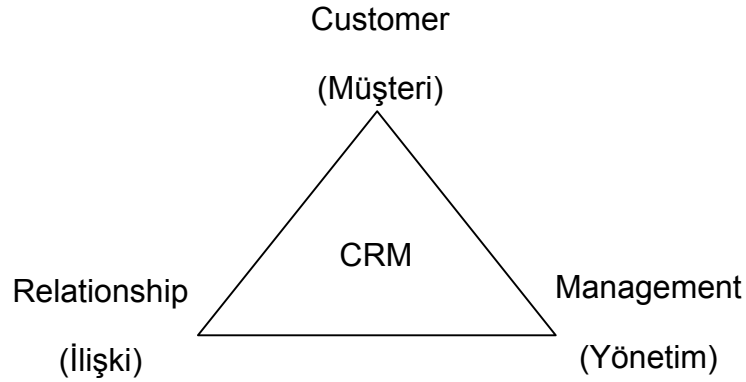
Ovum'a göre CRM, bir organizasyonun kaynaklarını müşteriyle olan ilişkisine odaklamasıdır. CRM'in amacı müşterileri ve müşterilerin ihtiyaçlarını organizasyonel davranışın rehberi haline getirmektir. CRM'i uygulayan organizasyonlar iş süreçlerinde çok iyi olsalar bile başarı ve başarısızlık arasındaki çizginin müşteriye kazanmak ve onu elde tutmaktan geçtiğini fark etmektedirler.

Peppers and Rogers Group'a göre ise CRM birebir pazarlama ile aynıdır. Müşteri odaklı bu model ilişki pazarlaması, gerçek zamanlı pazarlama, müşteri mutluluğu gibi birçok kavramla benzerlik gösterir. Ama ana fikir aynıdır ve buna göre; bireysel olarak ilişki kurulan müşterilerden bilgi toplanarak farklı müşteriye farklı davranılır. İşletme ile müşteri arasında müşterinin bilgi vermesi karşılığında kendisine özel hizmet alması olarak tanımlanabilecek bir fayda ilişkisi kurulur.

CRM bir iş stratejisidir. Sadece verimlilik artırıcı bir teknik veya sırf müşteri ilişkilerini ilgilendiren bir yöntem değil, tüm işletme bünyesinde benimsenmesi ve uygulanması gereken bir yönetim stratejisidir. CRM için müşteri merkezli iş filozofisi ve kültürü gereklidir. CRM, müşteri ilişkilerini etkin kılarak kuruluşun doğru liderlik yapısı, strateji ve kültürüne sahip olmasını sağlar. CRM felsefesi, yönetim biçiminin müşteri merkezli hale gelmesi anlamına gelir. Organizasyonel faaliyetlerin yeniden tasarlanmasını gerektirir. Amaç, büyüyen firmaya değer katan müşterilerle ilişkileri korumak ve geliştirmek böylece kar marjını yükseltmektir.

Geleneksel pazarlama stratejileri, pazar payını arttırmak için 4P (Product, Price, Promotion, Placement) üzerine yoğunlaşmışlardır. Ana amaç satıcı ile alıcının birbirleriyle olan ilişkisinin sayısını arttırmaktır. Satıcı ile alıcı arasındaki bu ilişkilerin hacmi, pazarlama taktik ve stratejilerin performansını ölçmede iyi bir kriterdir. CRM, bu ilişki hacmini arttırmaktan ötesini, karlılığı, geliri ve müşteri memnuniyetini amaçlayan bir iş stratejisidir (Lee, 2001).

CRM kendi içinde 3 bileşeni içerir. Customer (Müşteri), Relationship (İlişki), Management (Yönetim). Bu durum aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi resmedilir.



Şekil 1.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri: Müşteri, işletmelerin bugünkü karlılığı ve gelecekteki gelişmeleri için tek kaynaktır. Daha az bütçeyle daha fazla kar sağlayan müşteri artan rekabet ortamında her zaman terk edebilir müşteri olarak görülmektedir. Her zaman kimin karlı müşteri olduğunu ayırt etmek oldukça zordur.

Satın alma kararı birçok etken altında alınmaktadır. Bilgi teknolojileri müşterileri yönetme ve ayırt etme imkânı sağlar. CRM, müşteri bilgisine dayalı pazarlama ve yaklaşımı olarak düşünülebilir.

İlişki: İşletme ile müşteri arasındaki ilişki çift yönlü bir iletişim ve etkileşimi içerir. İlişki uzun dönemli veya kısa dönemli, sürekli veya kesintili, tekrarlayan veya bir kerelik olabilir. İlişki şartlara bağlı olarak ya da davranışsal olarak gelişebilir. Her ne kadar müşteriler, işletmeye ve ürünlerine karşı pozitif bir tutum içinde olsalar da satın alma davranışları genelde şartlara bağlıdır.

Bütün bu açıklamaların ortaya koyduğu gibi, CRM açıklanan ilişkiyi daha karlı hale getirmek için müşteriyle olan ilişkinin yönetimidir.

Yönetim: CRM sadece pazarlama ile ilgili bir aktivite olarak düşünülmemelidir. Zira işletmenin kültürünün ve süreçlerinin değişimini içermektedir. Toplanan müşteri bilgileri, pazar fırsatlarının ve bilginin avantajını kullanmasını sağlayan eylemlere yol gösterecek bilgiler olarak işletme veri tabanına aktarılır. CRM için

organizasyonda ve organizasyonu oluşturan bireylerde kapsamlı bir değişim gerekir.

1.2.2. CRM Kavramının Ortaya Çıkışı

CRM olgusunu ve CRM'in bugün geldiği çizgiyi daha iyi anlamak için bu kavramın ortaya nasıl çıktığının ve nasıl bir gelişim gösterdiğinin bilinmesi gerekir. İş dünyasında, mevcut bir takım ürün, hizmet, çözüm ve kavramlar bazen şekil değiştirerek, bazen hiçbir değişime uğramadan karşımıza tekrar tekrar çıkartılmaktadır.

Değişik yayın organlarında çıkan yazılar arasında iş dünyasına biraz daha farklı açılardan bakan kişilerin zaman zaman uyguladıkları bu gerçek, özellikle 2000'li yılların başında adından çok fazla söz edilen CRM kavramı içinde yaşanmaktadır.

Dünyadaki ileri ekonomilerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerde de, 1970'lere gelene kadar üretici ve satıcılar açısından, seri üretimi yapılan birçok ürünün satışında pek bir sorun yaşanmadığı söylenebilir. Bu dönemde, genel olarak ürettiğini satma düşüncesinin hakim olduğu, bu nedenle de, yöneticilerin seri ve hızlı üretim konularına odaklandığını söylemek yanlış olmaz.

O yıllarda hissedarların gözünde büyük beklentiler yaratarak halka açılmaya başlayan şirketlerin üzerinde, cirolarını sürekli arttırmanın yanı sıra karlılık ve benzeri finansal hedefleri tutturma yoluyla pazar değerini yükseltme baskısı da hissedilmektedir. Halktan büyük kaynak toplayan şirketlerin, bu hisselerin fiyatını serbest piyasa ortamında yükseltmek, yatırımcılarına gelir ve değer artışı sağlamaları gerekmektedir. Ancak bu yıllarda, gelişen teknoloji sayesinde üretim maliyetlerinin düşmesi, üretimin bollaşması, malların ve hizmetlerin kolay taklit edilebilir bir hale gelmesi ve ucuzlaması, rekabet konusunu yavaş yavaş ortaya çıkarmaya başlamıştır. Belli bir noktadan sonra, mevcut pazar, artan üretimi eskisi kadar kolay tüketemez hale gelmiştir. Bu sürecin doğal sonucu olarak müşteriler de bu durumdan yararlanarak daha talepkar, daha az sadık olmaya başlamışlardır. Bu durumda çalışmayan, para kazanamayan, ödeme gücü olmayan kesime mal ve hizmet satılmasının mümkün olmaması, yeni pazarlar aramanın risk alma cesaretini gerektirmesi, yeni pazarlara açılarak kısa vadede bir kar elde etmenin kolay olmaması nedeniyle, mevcut pazarın tüketimini o andaki ihtiyacın üzerine çıkarmak, deyim yerindeyse, "ihtiyaç yaratmak" gerekmektedir.

Rekabetin hissedilmeye başlandığı bir ortamda pazarlamanın geleneksel öğretileri önem kazanmaya başlamıştır. Bunlar arasında yeralan reklam, pazar araştırma, kurum imajı, kurumsal iletişim, fiyatlandırma, promosyon gibi kolay anlaşılıp uygulanabilen kavramlar bu dönemde popüler hale gelmeye başlamıştır, bunun sonucunda işletmelerin pazarlama departmanlarını yönetenlere çok büyük paralar ödenmek zorunda kalmıştır.

Rekabetin yavaş yavaş kendini göstermeye başladığı bu yeni iş ortamında, düşünce yapıları pazarlamanın geleneksel öğretileri ile şekillendirilmiş olan yöneticilerden birbiri ardına daha iyi ürünler sunmak, fiyat düşürmek ya da yükseltmek, maliyetleri düşürmek, daha çok reklam yapmak, promosyon yapmak gibi parlak fikirler çıkmaya başlamış ve bu fikirler şirketleri bir süre daha oyalamıştır. Ancak, başlangıçtaki gereksinimleri karşılayan ve şirketlerin satışlarına olumlu etkiler yapan bu geleneksel yaklaşım, bir noktadan sonra tıkanmaya ve yetersiz kalmaya başlamıştır.

İşte bu dönemde müşteri yeniden keşfedilmiş ve kişiye özel pazarlama, seçkin müşterilere yönelme, müşteri odaklılık gibi yeni deneyimler ortaya çıkmıştır. Bu yönde ilerleyen şirketler ilk başta bir miktar fayda sağlamışlar, aslında hiçbir yaratıcı tarafı olmamasına rağmen, o yıllara kadar henüz yapılmamış olan demografik bilgi analizine dayalı pazarlama stratejileri de bir miktar işe yaramıştır. Bu dönemde;

- Doğum gününde müşteriye kart gönderen
- Pahalı semtlerde oturanlara Pazar günkü gazetenin içinde villa broşürleri dağıtan,
- Çocuğu olanlara eğitim kredisi öneren,
- A grubu / B grubu /.../ Z grubu tüketici grubu gibi sınıflandırmaları yapan,
- Bu sınıflandırmaları, müşterinin lüks bir semtte oturup oturmadığı, pahalı bir otomobili olup olmadığı, oğlunun yurt dışında bir üniversitede okumak zorunda kalıp kalmadığı, granit kaplı plazalarda faaliyet gösteren bir şirkette yönetici görevinde çalışıp çalışmadığı gibi kriterlere bakarak yapan,

kuruluşlar o dönemde çağ atlamış konuma geldiler. Ancak, müşteri karlılığının ve verimliliğinin bu derece basit algılandığı, rekabetin hala yeterince görülmediği bu dönemde, CRM'in en temel kavramlarının uygulanmamış olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Modern CRM'in temelleri, rekabet açık şekilde kendini göstermeye başladıktan sonra atılmaya başlamıştır. Bu dönemde, her ülkenin coğrafi pazarının farklı olmasına rağmen, çok sayıda müşterisi olan veya çok sayıda ürün/hizmet sunan ama bunlardan en önemlisi, rekabeti her an yaşayıp ensesinde hisseden, çoğu serbest piyasa ekonomisinin olabildiğince doğru uygulandığı ABD'de faaliyet gösteren dev kuruluşlar, bu konuya ilk olarak 1970'lerin sonunda girdiler.

İlk olarak ABD kökenli dev kuruluşların giriştiği CRM projelerinde, pazarlama departmanları yepyeni bir yolculuğa çıktıklarını fark ettiler. Geleneksel pazarlama öğretilerinin dışında bambaşka konuları da sorgulama gereksinimi duydular. Bu dönemde farklı bir bakış açısıyla davranıp, stratejilerini oluşturmaya yardımcı olmak için, müşterilerin gerçek davranışlarını da anlamaya çalıştılar.

Şirketlerin bir kısmı bahsedildiği gibi; oturduğu semt, gelir durumu, aile yapısı, kullandığı arabanın markası gibi temel demografik bilgileri kullanarak müşterilerini bir dereceye kadar tanıyabiliyorlardı. Ancak, müşterilerin sabit, demografik bilgilerinin yanı sıra yaptıkları bir takım işlemler de vardı. Müşteriyi tam olarak tanıyabilmek için hiç kuşkusuz ki müşterilerin gerçek davranışlarını detaylı biçimde analiz etmek gerekiyordu.

Müşteriler her türlü mal ve hizmet alımları dahil olmak üzere yaptıkları her işlemde, şirketlerin eline %100 doğrulukta bir ipucu veriyordu. Bu ipucu kişilerin yaşam biçimini, satın alma eğilimlerini, tüketim alışkanlıklarını, sunulan hizmet kanallarını kullanma/kullanmama durumunu açıkça ortaya koyuyordu. Şirketlerin bu ipucunu toplaması için müşterilerin özel hayatına müdahale etmeleri, sınırlendirici sorular sormaları ve anket yapmaları gerekmiyordu. O güne kadar kullanılmayan bu değerli bilgiler pazarlama, ürün geliştirme, satış stratejilerine bir numaralı kaynak olarak değerlendirilmek üzere tekrar sistemlere yüklenmeye başlandı.

Müşteri işlemlerinin detaylı analizinde sözü edilen bu yolu seçen dev şirketlerin tümü, bu hedeflere ulaşabilmek için, en değerli insan kaynaklarını bu projelere yönlendirdiler, teknolojiye yatırım yaptılar, uzun vadeli ve büyük beklentiler içine girdiler. İşe ilk başlayanlar yavaş yavaş meyvelerini toplamaya başladılar ve rekabet avantajını elde ettiler. CRM'in bir bina veya köprü projesinden farklı olduğunu, bunun yaşayan bir proje olduğunu ve aslında bir anlamda .yaşam biçimi olduğunu anlayarak organizasyonlarını ve her türlü stratejilerini buna göre güncellediler (Gel, 2002).

1.2.3. Geleneksel Pazarlama ile CRM Arasındaki Farklar

Geleneksel pazarlamayla CRM arasındaki en temel fark, geleneksel pazarlama anlayışında performansın metrik ölçümünde piyasa payının olmasıdır. CRM'de ise başarı, her müşteriyi birer birer ele alıp müşterinin payına (Customer Share) bakılarak ölçülür. Geleneksel pazarlama da ürünler için mümkün olan daha fazla müşteriyi bulma amaçlanırken, CRM anlayışı mevcut müşteriler için daha fazla ürün ve/veya hizmet bulmayı amaçlar.

Sürekli olarak yeni müşteri bulmak ve bununla birlikte pazar payını arttırmak yerine, eldeki ve potansiyel müşteri olabileceklerle birebir ilgilenilerek onların cebinden alınabilecek para miktarını yükseltmek CRM'in temel amacıdır. Hızla değişen ve kar marjlarının hızla eridiği, sıfır kar baskısının tüm sektörlerde hissedildiği bir dünyada pazar payını arttırarak karlılığı sağlama yaklaşımı son derece yanlış ve bir o kadar da tehlikeli bir yaklaşımdır. Pazar payını %2 arttırmak için yapılacak faaliyetlerin maliyeti, %2 artışın işletmeye getireceği gelirden daha fazla ise pazar payını arttırmak firmaya zarar sağlamaktan başka bir işe yaramamış demektir.

Geleneksel pazarlama ile CRM arasındaki bir diğer fark da şudur: Geleneksel pazarlama anlayışıyla bir şirket ürünleri yönetir. Bu çerçevede yöneticilerden beklediği performans ürünlerin satışlarını arttırmaktır. Oysa CRM anlayışlı şirkette, pazarlamanın performans hedefi müşterileri yönetmek ve bu müşterilerden beklenen değeri maksimize etmektir. Geleneksel pazarlama, şirketin pazarlama dışı birimlerinde ayrı olarak bir silodan rahatlıkla yürütülebilir. Silo mantığı birbiri ile hiçbir organik bağı olmayan, fakat her birinin kendi görevini yerine getirdiği birimlerin bir araya gelerek oluşturduğu yapıdır. Örneğin pazarlama ile muhasebe arasındaki ilişki, pazarlamanın harcamalarının yüksek olduğu ya da satışın ödeme konularında taviz verdiği durumlarda en yüksek düzeyine çıkmaktadır. Diğer zamanlarda bu iki birim arasında hiçbir ilişki yoktur.

Geleneksel pazarlama anlayışında süreç şöyle işlemektedir: öncelikle bir pazarlama direktörü vardır. Pazarlama, reklam veya promosyon kampanyası başlatılarak ürünler ya da hizmetler işletmenin kullandığı dağıtım kanalı aracılığıyla müşterilere ulaştırılmaya çalışılmaktadır. CRM'de ise bu süreç çok daha farklı işlemektedir. Yapılması gereken müşterinin alışveriş sürecini çok yakından izlemek, müşteriyle sürekli bir etkileşim süreci oluşturmak ve müşterinin farklı ürün ve hizmetler bütünü çerçevesinde yaptığı alışverişini takip etmektir. Tüm bu etkinlikler şirket içinde yüksek derecede entegrasyonu içerir.

Özellikle kitlesel üretim paradigmasının tüm dünyaya yayıldığı ve egemen üretim felsefesi haline geldiği yirminci yüzyıl'ın ikinci yarısından sonra müşteri kavramı unutulmaya başlanmış, kitlesel üretim paradigması kitlesel pazarlama anlayışını beraberinde getirmiştir. Oysa bugünün üretim felsefesi müşteri merkezli hale gelmiştir. Eskiden geçerli olan pazarlama anlayışı bu yeni gelişen üretim felsefesine eşlik etmek zorunda kalmaktadır.

1.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Tanımda da belirtildiği gibi, müşteri ilişkileri yönetimi bir stratejidir. Strateji ile anlatılmak istenen işletmenin rakiplerinden farklı olabilmesi için uygulaması gereken yöntemlerinin olması gerektiğidir. Eğer üretilen ürün diğer ürünlere benzer ise fiyatlar temel maliyetleri karşılama noktasına kadar gerileyecek ve karlılık sıfıra doğru yaklaşacaktır.

Bu noktada yapılması gereken ürünü farklılaştırmaktır. Günümüz teknolojileri ile farklılaştırmalar daha kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla üründe gerçekleştirilen herhangi bir yenilik rakipler tarafından çok hızlı bir şekilde taklit edilmektedir. Bu farklılaştırma işine farklı bir bakış açısıyla bakmak gereklidir. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmekten başka "Müşteri ne istiyor?" sorusuyla başlamak stratejik açıdan işletmelere rekabette önde olmayı getirecektir. Şu ana kadar gerçekleştirilen açıklamalar çerçevesinde müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir:

- Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek: Pazarlama ve satış departmanlarının müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup muhafaza etmelerini sağlamak.
- Farklılaşma sağlamak: Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak ile mümkün olmaktadır.
- Maliyet minimizasyonu sağlamak: İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir müşteri ilişkileri yönetim projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriyi muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve şirket içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.
- İşletmenin verimini artırmak: İşletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamışlardır. Oysa yapılması gereken tasarımların dışarıdan içeriye, yani müşteri ihtiyaçları etrafında gerçekleşmesidir.

- Uyumlu faaliyetler sağlamak: CRM, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirmekte, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlamaktadır. Hem geleneksel satış kanallarından hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır.
- Müşteri taleplerini karşılamak: Müşterileri, CRM yardımıyla, tüm kurumun tanınması mümkün olmaktadır. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak olanaklı hale gelmektedir.

Sonuç olarak, günümüzde müşterilerin fazla seçenekleri vardır, alternatifleri fazladır ve kurum değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmemektedirler. Müşterilerin işletme ile iş yapması için işi onların istediği gibi yapmak gerekmektedir. Bu da müşterilere önem vererek, onları daha yakından tanıyarak, edinilen bilgiler üzerine stratejiler kurarak ve tüm müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirerek sağlanabilir.

1.2.5. CRM'in Evreleri

Müşteri ilişkilerini yönetmek belirli bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu evreler aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

1.2.5.1. Müşteri Seçimi

CRM'in ilk evresi "Müşteri Seçimi" evresidir. Bu evrede CRM'in ana amacı "en karlı müşteri kim?" sorusunu yanıtlamaktır. Ürün tanımları, pazarlama çalışmaları, piyasa araştırmalarının hepsi bu eksenin çevresinde toplanmaktadır. Ayrıca bu evrede şu çalışmalar yapılır:

- Hedef Kitle'nin belirlenmesi
- Bölümlendirme (Segmentasyon)
- Konumlandırma
- Kampanya planları
- Marka ve müşteri planlamaları
- Yeni ürün lansmanları

Hedef kitlenin belirlenmesi ve bölümlendirme oldukça önemli bir pazarlama faaliyetidir. Pazarlama yöneticileri için müşteriler anlaşılması zor, satın alma davranışları karmaşık unsurlardır. Hedef kitle seçimi ile benzer özelliklere sahip, benzer beğenileri olan ve benzer satın alma davranışları sergileyen müşterilere hitap etmek mümkün olacaktır. Bu sayede kampanya planları, marka ve müşteri

planlamaları ve yeni ürün lansmanları müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde yürütülebilecektir. Bu aşamada yürütülen çalışmalar özellikle de işletme için en karlı olabilecek müşteriler üzerine yoğunlaşmaktadır. Örneğin, aylık geliri 5000 TL'nin üzerinde olan müşterilerin sosyal çevreleri, kullandıkları otomobiller, oturdukları ev alt gelir grubundaki müşterilere göre farklı olacaktır. Bu durumda işletme müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde uygun ürünler geliştirecek, fiyatlandırarak, dağıtacak ve tutunduracaktır.

1.2.5.2. Müşteri Edinme

CRM'in ikinci evresi "Müşteri Edinme" evresidir. Seçilen müşterinin kazanılması için yapılan tüm çalışmalar, özellikle satış çabaları bu eksene yerleşmektedir. Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. "Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapılır?" sorusunun yanıtı bu evrenin amacını oluşturmaktadır.

Bu aşamada yürütülen çalışmalar şunlardır:

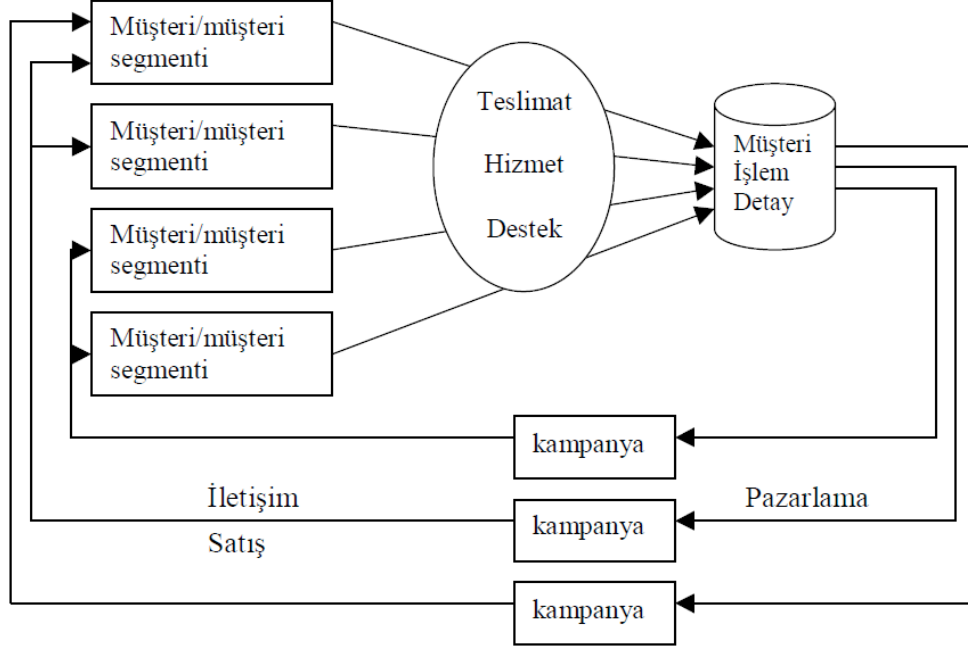
- İhtiyaç Analizleri
- Teklif Oluşturma
- Kapanış Adımları

Pazarlama faaliyetlerinde müşteri tatminini sağlamanın en önemli adımı ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara uygun pazarlama karması elemanlarının (teklifler denilebilir) oluşturulmasıdır. Bu faaliyetlerin etkinliği işletmeyi satışa doğru yaklaştıracaktır. Bir önceki örnekten yola çıkarsak aynı müşteri grubunun tercih edecekleri ürünlerde bekledikleri kalite düzeyi, markanın imajı farklı olacaktır. Bu durumda işletme bu beklentilere uygun teklifler oluşturabildiğinde çabalarını satışa dönüştürebilecektir.

CRM'yi uygulayan şirketlerde satışı arttırmak amacıyla yapılan satış kampanyaları, broşür postalama, doğrudan pazarlama gibi işlemler de eskiye göre daha çok sonuca odaklı olarak gerçekleştirilebilmekte, başarı oranı çok daha yüksek olmaktadır.

Doğrudan postalamada başarı oranı %30-40'lara kadar çıkabilmektedir (Odabaşı, 2001). CRM ile birlikte oluşturulmaya başlanan müşteri veri tabanının etkin kullanımıyla, doğruluk oranı çok yüksek bir müşteri bölümlendirmesi yapılabilen ve değişik kanallardan sunulan satış kampanyaları gerçek müşteri davranışına göre yönlendirilmektedir. Bu şekilde yapılan kampanyaları "Hedef

Odaklı Kampanya” olarak nitelemek mümkündür. Bu kampanyalar aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 1. 5. Hedef odaklı kampanya ve CRM süreçleri

Şeklin ortaya koyduğu gibi işletme; müşterinin teslimat, hizmet ve destek birimleri aracılığıyla (bu birimler şube, mağaza, telefon, internet gibi birçok değişik kanalı kullanabilir) yaptığı satın alma veya benzeri bir işlem ile başlayan ilişki sayesinde çok değerli veriler elde edebilmektedir. Yüz binlerce, hatta milyonlarca müşteriden gelen bu işlem verilerini değerlendiren pazarlama birimleri ise, değişik etkenleri bir araya getirerek her müşteri bölümüne özel bir takım kampanyalar düzenleme olanağına sahip olmaktadır. Kampanyaların bu şekilde sınıflandırılmasında amaç, her müşterinin veya her müşteri bölümünün alma olasılığı çok yüksek olan mal ve/veya hizmetleri tam zamanında kendilerine sunmaktır. Şekilden de görüldüğü gibi, her kampanya bir veya birden fazla müşteri bölümünü hedefleyebileceği gibi bunun tam tersi olarak bir müşteri bölümü birden fazla kampanyanın hedefi olabilir. Bu müşteri bölümlerinin, yüz binlerce kişiyi içerebildiği gibi, teknoloji yardımıyla tek kişilik mikro segmentlerden de oluşabileceğini gözden kaçırmamak gerekir. Oluşturulan kampanya, faaliyet gösteren sektörün gereklerine göre, satış ve/veya pazar iletişimi birimleri aracılığıyla doğru müşteri kitlesine duyurulur. Kampanyaya müşterinin cevabını

ölçmek ise yine müşterinin kampanya sırasında yapmış olduğu işlemlerin ayrıntılı analizi ile gerçekleşir.

1.2.5.3. Müşteri Koruma

CRM'in üçüncü evresi "Müşteri Koruma" evresidir. Müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti anlayışları da bu ekseninde yer almaktadır. Burada amaç müşteriyi olabildiğince uzun bir süre elde tutmak, onu işletmeye bağlamak, işletmede tutabilmek ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır.

İyi müşterileri elde tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirme işletmeler için insanların nefes almaları kadar doğal ve vazgeçilmez önemdedir. Bugünün işletmeleri, pazar şartlarının baskısıyla müşterilere yönelme ve onları hoşnut tutmaya yönelik faaliyetlerini gözden geçirmek zorunda kalabilmektedirler. Bu aşamada yürütülen çalışmalar şunlardır:

- Sipariş Yönetimi
- Teslim
- Taleplerin Organizasyonu
- Problem Yönetimi, Refleks sistemi

CRM'in işletme açısından fayda yaratabilmesi için bir kere satın almış müşterinin tekrar tekrar satın almasını sağlayabilmektir. Bu amaçla müşterinin satın alma sırasında ve sonrasındaki beklentilerinin en iyi şekilde karşılanabilmesi gerekmektedir.

Müşterileri uzun dönemde elde tutma birbiriyle bağlantılı yönetim faaliyetlerinin uygulanmasını zorunlu kılar. Böylece örgütsel etkinlik oluşturulup geliştirilirken, müşterilerle de ilişkiler kurularak, zenginleştirilir. Yapılan araştırmalar bazı önemli sonuçları önümüze şu şekilde koymaktadır:

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

Müşteri tatmininin açık yararlarına karşın çoğu işletme varolan müşterisine hizmet sunma olanaklarını ciddi olarak baltalayacak bir biçimde giderlerini hızla azaltmaya devam etmektedir. Günümüzde bu işletmelerin çoğu için müşteri

tutma, ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürmek için sadece tercih ayırımı olarak görülmektedir.

Müşterilerin, genellikle hizmet tatminsizlikleri nedeniyle, başka kuruluşları tercih ettikleri söylenebilir. Öte yandan tatmin edilen bir müşteriyi devamlı kılma, sadece müşterinin kuruluştan ayrılma olasılığını azaltmaz, tavsiyeleri aracılığıyla işletmenin yeni müşteriler kazanma şansını da önemli ölçüde artırır.

Müşterileri hoşnut kılma, tatmin etme kolay değildir. Özellikle de korunan ya da kısıtlı rekabetten hoşlanan, geçmişe ait başarılarla ait varlığını sürdüren kuruluşlar için hiç kolay değildir. Talebin fazla olduğu dönemlerde her işletmenin başarılı olabilmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak, artan rekabet koşulları bu durumu ortadan kaldırmıştır. Rekabet ortamının artması ve tüketicilerin tercihlerinin boşalması sonucunda şirketler üretip satamama durumuyla karşı karşıya kalmakta ve sonunda tüm yapılanların bir faydası olmamaktadır. Böyle bir duruma düşmemek için şüphesiz ki, müşterileri bağlı kılma (sadık müşteri yaratma), müşteriyi tutma (müşteriyi sürekli kılma) ancak müşteri hizmetlerindeki mükemmellekle başlar. Bu da tüm özenin sarfedilmesi gereken kritik bir konuyu oluşturmaktadır.

Müşterilerin tutulması hem işletme hem de müşteri için yararlıdır. Müşteri, aldığı verdiğinden fazla olduğu müddetçe ilişkisini sürdürür. Müşteri finansal ve finansal olmayan maliyetler karşılığında kalite, tatmin ve yarar elde eder. Öte yandan, müşteri açısından ilişki kurma bir yatırımdır. Müşteri bu yatırımdan uzun dönemde yararlanmak ister. İyi oluşturulmuş ve uzun döneme yayılmış bir ilişkide harcanacak zaman müşteri için başka alana kaydırılmıştır. Diğer bir yarar ise, kuruluşun müşteri için sosyal ve teknik açıdan danışman ve destekleyici rolü üstlenebilmesidir.

Sadık müşterinin oluşturulması ve bu sadakatin sürdürülmesi kuruluşlar açısından çok yönlü yararlar getirebilmektedir. Müşterilerin, belirli bir ilişki kurdukları şirketlerin ürünleri için her geçen yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama eğiliminde oldukları araştırmalarla ortaya konmuştur. Müşteriler, şirketi daha iyi tanıdıkça ve rakiplerle kıyasladığında, hizmetlerin kalitesinden tatmin oldukça kuruluşla daha fazla iş yapma eğilimi taşırlar. Diğer önemli yararlarından biri de maliyetlerdir; müşterileri cezbetmek için belirli harcamalar yapmak, dolayısıyla belirli maliyetlere katlanmak gerekir. Bir kez müşteri için yatırım yapıldığında, kurulan ilişkinin sürdürülmesi, yapılan harcamaların karşılığının sağlıklı biçimde alınmasına olanak sağlar. Öte yandan, müşteri tutma suretiyle

sadık müşterinin yaratılması, hiçbir tanıtım aracının yapamayacağı kadar etkili tanıtım sağlar.

1.2.5.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır. Bu aşamada yürütülen çalışmalar şunlardır:

- Çapraz satış kampanyaları
- Müşteri ihtiyaç analizleri

Pazarlamanın önemli fonksiyonları arasında talep tatmin etme ve talep yaratma öne çıkmaktadır. Birden fazla ürün üreten ve satışını gerçekleştiren işletmeler, kendisinin bir ürününü almış bir müşteriye, diğer ürünlerini de satarak ilişkiyi derinleştirmelidir. Bunun yanında müşteri ihtiyaç analizleri aracılığıyla müşterilerin gelecekte ihtiyaç duyabileceği ürünlerin geliştirme çalışmaları yapılarak bu olası ihtiyaçlar ilk olarak tatmin edilmelidir.

1.2.6. CRM'in Pazarlama Faaliyetlerine Katkıları

Şiddetli rekabet ortamında faaliyette bulunmaya çalışan işletmeler CRM ile stratejik üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Müşterilerle en fazla iletişim halinde olan departmanın pazarlama departmanı olduğu düşünülürse, müşteri ilişkileri yönetiminin pazarlama faaliyetlerine katkılarından bahsetmek yerinde olacaktır.

Bu katkılar dört ana çerçevede toplanabilir:

- Terk etmiş müşterilerin yeniden kazanılması: Yapılan bir araştırmaya göre CRM'in terk eden müşterilerin geri kazanılmasında %10 ila %20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir.

- Müşteri sadakati yaratma: CRM'in en temel amacının müşteriye yaşam boyu elde tutmak olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini artırmaya olan katkısı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalara göre CRM'in müşteri sadakati yaratmadaki etkisi %15 ila %20 arasında değişmektedir.
- Yeni müşteri bulma: CRM'in yeni müşteri bulmaya katkısı %3 ile %4 arasında değişmektedir.
- Çapraz satış yapma: CRM'in çapraz satış yapmaya katkısı %2 ila %3 arasında değişmektedir.

Pazarlama faaliyetlerinin temelini inildiğinde yöneticiler açısından en önemli konuların başında mevcut müşterilerin tatmin edilerek elde tutulması, kaybedilen müşterilerin geri kazanılması ve yeni müşteriler elde edilmesi geldiği görülebilir. Özellikle müşterilerin tatmin edilmesi ve müşteri sadakati yaratma konuları stratejik öneme sahiptir.

1.2.7. CRM'in Bileşenleri

Müşteri odaklı bir şirket haline gelebilmek için CRM dünyasında insan, süreç (proses) ve teknoloji olmak üzere 3 bileşen bulunmaktadır. CRM yapısının içine hangisinden, ne zaman ve ne kadar koyulacağı kararı CRM projesinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu bölümde CRM'yi oluşturan bu üç bileşen üzerinde durulacaktır.

1.2.7.1. İnsan

İnsan bileşeni, CRM odaklı yeniden yapılanma projelerinde en temel unsur olarak tanımlanabilir. CRM yolculuğuna çıkan işletme ciddi bir değişim içerisine girmekte ve işletme kültürü bu değişim programının başarısında en belirleyici rolü oynamaktadır. Değişim, kültürel ve organizasyonel olarak iki başlıkta toplanabilir.

Kültürel boyuta bakıldığında bireylerin yeni düşünce ve iş yapış biçimini anlamaları ve benimsemeleri gerekmektedir. Bireylerin bu değişime ayak uydurabilmeleri ve kendilerini bu konuda geliştirmelerini sağlayacak belli bir alt yapının oluşturulabilmesi için, CRM yolculuğuna çıkan işletmelerdeki personelin bu konuda eğitimi gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri eğitimi, bir müşteride oluşan izlenimin olumlu hale dönüştürülmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için, işletmenin özellikle müşteri ile yüz yüze gelen çalışanları açısından çok önemlidir. Eğitim sırasında verilen doğru yöntemlerin çalışanlar tarafından içtenlikle benimsenmeleri gerekir. Öncelikle, davranışlarını müşteri ilişkileri ile ilgili konuda değiştirebilecek çalışanların, bu davranışı yapabilecek gelişim düzeyine ulaşmış olmaları gerekir.

Ayrıca işletme ortamının bu konudaki davranış değişikliğine elverişli olması da gerekmektedir. Eğitilen kişi değiştirilecek ya da yeniden kazandırılacak bu davranışları yapmaya istekli olmalıdır.

Yeni davranış için gereken bilgi, beceri ve tutum müşteri ilişkileri eğitimine katılanlar tarafından yeterli düzeyde öğrenilmiş olmalıdır (Başaran, 2000).

Bilindiği gibi işletmelerde müşteri ile en çok temasta bulunan, müşterilerle doğrudan karşılaşan ve yüz yüze gelen ilk kademedeki çalışanların çoğunluğu, eğitim düzeyi düşük olan, asgari ücretten maaş alan ve şirkete inancı en az olan kişilerdir. Fakat, işletmenin müşteri ilişkilerindeki başarısı ve piyasadaki saygınlığı bu kişilere bağlıdır.

Müşteri ile doğrudan temas kuran bu çalışanlar, bilinçli veya bilinçsiz olarak kendi yöneticilerinin tavırlarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu nedenle, işletmelerde bütün yöneticilerin çalışanlarına karşı öncelikle doğru tutum ve onları motive edecek davranışlar içinde olmaları gerekmektedir.

İşletme müşteri ilişkileri yönetimiyle yeni bir şirket kültürü yaratmayı hedeflemelidir. İşletmede bütün çalışanlar müşteri odaklı "davranış biçimini" benimsemelidir. İlgili sanayinin ve teknolojinin gereklerine göre yapılan müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin müşteri ilişkileri stratejisi, politikası ve sisteminin işleyişi konularında da çalışanlara bilgilerin verildiği ve somut önerilerin aktarıldığı, öğretildiği kalıcı bir eğitim olmalıdır.

1.2.7.2. Süreç

CRM'i uygulamayı düşünen ve buna karar vermiş olan işletmelerde, iş süreçleri (operasyonel süreçler) gerek davranış analizlerini besleyici verileri üretmesi gerekse daha doğru ve verimli çalışması için gözden geçirilirken, yepyeni fırsatlar ortaya çıkabilir. Süreçlerin yeniden değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi fırsatı CRM projelerinde de mevcuttur ve CRM projelerinin işlerdeki verimliliği arttırmaya dolaylı yoldan katkıda bulunduğunu söylemek yanlış olmaz.

1990'lı yılların başında duyulmaya başlanan BPR (Business Process ReEngineering) kavramı, her ne kadar bunun bir zorunluluk olup olmadığına bakılmaksızın birçok işletme tarafından uygulandıysa da gerçek ihtiyaçlar doğrultusunda bu işe girişen az sayıda işletme tarafından da uygulanmıştır. Şu anda ise yine gerçek bir ihtiyaçtan dolayı girişilen CRM projelerinin mevcut süreçlerinin tekrar gözden geçirilmesi fırsatını ortaya çıkarması son derece doğaldır ve şirketlerin bu fırsattan yararlanmaları gerekir.

Re-Engineering, TQM (Toplam Kalite Yönetimi) gibi bir zamanlar çok popüler olan bazı kavramlar, işletmeler tarafından tam olarak ne olduğu bilinmeden uygulandığı için birçok işletmede lüzumundan fazla karmaşık hale getirilmiştir. Süreçlerin gerçekten de verimli çalışmasını ilkesini ilke edinen birçok yönetici ise, o ana kadar işgal ettiği koltuğun gereksizliğini kavramış ve kendisi için daha tehlikeli bir durum ortaya çıkmasına fırsat vermemek için, ya re-engineering projelerini baltalamış, veya süreçlerin kendi varlığını haklı çıkaracak şekilde düzenlenmesini sağlamak için gerekeni yapmıştır. Bu davranışın içine, elbette, yanlış süreçleri aynen korumak ve aslında yanlış olmadıklarını ispat etmek gibi çabalar da dahildir. İşte, CRM projelerinde çıkan bu fırsat, kaçırılmamalı ve yanlış süreçler tespit edilerek bunlardan tamamı ile kurtulmanın yolları aranmalıdır.

CRM projelerinde operasyonel sistem ve süreçlerin CRM açısından bakılarak tekrar düzenlenmesi aşamasında, organizasyonun da re-organizasyon süreciyle yeniden yapılandırılması gerekli olabilmektedir.

Günümüzde CRM'i uygulamak isteyen büyük ve köklü kuruluşların bir çoğu, CRM ihtiyaçlarının ortaya çıkmasından çok daha önce operasyonel süreçlerini tanımlayıp geliştirdikleri ve bu konulara gerek donanım gerek yazılım olarak çok büyük para yatırdıkları için, "Müşteri Verilerinin Detaylı Analizi" olan CRM'in uygulanması aşaması da, son derece zorlu ve masraflı olmaktadır. Bu nedenle yeni faaliyete başlayacak işletmelerin süreçlerini ve yapılarını tanımlarken CRM ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

İşletmedeki süreçlerin ana amacı müşteri işlemlerini, en kısa zamanda ve en güvenilir şekilde gerçekleştirmek olmalıdır. Bunun dışında aşağıda sıralanan temel ilkelere de dikkat edilmelidir:

- Müşteri işlem detaylarını alma, saklama ve iletme yeteneği,
- Operasyonel sistem ve süreçlerin "Müşteri Odaklı" olarak birbirleriyle entegre olması (örneğin veri ambarı ortamında değişik ürünleri bir müşteri altında

toplama işlemini kolaylaştırmak için, her sistemin “Temel Anahtar” olarak hesap, kart veya benzeri numaraları değil müşteriyi esas alması),

- Temel analiz yetkinliğine sahip olması, yani karmaşık olmayan sorgulamalar yapılması ve müşteri karşısında görev yapan yetkilinin doğru kararı vermesine yardımcı bazı unsurları barındırmaya açık olması,
- Müşteri işlemlerinden “Öğrenme” yeteneğinin de ileride entegre edilebilmesine açık olmalı.

Günümüzde ortaya çıkan “Öğrenen Organizasyon” kavramı, değişen koşullara uyum sağlamanın yolunun sürekli iyileştirme ve öğrenmeden geçtiğini öngörmektedir. Müşteri ilişkileri bir üretim faktörü olarak düşünüldüğünde yeni bir faktör ya da teori ne kadar göz kamaştırıcı olursa olsun, eğer örgütler ve çalışanlar bundan bir ders çıkarmaz ve uygulayamazlarsa bunun hiçbir faydası yoktur. Bu nedenle işletmeler mevcut müşteri ilişkilerini değerlendirmeli, müşteri ilişkilerini öğrenmeli ve iyileştirmek için çaba harcamalıdır.

Geleneksel işletmelerde, müşteri ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar genellikle alt kademedeki çalışanlar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Müşteriye hizmetin önemli olduğu çağdaş işletmelerde, en önemli kişi müşteri ile doğrudan karşılaşan en alt kademedeki çalışanlardır. Müşteri ilişkileri ne önem veren işletmeler için müşteri ile yüz yüze gelen bu çalışanlar öylesine önemlidir ki, mevcut örgüt yapısı ters çevrilerek diğer yönetim düzeyleri ve işletme sistemleri müşteri ilişkilerinde bütün çalışanlara destek verecek bir şekilde düzenlenir.

1.2.7.3. Teknoloji

CRM uygulamalarının en önemli unsurlarından biri olan teknoloji, müşterinin davranışlarının detaylı analizi ve müşteri ihtiyaçlarını belirleme konusunda önemli bir araçtır. Veri tabanı pazarlaması, müşteriye daha az maliyetle daha fazla ürün satmaya dayandığı için CRM sürecinden ayrılmaktadır. Veri tabanı pazarlamasının tam anlamıyla müşteri sadakatini, veri tabanı pazarlamasında yapıldığı gibi indirim kampanyaları veya bir kereye mahsus promosyonlarla sağlaması mümkün değildir.

Buna karşın CRM yaklaşımı müşteri odaklıdır. Bu yaklaşım, uzun dönemli ilişkiye dayanır, müşteriye fayda ve değer sağlamayı amaçlar (Rogers, 2000).

CRM projelerine girecek olan kuruluşlarda çalışan ve kullanılacak teknoloji konusunda karar vermeye yetkili kişiler, çevrelerinde bu konuyla ilgili kafa karıştırıcı birçok mesajla karşı karşıya kalırlar. Bu mesajlar, kişilerin çoğunda asıl odak noktasının ‘‘Teknoloji’’, hatta daha da kötüsü, kullanılacak uygulama yazılımı olduğu düşüncesinin oluşmasına neden olur, CRM projesinin asıl hareket noktasından uzaklaşılır.

CRM projeleri çoğu zaman tek bir ürün veya unsurdan oluşmaz, aksine birçok bileşenin kurumdaki ihtiyaçlara özgü bir biçimde doğru bir şekilde birleştirilmesiyle oluşur. Bu bağlamda, CRM uygulamasının teknoloji ayağıyla ilgili ürünler sunarken, bu unsur göz önünde bulundurularak, tek bir ürün satan firmalarla değil, CRM felsefesini tam anlamıyla anlamış ve bu felsefeye uygun bir şekilde entegre ürün/ürünler sunan firmalarla çalışmak daha doğru olacaktır.

CRM projelerinin teknoloji unsurunda muhtelif yazılımların kullanılması söz konusu olduğu için, yazılım seçiminde tek bir yazılıma bağlı kalma riskinin de önceden düşünülerek hareket edilmesi son derece önemlidir. Gerek CRM, gerekse diğer projeler için kullanılması planlanan yazılım ürünlerinin maliyetleri ile ilgili en büyük problemlerden biri de yazılım gncelleştirilmesidir. Bu nedenle gereksiz sürüm yükseltme maliyetlerinden kaçınmak için lisans bedelinin içinde yer alan gncelleştirmelerin üzerinde durmakta ve buradaki kavramları açmakta yarar vardır. Kullanılan yazılımın yeni versiyonuyla gelen özelliklere gerçekten gereksinim olup olmadığı iyice belirlendikten sonra yeni sürümü kullanmak gereklidir. Son versiyonu kullanma kaygısıyla gerçek hedefleri göz ardı ederek hareket edilmemelidir. Gerek CRM gerekse diğer projelerle ilgili donanım ve hizmet satın almada gösterilen dikkat ve zen, aynen yazılımlarda da gösterilmelidir. Her bileşenin ne işe yaradığı çok net ve çok spesifik olarak anlaşılmalı, satıcı firmalardan bu konuda ayrıntılı bilgi alınmalı ve bu konuda ikna olmadan satın alma kararı verilmemelidir.

1.2.8. CRM Mimarisi

CRM yeni müşteriler kazanmayı, onları elde tutmayı ve rakip firmaları tercih etme durumunda olan müşterileri geri kazanmayı sağlamak amacıyla kullanılan bir stratejidir. Organizasyonlar CRM stratejileri geliştirirken, müşterilerin satın alma davranışlarını da dikkate almalıdır.

CRM mimarisi Operasyonel CRM, Analitik CRM ve İşbirlikçi CRM olmak üzere üç unsur ile tanımlanmıştır. Bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

1.2.8.1. Operasyonel (Operational) CRM

Müşteriyle doğrudan bağlantı kurmayı gerektirecek olan her faaliyet operasyonel CRM içerisindedir. Operasyonel CRM telefon, faks, e-posta ve mobil cihazları içeren çok çeşitli araçlarla, müşteri ve tedarikçilerle devam eden ilişkileri desteklemektedir.

Bir satış otomasyonu, çağrı merkezi ve çağrı merkezinin otomasyonu, müşteriyle kontak içinde bulunulan yerlerde kullanılan stratejiler ve bu stratejileri destekleyen teknolojiler Operasyonel CRM'in konuları arasındadır. Pazarlama ve satış faaliyetleri ile başlayan süreçte, siparişlerin alınması ve yerine getirilmesi ile satış sonrası destek hizmeti de bu kapsamda bulunmaktadır.

1.2.8.2. Analitik (Analytical) CRM

Analitik CRM ile, müşteri davranışlarını analiz etmek için gerekli olan araçlar sağlanmaktadır. Operasyonel bölümde oluşan tüm bilginin derlenmesi ve analiz edilmesi ile veri ambarı uygulamaları bu kapsamda yer almaktadır. Analitik CRM'de amaç geçmiş verilere bakarak geleceği öngörmektedir. Analitik CRM, analizler yaparak daha iyi planlama ve yönetim sağlar. Analitik CRM olmadan, entegre projelerin ve operasyonel CRM'in sağlıklı bir şekilde çalışması mümkün değildir (Taşpınar, 2005).

Operasyonel CRM alanında Türkiye'de yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bütün bankaların ve sigorta şirketlerinin çağrı merkezleri vardır. Müşterilere bu çağrı merkezlerinde pek çok soru sorulmaktadır. Bu noktada bu soruların müşterilere "Analitik CRM" tarafından iletilmesi gerekmektedir. Çünkü, "O müşteri kimdir?", "Hobileri nelerdir?", "Evlili midir, çocuğu var mıdır?" gibi davranışsal alışkanlıkların da biliniyor olması gerekmektedir. Türkiye'de ise Analitik CRM'e dayanmadan bu gibi sorular sorulmaktadır. Burada Analitik CRM'den Operasyonel CRM'e, Operasyonel CRM'den de Analitik CRM'e verilerin dönüşmesi gerekmektedir. Çünkü amaç doğru kampanyalarla doğru müşteriye ulaşmaktır.

Türkiye'de Operasyonel CRM alanında ciddi atılımlar yapılmış olmakla birlikte Analitik CRM'de henüz yolun çok başında bulunmaktadır.

1.2.8.3. İşbirlikçi (Collaborative) CRM

İşbirlikçi CRM müşteri, tedarikçi ve iş ortakları arasında işbirliğini gerçekleştirerek, müşterilere daha hızlı tepki vermeyi sağlamakta ve tedarik zincirinde verimi arttırmaya olanak sağlamaktadır.

Müşteri temas noktaları yönetimi (telefon-ses, internet, faks-mektup, yüzyüze doğrudan temas) bu kapsamda yer almaktadır. İşbirliğine yönelik CRM, Operasyonel ve Analitik CRM'nin en uygun birleşiminden oluşur. Müşteriler ile şirketler arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkan veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine yönelik CRM çözümleri müşteri ile etkileşime imkan veren tüm fonksiyonları içerir.

1.2.9. CRM'de On Kritik Başarı Faktörü

CRM projeleri yürüten veya CRM projelerine başlamayı planlayan kurumlar için başarılı CRM modellerindeki 10 anahtar aşağıdaki gibidir (Goldenberg, 2001).

Üretkenliğin Artması

Üretkenliğin artması için bütün bilgilerin bir yerde toplanması gerekmektedir. Örneğin, Benetton dünya çapındaki 8 bin mağazasını ve müşteri tercihlerini tek bir merkezden kontrol etmektedir. Eğer Güney Amerika'da müşteriler sarı ve beli dar kazağı daha çok tercih ediyorsa, bunu satın alırken üzerindeki barkod sayesinde bilgiler anında merkeze iletilebilmektedir. Kuzey Amerika'da eğer kırmızı renkli, dik yakalı kazaklar tercih ediliyorsa, aynı yöntemle, bu bilgiler de merkeze ulaşmaktadır. 8 bin mağazadan gelen bilgiler, bir harita üzerinde renk ve modelleri ile birlikte izlenmektedir. Üretim, tüketiciden gelen bu bilgiler ile yapılmaktadır. Böylece, hangi bölgede hangi renk ve model tercih ediliyorsa, o bölgeye o ürünler gönderilmektedir. Benetton, CRM teknolojisi için 1 milyon dolar harcamıştır.

Maliyetin Azalması: Satış, pazarlama ve genel giderlerde maliyetlerin azalması gerekir. CRM ile yüzde 5-10 arasında masraflar düşebilmektedir. Örneğin, müşteri bilgisi sürekli izlenmediği için, ölmüş profesörlere kitap gönderen bir şirket, CRM yöntemini uygulayarak bu durumun önüne geçerek yüzde 5 kar sağlayabilmektedir.

Üstün Personel Morali: Bir şirketten insanlar sürekli ayrılmaktadır. Nedeni sorulduğunda; "Burası ileri teknoloji şirketi, ama bu teknolojiyi kullanamıyoruz"

demişlerdir. Bu nedenle CRM, personel memnuniyetini arttırmakta ve o şirkete girmek isteyenlerin sayısını yükseltmektedir.

Daha İyi Müşteri Bilgisi: CRM sayesinde tam bir müşteri profili ortaya çıkmaktadır. Böylece müşteri memnuniyeti yüzde 100'e ulaşmaktadır.

Müşteri Sadakati: Mali bakımdan zor durumda kalındığında, müşterinin sadık kalması çok önemli bir faktördür.

Sistemin Prototipinin Bulunması Gerekli: Sistemin önce bir pilot uygulaması yapılmalıdır. Pilot uygulama sırasında aksayan noktalar tespit edilmelidir.

Kullanıcı Eğitimi: Harcanan her 1 doların 50 centi eğitime gitmelidir. İlk yıllarda daha da fazla eğitime önem verilmelidir. 1 milyon dolarlık teknoloji yatırımı yapılmışsa, bunun 500 bin doları eğitime harcanmalıdır.

Personelin Motivasyonu: CRM'in sağlıklı bir gelişimi için sisteme ve şirkete sağladığı değere bakılması gerekir.

Sistemin Yönetilmesi: Kurulan sistemin, durum ve şartlara göre yönetilmesi çok önemlidir.

Yönetimin Bağlılığı: Şirketin üst yönetimindeki kişileri de sisteme bağlı tutmak gerekmektedir. Bunun için CRM'in şirkete katkısını raporlamak ve yönetime sunmak gerekmektedir.

1.2.10. CRM'in Etkili Olduğu Sektörler

Her sektörde CRM'in farklı yansımaları görülmektedir. Örneğin otomotiv sektöründe CRM çok başarılı kullanılmaktadır. Perakende sektöründe ise çok daha büyük bir öneme sahiptir. Bütün büyük perakende zincirleri müşteriden topladıkları bilgileri satış bilgileriyle eşleştirip, bu doğrultuda diğer departmanlara iletmekte ve kararlar almaktadırlar.

Veri ambarı sistemi ve çevresinde kurulu sorgulama araçları olarak başlayan CRM projelerinde,

Havayolları: Müşterinin uçtuğu parkurlar, biriktirdiği miller, yılın hangi döneminde ve haftanın hangi gününde daha çok uçtuğu, oturduğu koltuk, yemek tercihleri....

Bankalar: Kredi kartı kullanımı, hizmet kanalı tercihleri, ödemede sorun çıkıp çıkmadığı...

Telefon şirketlerinde: Hangi gün ve hangi saatte konuşulduğu, hangi tarifenin tercih edildiği, en çok hangi numaraların arandığı...

Mağaza zincirlerinde: Hangi gün ve hangi saatlerde hangi malların hangileriyle birlikte alındığı, ödeme tercihleri...

gibi veriler toplanıp uzun dönemde analiz edilmekte ve pazarlama stratejileri bunun üzerinde kurulmaktaydı. CRM projelerine yeni başlayacak olan şirketlerin “CRM kavramının artık sadece veri ambarı ve sorgulama araçlarından ibaret olmadığı” gerçeğini daima göz önünde bulundurmalarıdır.

Bu kuruluşlar müşteri ilişkileri yönetimi konusunda etraflı ve ciddi bir çalışmaya girmeden önce kendi işlerinin doğasını iyice anlayabilmelidirler. Bu kuruluşlar, müşteri ile “ilişki süresi” denen kavramın, kendi sektörlerine, kendi şirketlerine ve hatta, kendi müşterilerine göre değişebileceğini anlamalı ve ayrıntılı olarak incelemelidirler. CRM projesini sadece “veri ambarı” olarak algılayan şirketlerde de, bu analizin doğru olarak yapılması gerekmektedir. “İlişki süresi” denen kavram, aşağıda belirtilen temel unsurları ve konuları kapsamaktadır:

- Müşterinin şirketle temas halinde olduğu dönemin uzunluğu
- Bu dönemin zaman ölçeği içindeki yeri
- Bu dönemin frekansı
- İşlemlerin izlenebildiği dönemler
- Garantili işlemler
- Müdahale süresi
- Pazarlama / mesaj süresi
- İlişki sırasında rakiple temas
- İlişki sırasında müşteri ile temas kolaylığı
- Müşteri işlemlerini izleyebilme / kaydedebilme kolaylığı

Kurumsal müşterisi olan şirketlerin müşteri sayısı nispeten az olmaktadır. Müşteriyi anlama, takip etmeyi farklı yöntemlerle gerçekleştirmektedirler. Ancak müşteri sayısı binlere, milyonlara çıktığı zaman bunu, teknoloji desteği almadan takip etmek mümkün değildir, tekniklerin otomatikleşmesi gerekir. Dolayısıyla bireysel müşterileri, müşteri sayısı çok olan şirketlerin müşteri ilişkileri yönetimine

ihtiyacı daha çoktur. Örnek olarak bankacılık, sigorta ve telekomünikasyon sektörleri verilebilir.

CRM, müşterisi olan her şirkette uygulanabilmektedir. Gerek küçük çaplı gerek büyük çaplı bütün şirketlerin artık varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri odaklı bir yapılanmaya gitmeleri gerekmektedir. Yeni ekonomide ayakta kalabilmenin yolu, müşteri ilişkilerini iyi yönetmekten geçmektedir. CRM, gelecekteki şirketlerin çoğunluğunun uygulayacağı son nokta olarak görünmektedir.

1.2.11. CRM'in Stratejileri

CRM, her bir müşteri ile bir öğrenen ilişki kurulması fikrine dayanmaktadır. Her bir müşteri ile kurulan öğrenen ilişki sonucunda işletme; müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını daha kolay öğrenebilir ve tam zamanında bu beklentileri karşılayarak rekabet avantajı elde edebilir. Bir öğrenen ilişkide müşteri, işletmeye ihtiyaç ve beklentilerini söyler ve işletme de ürünleri ve hizmetleri ile bu ihtiyaçları ve beklentileri karşılayabilir.

İşletme, rakipleri ile benzer bir tip tüketim ve etkileşimi müşterilerine sunuyabilir. İşletme, geliştirmiş olduğu öğrenen ilişki aracılığı ile rakiplerinden daha iyi müşteri bilgisine sahip olacağından, işletmeyi rakiplerle aynı seviyede tutmayacaktır (Peppers,1999).

Müşteri ilişkileri yönetiminden beklenen faydaları elde edebilmek için işletmeler geniş çapta bir müşteri ilişkileri yönetim programı geliştirip bunu uygulaması gerekmektedir. Günümüzde çoğu işletme, uygun bir hazırlık yapmadan müşteri ilişkileri yönetim faaliyetlerine girişmişlerdir. Müşteri ilişkileri yönetim faaliyetleri oldukça kompleks faaliyetlerdir. Her şeyden önce bu tür faaliyetlerin işletmede geliştirilip uygulanabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün geliştirilmiş olması ve daha sonra da satış personellerinin nazik ve anlayışlı olabilmesi için sürekli eğitim oldukça önemli bir unsur olmaktadır. İşletmelerin, müşteri ilişkileri yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri ve sonuçları değerlendirebilmeleri için müşteri ilişkileri yönetim programı geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu programın dört temel adımı vardır. Bunlar, müşterileri tespit etmek, müşterileri birbirinden ayırmak, müşterilerle karşılıklı etkileşimlerde bulunmak, her bir bireysel müşterinin ihtiyaçlarına uygun ürün veya hizmet sunmaktır.

1. Adım: Müşterileri tespit etmek. CRM için işletmenin müşterilerinin ihtiyaçları ve değerlerini göz önünde bulundurmalı, ayrı ayrı her bir müşterinin değeri

konumlandırılmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için çok sayıdaki müşteri ile temas kurulabilmeli veya en azından işletme için oldukça değerli müşteriler ile öğrenen ilişki kurulmalıdır. Müşteriler hakkında mümkün olduğu kadar bilgi sahibi olmak oldukça önemlidir. Sadece müşterinin adı, soyadı, adresi, hesap numarası, telefon numarasını bilmek yeterli değil, bunların da ötesinde müşterilerin alışkanlıkları, deneyimleri, beklentileri ve daha fazlasının bilinmesi gerekmektedir. Öğrenen ilişki, her iki taraf için bir süreçtir. Sadece bir kez satış anında ilişkide bulunmak değil, müşterilerle her bağlantı noktasında, her durum ve konumda müşterileri tanımak, beklentilerini öğrenmek oldukça önemlidir.

Müşterileri tespit etmek için işletmelerin yapabilecekleri faaliyetler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1.1. Müşterileri Tespit Etmek İçin Gerekli Faaliyetler ve Dikkat Edilecek Unsurlar

Faaliyetler	Dikkat Edilecek Unsurlar
Müşteri veritabanı oluşturmak. Var olan veri tabanına daha fazla müşteri bilgileri girmek.	Veri girişi veya incelemeler için dış servis kanallarını kullanmak. Şirketin alanında rekabet etmeyen bir işletme ile müşteri verilerini takas etmek
Müşteriler hakkında ek bilgiler toplamak ve bunları mevcut veritabanına yerleştirmek	Sık aralıklarla kısa süreli diyaloglar kurarak müşteriler hakkında daha çok bilgi edinmek
Müşteriler hakkında geçerliliğini yitirmiş bilgileri silip, müşteri verilerini güncellemek. Bu bilgilerin doğruluğunu saptamak.	Belirli dönemlerde veri tabanındaki bilgilerin geçerliliğini araştırmak.

Kaynak: Peppers, 1999, s. 80

2. Adım: Müşterileri birbirinden ayırmak; genel olarak müşteriler iki temel yönden birbirlerinden farklılık göstermektedir. Birincisi, müşterilerin işletmeye sundukları değerler birbirlerinden farklıdır. İkincisi ise müşteriler farklı ihtiyaç ve beklentilere sahiptir. Bu iki temel yönden müşteriler birbirlerinden ayrılabilirler. Bu durumda, değerli müşterilerden daha fazla avantaj elde edilmesi için gerekli olan çabalara odaklanması daha kolay olacaktır. Maliyeti yüksek olan müşteriler tanınarak bunlara yönelik daha düşük maliyetli pazarlama stratejileri geliştirerek maliyet tasarrufu sağlanabilecektir. Ayrıca müşterileri birbirlerinden ayırarak onların ihtiyaç ve beklentileri tam zamanında karşılanabilir (Peppers, 1999). Müşterileri

birbirlerinden ayırabilmek için gerekli olan faaliyetler aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 1.2. Müşterileri birbirlerinden ayırırken uygulanacak faaliyetler ve dikkat edilecek unsurlar

Faaliyetler	Dikkat Edilecek Unsurlar
İşletmenin değerli müşterilerini tespit etmek.	İşletme için en değerli %5 lik müşterileri tespit etmek için geçen yılın satış tutarları ve diğer uygun verileri kullanmak.
İşletmeye maliyeti yüksek olan müşterileri tespit etmek.	İşletmeye maliyeti yüksek olan müşterileri diğerlerinden ayırmak için, bir yıl veya daha uzun süreden beri sipariş vermemiş olan müşterileri tespit edip; bunlar için katlanılan maliyetleri azaltmak.
Geçen yıl için bir veya birden daha fazla ürün veya hizmetler için şikayet etmiş olan değerli müşterileri bulmak.	Bu müşterilerin şikayetlerine özel olarak yaklaşmak. Bunlar için ürün veya kalite güvencesi sağlamak. Sipariş sürecini kontrol etmek.
Bu yıl geçen yıldan daha az miktarda sipariş veren müşterileri araştırmak.	Bu tür müşterileri ziyaret etmek. Onların memnuniyet derecesini ölçmek.
Rakiplerden daha çok ürün ve hizmet alan müşterileri tespit etmek.	Bu tür müşterilere cazip tekliflerde bulunmak.
Müşterilerin işletmeye sundukları değeri temel alarak; A, B, C gruplarına ayırmak.	C grubu müşteriler için harcamaları ve pazarlama faaliyetlerini azaltmak, tasarruf edilen fonları A grubunda yer alan değerli müşteriler için kullanmak.

Kaynak: Peppers, 1999, s.150

3. Adım: Müşterilerle karşılıklı etkileşimlerde bulunmak; pazarlamanın kritik bileşenleri, müşterilerle karşılıklı etkileşimde bulunurken maliyet etkinliği ile etkili bir iletişim kurmaktır. Maliyet etkinliği, daha fazla düşük maliyetli iletişim kanalları kullanarak sağlanabilir. Örneğin, Web sitesi kullanımı ve arama merkezleri (call center) oluşturulabilir. Web sitesi kullanımı, arama merkezlerinden daha az maliyetlidir. Bir ilişkide etki, müşterilere sunulan değer ve müşterilerin ihtiyaçlarının doğru olarak ve zamanında sağlanmasına bağlıdır. Müşterilerle kurulan her etkileşim birbirini tamamlamalıdır. İşletme tarafından müşterilerle ne zaman ve hangi iletişim kanalı yolu ile müşterilerle bağlantı kurulduğu bilinmelidir.

Bu etkileşimler sonucu müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmet sunumu sağlanabilecektir (Peppers, 1999). Müşterilerle karşılıklı etkileşimde bulunurken uygulanacak faaliyetler ve dikkat edilecek unsurlar Tablo 1.3'te açıklanmıştır.

Tablo 1.3. Müşterilerle karşılıklı etkileşimde bulunurken uygulanacak faaliyetler ve dikkat edilecek unsurlar.

Faaliyetler	Dikkat Edilecek Unsurlar
En değerli %5' lik müşterilerle sürekli etkileşimde bulunmak	Bu tür müşterilere satış yapmaya çalışmamak. Sadece onların ürün ve hizmetlerden memnun olup olmadığından emin olmak.
Rakiplerin ürün ve hizmet kalitesini şirketin ürün ve hizmetleriyle karşılaştırmak	Rakipler hakkında oldukça fazla bilgi toplamak.
Arama merkezlerinin, sorunları çözmek için vermiş olduğu cevapları değerlendirmek.	Kullanılan kayıt seslerini daha samimi, yardımsever hale getirmek. Sistemi daha anlaşılır ve hızlı hale getirmek.
Şikayetleri değerlendirmek.	İşletmeye yönelik şikayetleri analiz etmek, çözüm sürelerini kısaltmak.
İşletmede müşteri ilişkilerini geliştirecek her türlü teknolojik yenilikten faydalanmak	Veri tabanındaki müşteri bilgilerini incelemek (farklı iletişim alternatifleri sunan e-mail, faks v.b).
Normal müşterileri sadık müşteriler haline getirebilmek için onları ikna etmeye çalışmak.	Kaybedilen değerli müşterileri işletmeye davet etmek, onları tekrar sadık müşteri haline getirmeye çalışmak.

Kaynak: Peppers,1999, s. 156

4. Adım: Her bir müşterinin ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet sunmak; işletmeler müşterileri ile öğrenen ilişkiye odaklanarak, her bir müşterisi için farklı bir davranış sağlayabilme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bu şekilde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tam zamanında ve doğru olarak karşılayabilirler. Bu da işletme için müşterileri daha sadık hale getirebilir. Sadık müşteriler de işletmenin uyguladığı müşteri ilişkileri yönetiminin ödülüdür (Peppers,1999). Müşteri sadakati yaratmak için uygulanacak faaliyetler ve dikkat edilecek unsurlar aşağıda tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1.4. Müşteri sadakati yaratmak için uygulanacak faaliyetler ve dikkat edilecek unsurlar.

Faaliyetler	Dikkat Edilecek Unsurlar
Müşterilere, nasıl ve hangi sıklıkla iletişimde bulunmak istediklerini sormak.	Değerli müşterilere faks, e-mail, posta veya kişisel ziyaretlerle ulaşmak.

Müşterilerin isteklerini tespit etmek Müşterileri işletmeye davet etmek	Fokus grup çalışmalarına, tartışma ve toplantılara müşterileri davet etmek. İşletme politikaları, ürünleri ve prosedürleri hakkında onlardan görüş almak.
En değerli müşteriye, ürün ve hizmetleri geliştirmek için ne yapılması gerektiğini sormak.	En değerli müşterilerin önerilerine en kısa sürede cevap vermek.

Kaynak: Peppers,1999, s. 156

Bilindiği gibi, CRM, müşteriye tanımak, müşteri ihtiyacını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmek ve bu bilginin organizasyon içinde paylaşılması olarak tanımlanabilir. Artık teknoloji sayesinde bilgilerin işlenip geliştirilmesi çok daha kolay olmaktadır. CRM bir yönetim şekli ve organizasyon modelidir. Teknoloji ise bunu sağlayan ve destekleyen bir araçtır.

Ayrıca firmaların rakipleri arasından sıyrılabilmesi için, müşteri takibi uygulamaları, taksitli satış uygulamaları, kredili satış uygulamaları, promosyon uygulamaları, duyuru, reklam info uygulamaları yapmaları gerekmektedir.

Perakendecilikte verimliliği arttırmak, dikey uygulamalara yönelmekle mümkün olmaktadır. Ayrıca doğru müşterileri hedeflemek, müşterilerin şirketle olan bütün tecrübesini takip etmek ve yönetmek, müşteriye temas eden bütün iş süreçlerinin birleştirilmesi, 360 Derece müşteri ilişkileri bakışı sağlamak, müşterilerin kendi kendilerine hizmet vermelerini sağlamak, kişiselleştirilmiş hizmet sağlamak, müşterilerin kendi aralarında iletişim kurmalarına ortam yaratmak gerekir.

1.2.12. CRM ve Teknoloji

CRM genel olarak düşünüldüğü gibi bir teknolojik CRM paketini alıp uygulamak değildir. Etkin bir CRM için, organizasyonu yeniden yapılandırmak ve müşteri odaklı bir yapıya getirmek gerekmektedir. Bu uygulamalarda satın alınan teknoloji, firmanın süreçleri ve anlayışındaki değişikliklerle desteklenir ise firmaya beklenen değeri katabilecektir.

Müşteriler artık bilgiye çok çabuk ulaşabilmekte ve sürekli daha iyisini kendilerine daha uygun olanını tercih edebilmektedirler. Bu özellikle internet ve yeni haberleşme teknolojilerinin gelişmesinin sonucu ortaya çıkmıştır. Tüm bu gelişmeler artık birçok seçeneğin içinden müşterilerin gayet bilinçli olarak bir firmayı bulmalarına ve bu firmanın müşterisi olmayı seçmelerine sebep olmaktadır.

Firmaların, müşterilerin bu kadar hızlı bir şekilde bilinçlendiği ve hemen her konuda sınırsız bir seçme şansının olduğu, müşterilerin bir ürünü firmadan değil de rakibinden alması için bilgisayarların başında iki dakika daha fazla zaman geçirmelerinin yettiği bu dönemde, firmaya gelen müşteriye memnun etmek ve bu memnuniyetin sürekliliğini sağlamak, başarının anahtarını oluşturur. Müşteri bilgilerini etkin bir şekilde toplamak, yönetmek ve değerlendirmek firmaların sahip oldukları en önemli rekabet avantajı haline gelmiştir.

Bir şirketin değeri artık fiziki varlıklarına göre değil, maddi olmayan varlıklara göre belirlenmektedir. Bunun iki önemli parçalarından biri insan kaynakları, diğeri de müşteri ilişkileridir. Bunlar bir şirketin geçmişini değil, gelecekteki başarısını garanti eden kaynaklardır. Dolayısıyla şirketlerin bu konulara yatırım yapması gerekmektedir.

Müşteri ilişkilerini firmanın pazarlama faaliyetleri içinde düşünmek ve planlamak bir organizasyon tekniği gereği gibi kabul edilegelmiştir. Günümüzde tüketiciler artık tercihlerinin hakimi durumuna gelmişlerdir. Haberleşme araçlarının yaygınlaşmasıyla tüketiciler kendi çevrelerinin dışında oluşan üretim mekanizmasını da izleme olanağını bulmuşlardır. Bu gelişmelere paralel olarak yöneticinin sorumlulukları artmıştır. Müşteri isteklerine gereğinden fazla önem vermek, ürünlerin tasarım ve iş görme yeteneğinde standartların düşürülmesi, yapılan hizmetlerin verimsizliğiyle sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle yönetim daima kitlelerin önünde yol gösterici, ikna edici olmalıdır. Kısaca başarılı olmak isteyen bir yönetici müşterilerin önemini iyi saptamalıdır (Akat, 1976).

1.2.13. CRM ve Reklam

“Hangi reklam daha çok konuşuluyor?”, “Hangi reklamda kim oynamış?” veya “Hangi reklam ödül aldı?” gibi doğrudan satış ile ilgisi olmayan sorular, yeni veya mevcut ürün ve hizmetler için yapılan reklamlardaki başarı ölçüsü olarak düşünülmektedir.

Reklam veren şirketin yönetimi, çok yakında, reklamlarının başarısını “Bu reklamın satışa net getirisi ne olmuştur?” şeklinde sormak zorunda kalabilecektir. İşte bu ortamda özellikle mevcut müşterileri ve benzer profildeki potansiyel müşterileri hedefleyen reklamlarda, %100 doğruluk taşıyan müşteri davranış bilgisini elde etmek son derece önemlidir.

CRM, hangi mecrada, hangi mevkide, hangi müşteri profiline hangi mesajın, hangi zamanda ve hangi sıklıkta verileceğini tespit etmek için her geçen gün

daha yoğun olarak kullanılacaktır. Pazar araştırmalarının yanı sıra, %100 doğruluk payı taşıyan CRM çıktıları da reklamların hedefi bulmasında yoğun olarak kullanılabilir. Bu her zaman “reklam giderlerinin düşürülmesi, doğrudan pazarlamaya önem verilmesi” anlamını taşımayacaktır (Gel, 2002).

1.2.14. CRM’de İletişim

Müşteri ilişkilerinde başarıyı yakalamak, etkin iletişim teknikleri ile birlikte müşteri davranış özelliklerini iyi analiz etmek, buna uygun davranış sergilemekle mümkündür (Gel, 2002).

Müşteriler türlere ayırmak istenilirse; bakıcı, alıcı, seçici, kurnaz, samimi, sinirli gibi gruplara ayrılabilirler. Ancak müşterileri sınıflandırmak doğru değildir. Bakıcı olan bir müşterinin diğer gün alıcı olması olasıdır her zaman bulunmaktadır. Müşterileri sınıflandırmak müşterilere karşı önyargılı düşünceler geliştirilmesine ve olumsuz davranışlar sergilenmesine neden olabilmektedir.

Bir çok kuruluşta müşteri ilişkilerini tanımlayan bir kural vardır: “Müşteri her zaman haklıdır”. Elbette müşterilerin de haksız oldukları durumlar söz konusudur. Burada önemli olan müşterinin haksız olduğu durumlarda da müşteri her zaman haklıdır kuralı çerçevesinde müşterilerle tartışma ve çatışmaya girmeden, onu dikkatle dinleyerek, olumlu yüz ifadesiyle, şirket kuralları aktararak sorunu haklı - haksız tartışmasına dönüştürmeden, müşterinin de memnun olacağı şekilde çözmek gerçeği yatmaktadır.

Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ihtiyaçları tespit edebilmek zorunludur. Bunun da en kolay yolu soru sormaktır. Farklı durumlarda farklı soru tipleri bu durumu kolaylaştırabilir veya aynı soru farklı formatlarda sorulabilir.

Müşteri ile iletişimde aslanan karşı tarafı anlamak ve kendini karşı tarafa anlatabilmektir. Anlamayı kolaylaştıracak en önemli faaliyetlerden birisi de dinleme becerisidir.

İletişimde, araştırmacılar sözcüklerin % 10, ses tonunun % 30, beden dilinin ise % 60 öneme sahip olduğunu söylemektedir.

1.2.15. CRM ve Kurumsal İletişim

Değişik kuruluşlarda “halkla ilişkiler” veya “stratejik iletişim” ismini de alan bu konunun CRM’den faydalanması mümkündür. Bugüne kadar birçok konuda araştırma şirketlerine başvuran kuruluşlar, CRM’den sonra, ellerindeki bilgileri

değerlendirme yolunu da deneyebileceklerdir. Logo tasarımından, olası bir kriz anında şirket yöneticisinin vereceği demece kadar her konuda gerçek müşteri davranış bilgileri önem kazanacaktır (Gel, 2002).

Kurumsal iletişim konusunda şirketlere danışmanlık veren “Halkla İlişkiler” ve benzeri şirketlerin de CRM kavramını çok doğru olarak anlamaları, uzun vadede kendilerine kazanç olarak geri dönecektir. Gerek kendi müşteri ilişkileri ve gerekse hizmet verdikleri müşterilerin ilişkilerinin yönetimi konusunda bu firmalar CRM kavramından çok şey kazanabileceklerdir.

1.2.16. CRM ve Pazarlama Kampanyaları

CRM'in asıl sahibi, doğru müşteriye doğru ürünü doğru zamanda doğru fiyattan ve doğru kanaldan önermek zorunda olan pazarlama ve satış birimleridir (Gel, 2002). Perakende sektöründe uygulanan kampanyalar, yeni müşteri kazanımının kampanya süresince gerçekleştiğini, ancak kampanya tarihinden uzaklaştıkça sadık müşteri sayısının eski seviyelerine yakın bir noktaya geldiğini göstermektedir.

Kampanyaların, promosyonel etkinliklerin, reklam giderlerinin kârlılık üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda, anlamlı olan, sadık müşteri kitlesinin memnuniyetini artırmak ve ilişkiyi bu yönde geliştirmeye gayretli olmaktır. Bu nedenle, yerel düzeyden, ulusal ve uluslararası düzeye kadar tüm pazarlama kampanyalarının sonuçlarının her yönden çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

1.2.17. CRM Ve Ürün Geliştirme

Ürün ve hizmetlerin değişik paketler ve çözümler halinde hedef müşterilere sunulması her ne kadar “Kampanya” kapsamında değerlendirilse de, bazı şirketler bu tür pazarlama etkinliklerini de “ürün geliştirme” altında düşünmektedir.

1.2.18. CRM ve Pazar Araştırma

Pazar araştırma, her geçen gün önemi daha çok artan, başlı başına bir uzmanlık konusudur. İstatistikî yöntemler, özel olarak geliştirilmiş yazılımlar, doğruluk ve

güvenilirlik ölçümleri ile her geçen gün daha da geliştirilen bu konu, CRM'in ortaya çıkması ile daha da önem kazanmıştır.

CRM ile mevcut müşterilerin davranışını %100 doğrulukla ölçebilen bir kuruluş, pazar araştırma şirketlerine bundan sonra sadece kendi ölçemediği konularda gidebilmektedir. Bunun iki önemli getirisi olacaktır:

Sadece pazar araştırma şirketleri tarafından bulunabilecek, CRM'den alınamayacak bir takım bilgilerin değeri daha da artacaktır. Dolayısıyla, pazar araştırma şirketinin, konusunda uzmanlaşma düzeyi iyice artacaktır. Bu duruma gelen şirket ise bu kez, müşteri için eskiye göre çok daha değerli bir bilgiyi sunacak, bu ise şirkete daha yüksek kar marjı olarak geri dönebilecektir.

CRM çözümlerini en doğru şekilde kullanan şirketlerde dahi, bazı ölçümlerin yapılabilmesi, bu ölçümlerin istatistiki olarak yorumlanabilmesi için bir uzmanlığa gereksinim doğacaktır (Gel, 2002).

1.3. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE CRM PAZARININ YERİ

1.3.1. CRM Pazarının Dünya'daki Yeri

Şirketin bütününe yayılması gereken müşteri odaklı bir iş yapış felsefesi olarak tanımlanan CRM'in, işletmeler için yeni bir rekabet kulvarı olarak ortaya çıkışı 1990'lı yıllara dayanmaktadır. Bu tarihe kadar ürünü ve fiyatı ile rekabet etmekte olan firmalar bu yeni yarışta rekabet avantajı kazanmak için hızlı bir değişim sürecine girmişlerdir.

Bununla birlikte "Müşteri Odaklılık" anlayışı, bir yönetim biçimi haline gelmiştir. "Müşteri Odaklı" yönetimi benimseyen firmaların yakaladıkları başarı da CRM felsefesinin önemini arttırmıştır. 1990'lı yıllardan sonra da CRM adı altındaki projelerin sayısı giderek artmıştır (Demirel, 2003).

Dünyada son on yılda gelişen ve bu süreç içerisinde 9 milyar dolara ulaşan CRM pazarı bugün olgunluk dönemini yaşamaktadır. Dünyada CRM pazarında faaliyet gösteren yaklaşık 150 büyük firma bulunmaktadır. Uluslararası araştırma şirketi Gardner'in verilerine göre, %22,5'lik pazar payı ile SAP firması pazarın lideri durumundadır. SAP firmasını %16,1'lik pazar payı ile Oracle, %10,6'lık pazar payı ile Salesforce.com ve %6,4'lük pazar payı ile Microsoft firmaları izlemektedir.

Dünya CRM pazar paylarının büyüme oranları ve geleceğine ilişkin tahmini veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1.5. CRM Yazılım Pazar payları ve Büyüme oranları (Milyon dolar)

Firma	2008		2007		2007-2008
	Gelir	Pay (%)	Gelir	Pay (%)	Büyüme
SAP	2,055	22.5	2,072	25.5	-0.8
Oracle	1,475	16.1	1,320	16.2	11.8
Salesforce.com	965	10.6	676	8.3	42.7
Microsoft	581	6.4	332	4.1	75.0
Amdocs	451	4.9	419	5.2	7.6
Diğer	3,620	39.6	3,311	40.7	9.3
Toplam	9,147	100.0	8,130	100.0	12.5

Kaynak: Gardner, 2009

Tablodan da görüleceği gibi, 2008 yılında CRM pazarı 9,15 milyon dolar seviyesine gelmiştir. 2007 yılında 8,13 milyon dolar seviyesinde olan pazar tüm dünyadaki ekonomik krize rağmen %12,5 oranında büyüme kaydetmiştir. Bu büyüme de bilgi işlem yatırımlarının değer kazanmasından kaynaklanmıştır. SAP pazarda liderliğini sürdürüyor olmakla birlikte 2007 yılında %25,5 olan pazar payından kaybetmiş durumdadır. Microsoft firması ise ilk 5 şirket arasında payını %75 artırmıştır.

1.3.2. CRM'in Türkiye'deki Yeri Ve Geleceği

Türkiye'de müşteri merkezli strateji üreten, şirket kültürlerini, çalışanlarını ve teknolojilerini yenileyen işletmeler 1990'lı yıllardan itibaren dünya pazarları ile aynı anda bir rekabet avantajı olarak gördükleri CRM'i uygulamaya başlamışlardır. Türkiye'de CRM ilk olarak sayıları giderek artan çağrı merkezlerinin 444'lü ve 800'lü hatları ile tanınmaya başlanmıştır. Bu dönemde

müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları bireysel bankacılık başta olmak üzere borsa, internet ve kampanya kanallarıyla pazara girmeye başlamıştır. Kolay erişebilirlik, kullanılabilirlik ve genellikle sorunsuz oldukları için bu hizmetler hızla bağımlılık yaratmıştır.

Bu uygulamalar içinde klüp tipinde hazırlanan çalışmalar büyük önem kazanmıştır. Bir klüp havasında bir çağrı merkezini arayan tüm müşterilerin ücretsiz üye olarak kabul edildikleri bu tip CRM uygulamalarında üyelere sağlık, psikolojik danışmanlık ve çeşitli konularda bilgi hizmetleri verilmektedir.

Bir deterjan markası adına sadece kadınlara özgü olarak hazırlanan bu tip bir CRM uygulamasında 2001 yılında 500 bin ve 2002 yılında 1 milyon üyeye hizmet verilmiştir. Deterjan firmasının müşteri tabanının genişletilip özel promosyon ve kampanyalarını müşterilerine kolaylıkla duyurabilmesini sağlayan bu uygulama aynı zamanda işletmeye olan güveni de arttırdığı için müşteri ilişkileri yönetiminin hedefi olan müşteri sadakatini de yakalayabilmişlerdir.

Türkiye'nin geçtiğimiz yıllar içinde yaşadığı ekonomik krizler, şirketleri verimlilik sorununa daha yakından eğilmeye yönlendirmiştir. Satışları, kaynakları daha verimli kullanarak arttırmak ve sadece ürün kalitesi ile değil, aynı zamanda müşteri bağlılığı sağlayarak da gelirleri arttırmak şirketlerin öncelikleri arasına girmiştir. Bu doğrultuda söz konusu hedeflere ulaşmakta önemli bir araç olan müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında Türkiye'de son iki yılda önemli bir büyüme yaşanmıştır.

Bugün hala Türkiye'de işletmeler CRM'in ne olduğunu, neden gerektiğini tam anlamı ile kavramış değillerdir. Ancak, önümüzdeki yıllarda pazar koşullarının da iyileşmesi ile artan sayıda işletmenin CRM yatırımlarına yöneleceği ve CRM alanına yapılan yatırımların büyüyeceği düşünülmektedir. Bu alanda öncü olan firmaların da erken yatırım yapmalarının avantajını gelecekte daha çok yaşayacakları beklenmektedir.

Türkiye'de son yıllarda gerçekten saydam, samimi, dürüst firmaların sayısında ve iyi davranışlarında gerçekten hissedilir bir artış gözlemlenmektedir. Perakendecilik sektörü ise Türkiye'nin gözbebeği ve lokomotif sektörüdür.

1.3.2.1. Türkiye İçin Tetikleyici CRM Faktörleri

CRM modelleri dört ana fayda sağlamaktadır: Bilgi, yöntem, kârlılık ve etkileşim. Türk perakendecileri arasında yapılan bir araştırmanın sonuçlarını aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:

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

Bu dağılımın iki olumsuz sonucu vardır, şirketler hala çalışmalarının altına metodolojiler yerleştirmeye, bir anlamda kurumsallaşmaya yeterli önemi vermemektedirler. Amerika'daki rakamlara bakıldığında yatırımların önemli bir kısmının etkileşim kanadına yapıldığı görülmektedir. Tüm şirketler müşteri ile haberleşme kanallarını arttırmaktadır.

1.3.2.2. Türkiye'nin CRM Haritası

Bu konuda ilk kez ve 2003 yılı başında CRM Institute Turkey tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, Türkiye'deki şirketlerin "müşteri odaklılık" açısından not ortalaması 5 üzerinden 1.35 olarak saptanmıştır. Bu not 3.6 olan Avrupa ortalamasının oldukça altındadır. Bu sonuç Türkiye'deki şirketlerin müşteri odaklı yapılanma çalışmalarının oldukça başlarında olduğunu göstermektedir (Güldür, 2004).

270 firmayı kapsayan bir pazar araştırması sonuçlarına göre, firmaların %59'unun çağrı merkezi ve müşteri ilişkileri yönetimi hizmetlerinden en az birini gerçekleştirdiğini, %2'sinin planlama aşamasında olduğu, %39'unun ise bu konuda hiçbir çalışma yapmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan firmaların sadece %5'i CRM, %12'si de çağrı merkezi adı altında verilmesi gereken hizmetlerin tamamını sunmaktadır.

Araştırma sonuçları CRM konusunda Türkiye'nin henüz başlangıç aşamasında olduğunu göstermektedir. Verilere göre firmalar CRM kapsamındaki çalışmaların %86'sını kendi kaynaklarıyla, %14'ünü ise dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirmektedir. Dış kaynak kullanarak gerçekleştirilen operasyonların ilk üçü %55 ile pazar araştırmaları, %12 ile verilerin güncellenmesi, %10 ile etkinlik yönetimi olarak sıralanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. CRM UYGULAMA SÜREÇLERİ VE KANALLARI

2.1. CRM PROJELERİNDE TEKNOLOJİ UNSURU

CRM projelerinin en önemli unsurlarından biri teknolojidir. Ürün seçiminde dikkat edilmesi gerekenler ve teknolojinin doğru uygulanmasını sağlayacak birim BT (bilgi teknolojisi) departmanıdır. Doğru teknolojinin seçilmesiyle CRM projelerinin başarısı garantilenebilecektir (Gel, 2002).

CRM projeleri çoğu kez tek bir ürün veya unsurlardan oluşmaz, aksine birçok bileşenin kurumdaki ihtiyaçlara özgü bir biçimde doğru bir şekilde birleştirilmesinden ibarettir. Bir satıcı firma, CRM kavramı içinde değerlendirilen çok sayıda bileşenden ne kadar fazlasını sunarsa, konu üzerinde o kadar fazla deneyime sahip olması anlamına gelmektedir.

2.2. CRM PROJELERİNDEN ÖNCE YAPILMASI GEREKENLER

CRM projelerinde öncelikli olarak, göz önüne alınması gerekli unsurlar vardır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Gel, 2002).

Finansal Yönetim: Her birimin ve her bireyin finansal olarak verimli çalışması, serbest rekabet ortamında kabul edilebilir düzeyde bir maliyet karşılığında hizmet vermesidir.

Operasyonel Karlılık: Şirket, birim ve kişilerin işlerinde gösterdiği başarıların “şirkete giren-çıkan para” ile değil, verilen hizmetler karşılığı tahakkuk eden alacaklar ve bu hizmetlerin ne kadar mal olduğuna, bu operasyon sonucunda yaratılan değer rekabetçi olup olmadığı ile değerlendirilmesidir. Tahsilat veya muhasebe biriminin başarı kriterleri arasında “nakit akışı” bulunmaktadır.

Finansal Sorumluluk Taşıma: Yukarıda belirtilen konularda birim yöneticilerinin ve uzmanların sorumluluk taşıması ve bu kişilerin performans değerlendirilmesinde başarı kriterlerinin tutarlı finansal rakamlara dayanmasıdır.

Bütçe, Planlama, Raporlama ve Revizyon Kültürü: Yukarıda belirtilen konuların ölçülmesinin yanı sıra, şirketin de gerçek anlamda ne yaptığını görmesi için mutlak surette yapılması gereken işlerdir. Her birimin sanki bir kar merkezi gibi, “kar-zarar hesabı” olması ve özellikle satışa yönelik departmanlarda bu ölçümün, ürün, hedef sektör, müşteri segmenti, gereğinde tek tek müşteri, bazında yapılmasıdır.

Departmanlar Arası Maliyet: Her birimin bir başkasından aldığı hizmetlerin gerçekçi biçimde maliyetlendirilmesidir. A birimi için “masraf merkezi” olan B

birimi, C birimi için “maliyet merkezi” olabilmektedir. Bu durumda da kâr-masraf-maliyet merkezi tanımlarının her birim için doğru olarak yapılması gerekmektedir.

Gerçekçi Masraf-Maliyet Dağılımı: Gerek kişiler ve gerekse sabit varlıklar için kullanım bazında maliyetlere girecek olan bedellerin doğru hesaplanabilmesi için tüm masrafların katıldığı “fully loaded cost” hesapları, bu hesaba göre saat başına düşen rakamlar belirlenmelidir. Projelerde çalışan kişilerin doldurduğu zaman çizelgesi benzeri belgeler, gerçeğe uygun maliyetlendirme için temel teşkil etmelidir.

Finansal Sistemlerin Gözden Geçirilmesi: Yukarıda sayılanları gerçekleştirebilmek için, CRM projelerine ciddi olarak girişecek kurumların finansal yönetim pratiklerini, politika ve süreçlerini bir de bu bakış açısıyla gözden geçirmeleri gerekmektedir (Gel, 2002).

2.3. CRM SÜRECİNDE MÜŞTERİ DAVRANIŞLARI ANALİZİ

Müşteri işlemlerinde, ayrıntılı verilerin detaylı analizlerle değerlendirilerek “anamlı bilgi” haline dönüştürülmesinin pazarlama ve satış boyutunun yanı sıra, hizmet kanallarında uygulanmakta olan süreç ve sistemlerin doğruluğunu ölçme gibi konularda da faydası olmaktadır. Sözgelimi, belli bir hizmet kanalının müşteriler tarafından kullanılmamasının ve bu kanala yapılan parasal yatırımın boşa gitmesinin nedenleri, sürece göre yapılan analizlerde daha ayrıntılı olarak ortaya çıkacaktır.

Müşterilerin belli bir hizmet türünden memnun olmamaları, tek bir nedene bağlı olmayabilir. Genelde, yüzeysel ve sığ bir bakış açısı ile, yeterince derinliğe inilmeden yapılan yargılamalar sonucunda bazı süreçler, bazı ürün ve hizmetler veya hizmet kanalları yöneticiler tarafından “süper” veya “berbat” şeklinde değerlendirilip, şirket kaynakları yanlış yönlendirilebilmektedir. CRM’in vazgeçilmez bileşeni olan “müşteri işlemlerinin ayrıntılı analizi” doğru kullanıldığında, burada da şirkete bariz faydalar sağlayacak, müşteri temas noktalarında geçerli olan süreçlerin daha doğru ve tarafsız değerlendirilmesine yardımcı olacaktır (Gel, 2002).

2.4. CRM SÜREÇLERİNİN ORTAK NOKTALARI

CRM süreçlerinin ortak özellikleri aşağıdaki gibidir:

Başarısı Finansal Olarak Ölçülebilir: Her iş sürecinin bir finansal ölçümü bulunmaktadır. Bu, müşteriye fiilen hizmet verilen ve doğası gereği şirkete para getiren süreçler için hiç koşulsuz şekilde geçerli sayılmaktadır. CRM süreçlerinde verimliliği ölçmek mümkündür. Dolayısıyla şirketler, CRM projelerinde karşılına çıkabilecek sorunlara hissedar düzeyinde hazırlıklı hale gelebileceklerdir.

Müşteri Davranış Verilerini Toplar: CRM'in vazgeçilmez unsuru olan müşteri davranışlarının analizine temel teşkil edecek işlem verilerinin, tüm CRM süreçlerinde doğru bir şekilde toplanması ve iletilmesi son derece önemlidir. Burada, özellikle otomatik olarak gerçekleşmeyen ve insan müdahalesi gerektiren süreçlerde, hizmeti fiilen sağlayan kişinin, iş deneyimi, profesyonel ve formal (okul) eğitimi, performans değerlendirme kriterleri, alacağı yan ödeme ve prim gibi haklar, müşteri temas noktasındaki süreçlerin son derece önemli olan bu boyutunu destekleyecek şekilde düşünülmelidir.

Müşteri Davranışlarına Dayalı: CRM süreçlerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve icra edilmesi sırasında sürekli göz önünde bulundurulması gereken bir unsur, "yeni iş ortamında operasyonel yapının müşteri davranışlarını esas alması" konusudur.

Müşteri temas noktasındaki süreçlerin müşteri davranışlarını esas alması iki şekilde mümkün olacaktır:

- İlk olarak, bu analizleri yapacak olan pazarlama biriminin tavsiyeleri ve daha sonra hizmeti fiilen verecek olan birimin bu verileri doğrudan sorgulamaları sonucu ortaya çıkacak yorumlar doğrultusunda geliştirilecek süreçler,
- Daha sonraki aşamalarda ise, gerek otomatik sistemlerle ve gerekse insan müdahalesi ile gerçekleştirilecek hizmetleri, belirlenecek ilke ve kurallar doğrultusunda, müşterinin şirkete olan davranış verilerini o anda analiz ederek bu kez şirketin müşteriye nasıl davranacağına anında karar veren süreçlerdir.

Müşteriye/Segmente Özel: Büyük bir şirketin, müşteriye yönelik iş süreçlerinde elbette bir çok standart, yani her tür müşteri için tasarlanmış süreçler bulunmaktadır. Ancak "müşteriye" veya "müşteri segmentine" özel süreçlerin geliştirilmesi ve bunların yukarıda açıklanan şekilde kullanılması büyük önem taşımaktadır.

Cüzdán Payını Dikkate Alan: Özellikle satış süreçlerinin, genel olarak, belli bir ürünü satmak için geliştirdiği tipik iş ortamında, bu konuda çalışan elemanların prim ve benzeri şekillerde ödüllendirilmesi çoğu kez o sırada üzerine düşülen, kar getiren veya stokları eritilmesi gereken ürüne belli bir tarihe kadar yapılacak toplam satışlara göre yapılmaktadır. CRM ortamında, bunların yanı sıra, müşteri odaklı bir takım ölçüm yöntemlerinin de gündeme getirilmesi ve satış elemanlarının, czdán payı, müşteri karlılığı, müşteri ile toplam ilişki düzeyi (ciro, vb.) gibi açıardan da değerlendirilmeleri ve ödüllendirilmeleri uygun olacaktır.

Uzun Vadeli İlişki Geliştirmeye Yönelik: rn odaklılıktan müşteri odaklılığa geçişin gerçekleştirilebilmesi için, müşteri temas noktasında geliştirilecek her türlü süreç ve bunları destekleyecek sistemlerin, bu açıdan da değerlendirilmesinde yarar sağlayacağı dşnlmektedir.

Diğer Departman/Fonksiyonlarla İlişki: Bu kriter, CRM öncesinde de geçerli olmasına rağmen CRM ortamında daha büyük önem taşımaktadır. Çok değerli ve "sofistike" hizmetler veren kuruluşlarda, müşteriye yönelik süreçler ve bunları destekleyen politikalarda düşüncesizce yapılan değerlilikler, çoğu kez istenmeyen bir çok sonucun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum, "bir yerden dokununca, başka yerden patlak verecek" bir şekle dönüşecektir. Dolayısıyla, kullanılan otomasyon, teknoloji veya diğer herhangi bir CRM bileşeninden bağımsız olarak, bu ortamda süreç geliştirilmesi veya değerliştirilmesi durumunda işin bu boyutuna çok dikkat etmek gerekmektedir. Özellikle teknolojinin çok yoğun olarak kullanıldığı iş ortamında sözgelimi; bir bankanın ATM uygulamasında yapılacak değerlilik, insanların yanlış seçeneklere girip hiç istemedikleri parasal bir işlem yapmış olmalarına, ya da bir sayısal TV yayın ortamında, müşterinin evinde bulunan "set-top-box" denen cihazların yazılımına uydudan gönderilecek bir gncelleştirmede çıkacak sorun, yüzbinlerce abonenin aldığı sinyalin kesilmesine ve herkesin aynı anda telefona sarılmasına, neden olabilecektir.

Sürekli Gelişime Açık: Süreçler zaman içinde, gerek müşterileri talep ve davranışlarına ve gerekse rekabet ortamının getirdiği zorunluluklara göre değerlişime uğrayabilmektedir. Bu açıdan, süreçleri destekleyen sistemlerin, değerlişime kolayca uyarlanabilecek şekilde geliştirilmesi ve buna açık olan teknolojilerin seçilmesi önemlidir. Ayrıca, bu süreçleri icra edecek olan kişilerin eğitimleri ve formasyonları da bu değerlişimi karşılayabilecek ve bizzat

yönlendirebilecek şekilde planlanmalı, sürekli gelişim ile ilgili öneriler üst yönetim tarafından teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

2.5. CRM PROJESİYLE İLGİLİ OLAN RİSK ETKENLERİ

CRM satış ve pazarlama hedefleri ve kaygılarıyla doğrudan ilişkili bir konudur. CRM bir toplam kalite yönetimi projesine asla dönüştürülmemelidir. CRM projeleri son derece stratejik önem taşımaktadır ve şirketin çok değerli kaynakları bu proje ile bizzat meşgul olduğu için büyük bir bilgi birikimi ortamında gelişmektedir. Bu düşünceden hareketle, CRM projesi ile ilgili olan rekabet riskleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Projenin doğru yönetilmemesi,
- Doğru planlama yapılmaması,
- Doğru kişi ve kurumların seçilmemesi olması,
- Doğru teknolojinin kullanılmaması, gibi unsurlar hemen her proje için geçerli olan geleneksel risk etkenleridir (Gel, 2002).

2.6. CRM UYGULAMA ARAÇLARI

CRM bir proje, bir yazılım veya bir ürün değildir. Hatta veri ambarı ya da kısa vadeli bir program da değildir. CRM bir yönetim stratejisidir;

Müşteri ↔ Proses ↔ Organizasyon'dur.

Asağıda CRM'in uygulama araçlarından en yaygın olarak kullanılanları açıklanmaktadır:

2.6.1. POS

Ülkemiz perakendeciliğinin en önemli sorunlarından biri, ekonomik nedenlerin de pay sahibi olduğu rekabet ortamıdır. Müşterilerin yüzlerce alternatifi varken onları bağımlı birer müşteri haline getirebilmek gün geçtikçe zorlaşmakla birlikte imkansız değildir. Teknolojik trendleri yakalamayı başarmış işletmeler diğer işletmelere oranla hep daha önde yer almaktadırlar.

Müşteriler teknolojik yatırımın farkında olmasa da, işletmede oluşan farklılıkları çok iyi algılayabilmekte, hatta eğer işletme sadece bir gün POS kullanmadığı için, müşteri alışveriş yapmaktan vazgeçebilmektedir. POS işletmedeki hızı artırıp, kasa önündeki bekleme süresini azaltmakta ve etkili stok kontrolü sayesinde müşterinin aradığı her şeyi mağazada bulabilmesini sağlamaktadır. Tüm bu

işlemlerden birinin bile aksaması müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilecektir.

Günümüzde belli bir ölçeğin üstündeki her mağaza POS sistemlerini etkin biçimde kullanmaktadır.

2.6.2. KIOSK

Müşterileri memnun etmenin yolları POS sistemi ile sınırlı değildir. Çünkü müşteriler dünyayı, rakipler ise teknolojiyi yakından takip etmektedirler. KIOSK'lar bu ihtiyaç sonucu ortaya konmuş donanımlardır. KIOSK sayesinde mağazalarda sergilenemeyen ürünler sergilenebilmekte, müşteriler ürünler hakkında her türlü bilgiyi alabilmekte, kampanyalar ve promosyonlar, KIOSK üzerinden duyurulabilmekte, çekilişler ve anketler yapılabilmektedir. KIOSK'ların ortaya çıkışını sağlayan en önemli etken CRM kavramı ve işletmeye getirdiği katma değerlerdir. CRM konusunda yapılan tüm çalışmaları, KIOSK'lara da taşıyarak, müşterilerin KIOSK'lardan maksimum fayda almasını sağlayacak özel çözümler üretebilmektedir.

KIOSK'lar müşterilerin istedikleri anda ve yerde alışverişleriyle ilgili tüm taleplerini karşılamaktadır. Örneğin:

- Müşterilerin sürekli ve yüksek kalitede hizmet alabilmesini sağlar.
- Üzerinde çalışan yazılımın özelliklerine göre müşterilerin sorularına yanıt verir.
- İşletmenin imajını olumlu etkileyerek kârlılığın artmasına yardımcı olur.
- İstenirse arka ofisle bağlantılı çalışarak, müşterileri tanır ve onlara özel kampanyalar yapılmasına olanak verir.
- Sadece müşterilerin değil, işletme personelinin de bilgi almasını veya eğitimini sağlayacak uygulamalara açık bir ortam sunar.
- Sunulan ürünlerin sayısını artırır, müşterilerin alternatiflerini görebilmelerini sağlar.
- İsgücünden tasarruf edilmesini buna karşın çok daha geniş bir hizmet verilmesini sağlar.
- İşletmenin web yatırımlarını müşterilerine tanıtmışına olanak verir.
- Teknolojisiyle diğer yatırımlara da kolayca adapte olur.
- Dokunmatik ekran ve multimedya özellikleri sayesinde pek çok farklı uygulama yaratır.
- Kolay kullanımı, yenilikçi tasarımı ve mükemmel teknolojiyle müşterilerin

- kısa sürede yatırıma adapte olmasını sağlar.
- İnteraktif ürün tanıtımlar yapılmasını sağlar.

KIOSK'lar belli bir vizyonu ve ufku temsil eden yatırımlardır. Perakendecinin bu yatırımı planlarken, müşterisine en verimli ve hızlı nasıl oluşabileceği konusunda önemli bir ön çalışma yapması gerekmektedir.

Mağaza kartlı sistemlerde, KIOSK üzerinden kişiye özel promosyonlar yapabilmek şansı bulunmaktadır. Ancak öncelikle, verileri doğru raporlara dönüştürecek yönetim sisteminin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

KIOSK yatırımı yapılırken en çok dikkat edilmesi gereken bir başka konu da KIOSK'ların sürekli çalışır ve güncel durumda olmasıdır. Herhangi bir mağazada kullanılan KIOSK'taki giderilmemiş teknik bir arıza, müşteri memnuniyeti için başlatılan bu yatırımı zedeleyebilecektir.

CRM, mutlaka bir noktadan başlanması gereken bir kavramdır. Bu anlamda tek şubeli bir mağazaya yerleştirilecek bir KIOSK, o mağazanın güvenilirliğine ve imajına çok şey katabilir. Bugün bir bakkal bile müşterilerinin alışveriş alışkanlıkları hakkında minik notlar tutarak, küçük çaplı bir adres bankası oluşturularak ilk adımı atabilmektedir. Dünya çapında çok uluslu firmaların Türkiye'ye gelmesi sayesinde "müşteri odaklı pazarlama" kültürü de yayılmaya başlamıştır. Müşteri odaklı pazarlama anlayışı, ilişki kurmak istenilen ve kurulan müşterilerin istek ve gereksinimlerini doğru anlayıp, tatmin ederek, perakendeciye de çıkar sağlamaya dayanan doğal bir anlayıştır.

Bu çağda önemli olan, firmaların sağladıkları değerlerin tüketicilerin önem verdikleri ya da istedikleri değer ile örtüşmesidir. Bunun da işletmenin sadece ürününde ya da işletmesinde, mağazasında değil tüm pazarlama iletişimlerinde görülmesi gerekir. Bu bağlamda işletmeler saydamlığa, dürüstlüğe gerçekliğe önem verir ve asla hedef pazarlarını ya da müşterilerini "veri" kabul etmezler (Tek, 1999).

2.6.3. PARO

Digital pazarlama platformu olan Paro ekranları sayesinde, spesifik bir noktada bulunan tüketiciye ulaştığından, bir anlamda filtrelenmiş bir kitleye mesajlar iletilmiş olmaktadır. Sistemde, teknolojinin kanıtlanması için bir üretici,

perakendeci ve bankaya ihtiyaç vardır. Bu sistemi uygulayan firmalara örnek olarak Koç Grubu, Mudo City verilebilir.

Paro, sahip olduğu ParoPOD ekranları sayesinde alışveriş anında tüketiciyi kasaya ödeme yaparken tanıyan ve üzerinden duyuruların yapıldığı özel tasarlanmış yeni bir mecra olarak tanımlanabilir.

Firmalar, bu sistem sayesinde satınalma eğilimi yüksek, seçilmiş hedef kitleye satın alma noktasında ulaşım ve ödeme noktasında doğru kitleye erişim de sağlanmış olmaktadır. Müşteriler, Paro üyelik standlarının bulunduğu satış noktalarından üyelik formlarını doldurarak ücretsiz bir şekilde üye olabilmektedirler.

Paro sisteminde tüketiciyle ilişki, ParoPOD ekranları ve kupon üzerinden kurulur. Tüketiciyi kasada üye kartlarında anında tanıyan sistem, tüm kampanya indirim ve promosyonları satış noktalarında kurulu olan ParoPOD ekranından iletilir. Alışveriş bedelinin ödenmesi anında tüketiciye ait bilgiler ile alışveriş ettiği ürün bilgileri ParoPOD'lar aracılığıyla sistemin merkezine aktarılır. Paro veri ambarında toplanan bilgilerin analiz edilmesiyle oluşturulmuş "kişiye özel" kazanç fırsatları, ParoPOD ekranına yansır, böylelikle müşteri, kampanya, indirim ve promosyonlara alışveriş anında sahip olabilmektedir.

Paro sistemi CRM ile ilişkilendirecek olursa, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Paro sistemi ile şirketler, müşterilerini daha yakından tanıma imkanına kavuşabilmektedir.
- Paro'nun kişiselleştirilen, ayrıştıran ve etkileşim sağlayan sistemi sayesinde, Paro'ya dahil olan üye işyerleri promosyonlar dahilinde yüzbinlerce kupon basarak gerçek CRM'e adım atmaktadırlar.
- Reklamın tüketiciye, alışveriş esnasında, ödeme noktasında ulaşmasını sağlayan ParoPOD'lar sayesinde tüketicilerle alışveriş anında etkileşim kurmak mümkün olmakta ve reklamların algılanma performansı artmaktadır.

Kısacası Paro, sanal ortamla gerçek ortamı birleştiren teknoloji sayesinde, tüketicinin anında tanınmasını sağlayan ve ona özel kampanya ile indirimleri doğrudan alışveriş anında sunulmasına imkan tanıyabilen bir sistemdir. Büyük bölümü raporlama ve işletme yaratıcılıklarına dayanan CRM, gerekli teknolojik altyapı sayesinde erişilebilecek her türlü bilginin işletmeye yön verici bir şekilde kullanılmasını amaçlar. Daha açık olarak, en çok bilinen yanıyla satışların müşteri

eğilimlerine göre biçimlendirilmesini, giderlerin azaltılmasını, alım ve satış işlemlerinin “optimizasyon” u olarak sıralanabilir. Ürün, personel ve müşteri bilgileri ne kadar sağlıklı ve ayrıntılı oluşturulursa o ölçüde verim alınabilecek olan bu yönetim anlayışı, ancak sektörel özelliklere eğildikçe, veriler sorgulandıkça sonuç verecektir.

Temel verilere örnek olarak, ürün, personel, müşteri, mağaza ana bilgileri, bu ana bilgilerin çerçevesinde, ürün grupları müşteri grupları, müşteri demografik bilgileri, personel departmanları, mağaza reyonları, mağaza grupları gibi bilgiler verilebilir.

Analizlerde genel olarak tüm verilerin birbirleriyle ilişkilendirilmesi yapılmakta, böylece, en çok hangi personelin belli bir müşteriye satış yaptığından, belli bir ürün grubunun hangi müşteriler tarafından alındığına, hangi mağazada kartlı alışverişlerin daha çok yer tuttuğuna kadar sınırsız analizler olanaklı hale gelmektedir.

2.6.4. Mağaza Kartı Uygulamaları

Perakendeciler arasındaki yoğun rekabet nedeniyle müşteri sadakati, son zamanlarda önemli bir konu olmaya başlamıştır. Bunun için önemli bir unsur olmaya başlayan mağaza kartları, mağazada gerçekleşen satışları müşteri bazında analiz etmeye imkan verecek her bir tüketicinin satın alma alışkanlıklarını belirlemede perakendecilere çok önemli veriler sağlamaktadır. Bu bilgiler sayesinde perakendeci, tüketicisine mağazada aradığı ürünü ihtiyacı olduğu anda ve ihtiyacına karşılık verecek şekilde sunabilmektedir. Bu kabiliyet perakendeciye, tüketicisi ile ilişkisel pazarlama yapabilme, birebir tanıyabilme ile tüketicisini optimum şekilde tahmin ederek maksimum müşteri memnuniyeti sağlayabilme avantajı yaratacaktır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması perakendecilere daha fazla gelir ve kâr getirecek, daha da önemlisi rekabette kalıcı ve sürekli avantaj olarak geri dönecektir.

Türkiye’de kart uygulamaları konusunda örnek uygulama Gima ve Migros ile başlamıştır. Migros’un uyguladığı Migros Club Card ve Migros Club Kredi Kartı uygulamasıdır. Migros, sektördeki lider konumunu korumak, verimliliğini arttırmak ve müşterilerine daha yakınlaşmak amacı ile teknolojik üstünlüğün ürünü olan Migros Club Card’ı 1998 yılında, 1999 yılının başında da bu kartın ikinci adımı olan Migros Club Kredi Kartını müşterilerine sunmuştur. Migros Club Card, sahiplerine belli alışveriş tutarlarında çekilişle alışveriş çeki kazanabilme, yıldızlı alışverişlerde çekilişsiz kurasız ödüllendirme vb. avantajlar sağlamaktadır.

Bu konuda Türkiye’de faaliyet gösteren CarrefourSA’da aynı şekilde Carrefour İndirim Kartı ve Carrefour Kredi Kartı uygulaması yapmaktadır. Carrefour indirim kartı ile alışveriş ödemesi esnasında belli ürünlerde indirim kartı sahiplerine belli oranda indirim avantajı sunmaktadır. Ayrıca bu kartla yapılan alışverişlerde çeşitli çekiliş kampanyaları düzenlenmekte ve bu kampanyalarla geleneksel hediye çekleri yanında alışveriş çekleri verilerek tekrar alışverişle sadakatin devamı hedeflenmektedir.

Yerel anlamda Türkiye’de kart uygulaması yapan süpermarket örneğine ise Groseri Market verilebilir. Groseri Market, Groseri Kart’ı 2003 yılının Ağustos ayında müşterilerine sunmuştur. Groseri Kart ile müşteriler indirimli ürünlerden faydalanabilmekte, kampanyalara katılabilmekte, özel günlerde hediyeler kazanabilmektedir. Groseri Kart müşterilere bazı avantajlar (doğum günü hediyeleri/indirimi, meslek indirimi, evlilik yıldönümü gezileri,...vb.) sağlayan bir müşteri kartıdır. Aslında sadece indirim kartı olmayıp bir çok hizmete aracılık etmektedir. Müşteri bilgi formu, Groseri Kart sahibi olmak isteyen her müşterinin doldurması gereken, müşterinin kişisel bilgilerini edinmeyi sağlayan ve Groseri’nin CRM stratejisine aracılık eden en önemli veri toplama kaynağıdır. Müşteriler öncelikle müşteri bilgi formunu doldururlar. Bu formda müşterilerin hem demografik bilgilerini içeren hem de alışveriş alışkanlıklarını tespit etmeyi amaçlayan sorular yer almaktadır.

Bu bilgiler CRM departmanı tarafından geçerli verilere dönüştürülmektedir. Perakendeci mağazalar artık ağırlıklı olarak mağaza kartı uygulamalarına yönelmiş durumdadırlar. Ancak önemli olan mağaza kartının dağıtılmasından sonra nasıl promosyonlar yapılacağıdır. Müşterilerin, bu kartlar sayesinde eğer sosyal hayatları öğrenilmezse, sadece indirim kartı olarak işlev görecektir.

Mağazaların, mağaza kartıyla, banka kartlarıyla diğer kartlarla rekabet edebilmesi gereklidir. Mağaza kartları mutlaka kiosklar ile desteklenmelidir. Mağaza içinde müşterilere farklı hareket alanları sunulmalıdır. Bu tür etkinliklerle kazanılan müşteriler sadık müşteri olur ve bu da perakendecinin geleceğe daha sağlam bakabilmesini sağlar.

Mağaza kartlarından elde edilen bilginin saklanması, güncellenmesi, analizi için kullanılacak bilgisayar programlarına yapılan yatırım, bu işlemleri yapacak elemanların yetiştirilmesi gibi harcamaları olmasına rağmen, bu bilgilerin doğru olarak kullanılması halinde mağaza kartlarının, kart sahibi firmalara geri

dönüşümü oldukça fazla olmaktadır. Mağaza kartlarının yararlarına birkaç örnek verecek olursak;

- Her müşteri ile doğrudan bağlantı kurabilmeyi sağlayan detaylı bilgilerin elde edilmesi,
- Her müşterinin satın alma alışkanlığı hakkında detaylı ve doğru bilgiye sahip olabilme,
- Kart sahiplerinin tanınarak tercihleri doğrultusunda farklı bir hizmet almasının sağlanması,
- Promosyonların etkinliklerinin takip edilebilmesi,
- En karlı müşteri gruplarını hedef alarak karlılığı artıracak stratejik promosyonların düzenlenmesine imkan tanınması.

Cüzdandaki casus olarak tanımlanan mağaza kartlarıyla, alışveriş mahremiyetlerinin birer istatistiki bilgi olarak depolanmasına karşı olan müşteriler de vardır. Bu düşüncede olanların bakış açılarının değişmesi ve devamlı müşteri sayısının artması için, müşterilerine kart sunan firmaların elde ettikleri bilgileri iyi analiz ederek, müşteri yararına kullanmaları ve alışveriş için kendilerini seçenlere değer verdiklerini göstermeleri, yaşam boyu yanlarında olacak sadık dostlar yaratmalarında çok yardımcı olabilecektir.

2.7. ÜRETİCİLER, PERAKENDE KANALLARI VE CRM

Perakende satışlarının gerçekleştiği mahalle bakkalları, marketler, süpermarketler, hipermarketler, çeşitli mağazalar ve hatta internet büyük ölçekli üreticilerin ürünlerinin müşterilerle buluşma noktalarıdır. Bu ve benzeri perakende satış kanalları üretici ile müşteriler arasındaki ilişkide kilit noktayı oluşturmaktadır.

Perakende satış kanalları üreticilerin müşterilerle kurdukları ilişkinin en sıcak olduğu noktalar olarak tanımlanabilir. Müşteri ile kurulan ilişkinin yakınlığı da perakendecinin ölçeğinin büyüklüğü ile ters orantılıdır. Mahalle bakkallarının her bir müşterisi ile yüz aşinalığı ya da bireysel olarak müşteriyi tanıma oranı oldukça fazla iken hipermarketlere doğru gidildikçe bu aşinalık ya da müşteriyi tanıma oranı azalmaktadır. Buradaki en önemli nokta hitap edilen insan sayısı ve coğrafyanın büyümesidir.

Büyük ölçekli üreticilerin ve bu üreticilerin müşteri temas noktası olan perakende kanallarının en önemli sorunu, müşteri davranışlarını öğrenme ve buna göre pazarlama politikaları oluşturmalarıdır.

Üreticilerin ve perakende satış kanallarının müşteriye kendilerini ve ürünlerini tanıtmaları için kullandıkları en önemli araç halkla ilişkiler çalışmalarıdır. Bu araçlar arasında reklamlar, müşteri memnuniyet anketleri, ücretsiz telefon hatları önemli bir yer tutmaktadır. Tanıtım amaçlı olarak kullanılan reklamlarla daha çok sayıda kişiye tek taraflı olarak ulaşılrken, müşteri memnuniyet anketleri ve ücretsiz telefon hatları ile daha az sayıda kişiye ulaşmakla birlikte çift taraflı bir etkileşim gerçekleşmektedir.

Müşteri tepkilerinin geri dönüşlerinin gerçek ölçüsünün kârlılık oranı ve pazar payı olduğu düşünölmektedir. Üreticiler kârlılık oranlarını kendi muhasebe kayıtlarından yola çıkarak ölçebilirler. Fakat bir üreticinin veya perakende kanalının kârlılık oranının büyümesi pazar payının büyüdüğü anlamına gelmeyebilir. Pazar paylarının ölçülmesinde ve müşterilerin tanınmasında en önemli kaynaklar belirli bir coğrafyada bulunan ailelerin tüketim davranışlarına ilişkin veri derleyen hane tüketim panelleri ve perakende kanallarının satışlarını derleyen perakende panelleridir. Ayrıca alışveriş işlemlerinin kayıt edildiğı ve depolandığı perakende kanalları da önemli veri kaynakları arasında yer almaktadır.

Hane tüketim panellerinde incelenen coğrafyayı tahmin edebilecek yeterliliğe sahip örneklem üzerinden genel tüketici davranışları ve üretici, perakende kanalı, marka vb. bazında pazar incelenebilmekte ve ailelerin sosyo-ekonomik statülerine, hane büyüklüklerine, yasadıkları il, bölgeye vb. göre raporlar hazırlanabilmektedir. Burada toplanan veriler ilk elden, yani müşteriden alındığından büyük önem taşımaktadır. Bu verilerden yola çıkarak müşteri profillerinin oluşturulması, sadık müşterilerin belirlenmesi, rakip firmalarının durumlarının incelenmesi ve halkla ilişkiler politikalarının oluşturulması gerçekleştirilebilir.

Günlük işlemlerini elektronik ortamda saklayabilen ve müşterilerinin davranışlarını müşterilerine vermiş olduğu üyelik kartlarıyla takip edebilen perakende kanalları, müşterilerinin günlük işlerini takip ederek promosyonlarını, ürünlerin raflara yerleştirme planını, satacağı ürünlerin seçimini bu verilere dayanarak oluşturabilmekte ve hatta kişiye özel sepetleri oluşturma gibi yeteneklere de sahip olabilmektedir.

Yukarıda anlatılan veri kaynaklarında ayda yüzbinlerce ve hatta milyonlarca işlemin kayıt edildiğı düşünölrse bu büyük ölçekteki verinin analiz edilmesine de gereksinim duyulacağı da düşünölmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRNEK CRM UYGULAMALARI VE SONUÇLARI

3.1. OLMUKSA

Kökleri 1963 yılına dayanan Olmuksa'nın ilk tesisi olan Gebze Fabrikası 1969 yılında, Gebze Dilovası'nda faaliyete geçmiştir. Ortaklarından biri olan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın politikası gereği 1971 yılında halka açılmış ve hisse

senetleri bu yıldan itibaren borsada işlem görmeye başlamıştır. Edirne’de kurulan kağıt fabrikası, atık kağıt ve samandan fluting ve liner türü kağıtları üretmek üzere 1977 yılı başlarında devreye alınmıştır. Sadece Olmuksa’nın kağıt ihtiyacını karşılayan bu tesis, üretimini 1996 yılından itibaren tamamen geri dönüşümlü kağıttan gerçekleştirmektedir. 1984 yılında büyük bir atılım içine giren Olmuksa, bu atılım planı çerçevesinde, 1985 yılında İzmir fabrikasını faaliyete geçirmiş, ardından, bölgenin ambalaj ihtiyacını karşılamayı hedefleyen Adana fabrikasını kurmuştur. Olmuksa, 1999 yılında çok deneyimli bir dünya firması olan International Paper Company ile eşit oranda ortaklığa gitmiştir ve bugünkü Olmuksa International Paper- Sabancı Ambalaj Sanayi ve Tic. AŞ. adını almıştır. Kırk yıla yakın bir deneyime sahip olan Olmuksa, ambalaj pazarında lider konumunu çok uzun yıllardan beri sürdürmektedir.

Diğer bütün sektörlerde olduğu gibi, ambalaj sektöründe de sürdürülebilir bir rekabet için CRM’nin çok iyi yapılması ve başarılı bir uygulama için teknolojinin imkanlarından yararlanılması zorunludur. Bu gerçekten hareketle Olmuksa da bünyesinde, CRM kavramının konuşulmaya başladığı ilk yıllardan bu yana müşteri ilişkilerini yönetmek için teknolojinin tüm olanaklarından yararlanma yönünde büyük adımlar atmış, atmaya devam etmektedir. Yirmi iki farklı ana sektöre hizmet veren Olmuksa, oluklu mukavva işinin doğası gereği müşteriye fiziksel olarak yakın olmaları gerektiğinin farkındadır. Bu çok lokasyonlu yapı, CRM olarak adlandırılan müşteri ilişkileri yönetimi için son derece önemlidir.

Olmuksa’nın müşteri ilişkileri yönetiminde satış ofislerinin müşterilerle ve sektörle ilgili bilgileri birbirleriyle paylaşması son derece önemlidir. Olmuksa’da, bu ihtiyacı karşılamak için bir müşteri veritabanı ve bu veritabanındaki bilgilerin fabrikalar ve satış ofisleri arasında paylaşıldığı çeşitli ortamlar yaratılmıştır. Kolay kullanılabilen, yeni ihtiyaçlara göre kolayca geliştirilebilen, zengin raporlama olanakları sunan, görsel olarak da etkileyici raporlar alınmasına izin veren, web üzerinden hızlı servis verebilen, satış ekibinin benimseyebileceği yeni ve gelişmiş bir CRM sistemi yaratılmıştır.

Amaç, müşteri, satış ve sektör bilgilerinin web üzerinden paylaşımını ve ilgili raporların rahatça alınmasını sağlamaktır. Müşteri ile bire bir iletişim içinde olan grup satış ekiplerinin, işlerinin doğası gereği rapor yazmak için çok da zamanları olmamaktadır. Satış ekiplerinin işlerine daha fazla odaklanmalarını, onların işlerini kolaylaştıracak, kolayca kullanabilecekleri ve sisteme girecek herhangi birinin kısa zamanda etkili raporlar almasına olanak verecek bir sistem

yaratılmıştır. Bu sistem içinde bin tanesi çok aktif olan dört bin kayıttan oluşan bir müşteri veritabanı mevcuttur. Satış ekiplerinin söz konusu 1bin müşteriye yakından takip edebilmesi, bunun için de veritabanına kolayca ulaşarak istedikleri gibi sorgu yapabilmeleri sağlanmıştır.

Olmuksa'nın potansiyel müşterileri yirmi iki farklı sektöre dağılmış durumdadır. Satış ekiplerinin müşterilerinin isteklerini anlayarak en doğru çözümün üretilmesini sağlayabilmeleri için onları yakından takip edebilmesi, neye ihtiyaçlarının olduğunu çok iyi anlaması gerekmektedir. Dolayısıyla müşterilerinin ürettiği herhangi bir ürünün satış başarısı, ambalajıyla çok yakından ilgilidir.

Beyaz et sektöründe, bir piliç için ambalaj yapılırken, ya da ıspanak, salatalık, elma, kiraz gibi sebze ve meyvelerin girdiği ambalaj yapılırken tüm bilgiler çok önemlidir. Yiyecek, içecek, inşaat, tütün, kimya, deterjan, seramik, vb. ürün ve hammaddeleri ilgilendiren tüm sektörler yakından izlenmelidir. Sürdürülebilir bir liderlik için sektörleri, müşterileri yakından takip ederek, geçmişlerini çok iyi bilerek, onların işlerinde fark yaratmalarına katkıda bulunulmalıdır. Oluklu mukavva ambalaj tasarımı, içine girecek ürüne göre yapıldığından, üretim hattındaki makinelerin, üretim sisteminin nasıl olduğunu bilinmesi önem arz etmektedir. Olmuksa, müşterinin taleplerinin nereye gittiğini takip etmenin ötesinde, o müşterinin müşterisinin taleplerinin nereye gideceğini tahmin edip onu yönlendirme çabası içindedir. Bunun içinde iyi bir CRM sistemine ihtiyaç vardır. Tüm bu gereksinimler çerçevesinde Olmuksa için uygun CRM sistemi "Microsoft Dynamics CRM" olarak belirlenmiştir.

Bu proje sayesinde ihtiyacı fark ederek, yaş sebze ve meyve sektöründe kutu kurma hizmeti verilmiş, hizmette farklılaştırma yaratılmıştır. Bu sektördeki müşterilere kutuları kurulmamış, yapışmamış olarak ince plakalar halinde ulaştırılmaktadır. Müşteri lokasyonunda, Olmuksa'nın hizmetlerinden biri olarak bir kutu kurma makinesi yerleştirilmekte ve kutular kurulmaktadır. Gezgin makinelerin ve kutu kurma hizmetinin takibi Microsoft Dynamics CRM üzerinden yapılmaktadır.

Hangi makinenin ne kadar performansla çalıştığı, hangi müşteride ne kadar süreyle durması gerektiği ve durduğu takip edilebilmektedir. Makine yer değişimlerinin CRM üzerinden talep edilmesi, Olmuksa'ya makinelerin maksimum verimle kullanılabilmesi avantajını getirmektedir. Sistem, makineleri bir kaynakmış gibi görüp CRM'de planlamasını yapabilmektedir.

Tasarım taleplerinin takibi Olmuksa'yı pazardaki diğer rakiplerinden ayıran, merdiven altı üretimden farklı kılan, kurumsal bir boyuta taşıyan ciddi bir ürün geliştirme departmanı mevcuttur. Bu departmanda çok iyi yetişmiş tasarımcılar mevcuttur. Bu tasarımcılar hem ürünün yapısal tasarımını hem de üzerindeki grafik, baskı tasarımını gerçekleştirmektedirler. Ürüne ve müşteriye özel paket tasarımı gerçekleştirilmektedir.

Departman ile satış ekibinin iletişimi bu yüzden çok önemlidir. Dolayısıyla satış ekibinden gelen tasarım talepleri de CRM üzerinden yapılmaktadır. Dolayısıyla tasarımlar da kayıt altına alınmaktadır. Tasarımlar müşteriye gittiğinde bazen hayata geçirilmemektedir, siparişe dönüşmeyebilmektedir. Bu konudaki performans da CRM sistemi üzerinden ölçülebilmektedir.

Olmuksa'nın yabancı ortağı olan Amerikan International Paper firması, oluklu mukavva sektöründe ve kağıt üretiminde dünyadaki en büyüklerden biridir. Amerikan International Paper firmasından alınan ciddi bir tasarım desteği söz konusudur. Hayata geçen CRM sistemi üzerinde ürün tasarımı ve makinelerin kutu kurması takibi ve teklif hazırlama mevcuttur. Olmuksa, ilk faz olarak sistem üzerinden satış ekibinin müşterilerle olan yazışmalarını, teklif alma gönderme çalışmalarını yapmaktadırlar. Maliyet çalışmasının ikinci fazdan sonra CRM üzerinden yapılması planlanmıştır. Dolayısıyla satış ekibinin hayatı ikinci fazdan sonra çok daha kolaylaşacaktır.

Diğer işletmelerde olduğu gibi Olmuksa için de hız çok önemlidir. Söz gelimi, sistem açıldığında, erken saatlerde Adana'dan girilmiş bir bilgiyi, haberi okuyup karar alınabilmelidir. Olmuksa İleride bu uygulamayı cep telefonlarını da kapsayabilecek şekilde mobil platforma da taşımayı hedeflemektedir.

Projenin başarı unsurlarından bir tanesi de, projeyi bir teknoloji ürünü çerçevesine koymamaktır. Türkiye'de pek çok şirket bu hataya düşmektedir ve CRM sistemleri bu yüzden başarısızlığa uğramaktadır. Tüm proje süresince satış ekibi, ürün geliştirme, pazarlama ekibi birlikte çalışmıştır. Bu durum, sistemi asıl kullanacak kişilerin projeyi sahiplenmesini sağlamıştır.

3.2. GARANTİ EMEKLİLİK

Bankacılık sektöründe geliştirdiği ürün ve hizmetlerle öncü konumunu koruyan Garanti Teknoloji, müşterilerine sunduğu hizmetlerini daha ileri bir noktaya taşımak amacıyla SAS Institute'un Veri Madenciliği ürününü tercih etmiştir.

Müşterilerinin finansal davranış modelleri ile ilgili ayrıntılı bilgi elde etmeyi hedefleyen Garanti Teknoloji, böylelikle daha etkin Analitik CRM çalışmaları yapabilecektir.

Geliştirdiği ürün ve hizmetlerle Bireysel Bankacılık sektörünün lider kuruluşları arasında yer alan Garanti Bankası, “Bilgi Teknolojileri”ne (BT) verdiği önemle de dikkati çekmektedir. Bankacılık teknolojileri alanında lider konumda bulunan Garanti Teknoloji, Garanti Bankası’nın müşterilerine verdiği hizmeti bir üst noktaya taşımak amacıyla, İş Zekâsı alanında Dünya lideri SAS’ın Veri Madenciliği ürününü kullanmaktadır. Veri Madenciliği uygulamaları konusunda Türkiye’nin öncü kuruluşlarından olan Garanti Teknoloji, hali hazırda ürün eğilim analizi ve müşteri segmentasyonu içeren yaklaşık on farklı konuda başka bir Veri Madenciliği ürünü kullanmaktadır.

Veri Madenciliği alanında on yıllık tecrübeye sahip Garanti Teknoloji, Garanti Bankası’nın verilerini düzenlemek ve bankanın müşterilerine yönelik olarak sunacağı hizmetleri daha verimli hale getirebilmek için Veri Madenciliği ürünlerinde SAS ile işbirliğine gitmiştir. Garanti Teknoloji, SAS Veri Madenciliği ürünleri ile Garanti Bankası için Analitik CRM çalışmaları yapacaktır.

Garanti Teknoloji’nin Garanti Bankası için tercih ettiği SAS Analitik CRM Çözümü’nün yazılımı “Enterprise Miner” ile büyük miktarda veri seçilmesi, incelenmesi ve modellenmesi ile önceden bilinmeyen olguların ortaya çıkartılması ve rekabette avantaj elde edilmesi sağlanmaktadır. “Enterprise Miner”, hem geçmiş bilgiden, hem de gizli kalmış bilgiden yararlanarak, bu bilgilerden istatistiksel modellerle geleceğe yönelik öngöründe bulunulmasını sağlamaktadır.

3.3. TAB GIDA

Fast food sektörünün öncü markalarından Burger King 1954 yılında kurulmuş ve bugün altmış bir ülkede on iki bine yakın restorana sahiptir. Türkiye’de yaklaşık on yıldır faaliyet gösteren Burger King, Tab Gıda firmasının işletmeciliği altında 17 ilde 109 restoran ile hizmet vermektedir. Burger King restoranları geniş bir ürün yelpazesi ile farklı kesimlere hitap etmektedir.

Burger King’in restoranları gerçek zamanlı bir otomasyon sistemi ile donatılmış durumdadır. Satış noktalarında yazar kasalarda fiş kesildiği anda, bu bilgiler her restorandaki sunucular ve kiralık hatlar üzerinden merkeze ulaşmaktadır. Şirket

böylece sistemden çeşitli raporlar alarak her üründen ne kadar sattığını istediği an görebilmektedir.

Kısa süre önce paket servis için hazırlıklarını başlatan Burger King, Tab Gıda'nın İstanbul merkez ofisinde bir Çağrı Merkezi kurarak restoranlarını ve bunların hizmet alanlarını bu sisteme entegre etmeye karar vermiştir. Tab Gıda, Çağrı Merkezine gelen siparişlerin alınması, ürünlerin tanımlanıp müşteri adreslerinin kayda geçilmesi ve siparişlerin restoranlara yönlendirilmesi için bir CRM uygulamasına ihtiyaç duymaktadır.

Tab Gıda'nın Çağrı Merkezi sistemiyle ilgili arayışları sürerken, şirket fast food sektöründe faaliyet gösteren diğer firmalar gibi, müşteri ile ilişkilerinin diğer sektörlerde nazaran daha kısa süreli olduğunu gözlemlenebilmektedir. Sektörde müşterilerle ilişkiler, ödemeyi yaptıktan sonra tanımayı sağlayacak yapıdadır. Kasada kredi kartı kullanılıyorsa, alınan ürünün ücretini kredi kartından çekildiğinde, yani gerçek anlamda CRM'nin hizmet noktasını geçtikten sonra müşterilerini tanıyabilmektedir.

Tab Gıda, Burger King müşterilerini tanıyarak, onlara daha iyi bir hizmet vermenin, müşteri beklentilerini daha iyi karşılamanın, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmanın yanı sıra, elde ettiği bilgiyi servis yöntemlerinden reklam çalışmalarına, ürün yönetimine kadar pek çok faaliyetinde kullanabileceğini düşünmektedir. Ancak fast food sektöründe müşteri ile kasada en fazla 3 dakikalık hızlı bir ilişki yaşandığı ve ardından restoranda kaldığı süre içinde müşteriyle temas kurulmadığı için Tab Gıda bu ilişkiyi güçlendirecek yeni yollar aramaktadır.

Tab Gıda, daha önce servis sektöründe satış noktalarına yönelik harici bir CRM sistemine üye olmayı denemiş, ancak veriler kontrol dışı olduğu gibi, bu sektörde satış noktasında müşteriyi tanımak zor olduğu için istenilen noktaya gelinememiştir. Tab Gıda'nın CRM'den beklentisi, müşteri bilgilerinin veritabanımında bulunması ve onların bilgilerine dönemsel olarak bile olsa erişebilmektir. Böylece müşterilerine haberleri iletebilir, belli sıklıkta gelenlere kupon verip promosyon yapabilir, vb. projelere hazırlanabilir.

Tab Gıda, müşterilerini tanıyabilmek için çeşitli uygulamalar üzerinde düşünmüştür. Bu çerçevede müşterilere çipli kart vererek, alıcı-vericili bir sistem üzerinden restorana girer girmez tanımak, cep telefonlarından veya bir bluetooth

uygulamasıyla tanımak gibi çözümlerin olabilirliği bile araştırılmış, ancak hiçbiri uygun görülmemiştir.

Müşterileri ile ilişki süresini kasadaki 3 dakikayla sınırlamak istemeyen şirket, restoran müdürlerini, tezgah arkasından lobiye çıkartıp, müşteri memnuniyetinin araştırılmasına yönelik ucu açık sorular da hazırlamışlardır. Ancak bu, ilişki süresini uzatmaya yönelik bir uygulama, iletişim sırasında istenilen detayda bilgi edinmeyi ve bu bilgileri bilgisayar ortamına kaydedip değerlendirmeyi sağlayacak bir yapı değildir.

Tam bu aşamada paket servis projesini başlatan Tab Gıda, kurulacak sistemin müşterileriyle istenilen CRM ilişkisini kurmak için de gerekli olanakları sunmasını istemektedir.

Tab Gıda, çağrı merkezinin oluşturulmasında kardeş şirketi Ata Online'in da çağrı merkezini hazırlayan Tradesoft'tan danışmanlık ve geliştirme hizmetleri almaktadır. Bu uygulamadan iki taraflı bir fayda elde etmek amacıyla da çağrı merkezi uygulamasının CRM uygulaması ile birleştirilip birleştirilemeyeceği araştırılmıştır. Dünyadaki uygulamalara bakıldığında, altyapının büyük paralar gerektirdiğini, Tab Gıda gibi 109 noktada servis veren bir şirketin buna dev bir bilgisayar altyapısı ayırması gerektiği düşünüldüğü için, proje ertelenmektedir. Ancak şimdi Tab Gıda, çağrı merkezi uygulaması ile işlerinin kolaylaştığını, çağrı merkezi bünyesinde toplanan bilgi ile CRM yapılabilceğini düşünmektedir.

Microsoft CRM uygulamalarında tecrübeli olan Tradesoft, istenen çağrı merkezi ve satış fonksiyonları ile CRM fonksiyonlarını birleştirmesine ve firmanın istediği özelleştirmeleri yapmasına olanak tanıyan Microsoft CRM'i uygulamayı önermiştir. Microsoft CRM'nin beklentilerini karşıladığını gören Tab Gıda, uygulamanın başlatılmasını istemiştir.

Tradesoft Aralık 2004 sonunda çağrı merkezi yazılımını geliştirmeye başlarken, Tab Gıda'nın hedefi projenin çok hızlı bir şekilde sonuca ulaştırılması, çağrı merkezinin bir an önce devreye sokularak paket servis sisteminin çalıştırılmasıdır. Tradesoft hafta sonları da çalışarak, 1.5 aylık kısa bir sürede uygulamanın çağrı merkezi ve restoran yazılımlarını tamamlamıştır, CRM özelleştirmeleri yapılmış, ayrıca Ata Online'da kurulan yapıdan destek de alınarak çağrı merkezinde çalışacak elemanlara eğitim verilmiştir. Tab Gıda için sıfırdan bir CRM sistemi geliştirmek yerine mevcut Microsoft CRM'i kullanarak

restoran, çağrı merkezi ve internetten satış sistemlerini entegre etmek projenin çok daha kısa bir zamanda gerçekleşmesini sağlamıştır.

Tab Gıda proje süresince Tradesoft ile birlikte çalışarak restoran tecrübesini aktarmış ve satış ve CRM modüllerindeki özelleştirmeleri yönlendirmiştir. Her restoran bölgesinin dijital haritaları satın alınarak, mahalle, cadde ve sokak isimleriyle sisteme girilmiştir. Bu haritalar üzerinde servis motosikletlerinin 40 km hızla maksimum 10 dakikada erişebileceği yerler belirlenmiştir. Yemeklerin istenen kalitede teslim edilebilmesi için, sistemde sadece bu mesafeler içinden gelen siparişlerin kabul edilebilmesi sağlanmıştır.

Burger King restoranlarında sunucular ve mutfak PC'leri zaten bulunduğu ve tüm satış noktaları bunlara bağlı olduğu için, ilave bir donanım yatırımına gerek kalmadan her mutfak PC'sine bir uç koyularak paket servis siparişlerinin iletilmesi sağlanmıştır. Ayrıca başka kentlerdeki müşterilerin çağrı merkezine kendi kentlerindeymiş gibi ulaşabilmesi için bir IP telefonu uygulaması sisteme dahil edilmiştir.

Kurulan sistemde ilk kez arayan müşterinin ad ve adres bilgileri alınmaktadır; verilen adres kayıtlı bölgelerde ise müşteri sisteme kaydedmekte, ardından sipariş ve ödeme şekli ile ilgili bilgiler iletilmektedir. Çağrı merkezindeki uygulama üzerinde ürün katalogundan siparişler ve ödeme şekli seçilerek ilgili restorana iletilmektedir. Sistemde müşteriye kendisini özel hissettirecek her şey yapılabilmektedir. Örneğin müşteri turşusu az olsun, mayonez olmasın gibi isteklerde bulunabilmektedir. Daha önce kaydı alınan müşteri hemen tanındığı için eski siparişlerine bakarak alışkanlıklarına uygun öneriler getirilebilmektedir. Daha önce büyük boy almışsa 'tekrar büyük boy ister misiniz' denilebilmekte veya mayonezsiz almışsa 'mayonezsiz mi isterdiniz' diye sorulabilmektedir. Bu da müşteri ile firma arasında bir sıcaklık yaratmaktadır.”

Burger King ilk fazda 16 restoranını çağrı merkezi uygulamasıyla devreye alırken, hemen ardından 14 restoranını daha çağrı merkezine bağlamayı planlamaktadır. İstanbul'daki tüm hizmet alanları iki ay içinde devreye alınırken Ankara ve İzmir'deki restoranlardan başlayarak uygulama diğer illere de yayılması öncelikli hedeftir. Gerekli yazılımları Microsoft.NET platformunda geliştirilmiş, programlama dili olarak C# kullanılmıştır. Çağrı merkezinde ve restoranlarda tamamen Microsoft CRM altyapısına entegre olarak çalışan Windows uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamalar Web servisleri aracılığıyla CRM ile

entegre çalışmaktadır. Restoran bacağındaki program CRM'in Web servisleriyle konuşarak, kendilerine gelmiş olan siparişleri sesli ve görüntülü uyarı olarak yayınlamaktadır.

Belirli bir noktada hız çok önemlidir, çünkü bir an önce servisi vermeye çalışılmaktadır. Motorsiklet sürücüleri, çağrı merkezindeki elemanlar ve diğer çalışanlar sürekli eğitilmektedir. Bütün bacaklar eş zamanlı gitmediğinde, herhangi birinde bir aksaklık olduğunda, neticede sistem çalıştırılmayabilir ki bu durumda yaptığınız yatırım atıl bekler ve sürekli para kaybeder noktaya gelinebilir. Dolayısıyla bu yazılımın çok kısa sürede bitmesi bu anlamda, ciddi tasarruf sağlamıştır.

Ayrıca güvenlik ve performans açısından Microsoft CRM'deki Web servislerini kullanmanın çok daha etkili olduğunu da vurgulanmaktadır. Microsoft CRM çözümünün ilave altyapı gerektirmeden, Web servisleriyle mevcut network ve restoran altyapısını kullanabilmesi büyük donanım maliyetlerini ortadan kaldırmıştır. Microsoft CRM'nin temelde bir .NET Web uygulaması olması sebebiyle yüksek maliyetli ve kapasiteli sunucular olması gerekmemiştir.

CRM uygulamasının iki boyutlu faydalarının olduğunu; birinci olarak satış sırasında müşteri ile ilişkilerini yönettiğini, sonrasında ise elde edilen bilgiyle müşteriye önceden tanıyarak aynı altyapı üzerinden bu müşteriye yönelik faaliyetlerde bulunmaya hazır hale geldiklerini belirtmektedir. Burger King bu sistemle ilk etapta müşterilerin e-posta adreslerine ulaşmayı hedeflemektedir. E-posta adresini veren müşteriler çeşitli hediyelerle ödüllendirilebilecektir. Ardından müşterinin doğum günü gibi özel tarihlerde veya Burger King'in düzenlediği kampanyalarda bu müşteriye ulaşmak kolaylaşacaktır.

Şirket Microsoft CRM uygulaması sayesinde geleceğe yönelik başka planlar da geliştirebilecektir. Örneğin belirli bir indirimle müşteri internet üzerinden sipariş vermeye teşvik edilebilecektir. Aynı şekilde mobil cihazlarla sipariş sürecinin daha etkin hale getirilmesi veya sipariş değişikliklerinin siparişi götüren motorculara çok daha hızlı iletilmesi mümkün olabilecektir.

CRM veritabanında toplanan bilgi şirketin gelecekteki kampanya ve reklamlarını planlamasında çok yardımcı olacaktır. CRM'den gelen bilgi, motor servisine yönelik broşürü bile hazırlarken çok değerli olacaktır.

Müşteri memnuniyeti; Fast food, adı üzerinde hızlı bir servis anlamına geldiği için, masalara garsonların servis yaptığı konvansiyonel restoranlara kıyasla müşteri ilişkilerinde sıcaklık yakalamak ve müşterilere farklı olduklarını hissettirebilmek çok zordur. Microsoft CRM ile kurulan bu sistemde ise müşteri bilgileri ve tercihleri izlenerek onların beklentilerine ve isteklerine uygun, “özel hissetmelerini” sağlayacak bir servis verilebilecektir.

Burger King Microsoft CRM’den gelen bilgileri değerlendirerek hangi ürünlere daha çok yatırım yapması gerektiğini görebilecektir. Böylece reklam kampanyalarını buna göre düzenleyip o ürünü öne çıkartması mümkün olacaktır.

Bu sistemin en önemli özelliği, çok hızlı sonuç alınabilmesidir. Çünkü altyapı o kadar sağlam ki biraz daha veri akmaya başladığında değişiklik isteyen noktaları hemen görülebilmektedir. CRM’den beklenen asıl fayda da budur aslında.

Burger King, Microsoft CRM desteği ile başlattığı paket servis uygulaması sayesinde cirosunu artırmayı da hedeflemekte, bu kanalla %20 büyüme beklenmektedir.

3.4. BORUSAN TELEKOM

Borusan Holding ve Giwa Holding ortaklığı olarak 1984 yılında kurulan Borusan Otomotiv, 22 yıldan beri otomotiv sektöründe öncü özelliğini sürdürmektedir. Lüks otomobil pazarında dünya lideri olan BMW otomobillerinin ve motosikletlerinin yanı sıra, 1998 yılından beri arazi araçları segmetinin lider markalarından Land Rover’ın, 2001 yılından beri yine BMW Group tarafından üretilen MINI otomobillerinin distribütörlüğünü yapan Borusan Otomotiv, Adana, Ankara (2), Antalya, Bursa, Denizli, Eskişehir, Konya, İstanbul (4), İzmir (2) ve İzmit’deki bayileri ile satış ve satış sonrası hizmetleri vermektedir.

Borusan Otomotiv müşterilerine bir üründen çok, bir deneyim ve hayat tarzı sunmaktadır. Bu yüzden müşteri ilişkileri ve iletişim firma için çok önemlidir. Borusan Otomotiv müşterileri ile ilişkilerini satış öncesi ve satış sonrası olmak üzere iki ana alanda yürütmektedir. Fuarlar, showroom ziyaretleri, reklamlar, test sürüşleri Borusan Otomotiv’in potansiyel müşterileriyle ilk temasını oluşturmaktadır; ardından satış deneyimi başlamakta, satış başarılı olursa servis ve satış sonrası hizmetlerle müşteri ile ilişki sürdürülmektedir. Müşteriler firmayla her karşılaşmasında markalar ilgili bir fikir edinebilmektedir. Bu fikirler olumlu olursa firma kazanır. Bu nedenle, müşteri ile bire bir karşılıklı kalınan durumlar

firma için çok önemlidir. Bu otomotiv sektöründe de özellikle kritik olduğu düşünülmekte, dolayısıyla konunun üzerine yoğunlaşmaktadır. İşte bütün bunların yönetimi ve bir araya getirilmesi de CRM'nin konusu olmaktadır.

Borusan Otomotiv, 1995 yılından beri satış bölümlerinde bir müşteri takip programı kullanmaktadır. Bu program; müşterilerin belli satış danışmanlarına atanması, danışmanların aktivite takibi yapmalarını, danışmanlara randevuları hatırlatması, segmentasyon verilerinin girilmesi gibi amaçlarla kullanılmaktadır. Ancak kullanılan program yeterince esnek olmayıp, kullanıcıların alışmasının zor olduğu bir programdır. Daha da önemlisi, satış ve servisi bütünleşik bir şekilde yönetmeye fazla olanak vermemektedir. Borusan Otomotiv'de satış danışmanları müşteriyi sürekli takip etmektedir. Yılda dört kez periyodik görüşmelerle müşterileri ile ilişkilerini sürdürüp, yeni ihtiyaçlarını anlamak ve satış ve servis hizmetlerinden sonra memnuniyetlerini kontrol etmek için çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca yılda bir kez genel bir müşteri araştırması yapılmaktadır. Otomobilin garanti süresinin dolması, bakım zamanları gibi önemli durumlarda müşterileri ile temasa geçerek ilave garanti paketi sunmak, bakım zamanının geldiğini hatırlatmak gibi hizmetlerle müşteri memnuniyetini artırmaya çalışılmaktadır. Önemli anlarda müşterilerinin yanında olmaya çalışan Borusan, bütünleşik bir sistem olmadığı için bunu yönetmekte zorlanmaktadır. Örneğin mevcut sistem üzerinden e-posta ya da SMS atma olanağı yoktur. Birtakım bilgilere, ancak birtakım sorgular yazarak ulaşılabilmektedir. Eski yapıda bazı Excel dosyalarına ihtiyaç olmaktadır ve temas yönetiminin, pazarlama çalışmalarının, Call Center hizmetlerinin bir kısmı Excel dosyalarıyla yürütülmektedir. Bu da belirli bir sıkıntı yaratmaktadır.

Ayrıca satış ve servis entegre biçimde yönetilmediği için satış ve servis bölümleri birbirlerindeki müşteri bilgilerine erişmekte sıkıntı çekilmektedir. Bilindiği gibi satış ve servis birlikte yürüdüğünde ve birbirlerini desteklediklerinde bir anlam kazanmaktadır. Birçok satış fırsatı servis bölümünde ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde bir anket çalışmasında müşteri şikayetleri ilgili birimlere e-posta ve telefon ile aktarılmakla birlikte, bu bilgiler müşterinin genel dosyasına aktarılamamaktadır. Süreçler düzgün ilerlemesine karşın birbirinden kopuk ilerlemektedir Tüm bu nedenlerden dolayı Borusan Otomotiv birkaç yıldır yeni bir CRM çözümünün arayışı içindedir.

Microsoft Dynamics CRM ile AS/400 sistemi zaten birbiri ile entegre çalışabilen sistemlerdir. Bu yüzden uygulama çok başarılı şekilde gerçekleşmiştir. Faturaların AS/400'de kesilmesi, Microsoft Dynamics CRM'e gönderilmesi, müşteri kartlarının karşılıklı akması gibi işlemlerde çift taraflı bir entegrasyon

uygulanmıştır. İki faz halinde yürütülen projenin ilk fazında araç ve müşteri tarihçelerinin, müşteri aktivitelerinin ve araç faturalarının Microsoft Dynamics CRM'e entegre edilmesi işlemleri gerçekleştirilmiştir. İlk fazda yapılan çalışmalarla, artık bir müşterinin aktiviteleri de dahil olmak üzere Borusan Otomotiv ile olan bütün geçmişi ile ilgili bilgileri tek tuşla doğrudan AS/400 sistem üzerinden alarak gösterilebilmektedir.

Borusan Otomotiv, Microsoft Dynamics CRM ile servis bölümünde oluşan satış potansiyellerini en doğru şekilde değerlendirmek istemektedir. Otomobil bakım ve onarım işlemleri sırasında doğabilecek bir ihtiyacın takip edilebilmesi için servis ve satış bölümlerini entegre çalışması gerekmektedir. Microsoft Dynamics CRM ile yürüttükleri projenin bu imkanı sağlamaktadır. Erişme yetkisi olan herkesin, müşteriyi tüm yönleri ile iyi tanıyıp anlamasını ve buna karşılık olarak en doğru hizmeti vermesini istiyoruz. Bazı bilgiler eksikse hata yapılabilmektedir. Satış, müşteri ilişkileri, pazarlama ve Call Center'daki herkes bu bakış açısına sahip olabilir ancak herkesin elinde bu hizmeti en iyi şekilde verebilmek için bir araç olması gerekmektedir. Sistemde bu gerekliliğe yanıt veren iki teknik olanak vardır. Projenin en kritik kısmı da budur. Bu nedenle sisteme 2M adı verilmiştir. Borusan Otomotiv'in yürüttüğü CRM projesinin ilk fazı Nisan 2006'te canlı kullanıma geçirilmiştir. Projenin ikinci fazında ise müşterilere SMS gönderilmesi, otomobil servis işlemlerinden sonra elde edilen bilgilerin ayrıştırılıp Çağrı Merkezine anket görevinin atanması, anket cevaplarının alınarak ilgili birimlere aktarılması, mevcut satış uygulaması ile entegre edilmesi gibi işlemler planlanmaktadır.

Ancak bu tür projelerde iş ihtiyaçlarındaki değişimlere cevap verebilmek çok önemlidir. Özellikle CRM projelerinde çözüm ortağı ve müşteri bir anlamda bir evliliğe girmektedir. Teknolojinin yanı sıra şirketlerin ihtiyaçları ve iş yapış yöntemleri sürekli değişmektedir. Bu yüzden sürekli destek ve bitmeyen bir hizmet söz konusudur. Örneğin Borusan Otomotiv'deki projede Microsoft CRM'nin 1.2 versiyonu kullanılmıştır. Mart ayından bu yana Microsoft yetkilileriyle mevcut sistemin versiyon 3.0'a taşınması konusunda görüşmeler devam etmektedir. Bu sayede Faz 2'de gerçekleştirilmesi planlanan bazı özellikleri doğrudan 3.0 versiyonunda konumlandırıp, tüm yapının Microsoft Dynamics CRM 3.0 versiyonuna dönüştürülmesi planlanmaktadır.

Otomobil bakım ve onarım işlemleri sırasında doğabilecek bir ihtiyacın takip edilebilmesi için servis ve satış bölümlerini entegre çalışması gerekmektedir. Microsoft Dynamics CRM ile yürüttükleri proje bu imkanı sağlamaktadır. Erişme yetkisi olan herkesin, müşteriyi tüm yönleri ile iyi tanıyıp anlamasını ve buna

karşılık olarak en doğru hizmeti vermesi istenmektedir. Bazı bilgiler eksikse hata yapılabilmektedir. Satış, müşteri ilişkileri, pazarlama ve çağrı merkezindeki herkes bu bakış açısına sahip olabilir, ancak herkesin elinde bu hizmeti en iyi şekilde verebilmek için bir araç olması gerekmektedir

Microsoft Dynamics CRM'nin Borusan Otomotiv'in mevcut AS/400 sistemiyle entegre edilebilmesi ve birbirinden farklı iki platformun paralel çalışarak birbirinden veri alıp gönderebilmesi tam bir uygulama esnekliği sunmuştur. Programın kurulması ve temel ayarlarının yapılması gerçekten çok hızlı gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden Tradesoft tamamen AS/400 entegrasyonuna ve bizim yapımıza uygun özelleştirmelere odaklanmıştır.

Otomotiv sektöründe bir müşteri, ihtiyacına göre otomotiv şirketinin farklı bayilerinden hizmet alabilmektedir. Borusan Otomotiv de merkezi ve tek bir müşteri veritabanı oluşturmayı ve bayilerinin belli kriterlere göre belirli müşteri bilgilerine erişebilmelerini istemektedir. İlk fazla birlikte Borusan Otomotiv'in yaklaşık %50 pazar payını oluşturan bayileri, çağrı merkezi ve Borusan Otomotiv Müşteri İlişkileri departmanı, Servis, Parça ve Satış bölümleri Microsoft Dynamics CRM'i kullanmaya başlamışlardır. Şubeler Microsoft Dynamics CRM'e Web üzerinden erişmektedirler.

Ürünün yeni versiyonuyla birlikte sistemin diğer bayilere de açılması planlanmaktadır. Fuarlarda, showroom'larda, telemarketing çalışmalarıyla veya telefonla bizimle temasa geçen temaslara "kaynak" adı verilmektedir. Ardından bu kaynaklar 'proje'adını verdiğimiz satış fırsatlarına dönüşmektedir ve başarılı olunursa satış gerçekleştirilmektedir. Eskiden de bu süreci çeşitli ortamlarda takip edilebilmektedir ancak bazı şubeler bu bilgileri Excel'de veya kağıt üzerinde tutmaktadır.

Microsoft Dynamics CRM ile birlikte ilk kez temasa geçilen her kaynağın bir kayıt olarak açılması ve projeye dönüştürülmesi çok daha verimli bir şekilde, bilgi kaybı olmadan, ayrıştırma ve takip kolaylığıyla yönetilebilmektedir. Bu da CRM projesinin satış anlamındaki en büyük artışı olacaktır. CRM ile birlikte satış danışmanlarının kaç kaynakları olduğu, bunların ne aşamada bulunduğu, ne kadarının projeye dönüştürebileceği, müşteri kaybı olmuşsa nedenleri kolayca analiz edilebilmektedir. CRM aslında her satış danışmanına her şeyi görebileceği bir kokpit sunmaktadır. Ayrıca CRM sisteminin hayata geçmesiyle birlikte çağrı merkezinin verimliliği de önemli ölçüde artmıştır. Çünkü artık Excel'de tutulan bilgilerin ortadan kaldırılmasıyla bilgi kaybı yaşanmamaktadır. Örneğin çağrı merkezinin girdiği bir not satış departmanı tarafından doğrudan görülebilmektedir. Microsoft Dynamics CRM çalışma verimliliğini de olumlu yönde etkilemiştir. Şu

anda merkez olarak kimin ne yaptığı anında izlenebilmekte, bilgilere anında ulaşılabilir. Bir bayideki bir satış danışmanının belirli bir hafta içinde kaç telefon görüşmesi yaptığı bilgisine dahi ulaşılabilir.

Borusan Otomotiv, özelleştirme çalışmaları sırasında CRM'e eklediği algoritmalarla mükerrer kayıtları, çift işlemleri ve insan kaynaklı hataları da önlemiştir. Bu projeye birlikte aynı müşterinin farklı şubeler ve departmanlarca veya farklı zamanlarda girilmiş mükerrer kayıtlarının olabildiği fark edilmiştir. Bu nedenle 360 derece müşteri görüşü kaçırılmakta, istatistikler düzgün yapılamamakta veya müşterilere iki kez gönderi yapılması gibi verimsizlikler yaşanabilmektedir. Yazılan algoritma ile sistem, isimlerdeki veya başka bilgilerdeki benzerliklere göre çift kayıt olduğunu anlaşılacak ve girişler reddedilerek gereksiz tekrarlar önlenmektedir.

Borusan Otomotiv'de CRM ile sağlanan iyileştirmenin müşteri memnuniyetini önemli ölçüde artırdığı belirlenmiştir. Bugüne dek şikayet yönetimi çevrimdışı yürürken Microsoft Dynamics CRM ile birlikte şikayet ve taleplerin sistem üzerinden takibi ve analizi mümkün olmuştur. Artık tüm iletişime vakıf olduğundan, müşteriye karşı daha hassas olunabilmekte ve bu da müşteri memnuniyetini hergün biraz daha arttırmaktadır.

SONUÇ

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri rekabette üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmaktadır. Sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri, kuruluşların tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Bilindiği gibi teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum şirketlerin rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. Kuruluşun, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu "Müşteri İlişkileri" ise taklit edilmesi zor ve

maliyetli olabilmektedir. Bu durum, gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağına bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin ana dayanağı, müşterinin ihtiyaç, istek ve hatta sezgilerini hesaplayarak karşılıklı bir ilişki içerisinde olabilmektir. İlişki yönlü pazarlama anlayışının da, oluşan bu değişimlere paralel biçimde gelişme göstermesi, müşteri ile kurulan ilişkiyi ana eksen olarak gören yeni bir işletmecilik daha doğrusu pazarlama felsefesine doğru yönelmeyi gerektirmiştir. Günümüzde artan rekabet koşulları, marka ve müşteri arasında uzun süreli bir ilişkiyi zorunlu kılmıştır. Pazarlama literatüründe “Müşteri İlişkileri” olarak adlandırılan bu kavram, rekabet için işletmelerin üzerine odaklanmaları gereken en önemli unsur haline gelmiştir. Böylece müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ya da diğer adıyla birebir pazarlama, gittikçe artan ve artık daha saldırgan hale gelen rekabet ortamı içinde işletmelerin müşterileri bulması, bu müşterileri elde tutması, onları işletmeye sadık müşteriler haline dönüştürerek, bu müşterilerle kurulan ilişkilerdeki kârlılık oranlarını artırması için işletmelerin kullanabileceği önemli bir stratejik araç olarak kabul edilmektedir.

Doğru olarak uygulanan bir müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin müşteri değerini arttırabilir, müşterilerini daha sadık müşteriler haline getirerek onların yaşam boyu değerlerinden yararlanmalarını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

ACUNER, Sebnem Akın, 2001, Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, Ankara.

AKAT, İler, 1976, Pazarlama, Ankara

AKSOY, N., 2002, CRM El Kitabı, Dohaş Müşteri Hizmetleri, İstanbul

ANDERSON, James C. And **NARUS** James A., 1998, Business Marketing: Understand What Customer Value.

ANTON, John, 1996, Customer Relationship Management.

BLOEMER Josee and **RUYTER** Ko De, 1999, On The Relationship Between store İmage, Store Satişfation and store Loyalty

ÇİĞ, Edip Ersin, 2000, e-is Teknolojileri ile Müşteri İlişkileri.

ÇOBAN, Fadime, 2002, Müşteri Sadakati

DEMİREL, Hande,2003, CRM'nin Hedefi İkiye Katlamak

GARBARINO, Ellen and **JOHNSON** Mark S., 1999, The Different Roles of Stasfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships.

GEL, O., 2002, CRM Yolculuğu, Sistem Yayıncılık, İstanbul

GOLDENBERG, Barton, 2001, The Guide To CRM Automation.

JAVALGI, Rajshekhar(Raj) G. And **MOBERG** Christopher R.,1997, Service Loyalty: Implications for Providers, The Journal of Services Marketing.

KARAN, Süleyman, 2002, Müşteriyi Raflara Açık Etmenin On yolu.

LEE, D., 2002, The Customer Relationship Management Survival Guide.

ODABAŞI, Yavuz, 2000, Satişta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık ve Mat.San.Tic.A.S., Eskisehir.

PEPPERS Don, **ROGERS** Martha and **DORF** Bob, 1999, Is Your Company Ready For One – To – One Marketing?

SURESH, H., 2002, Customer Relationship Management An Oppurtunity For Competitiv Advange.

TAŞKIN, Erdoğan, 2005, Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul.

TEKİNAY, N. Aslı, 2002, Pazarlama Rönesansı.

ÖZGEÇMİŞ

1976 İstanbul doğumlu olan Çiğdem Tekelioğu Demir, lise eğitimi Beyoğu Anadolu lisesinde tamamlamıştır. Lisans eğitimi aldığı Mimar Sinan Üniversitesi İstatistik bölümünden 1997 yılında mezun olmuştur. Halen, profesyonel olarak reklam ve pazarlama alanında çalışmaktadır. Çiğdem Tekelioğu Demir yabancı dil olarak ingilizce ve fransızca konuşabilmektedir.