

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE ÇAĞRI
MERKEZLERİNİN YAPISI**

Mühendis Hakan UYGUL

**FBE Endüstri mühendisliği Anabilim Dalı Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Semra BİRGÜN

İSTANBUL,2007

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE ÇAĞRI
MERKEZLERİNİN YAPISI**

Mühendis Hakan UYGUL

**FBE Endüstri mühendisliği Anabilim Dalı Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman Üye : Prof. Dr. Semra BİRGÜN

Diğer Jüri Üyeleri: Yrd.Doç.Dr.Vedat Zeki YENEN

Yrd.Doç.Dr.Murat ÖZMIZRAK

İSTANBUL,2007

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMA LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
BÖLÜM 1 GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI.....	4
2.1. MÜŞTERİ KAVRAMI.....	4
2.2. MÜŞTERİ ÇEŞİTLERİ.....	5
2.3. MÜŞTERİ ETAPLARI.....	6
2.3.1.MÜŞTERİ SEÇİMİ.....	6
2.3.2.MÜŞTERİ EDİNME.....	7
2.3.3.MÜŞTERİ KORUMA.....	7
2.3.4.MÜŞTERİ DERİNLEŞTİRME.....	7
2.4. TÜRKİYE'DE VE DÜNYA' DA MÜŞTERİ.....	9
2.5. FİRMA-MÜŞTERİ İLİŞKİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	12
2.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	15
2.6.1.SAYGINLIK OLUŞTURMA.....	15
2.6.2.MÜŞTERİ SADAKATİ YARATMA.....	16
2.6.3. MÜŞTERİ SADAKATİ VE KARLILIK İLİŞKİSİ.....	19
BÖLÜM 3 MÜŞTERİ SADAKATİ.....	21
3.1. MÜŞTERİ SADAKATİ TANIMI.....	21
3.2. SADAKAT TİPLERİ.....	21
3.2.1. ESAS(BİRİNCİL) SADAKAT.....	22
3.2.2. GİZLİ SADAKAT.....	22
3.2.3. SABİT SADAKAT.....	22

3.2.4. SADAKATİN OLMAMASI.....	23
3.3. SADIK MÜŞTERİ ELDE ETMEK.....	23
3.3.1. ŞÜPHELİ MÜŞTERİ GRUBU.....	25
3.3.2. BEKLENTİSİ OLAN MÜŞTERİ GRUBU.....	26
3.3.3. DİSKALİFİYE EDİLMİŞ MÜŞTERİ GRUPLARI.....	27
3.3.4. İLK KEZ GELEN MÜŞTERİ GRUBU.....	27
3.3.5. TEKRAR GELEN MÜŞTERİ GRUBU.....	30
3.3.6. SADIK MÜŞTERİ (CLİENT) GRUBU.....	31
3.3.7. TARAFTAR HALİNE GELEN MÜŞTERİ GRUBU.....	32
3.3.8. AKTİF OLMAYAN MÜŞTERİLER.....	33
3.4. MÜŞTERİNİN ŞİRKETİ TERK ETME NEDENLERİ.....	34
3.4.1. FİYATLANDIRMA.....	35
3.4.2. RAHATSIZLIK DUYMA.....	35
3.4.3. ANA HİZMET HATALARI.....	36
3.4.4. SERVİS SIRASINDA DOĞAN HATALAR.....	37
3.4.5. SERVİS HATALARINDA ÇALIŞANLARIN CEVAPLARI.....	37
3.4.6. RAKİPLERİN MÜŞTERİYİ BÜYÜLEYİCİ ATAKLARI.....	38
3.4.7. ETİK PROBLEMLER.....	38
3.4.8. SİSTEM DIŞI AYRILIKLAR.....	38
3.5. MÜŞTERİYİ ELDE TUTMAK	39
3.6. SADIK MÜŞTERİLERİN GERÇEK DEĞERİ.....	41
BÖLÜM 4 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMLERİ.....	43
4.1.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİYÖNETİMİ’NİN BİLEŞENLERİ.....	49
4.1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN 5 BÖLGESİ.....	49
4.1.1.1. STRATEJİLER.....	49
4.1.1.2. TAKTİKLER.....	50
4.1.1.3. SÜREÇLER.....	50
4.1.1.4. BECERİLER.....	50
4.1.1.5.TEKNOLOJİ.....	51
4.1.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TETİKLEYİCİ UNSURLARI.....	51
4.1.2.1. BİLGİ-ANALİTİK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	51
4.1.2.2. METOT-OPERASYONEL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	52
4.1.2.3. KARLILIK-STRATEJİK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	52
4.1.2.4. ETKİLEŞİM-İTERAKTİF MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	52

4.2 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE SAĞLANAN FAYDALAR.....	52
4.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE GEÇİŞ BASAMAKLARI.....	53
4.3.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ÖNCESİ ÇALIŞMALAR VE STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI	53
4.3.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ PROJESİNDE GEÇİLMESİ GEREKEN BASAMAKLAR VE YOL HARİTASI.....	54
4.3.2.1. ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİ.....	55
4.3.2.2. PROJE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	55
4.3.2.3. PROJE BASAMAKLARI.....	55
4.3.2.3.1. PROJE TAKIMININ OLUŞTURULMASI.....	56
4.3.2.3.2. STRATEJİNİN OLUŞTURULMASI.....	56
4.3.2.3.3. UYGULAMA.....	57
4.3.2.3.4. YÖNETİM.....	57
4.4 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ.....	59
4.5 ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ	60
4.6 TEHDİT VE KISITLAR	60
4.7 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ BAŞARISIZLIK NEDENLERİ	62
BÖLÜM 5 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE ÇAĞRI MERKEZLERİ.....	63
5.1. BİLGİSAYAR TELEFON ENTEGRASYONU.....	65
5.1.1. BİLGİSAYAR.....	65
5.1.2. TELEFON.....	65
5.1.3. BÜTÜNLEŞME.....	66
5.2. İSTEMSİZ AÇILAN EKРАНLAR.....	66
5.3. SES VE VERİ ENTEGRASYONU.....	66
5.3.1. VERİ BİLEŞENLERİ.....	67
5.3.2. BİLGİSAYAR TELEFON BÜTÜNLEŞMESİNİN İKİ TEMEL ELEMANI.....	67
5.2.2.1. MESAJ DEĞİŞİMİ.....	68
5.3.2.2. UYGULAMA MANTIĞI.....	68
5.3.3. BİLGİSAYAR TELEFON ENTEGRASYONUNDA SANTRAL YETENEKLER...	68
5.4. OTOMATİK ÇAĞRI DAĞITIMI.....	69
5.5. SESLİ YANIT SİSTEMİ.....	71
5.6. MÜŞTERİ HİZMETLERİ SERVİSİNDE KULLANILAN TEKNOLOJİLERİN DURUMU.....	72

5.6.1. OTOMATİK ÇAĞRI DAĞITIMI TEKNOLOJİSİNİN KULLANIMI.....	73
5.6.2. SESLİ YANIT TEKNOLOJİSİNİN KULLANIMI.....	74
5.6.3. BİLGİSAYAR TELEFON ENTEGRASYONU TEKNOLOJİSİNİN KULLANIMI..	74
5.6.4. MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ ARA YÜZ PROGRAMI.....	75
5.7. SES KAYITLARININ TUTULMASI.....	77
5.8. ÇAĞRI MERKEZİ VERİ TABANI.....	77
5.9. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ASKERİ ALANDA UYGULAMASI	77
SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	83

KISALTMA LİSTESİ

ACD	:Automatic Call Distribution
CRM	:Customer Relationship Management
CTI	:Computer Telephony Integration
e-CRM	:Electronic Customer Relationship Management
ERP	:Enterprise Resource Planning
IT	:Information Technologies
IVR	:Interactive Voice Response
KYS	:Kampanya Yönetim Sistemlerinin
OLAP	:On-Line Analytical Processing
POS	:Point of Service
RAM	: Risk Altındaki Müşteriler
RFM	:Recency, Frequency, Monetary
SKU	:Stock Keeping Unit
SQL	:Structured Query Language
VRS	:Voice Recording Systems
VRU	:Voice Response Unit

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	Ürün Bazında Tekel Çevre İle Rekabetçi Çevrenin Karşılaştırılması.....	9
Tablo 2.2	Fiyat Bazında Tekel Çevre İle Rekabetçi Çevrenin Karşılaştırılması.....	10
Tablo 2.3	Tutundurma Bazında Tekel Çevre İle Rekabetçi Çevrenin Karşılaştırılması.....	10
Tablo 2.4	Dağıtım Bazında Tekel Çevre İle Rekabetçi Çevrenin Karşılaştırılması.....	11
Tablo 2.5	Müşteriye Bakış Bazında Tekel Çevre İle Rekabetçi Çevrenin Karşılaştırılması.....	11
Tablo 2.6	1990 Yılı Öncesi Ve 1990 Yılı Sonrası Dünyadaki Durum Karşılaştırılması.....	12
Tablo 3.1	Sadakat Tipleri.....	22
Tablo 3.2	Müşteri Sadakati Evrimi.....	24

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1.	Müşteri Çeşitleri.....	8
Şekil 2.2.	19. Yüzyıl Müşteri İlişkileri.....	12
Şekil 2.3.	1900-1950 Yılları Arası Müşteri İlişkileri.....	13
Şekil 2.4.	1950 - 1990 Yılları Arası Müşteri İlişkileri.....	13
Şekil 2.5.	Müşteri Odaklı Firmalar.....	14
Şekil 2.6.	Geçek Zamanlı Firmalar	14
Şekil 2.7.	Saygınlık Yaratmanın Unsurları.....	16
Şekil 2.8.	İlişki Kalitesinin Evrimi.....	18
Şekil 3.1.	Kar Üretim Sistemi.....	23
Şekil 5.1.	Bir Çağrı Merkezinin Önemli Bileşenleri.....	64
Şekil 5.2.	Bir Bankanın Sesli Yanıtlama Sisteminden Raporlama Ekran Görüntüsü.....	70
Şekil 5.3.	Sesli Yanıtlama Sistemine Ait Raporlama Ekran Görüntüsü.....	72
Şekil 5.4.	Bir Bankanın Otomatik Çağrı Dağıtım Sistemi Üzerinden Alınan Raporun Ekran Görüntüsü.....	73
Şekil 5.5.	Müşteri İlişkileri Yönetimi İsimli Ara yüzün Görünümü.....	75
Şekil 5.6.	Müşteri İlişkileri Yönetimi İsimli Ara yüzün Bilgisayar Telefon Entegrasyonu İle Birlikte Görünümü.....	76

ÖNSÖZ

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de son zamanlarda iş çevrelerinde sıkça gündeme gelen bir kavram olarak her sektörden profesyonellerin ilgisini çekmeye devam ediyor. Globalleşme sürecine girilmesi sonucunda yerel rekabet uluslararası rekabete dönüşmüş dolayısı ile sadık müşteri kavramı iyiden iyiye ağırlaşan piyasa koşulları içinde çok daha önemli hale gelmiştir. Müşteri memnuniyetini sürekli kılmak ve müşteri sadakatini sağlamak için uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemleri’ nin başarılı olabilmesinde, doğru bir metodoloji ile uygulanacak değerlendirme aşaması hayati önem taşımaktadır.

Bu tezin hazırlanmasında bütün yönlendirme ve yardımlarından ötürü Sayın Prof. Dr. Semra BİRGÜN’ e, her zaman maddi ve manevi desteğini esirgemeyen babam Rahmi UYGUL’a,annem Belma UYGUL’a,kardeşim Serkan UYGUL’a, beni her zaman motive eden Sayın Ayfer ÖZTÜRK’e, tezimi hazırlarken tüm imkanlarını seferber eden sayın İskender Serkan COŞKUN’a, her zaman tezime zaman ayırmamda yardımcı olan Sayın Murat KUZUCU’ya, dar vakitlerimde hızır gibi yardımına yetişen Sayın Murat AVŞAR’a sonsuz şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

KASIM 2007

Hakan Uygul

ÖZET

Teknoloji, rekabet ve küresel pazarlama alanlarındaki değişimler, günümüzde işletmeleri müşteri odaklı olmaya zorlamaktadır. Yeni ekonomide, her şeyde olduğu gibi müşterilerin kurumların gözündeki değerinde de değişiklik olmuştur. Yeni müşteriler daha bilinçli, daha özgür ve daha talepçi olduklarından, işletmelerin odak noktaları üründen müşteriye kaymıştır. Bunun sonucunda da, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler sunulmaya başlanmıştır. Bu tür bir değişim kurumun bütününde yaşanması gerekliliğinden dolayı müşteri odaklılık, bir yaşam tarzı haline gelmiştir.

Tezin ikinci bölümünde müşteri tanımı, çeşitleri, Dünyada ve Türkiye’de müşterinin yeri ve müşteri ilişkileri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde sadakat tanımı ve tipleri ve müşterinin sadakati konusu anlatılmıştır. Dördüncü bölümde müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerinin nasıl ele alınması gerektiği üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde ise müşteri ilişkileri yönetiminde alternatif dağıtım kanalları hakkında bilgi verilmiş ve örnek program görüntüleri aktarılmıştır

Bu tez ile göstermek istediğim; günümüz şartlarında ürünün kalitesinin önemi kadar müşteri ile hızlı ve etkin iletişim kurulmasının kazandığı önemdir. Çağrı merkezleri bu etkileşimi sağlayan en önemli araçtır. Bu konuda teknolojiyi yakalayan firmalar diğer rakiplerine karşı öne geçmişlerdir. Özel firmaların müşteri sadakatini arttırarak kar marjlarını arttırmak için uyguladıkları bu yöntemi kamu kuruluşları da vatandaşlarına daha iyi hizmet vermek ve çağrı yakalamak adına mutlaka uygulamalıdır. Özellikle çağrı merkezlerinin basamaklarının askeri birliklerdeki uygulamaları incelenmiştir.

Hakan UYGUL

ABSTRACT

Nowadays, technology, competition and changes in global marketing force corporations to behave customer focused. In new economics, changes, as a whole, occurred in the cost of the customers in the perspective of the corporations. Because the new customers are more conscious, more free and more demander, the focal points of the corporations shifted from product to customer. As a result of this, products and services that meets the demands and needs of the customers were started to be presented. As such kind of change has to be involved in the whole corporation, behaving customer-focused has become a life style.

At the following part of my thesis the definition of customer, kinds, the importance of customer in the world and in Turkey were mentioned. At the third part the definition of constancy, types and the topic of customer constancy were told. At the fourth part it was focused on how to analyse the customer relationships managements systems. In customer relationships management alternative distribution channels were mentioned and a model program images were presented at the fifth part.

The main point of the thesis is, in addition to the importance of the quality of product in daily world, the fast and the effective communication with customer had also gained importance. Call centers are the most crucial facilities that supplies this interaction. The corporations which follows this technology are the frontrunners among the other rivals. Private companies use this method to raise the margin of profit by improving the customer constancy. Public corporations should also apply this method to its citizens in order to give better service and follow the new world. Especially, the applications of call centers' steps in military squads were investigated.

Hakan UYGUL

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCU Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup; Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bir bilgenin dediği gibi; “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.” Gerçekten de değişim denilen süreç öyle etkileyici ve hızlı ki; ayak uyduramayanları hesapsız bir şekilde yok olmaya terk etmekte. Değişim, tarihin her döneminde olduğu gibi, şimdi de hızlıca sürmekte. Ve şu an Türkiye öyle bir değişim sürecinin eşiğinde ki; bu sürece ayak uyduramamanın maliyeti; bir sonraki süreçte var olmamaktır. Dolayısıyla, var olabilmek değişimin önemini kavramakla başlayacaktır. Son 10 yıldır dünyada gelişen, Türkiye’ de ise yeni yeni başlayan ve hayatın tüm katlanmalarını kuşatan değişim süreciyle birlikte kurumlar ayakta kalabilmenin mücadelesini vermeye başladılar. Çünkü; bu süreçte bulunulan konumun ve sahip olunan gücün pek de bir önemi yok. Önemli olan; değişimi sağlayacak kurumsal çevikliği sahip olmak ki bunu da ancak değişimin gereklerini yerine getirebilen kurumlar başarabiliyor.

Müşteri ilişkileri yönetimi, ya da kısaca güncel ifade ile Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management) genelde yeni bir kavram gibi sunulmak da, e-Müşteri İlişkileri Yönetimi bu konunun adeta başlangıcı gibi kabul edilmektedir. Ayrıca, sanki İnternet öncesi Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının olmadığı Müşteri İlişkileri Yönetiminin bir satış gücü otomasyonu veya sadece bilgi teknolojisi projesi olduğu, Müşteri İlişkileri Yönetimi için veri tabanı oluşturmanın yeterli olduğu, yatırımın buraya yapılması gerektiği ve pazarlamanın ancak böyle yapılabileceği gibi tek başlarına yanlış olan tanımlarla karşılaşmaktayız.

Aslında Müşteri İlişkileri Yönetimi; hem ön ofis(pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda hem de diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliği sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.

ODTÜ felsefe Profesörü Teo Grünberg kendisi ile yapılan bir röportajda, “Felsefe, insanın devamlı hatalar yapabileceğini, yanlışlara düşebileceğini göz önünde tutarak bunlardan kurtulmanın yolunu araştıran bir çabadır. Üstelik insanlar aslında hatalarından öğrenirler. Hata yapmazsak ilerleme olmaz. Hatalardan korkmamak lazım. Ama hatalarda ısrar edersek kötü tabii.Kötü olan hataya düşmek değil, hatada ısrar etmek” demiştir. Bu açıklama, Müşteri İlişkileri Yönetimi felsefesini doğru anlayan ve Müşteri İlişkileri Yönetimi’ ni doğru

uygulayan kurumların, nasıl sektörlerinde diğer firmalarla arayı çok açmış olduklarının ipucunu vermektedir..

Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinde başarısız olanlar yeniden denemekte, henüz başlamayanlar ise hazırlık yapmakta, yakın gelecekte Müşteri İlişkileri Yönetimi' ne geçeceklerini duyurmakta veya hâlihazırda en azından yapıyor izlenimi vermeyi gerekli görmekte-dirler.

Ürün performansları arasındaki farkların azalmasıyla tüketici bir çok markanın kalitesini aynı düzeyde algılıyor. Kalite algılamalarındaki farklılıklar azaldıkça markalar fiyat savaşına giriyor, bu da tüketiciyi sadık müşteri olmaktan çıkarıp fiyat avcısı haline getiriyor.

Tüketici gün boyunca birçok mesajla karşı karşıya; onun dikkatini çekmek ve mesajınızı iletmek gittikçe zorlaşıyor. Satın alma gücü yüksek olan tüketici sınırlı sayıda ve birçok marka bu gruba sesleniyor. Böylece Türkiye'de kriz döneminde daha da önem kazanan yeni bir pazarlama devri başlıyor:

"Farklı insanlara farklı ürünler satmak."

Müşteri İlişkileri Yönetiminde işe müşteriye tanımakla başlıyoruz. Ana hatlarıyla müşteriye iki boyutta tanıyabiliriz: demografik ve davranış (satın alma) bilgileri. Daha sonra müşterileri ayrıştırıyoruz: değerli, potansiyel ve zarar ettiren müşteriler. Müşterileri ayrıştırmakta bize yol gösteren kriterler ise müşterinin en son ne zaman, ne sıklıkta ve ne miktarda satın aldığı bilgileridir. Amacımız satışları arttırmak yani, değerli müşterileri sadık kılmak, potansiyel müşterileri değerli müşteriye dönüştürmek, zarar ettiren müşterileri ise karlı hale getirmek olmuyorsa onlardan kurtulmaktır.

Daha sonraki adım ise müşteriyle etkileşim. Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin operasyonel kısmını oluşturan müşteriyle ilişki telefon, faks, internet, kiosk ve POS ile sağlanıyor. Bu yolla elde edilen veriler de veri tabanında toplanıyor. Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin analitik kısmında ise elde edilen verilerin veri ambarında sabitlenmesi ve analiz edilmesi yer alıyor. Böylece Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin son adımına geliyoruz: özelleştir. Bizce önemli olan veri madenciliği ile analiz edilip anlamlı müşteri segmentlerinin oluşturulması ve bu segmentlere özel teklifler geliştirilmesi. Böylece oluşturulan kampanyalar müşteriye

sunuluyor ve msterinin bu kampanyalara cevabı yine veri ambarında msteri bilgileri arasındaki yerini alıyor.

Msterilere ihtiyalarına ynelik zel teklifler gelitirmekle hem değerli msterilerimizi koruyor hem de potansiyel msterileri değerli hale getiriyoruz. Bunu "doğru zamanda, doğru yerde, doğru msteriye, doğru teklifi gtrerek" yapıyoruz. Bylece msterilerinize yakın oluyor ve onların nabzını tutabiliyorsunuz.

En nemli kazanım ise tketiciyi sadece rn performansı ile değil ona zel hizmetler ve tekliflerle kazanmak, sadık kılmak daha yksek karlara dntrmektir.

BÖLÜM 2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşterileri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkarmaktadır. Belki de sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. Kuruluşun, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu müşteri ilişkilerinin ise taklit edilmesi zor ve maliyetli olabilmektedir. Bu durum gelecekte rekabetin yoğun bir biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.¹

2.1. MÜŞTERİ KAVRAMI

Müşteri, pazarlama, satış, üretim, hizmet, zaman, kaynak dağılımı ve karlılık gibi kavramların odak noktasıdır. "Müşteri" terimi ilk olarak yirminci yüzyılın başlarında ortaya çıkmış ve şirketlerin bu terimin anlamını gerçekten kavramaları yaklaşık 100 yıl almıştır.

Şirketlerin çoğu müşterileri perakende müşteriler ve iş yaptıkları firmalar olarak sınıflandırır. Bu, şirketlerin yüksek hacimli veya büyük müşterilere odaklanmasının bir sonucudur. Teknoloji değiştikçe, müşterilere ulaşabilme alanı ve müşterilerle direkt kontak noktaları arttıkça bu tanımları değiştirebilmek mümkün olmuştur.

Çok çeşitli müşteri tanımları yapılmaktadır. Müşterileri bilgi yoluyla yönetebilmenin en önemli avantajı müşteri tanımını yapabilmektedir. Müşteri denildiğinde farklı müşteri grupları sıralanabilir. Bunlar:²

1. Tüketiciler: Nihai ürünü veya hizmeti satın alan bireysel müşterilerdir. Genel olarak, bireyler ve aileler bu sınıfa girer.

¹ Odabaşı, Y., 2000. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık ve Mat. San.Tic. A.Ş., İstanbul, s.5

² Swift, R., 2001. Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall, NJ, s.9

2. Üretim Tüccarları: Satın aldıkları ürün veya hizmetin üzerine bir ürün ekleyerek veya başka müşterilere satışını gerçekleştirerek kendi organizasyonlarına kar sağlama amacı güden müşterilerdir.

3. Kanal/ Dağıtıcı/ Özel Satış Hakkı: Direkt olarak şirkete bağlı çalışmayan ancak şirketin ürünlerinin kendi bölgesinde satışını yapan birey ve organizasyonlardır.

4. İç müşteri: Organizasyon içinde kendi iş hedeflerine ulaşabilmek için ürünleri veya hizmetleri kullanmak durumunda olan kişi veya iş birimleridir. Bunlar genellikle en göz ardı edilen fakat uzun vadede en çok kar sağlayacak olan müşteri kesimidir.

2.2. MÜŞTERİ ÇEŞİTLERİ

Değerli müşteriler belli tiplere giriyorlar. Firmalar yakın zamana kadar en yüksek harcamayı en kritik değer anahtarı olarak kabul ederlerken, artık maliyeti düşük müşteriler de değer kazanmaya başladılar.³

1. Fırsat Yaratma Maliyeti Düşük Olanlar: Lider Tüketiciler

Bu grup, ürün ve hizmetlere talep yaratma adına, dikkati kolay çekilen gruptur. Algılamaları yüksektir, denemeyi severler “lider tüketici” sınıfına girerler. Diğer tüketiciler tarafından da taklit edilirler. Şirketler ürünlerini onlara anlatmak için büyük harcamalara girmezler. Özellikle son piyasa daralmaları ile birlikte şirketlerin çoğu, bu grubun tespiti ve doğrudan ulaşılabilmesi için çalışmalar yapmaya başlamıştır.

2. Edinme Maliyeti Düşük Olanlar: Kolay Alışveriş Edenler

Şirketler ürünle ilgilenmekte olan müşteriye satış yapabilmek için maliyetlere katlanırlar. Bu maliyetler ürünü daha iyi ve daha hızlı anlayabilen, kararlarını önceden kestirilebilir kriterlere göre veren müşteriler için daha düşüktür. Müşterisini daha iyi tanıyabilen, karar kriterlerini bilen şirketler, Müşteri Edinme Maliyetleri' ni optimum düzeyde tutabiliyorlar.

³ Güldür, G., 2001. Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.crminturkey.org>

3. Koruma Maliyeti Düşük Olanlar: Sadık Müşteriler

İstatistiklere göre, çeşitli sektörlerde yeni tür müşteri bulmak için yapılan harcama, bir müşteriyi elde tutabilmek için yapılan harcamanın beş katından fazladır. Yani, şirket yeni bir müşterinin peşindeyken, 5 eski müşterisini rakiplere kaptırmaktadır. Bunun farkına varan firmalar kazandıkları müşterileri elde tutmak için yaptıkları harcamaları artırmaya ve sadık müşteriler yaratmaya önem vermeye başladılar. Ancak sadık müşteri yaratma adına katlanılan maliyetler Ömür Boyu Değer (Life Time Value) hesaplanmadan yapılıyor. Bu da bazı şirketlerin sadık müşteri yaratmaya çalışırken zarar etmelerine sebep oluyor. Her şeye rağmen, özellikle daralan ekonomilerde sadık müşteri, en değerli müşteri haline geliyor.

2.3. MÜŞTERİ ETAPLARI

Müşteriler ile ilişkiler 4 eksen etrafında biçimleniyor⁴

1. “Müşteri Seçim” eksen.
- 2 “Müşteri Edinme” eksen.
- 3 “Müşteri Koruma” eksen.
- 4 “Müşteri Derinleştirme” eksen.

Şirketlerin de bir bakış açısı var. Müşteri odaklı bir şirket haline gelirken, yukarıdaki eksenlerden biri, şirket için ön plana çıkıyor. Bu da sektörel pazar yapılanmasına, ürüne ve kültürel şartlara göre değişebilen bir unsurdur.

2.3.1. Müşteri Seçimi

Ürün tanımları, pazarlama çalışmaları ve piyasa araştırmaları bu eksenin çevresindedir. Müşteri seçimi başlığı altına giren süreçler “şirketin en karlı müşterileri kimlerdir?” sorusuna cevap oluşturuyorlar.

- Bölümleme
- Kampanya Planları

⁴ Nam, E., 2002, CRM ve Günümüz Şirketlerinin Müşteri Odaklılık Seviyelerini Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi, İ.T.Ü. Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 13, s.9-13

- Marka ve Müşteri Planlamaları
- Yeni Ürün Lansmanları

2.3.2. Müşteri Edinme

Seçilen müşterinin kazanılması için yapılan tüm çalışmalar, özellikle satış gayretleri bu eksene yerleşiyor. Müşteri edinme başlığı altına giren süreçler "satış belirli bir müşteriye en etkili yoldan nasıl gerçekleştirilebilir?" sorusunu cevaplıyorlar.

- Rehberlik “ yönetimi
- İhtiyaç analizleri
- Teklif Oluşturma
- Kapanış adımları

2.3.3. Müşteri Koruma

Müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti anlayışları da bu eksende yer alıyor. Müşteri koruma başlığı altında da “bu müşteri ne kadar süreyle elde tutabilir?” sorusunun cevabı yatıyor.

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

2.3.4. Müşteri Derinleştirme

Pazar payı anlayışı yerine, artık sadık hale gelen müşterinin cüzdanındaki payı arttırmak için yapılan çalışmalar da bu eksene odaklanıyor. Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içeriyor.

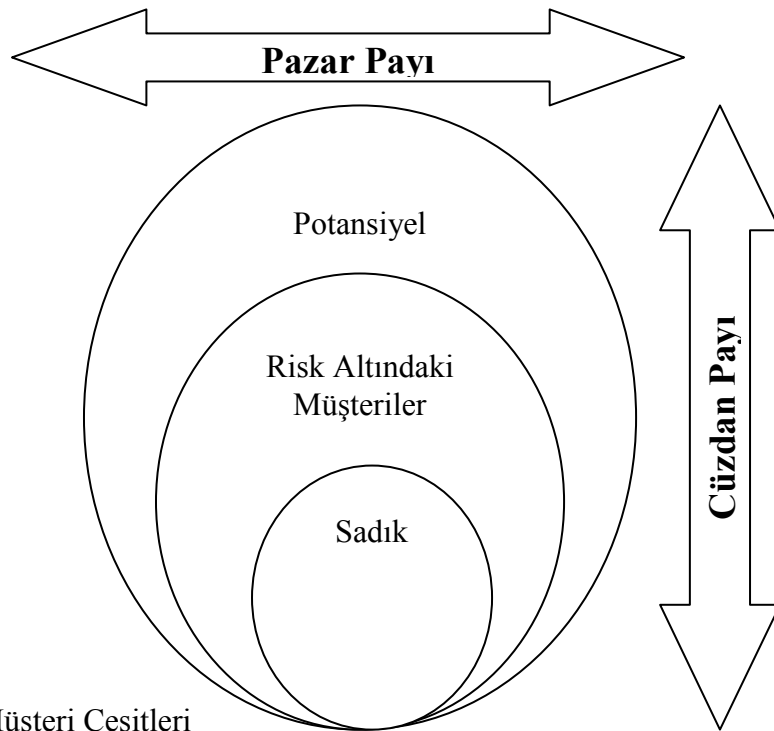
- Müşteri İhtiyaç Analizleri

- Çapraz Satış Kampanyaları

Müşteri İlişkileri Yönetimi Institute Turkey' in Ocak 2001' de 400 kişilik bir katılımı gerçekleştirdiği çalışma, Türk şirketlerinin daha çok 'Müşteri Edinme' gayretlerine önem verdiğini gösterdi.⁵

Bu dağılım, şirketlerin daha çok satış kaygılarında olduğunu gösteriyor. “Müşteri Seçim” ekseninin rağbet görmemesi de şirketlerin ürünlerini konumlandırmada ve temel pazarlama ilkelerinde işi şansa bıraktıklarını gösteriyor. Dağılımda “Müşteri Koruma” yı önemseyenlerin oranı %35 çıkmış olmasına rağmen pratikte yaşananlar bu rakamla paralel değildir. Şirketlerin “yüksek satış” kaygıları zaman zaman “müşteri koruma” anlayışlarını yaratacak davranışlara prim verebiliyor.

Yaşanan krizden sonra bu ibrelerin değiştiği gözleniyor. Artık Türk firmaları müşteri korumaya ve derinleştirmeye odaklanmışlardır. Bunun nedeni pazarın küçülmesidir.



Şekil 2.1. Müşteri Çeşitleri

Kaynak: Güldür, G., 2001. Müşteri İlişkileri Yönetimi Vision, Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitim Günleri, İstanbul, Türkiye, Aralık 7.

Amerika' da ise, şirketlerin çoğu müşterilerini koruma ve derinleştirme derindedir. Müşteri seçimi ve müşteri edinme adımları oturmuş pazarlarda giderek daha az

⁵ Güldür, G., 2003, Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.crminturkey.org>

önemseniyor; çünkü, pazar paylaşılmış ve hareket imkanı kalmamış durumdadır. Şirketler Pazar paylarını değiştirme maliyetlerine katlanmak yerine sadık müşteriler yaratıp müşterilerindeki cüzdan paylarını derinleştirmeyi daha ekonomik buluyorlar. Bu noktadan bakınca Türk şirketleri daha şanslı, ancak önlerinde daha uzun bir yol var.

Şekilde görülen iç içe üç halkadan en dıştaki potansiyel müşteri halkası, ortadaki risk altındaki müşteriler ve en içteki sadık müşteriler. Potansiyel müşteriler, seçim ve edinme evresindeki müşterilerdir. risk altındaki müşteriler, şirketle alışveriş yapmakta olan ama her an rakibe kaçma riski olan müşterilerdir. Sadık müşteriler ise artık hep o şirketle alışveriş yapacak müşterilerdir.

En dıştaki halkanın büyümesiyle Pazar payı artar, en içteki halkanın büyümesiyle ise, cüzdan payı artmış olur. Risk altındaki müşteriler için ikisine birden prim verecek birtakım çalışmalar yapmak gerekir. Örneğin, tedarikçi değiştirme maliyetini arttırmak risk altındaki müşteriler için iyi bir taktiktir. Bu arada yapılması gereken, birbirine fayda sağlayacak Müşteri İlişkileri Yönetimi perspektiflerinin entegrasyonu sağlanmaktadır.

2.4. TÜRKİYE' DE VE DÜNYADA MÜŞTERİ

Ürün bazında rekabetçi çevrede tekel çevresinden farklı olarak ne gibi anlayışların da değişmesi gerektiği Tablo 2.1' de özetlenmiştir.

Tablo 2.1 Ürün bazında tekel çevre ile rekabetçi çevrenin karşılaştırılması

ÜRÜN	
Tekel Çevre	Rekabetçi Çevre
Üretimi, üretici belirler	Üretim, pazara göre belirlenir
Kaliteye önem verilmez	Hedef,kaliteli üründür
Ambalaja önem verilmez	Ambalaj çok önemlidir
Satış sonrası hizmet yetersizdir	Satış sonrası hizmet belirleyicidir
Teknoloji icra edilirken ürün aynen kalır	Teknoloji icra edilirken ürün pazara ayarlanır
Ar-Ge çalışmaları teknik ağırlıklıdır	Ar-Ge çalışmaları hedefi pazara yöneliktir
Standartlara uyma kaygısı yoktur	Ulusal ve Uluslar arası standartlara uygun üretim yapılıır

Kaynak: Türk Telekom, 2001. www.telekom.gov.tr/pazarlama/toplantı.ppt

Fiyat bazında rekabetçi çevrede tekel çevresinden farklı olarak ne gibi anlayışların değişmesi gerektiği Tablo 2.2’ de özetlenmiştir.

Tablo 2.2 Fiyat bazında tekel çevre ile rekabetçi çevrenin karşılaştırılması

FİYAT	
Tekel Çevre	Rekabetçi Çevre
Hedef birim azami kar ;toplam kar hedefi gözetilmez	Hedef birim, asgari kar ;ancak toplam, azami kar
Değer, maliyet, uygunluk analizleri yapılmaz	Değer, maliyet, uygunluk analizleri yapılmadan fiyat belirlenmez
Yalnızca kamuya satılan ürünlere indirim uygulanır	Özel müşteri gruplarına indirim uygulanır,iyi müşteriye iyi fiyat verilir

Kaynak: Türk Telekom, 2001. www.telekom.gov.tr/pazarlama/toplantı.ppt

Tablo 2.3 Tutundurma bazında tekel çevre ile rekabetçi çevrenin karşılaştırılması

TUTUNDURMA	
TEKEL ÇEVRE	REKABETÇİ ÇEVRE
Reklam yoktur	Reklam,pazarlamanın ana unsurudur
Sponsorluk istisnadır	Sponsorluk, önemli bir tutundurma faaliyetidir
Hediye istisnadır	Her fırsatta hediyeler verilir.
Kamuoyu oluşturmak gibi bir hedef yoktur	Kamuoyu oluşturmak için azami çaba sarf edilir
Satış geliştirme birimleri yoktur	Satış geliştirmek için sürekli arayışlar vardır
Marka tanıtımı yoktur	Marka çok önemlidir
Müşteri beklentilerini ölçme amaçlı anket kamuoyu araştırması vs. yapılmaz	Müşteri beklentilerini, memnuniyetini ölçmek için anket ve kamuoyu araştırması yapılması önemli bir

Kaynak: Türk Telekom, 2001. www.telekom.gov.tr/pazarlama/toplantı.ppt

Tutundurma bazında, rekabetçi çevrede tekel çevresinden farklı olarak ne gibi anlayışların değişmesi gerektiği Tablo 2.3’ de özetlenmiştir.

Dağıtım bazında rekabetçi çevrede tekel çevresinden farklı olarak ne gibi anlayışların değişmesi gerektiği Tablo 2.4.' de özetlenmiştir.

Tablo 2.4 Dağıtım bazında tekel çevre ile rekabetçi çevrenin karşılaştırılması

DAĞITIM	
TEKEL ÇEVRE	REKABETÇİ ÇEVRE
'Alıcı ayağa gelsin' anlayışı egemendir	Müşteriye ulaşabilecek her noktadan satış yapılır. Satış- merkezleri, bayiler, e-Ticaret, yüz yüze satış, müşteri temsilciliği vb
Aracısız satış vardır	Bayilik, acentelik, distribütörlük yaygındır
İlişkisel satış yoktur	İlişkisel satış yaygındır
'Devlet Memuru tipi satıcı egemendir	Satıcılar profesyoneldir

Kaynak: Türk Telekom, 2001. www.telekom.gov.tr/pazarlama/toplanti.ppt

Müşteriye bakış bazında rekabetçi çevrede tekel çevresinden farklı olarak ne gibi anlayışların değişmesi gerektiği Tablo 2.5' de özetlenmiştir.

Tablo 2.5 Müşteriye bakış bazında tekel çevre ile rekabetçi çevrenin karşılaştırılması

MÜŞTERİYE BAKIŞ	
TEKEL ÇEVRE	REKABETÇİ ORTAM
Müşteri kavramı yoktur	Pazarlama stratejisi "Müşteri" üzerine oluşturulmuştur
"Bugün Git Yarın Gel" düşüncesi hakimdir	Hızlı hizmet vardır
Müşteriye asık suratla hizmet verilir	Müşteriye güler yüzle hizmet verilir
Satıcı/Şirket/Devlet haklıdır	Müşteri haklıdır
Buyurgan müşteri vardır	Sorgulayan, araştırmacı müşteri vardır

Kaynak: Türk Telekom, 2001. www.telekom.gov.tr/pazarlama/toplanti.ppt

1990'dan sonra dünyada inanılmaz bir değişim yaşanmıştır. Şirketlerin bu değişim karşısında yapmaları gerekenler Tablo 2.6' da açıklanmaktadır.

Tablo 2.6 1990 yılı öncesi ve 1990 yılı sonrası dünyadaki durum karşılaştırılması

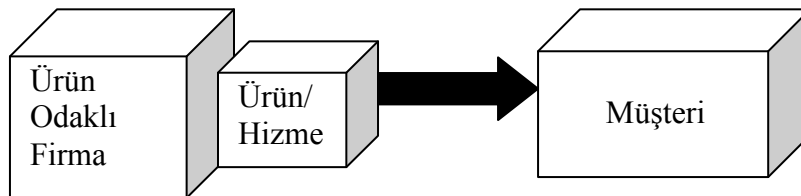
1990 yılına kadar	1990 yılından sonra
Ürün tabanlı strateji	Müşteri tabanlı strateji
Pazar payı	Pazar faaliyetlerinin payı
Alıcı/Satıcı ilişkisi	Stratejik ilişkiler
Ürün yüklü kavramlar	Servis yüklü kavramlar
Ürün tabanlı fiyatlandırma	Bilgi tabanlı fiyatlandırma
Tam zamanlı üretim (JIT)	Herhangi bir zaman, her zaman
Satış, yönetimi	Disiplinler arası projeler
Çıktı (output) tabanlı ödüller	Sonuç (outcome) tabanlı ödüller

Kaynak: Türk Telekom, 2001. www.telekom.gov.tr/pazarlama/toplantı.ppt

2.5. FİRMA-MÜŞTERİ İLİŞKİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Aşağıda firmalar ile müşteriler arasındaki ilişkilerin tarihsel kronolojiye göre geçirdikleri evrim özet ve bundan sonraki dönemler için tahmin edilen ilişki şekli özet olarak görülmektedir.⁶

- **19.Yüzyıl:** Ürün odaklı firmalar gündemdedir. Firma sadece ürünü üretip müşterinin satın almasını beklemektedir. Müşteri ile ilgili hiçbir bilgi değerlendirilmemekte, müşteriye ürünü satmak için çaba sarf edilmemektedir.



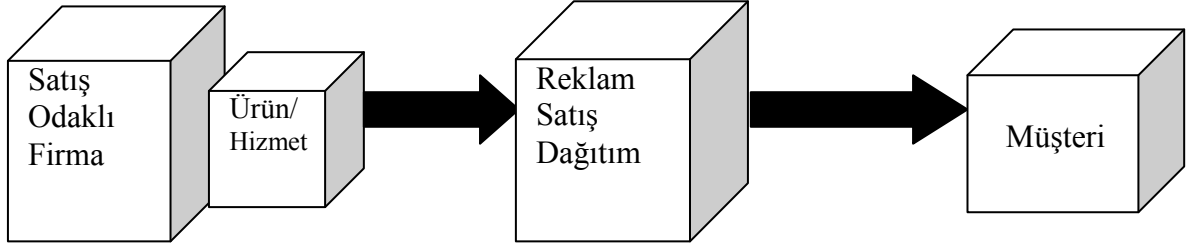
Şekil:2.2. 19. Yüzyıl müşteri ilişkileri

⁶Forsyth, R, 1999. "Components of a CRM System and a Value-driven approach to Implementation", <http://www.crmforum.com/cgi-bin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=roi1>

Kaynak: Forsyth, R, 1999. "Components of a Müşteri İlişkileri Yönetimi System and a Value-driven approach to Implementation",

<http://www.crmforum.com/cgi-bin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=roi1>

- **1900 – 1950 :** Satış odaklı firmalar gündemdedir. Müşterilerin ilgileneceği düşünülen ürünler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Reklam, satış ve dağıtım kanalları ön plandadır.

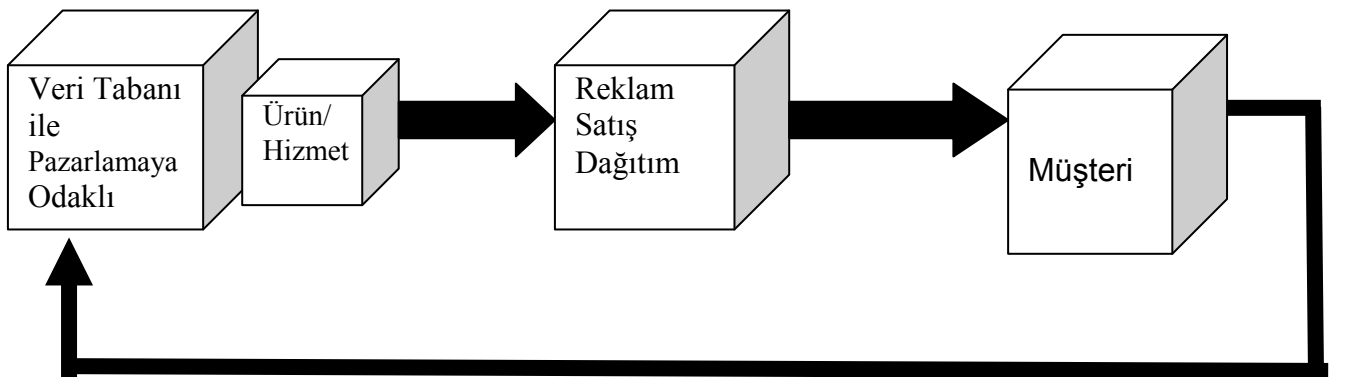


Şekil 2.3. 1900-1950 yılları arası müşteri ilişkileri

Kaynak: Forsyth, R, 1999. "Components of a Müşteri İlişkileri Yönetimi System and a Value-driven approach to Implementation",

<http://www.crmforum.com/cgi-bin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=roi1>

- **1950 - 1990:** Veri tabanı kullanarak pazarlama yapan firmalar gündemdedir. Önceki pazarlama faaliyetleri sonuçları ve hedef müşteri kitlesi göz önüne alınarak pazarlama yapılmaktadır.

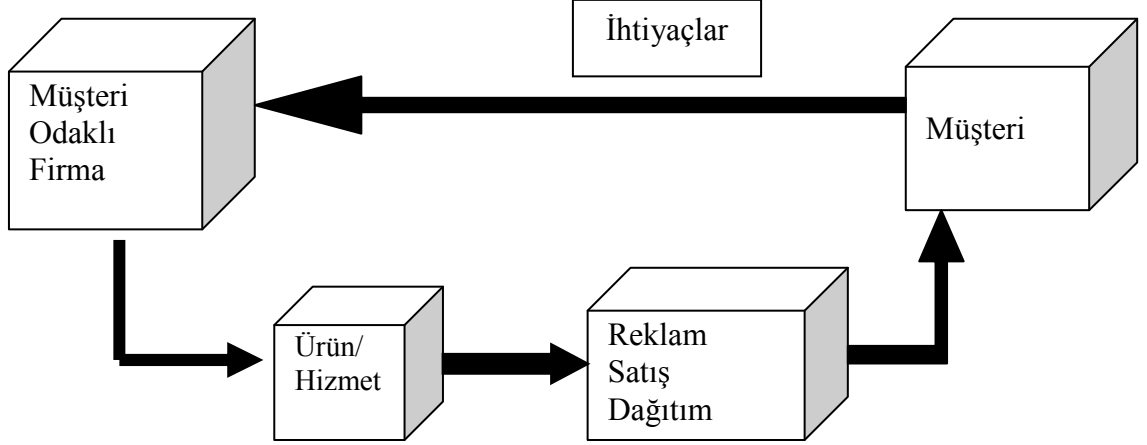


Şekil 2.4. 1950 - 1990 yılları arası müşteri ilişkileri

Kaynak: Forsyth, R, 1999. "Components of a Müşteri İlişkileri Yönetimi System and a Value-driven approach to Implementation",

<http://www.crmforum.com/cgi-bin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=roi1>

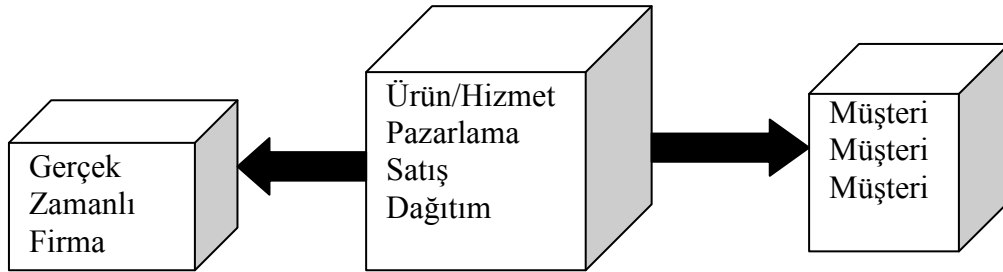
- **1990 - 2003:** Müşteri odaklı firmalar gündemdedir. Müşteri ile tüm kanallar kullanılarak iletişim kurulur ve müşterilerden gelen geri beslemeler değerlendirilir. Müşterilerden hangi bilgilerin elde edileceği belirlenir, bu bilgilerin ürün ve hizmetlerin üretilmesinde, pazarlamasında en verimli şekilde nasıl kullanılacağı ortaya çıkarılır.



Şekil 2.5. Müşteri odaklı firmalar

Kaynak: Forsyth, R, 1999. "Components of a Müşteri İlişkileri Yönetimi System and a Value-driven approach to Implementation",
<http://www.crmforum.com/cgi-bin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=roi1>

- **2003 ve sonrası:** Gerçek zamanlı firmalar gündemdedir. Yenilikleri, yeni ihtiyaçları müşteri tarafından veya firma tarafından ortaya çıkarıldığına bakılmaksızın gereğini yerine getirmek, hızla test etmek ve anında uygulamak önemlidir. Birçok durumda müşteri kendi ihtiyacına uygun ürün/hizmeti şekillendirilebilir. Gerçek zamanlı firmalar tam olarak müşteriler ve tedarikçiler ile bütünleşmiş firmalardır.



Şekil 2.6. Gerçek zamanlı firmalar

Kaynak: Forsyth, R, 1999. "Components of a Müşteri İlişkileri Yönetimi System and a Value-driven approach to Implementation",
<http://www.crmforum.com/cgi-bin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=roi1>

2.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararları ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir.⁷

Müşteri ilişkileri yönetimi geçici müşterileri tekrarlayan satın alma davranışı gösteren sadık müşteriler haline getirmek için ihtiyaçlarını tatmin etme ve hatta ihtiyaçlarından fazlasını sunma konusunda kuruluşun gösterdiği çabaların tamamını kapsar.⁸

2.6.1. Saygınlık Oluşturma

Kuruluş ile müşteri arasındaki ilişki çok ender olarak satışın gerçekleşmesiyle sona ermektedir. Kuruluş için müşterilerle uzun dönemli ilişkiler oluşturma gittikçe önem kazanmaktadır. Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri "saygınlık oluşturma" dır. Özellikle satış ve pazarlama eylemlerinin başarısı büyük oranda bu kavrama bağlıdır. Bu açıdan saygınlık, müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bunlar kuruluşun sunduğu ürüne, hizmete ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Müşteriler tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Böyle bir duygu ve davranış oluşturabilmek için müşteriler;⁹

- Karşılık görebilme
- Bilgili çalışanlar
- Çabukluk
- Sözlerin tutulması
- Anlayış
- Güven
- Takip etme
- Sürpriz yokluğu
- Tutarlılık
- İletişim

⁷ Odabaşı, Y., 2000. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık ve Mat. San.Tic. A.Ş., İstanbul, s.18-23

⁸ Swift, R., 2001. Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall, NJ, s.15

⁹ Odabaşı, Y., 2000. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık ve Mat. San.Tic. A.Ş., İstanbul, s.24-26

- Ulaşılabilirlik
- Bire bir etkileşim

beklerler.

Kuruluş açısından saygınlık, ürünleri ya da hizmetleri satın alırken müşterilerin tercihlerini sürekli kuruluş için kullanmaları, kısaca "sadık müşteriler" haline gelmeleridir. Açık biçimde rakiplerin önerileri karşısında belli bir kuruluşun tercih edilmesi durumunda müşteriler o kuruluşa saygınlık gösterisinde bulunmuş olurlar.



Şekil 2.7. Saygınlık yaratmanın unsurları

Kaynak: Odabaşı, Y., 2000. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık ve Mat. San.Tic. A.Ş., İstanbul, s.25

Saygınlık aslında yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi üç önemli unsurun gerçekleştirilmesi sonucu oluşturulur: Müşteri çıkarlarını zirvede tutma, müşteriyi sürekli hatırlama ve kişisel bir ürün geliştirme. Bunu gerçekleştirmek ise planlı ve programlı çalışmalar gerektirir ve uzun bir uğraş sonucu ortaya çıkar.

2.6.2. Müşteri sadakati yaratma

Geçmişte alışveriş, yakın ilişkilere ve iyi tanımaya dayalı olmaktaydı. Mahalle bakkalı veya kentin iyi bilinen tuhafiyecisi ailemizi ve aile bireylerini yakından tanır, onların gelirlerini ve mesleklerini bilirdi. Kişilerin ne isteyebileceğini tahmin edebilirdi. Satışa sunduğu ürünleri

uygun olarak sipariş eder, taksitli satış yapardı. Hatta aile fertlerindeki başarılarla, üzüntü ve mutluluklarla yakından ilgilenirdi.

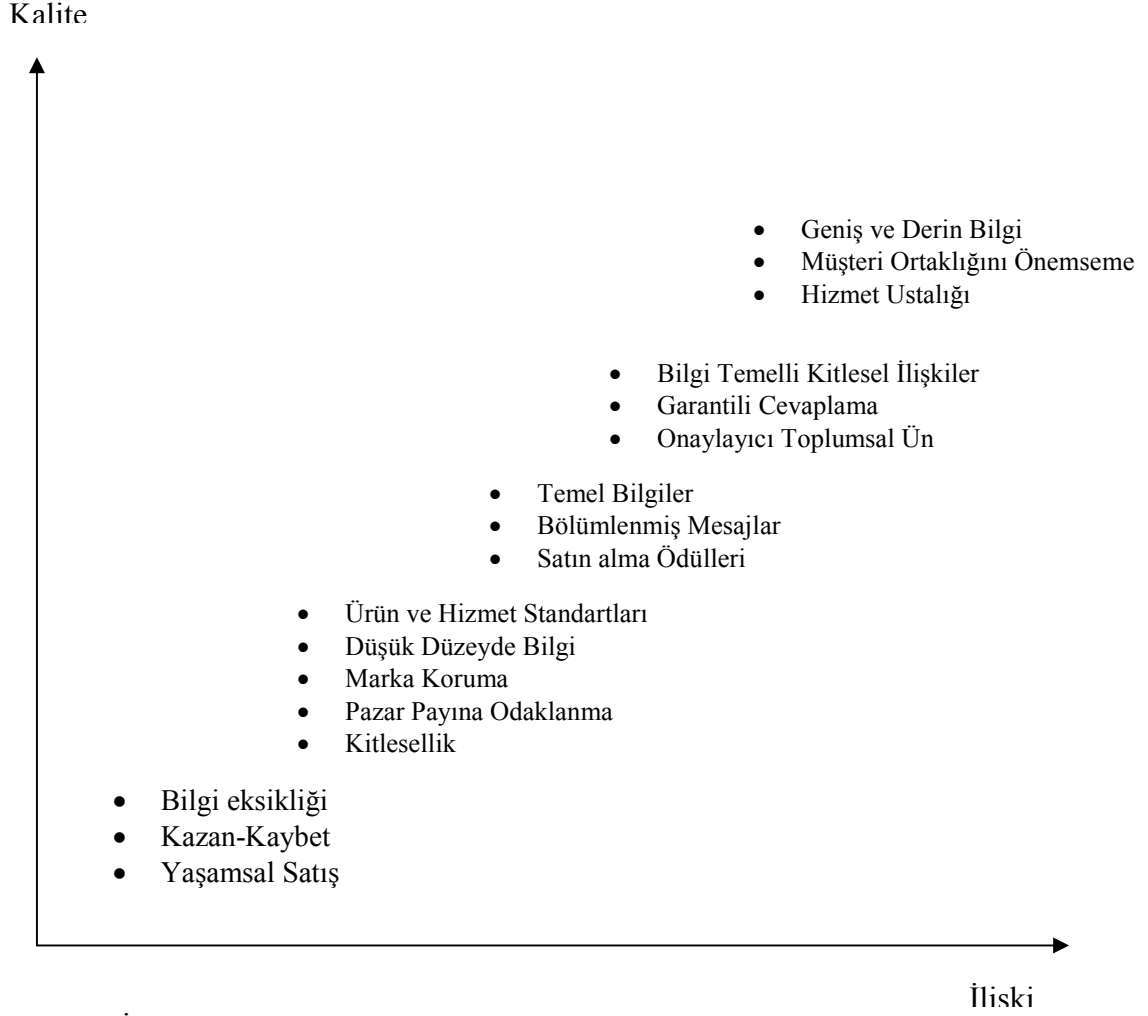
Ancak geniş kitlelerin alışveriş yaptıkları mekanların çoğalması, kitle pazarlama yöntemlerinin yaygınlaşması bu ilişkilere son vermiştir. Kabul edilebilir fiyatlarda, yüksek kalitede ve çeşitteki ürün ve hizmetler maliyet etkin bir yolla daha çok insana ulaşma olanağı bulmuştur. Öte yandan bireyler olarak insanlarla ilişkiler bozularak kaybedilmiştir. Müşterileri değerli, sadık müşteriler olarak görme, onların sadakatini geliştirme yerine, bilinmeyen, yakından tanınmayan kitleler olarak algılama yanlışlığına düşülmüştür. Onlara indirim kuponları gönderilmiş, on beş saniyelik reklamlar yapılmış, ürün ve imaj konumlandırması yapılmış ve bunların satışta önemli faktörler olduğu kabul edilmiştir. Sonuç olarak sadakat değil, fiyat konuları etkili olmaya başlamıştır. Kişisel hizmet azalmış, bireysel tanınma ve sadakat kaybolmuştur. Fiyatlar düşmüş, kalite ve rekabet artmıştır.

Bütün bunların yanı sıra, günümüzün müşterileri büyük değişimler göstermektedir. Teknoloji ve rekabetteki gelişmeler de göz önüne alındığında müşterilerin yeni istekleri aşağıdaki gibi şekillenmeye başlamıştır:¹⁰

- Müşterilerin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucunda müşteri kendine değer verilmesini istemektedir.
- Müşteri kendine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını beklemektedir.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmasını beklemektedir.
- Müşteri, kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulması, yürütülmesini beklemektedir.

Bu gelişmelerden yararlanarak, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurma eğiliminde olan firmalar çoğalmaktadır. Bilgisayar teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişmeler tek yönlü ilişkiden çift yönlü ilişkiye ve etkilerine dönüşümü olanaklı kılmaktadır. ABD’de şirketlerin yatırım mallarına yaptığı harcamaların yarıdan fazlası, bu ilişkiyi oluşturmayı amaçlayan bilgi teknolojisi alanında olmaktadır.

¹⁰ Odabaşı, Y., 2000. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık ve Mat. San.Tic. A.Ş.,İstanbul, s.30-34



Şekil.2.8. İlişki kalitesinin evrimi

Kaynak: Odabaşı, Y., 2000. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık ve Mat. San.Tic. A.Ş., İstanbul, s.32

Müşteri odaklı bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerimizi satmak yerine, var olan müşterilerimizin mümkün olan satın alma paylarının arttırılmasına odaklanılır. Böyle bir stratejinin unsurları aşağıdaki gibi olabilir:

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma,
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunma,
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha çok kaynak harcanması,
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme. Kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamlardan kaçınma,
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma,
- Müşteriler hakkındaki bilgileri daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma,

- Pazar payı oluşturma yerine müşteri payı oluşturmaya çalışma

Müşteri odaklı olmak, şirket ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasına çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklı olmanın önemli bir bileşeni müşteri tatmini ve ölçümüdür. Müşteri tatmini müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluşma durumudur. Müşteri tatmini ve hizmet kalitesi tatmin araştırma programları yapılarak müşteri memnuniyeti ölçülmeye çalışılır. Bu çalışmaların amacı, bütün müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Bu herkese aynı düzeyde hizmet etmek değildir. Bir bankanın çok yüksek düzeyde mevduatı olan bir müşterisine gösterdiği hizmeti, mütevazı bir hesaba sahip olana da sağlaması beklenemez. Ancak her hizmet düzeyinde gereken kalitenin sağlanmasına çalışılmalıdır.

Yeni müşteriler elde etmenin şu anki müşterileri korumaktan çok daha maliyetli olduğu göz önüne alınırsa, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa o kadar karlı olunacağı gerçeği ortaya çıkar. Müşteri tatmini ölçüleme çalışması aracılığıyla müşteri ilişkilerine devam etmenin bir nedeni de tatmin sağlamak yoluyla müşteri sadakati yaratmaktır.

2.6.3. Müşteri Sadakati ve Karlılık İlişkisi

Şirketler için sadık müşterilerin karlılığı dikkate değerdir. Son yıllara kadar, bir satış gerçekleşmesi, bir pazarlama süreci için son nokta olarak görülmekteydi. Şirketin en iyi müşterileri ile ilişkilerini sürdürmek için hemen hemen hiçbir kaynak ayrılmamaktaydı.

Karlılığın artması, pazarlama ve satışın gelecekte en çok karı getirmesi beklenen müşterileri yani varolan müşterileri hedeflemesi ile gerçekleşir. Daha çok iş yapmak/kar sağlamak için temel olarak üç yol mevcuttur:¹¹

1. Daha çok müşteriye sahip olmak,
2. Daha çok satış yapmak,
3. Daha karlı/pahalı satışlar yapabilmek.

¹¹ Griffin, J., 1995. Customer Loyalty How to Earn it, How to Keep it, Lexington Books, Newyork, s.24-28

Karlılığı arttırmak için, 2. ve 3. maddelerin uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi hedeflenmelidir. Genel olarak pazarlama aktivitelerinde, yeni müşteriler kazanmak varolan müşterileri elde tutmaya çalışmaktan daha ilginç ve kar getiriciymiş gibi görünür. Hatta yeni müşteriler elde etmeye çalışmak daha uğraştırıcı ve beceri isteyen bir işmiş gibi görülür. Yeni müşteri kazanma programları, genellikle yoğun reklam kampanyaları, yeni satış teknikleri ve farklı pazarlama yaklaşımları içerir. Bu çalışmalar, pazarlama alanındaki insanların daha yaratıcı hissetmelerine neden olur. Ancak gerçekte, varolan müşterileri elde, tutmaya çalışmak da yaratıcılık gerektirir ve getirisi daha fazla olur.

Pazar araştırması yapanlar, yeni müşteri elde etme çalışmalarını "varolmayan istek paradoksu" olarak adlandırırlar. Şirketler daha az kar getirici bir faaliyet için daha çok yatırım ve zaman harcarlar. Kampanyalar yeni müşteri bulmakta başarı kazansa da maliyeti oldukça fazla olur.

Araştırmalar, bir satışın bir potansiyel bir müşteriye yapılabilme olasılığının 1/16 olduğunu ancak varolan bir müşteriye yapılabilme olasılığının 1/2'ye yakın olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM 3. MÜŞTERİ SADAKATI

3.1. MÜŞTERİ SADAKATI TANIMI

Sadakat, kelime anlamı olarak içten bağlılık, sağlam ve güçlü dostluk anlamına gelmektedir. Müşteri sadakati, müşterinin alışveriş yaptıkları sektördeki toplam harcama kapasitesinin büyük çoğunluğunu aynı iş yerinden yapması demektir. Müşteri sadakati, müşterinin alışveriş alışkanlıklarının incelenmesiyle birlikte tanımlanabilir. Sadık bir müşteri,¹²

- Düzenli olarak bir iş yerinden alışveriş yapan,
- Aynı iş yerinden birçok ürün (çapraz ürün) ya da hizmet alan,
- Alışveriş yaptığı mağazayı diğer müşterilere tavsiye eden,
- Rekabetin tüm çekiciliğine rağmen şirkete olan bağlılığını gösteren müşteridir.

Yukarıdaki davranışların her biri doğrudan ya da dolaylı olarak şirketin satışlarına katkıda bulunur. Sadık müşteriler şirketler için en karlı müşterilerdir. Çünkü :

- Düşük servis maliyeti vardır. Çünkü bu müşterilerin gerek demografik özellikleri, gerekse harcama bilgileri veri ambarı sistemlerinde bulunmaktadır.
- Fiyat hassasiyetleri azdır. Bu müşteriler yaptıkları alışverişlerinde fiyat unsurunu arka plana iterler. İyiyi, kendilerini ait hissettikleri mağazadan aldıklarını bilirler.
- Harcamalarını belirli ekonomik koşullarda arttırmırlar. Sadık müşteriler, alışveriş yaptıkları firmalarında fazla ciroolu harcamalarını yaparlar. Mağazadaki çok fazla ürün kategorisinden alışveriş yaparlar.
- Firmaya yeni müşteri kazandırırılar. Sadık müşteriler kendi favori markalarını ya da alışveriş yaptıkları mağazaları başka kişilere tavsiye ederler.

3.2. SADAKAT TİPLERİ

Sadakat tekrar satın alma olasılığı ve bağlılık derecesine göre dört grupta incelenebilir.

¹² Interaktivite Bülteni, 1998.Müşteriyi Nasıl Sadık Kılırsınız,s.1-7

Tablo 3.1. Sadakat Tipleri
TEKRAR SATIN ALMA

	YÜKSEK	DÜŞÜK
BAĞLILIK DERECESİ	Esas(Birincil) Sadakat	Gizli Sadakat
	Sabit Sadakat	Sadakatin Olmaması

Kaynak: Varolan, A., 2003, Müşteri Sadakat Yönetimi, İ.T.Ü. Yüksek Lisans Tezi,
Aralık 24, s.9

3.2.1. Esas (Birincil) Sadakat

Ödüle dayalı sadakat, sonuç alınması en kuvvetli sadakat tipidir. Bu tip müşteri grupları tüm iş sektörleri için tercih edilen gruplardır. Müşteriler farkına varıp almış oldukları ürünü kullanmanın ve bu ürünü tanıdıklarına tavsiye etmenin onurunu yaşarlar. Bu grup müşteriler ürün ya da hizmetin sesli avukatlarıdır.

3.2.2. Gizli Sadakat

Bu müşteri grubunda davranışsal etkiden çok durumsal etki müşterinin yeniden alışveriş yapmasını etkiler. Örneğin, Çin lokantalarının sadık bir müşterisi olan evli bir bayanın eşinin Türk yemeklerini tercih etmesi neticesinde (Çin lokantasına sadece fırsat bulduğunda ya da özel günlerde gitmesi ve genelde her ikisinin de ortak tercih ettikleri yemek türünü yapan lokantaları kullanmaları gizli sadakatin göstergesidir. Örnekteki benzer gizli sadakati oluşturan durumsal faktörlerin tespit edilmesi için şirketler çeşitli mücadele stratejileri geliştirmelidir. Bu örnekte, Çin lokantası yemek münülerine az da olsa Türk yemek çeşitlerini ekleyerek isteksiz ama sürekli bir müşterisi olan evin erkeğinin sadakatini artırabilir.

3.2.3. Sabit Sadakat

Bu gruptaki müşteriler alışkanlıklarından ötürü alışveriş yaparlar. Bu alışveriş "Alıyoruz, çünkü her zaman kullandık bunu" ya da " Çünkü çok uygun" tarzında alışveriş tipidir. Burada durumsal faktörler tekrardan satın almayı teşvik eder, davranışsal faktörlerin önemi yoktur.

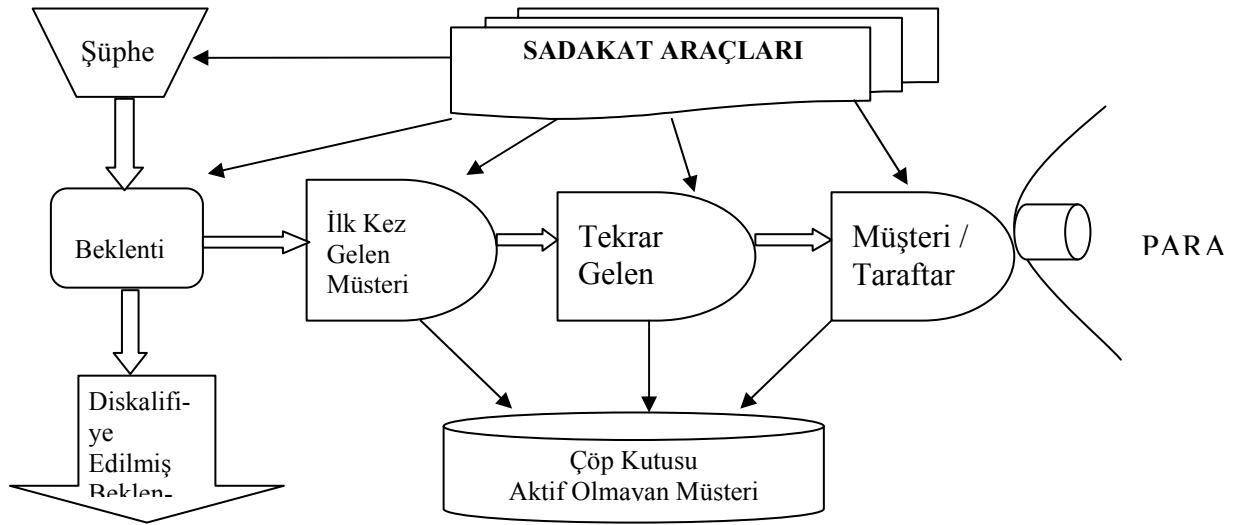
Müşteriler ürünü aldıkları şirkete karşı az bir derecede tatminlik duyarlar ya da aslında ortada gerçek bir tatminlik yoktur. Bu sadakat, sıklıkla alınan ürünlerde mevcuttur. Müşteriler, aynı ürünün rakiplerdeki görülür bir faydasına göre alışveriş yaptıkları şirketi değiştirebilirler.

3.2.4. Sadakatin Olmaması

Birçok değişik nedenden ötürü bazı müşterilerde ürün ya da hizmetlere karşı sadakat bulunmamaktadır. Şirketler, sadakatin olmadığı müşterileri hedef kitlelerinden çıkarmalıdır; çünkü bu müşteri grubu hiçbir zaman sadık müşteri olmayacaktır, ayrıca şirketlerin finansal büyümelerine de çok az katkıda bulunacaktır. Bu gruptan sadakatleri geliştirilebilecek gibi olan müşteri grupları desteklenmelidir.¹³

3.3. SADIK MÜŞTERİ ELDE ETMEK

Sadık bir müşteriye elde etmenin haftalar, aylar veya yıllar sürer gibi bir zamanı yoktur, uzun zaman alır, çünkü aşama aşama ilerleyen bir süreçtir.¹⁴



Şekil 3.1. Kar Üretim Sistemi

Kaynak: Griffin,J., Customer Loyalty-How to Earn It,How to Keep It, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997,s.28

¹³ Varolan, A., 2003, Müşteri Sadakat Yönetimi, İ.T.Ü. Yüksek Lisans Tezi, Aralık 24, s 8-10

¹⁴ Interaktivite Bülteni, s.3-7

Müşteri sadakatini yaratmanın evrimi Tablo 3. 2 de özetlenmiştir:

Tablo 3.2. Müşteri Sadakati Evrimi

	ŞÜPHE / BEKLENTİ	İLK KEZ GELEN MÜŞTERİ GRUBU	TEKRAR GELEN MÜŞTERİ GRUBU	SADIK MÜŞTERİ GRUBU	TARAFTAR MÜŞTERİ GRUBU
MÜŞTERİ KARLILIĞI	Yoka Yakın	Az	Normal	İyi	Çok İyi
PAZARLAMA SATIŞ HEDEFİ	Çekicilik	İşleme özel	İlişki Geliştirme	İlişkiyi Genişletme k	Kuvvetli İlişki
PAZARLAMA/ SATIŞ STRATEJİSİ	Faydaları Aktarmak	Söz Verilen Faydaları Sağlamak	Hizmet ve Destek Yoluyla Artan Değer Sağlamak	Hizmet ve Destek Ötesinde Değer Sağlamak	Değer Sağlamak ve Şirket için Yeni Satış Kaynağı Yaratmak
PAZARLAMA / SATIŞ MALİYETİ	Çok Fazla	Fazla	Normal	Az	Çok Az
MÜŞTERİ / ALIŞVERİŞ ALIŞKANLIĞI BİLGİSİ	Çok Az	Az	Normal	Fazla	Çok Fazla

Kaynak: Kaastra, I. And Boyd M., Designing A Neural Network For Forecasting Financial and Economic Time Series, Neurocomputing, 1996, s 218

3.3.1. Şüpheli Müşteri Grubu

Bu aşama şirketlerin ürün ya da hizmetlerinden yararlanabilecek herkesi kapsar. Bu kişilere şüpheli denir, çünkü alışveriş yapmaları istenir fakat yine de biraz şüphe duyulur. Yapacakları alışverişten emin olunamaz.

Bu adımda, şüphe grubundaki müşterileri elde etmek için şirketlerin bir takım yatırımlar yapması gerekmektedir. Şirketler burada;

- Kimi hedef kitle olarak alacaklarına,
- Ürün ve hizmetlerini müşterinin sadakatini ve gelirini arttıracak şekilde nasıl konumlandıracaklarına,
- Şüpheli müşteri gruplarını nasıl ve hangi yolla beklentisi olan bir gruba yükselmelerini sağlayacaklarına odaklanmalıdırlar.

Hedef kitleyi belirlerken aşağıdaki noktalara önem verilmelidir:

- Toplam pazarı dikkatlice incelemek
- Pazarı bölümlere ayırmak
- Bölümlere ayrılmış her bir pazarı analiz etmek
- Aynı sektördeki rakipleri analiz etmek
- Pazardaki en etkili silahları keşfetmek

Şüpheli bir müşteri grubu ile temasa geçildiğinde, bu grubun şirketten beklentisi olan bir gruba terfi etmeleri için cevap verilmesi gereken bazı sorular vardır.

- Bu grubun istekleri veya sorunları nelerdir?
- Bu grubun, problemlerinin çözülmesi için arzusu var mıdır?
- Bu grup alışveriş yapmak için yetkiye sahip midir, istekli midir?
- Bu grup şirketin ürün veya hizmetlerinden yararlanmak için istek ve kabiliyete sahip midir?
- Bu grup belirli bir zaman periyodunda karar verme yetkisine sahip midir?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplar “evet” ise, bu müşteri grubu beklentisi olan müşteri grubu durumuna yükselmiş demektir.

3.3.2. Beklentisi Olan Müşteri Grubu

Beklenti yaratan müşteri, şirketin ürün veya hizmetine ihtiyacı olan ve onu almaya gücü olan kişidir. Beklenti yaratan müşteri şirketten alışveriş yapmamış olmasına rağmen, şirket hakkında çeşitli yerlerden tavsiyeler almış, duymuş ya da okumuş birisi olabilir. Bu kişiler şirketin kim olduğunu, ne sattığını, ne kadar sattığını ve nerede sattığını bilen fakat henüz alışverişini yapmamış olan kişilerdir.

Sadık müşteriyi elde etme sürecinde beklenti grubu olan müşterileri ilk kez alışveriş yapan gruba yükseltmek amacı güdülmelidir. Bunun için müşteriye doğrudan ya da dolaylı satış yapmak gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmeden önce müşterinin güvenini kazanmak gerekmektedir. Müşterinin güvenini kazanırken aşağıdaki anahtarlar kullanılabilir:

- Şirket beklenti grubundaki bir müşteriyi kendini tanıtmaya süzgecinden geçirilmelidir. Araştırmalar göstermiştir ki, bir şirket, şirketin ürünleri ya da hizmetleri hakkında dört ya da daha fazla kez haberdar olan bir müşterinin gözünde o şirketin kredibilitesi oluşmuştur. İlk gönderilen mektubu belki müşteri çöpe atacaktır. İkinci mektuptan sonra "Daha önce sanırım bu şirketten mektup almıştım!" diye kendi kendini sorgulayacaktır. Üçüncü mektupta : "Bu şirket hakkında bir şeyler duymuştum, ne kararı versem acaba?" diyecektir. Dördüncü mektuptan sonra da : "Bunlar hakkında çok şey duydum, bir deneyeyim bu şirketi" fikrine kapılacaktır. Yani müşteriye hemen satış yapmaya çalışmak yerine öncelikle şirketi, misyonunu, ürünlerini ve hizmetlerini tanıtan bilgilerle doğrudan posta yoluyla bilgilendirmek gerekir.
- Sürekli ve bilinçli olarak müşterinin istekleri şirketin ihtiyaçlarından ön planda tutulmalıdır. Her ne kadar şirketlerin misyonu iş hayatında rakipleri arasında başarıyı yakalamak olmasına rağmen bunun yolu en başta müşterilerin başarısını yakalamaları ve kendilerinden alışveriş yapmanın verdiği mutluluğu yaşamalarına bağlıdır.
- Müşteri şikayet, istek ya da talepleri daima gerçek kanıtlar ve sayılara dayanmalıdır. Müşteriyi mutlu etmek için duyması gerekenler dürüstlük çerçevesinde sunulmalıdır. Her ne kadar ana hedef satış yapmak olsa da inanılmaz bir şekilde bazı şirketler

siparişi almak için her yola başvurmaktadır. Daima gerçekler konuşulmalıdır. Özellikle müşteriye tekrar aralarında görmek istediklerinde, hatalı ve yanlış durumlar şirketlerin aleyhine işleyebilmektedir.

- Müşteriye sadece verilebilecek hizmet ya da ürünler için söz verilmelidir. Beklenti grubundaki bir müşteri heyecanlıdır ve kararlı bir şekilde ürünü almak için inandırıcı nedenleri arayan bir müşteridir. Bu nedenler doğru ve gerçekçi bir şekilde sunulabilirse şirket ile müşteri arasındaki ilişki ve satışlar için sağlam bir yapı kurulmuş olur, aksi halde bu girişim başlangıçta ya da ileride hayal kırıklığı ile sonuçlanır.

3.3.3. Diskalifiye Edilmiş Müşteri Grupları

Bu duruma düşmüş müşteriler, şirket hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olan fakat şirketin ürünü ya da hizmetini alma gücü ve iradesi olmayan yani ürünü almak istemeyen kişilerdir. Bu kişiler direkt olarak göz ardı edilmeden önce tekrar süzgeçten geçirilip potansiyelleri olanları üzerinde çalışılmalıdır.¹⁵

3.3.4. İlk Kez Gelen Müşteri Grubu

Bu müşteri mağazaya bir defa gelmiş müşteridir. Halen alışveriş yaptığı mağazanın müşterisi olmaya devam edebileceği gibi, şirketin en yakın rakiplerine de gitme olasılığı olan müşterilerdir.¹⁶

İlk kez mağazaya gelen bir müşterinin bir daha geri dönmemesinin aşağıdaki gibi nedenleri olabilir:

- Erken yaşanan problemlerin şirket - müşteri ilişkisini kesmesi: Eğer müşteri hayat çevriminin ilk üç ayından altı ayına kadar bir problem yaşanırsa, müşteri bu tarz

¹⁵ Varolan, A., 2003, Müşteri Sadakat Yönetimi, İ.T.Ü. Yüksek Lisans Tezi, Aralık 24, s 12-14

¹⁶ Miller, Janis L., Craighead, Christopher W. and Karwan, Kirk R., Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation, Journal of Operations Management, 2000, s.387-400

problemleri ileride sıklıkla yaşayacağı korkusuna kapılır, alışverişinden pişmanlık duyabilir ve alışverişini kesebilir.

- Resmi olmayan hizmet sistemi: Siparişlerini tatminkar bir davranış ile proses etmeyen bir şirket hesap yönetiminde problemlerle karşılaşır ve yeni bir müşteri bulmada aylar veya yıllarını geçirebilir.
- Karar verici sistemlerin eksikliğinde müşteriyle bozulan iletişimler: Bu sistemler müşterinin satın alma sürecine dahil edilmediği müddetçe iletişim problemleri yaşanır.
- Öncekine kaçış çok rahattır: Eğer müşteri yeni alışveriş yapmaya başladığı bir şirket haricinde önceki alışveriş yerlerine de devam ediyorsa, yeni alıştığı yerde yaşadığı en ufak bir problem eskisine tam olarak dönmesinde önemli rol oynar.

Mağazaya ilk defa gelen müşterileri tekrar geri döndürmek için aşağıdaki önlemler alınabilir:

- Mağazanızdan alışveriş yaptığı için teşekkür mektubunun gönderilmesi. Bu sadakat yolunda atılacak adımlardan en önemlilerinden biridir. Müşterilere, sizden alışveriş yaptığı için teşekkür etmenin en kolay ve ucuz yoludur.
- Müşteri geri dönüşünü erkenden araştırmak ve hızlı bir şekilde cevap vermek: Müşteri ilk kez aldığı bir ürünün probleminin çözülmesi ve ihtiyaçlarının karşılanmasını ister. İlk satış yapıldıktan sonra müşteri ile en kısa sürede temasa geçilip, ürün ya da hizmet hakkında geri dönüşü alınıp varsa sorunları giderilmelidir.
- Müşteriye, ilk alışverişinden hemen sonra ürün ya da hizmet kullanımı hakkında fikir aşılacağı postalamalar yapılmalıdır çünkü eğer müşteri ürünü ya da hizmeti nasıl kullanacağını beceremezse ya da sorun yaşarsa, bir daha aynı şirketin hizmetinden yararlanmaz. Bu postalama, ürünü almakla ne kadar iyi ettiğini ve üründen en çok faydayı hangi yolla sağlayabileceğini içeren bir postalama olmalıdır.
- Kararlı ve sürekli bir şekilde müşterinin gözünde şirketin değeri güçlendirilmelidir. İyi bir hizmet, sadece müşteriler bunu fark ettiğinde değerlidir. Bunun yolu da müşteriyle

sürekli halde mektup, elektronik posta, sms, katalog, telefon görüşmeleri vb. aktiviteleri yapmaktan geçer.

- Müşteri veri tabanı oluşturup kullanılmalıdır. İyi bir müşteri veri tabanı programı şirkete müşterilerinin kim olduğunu, nelerden hoşlandığını, demografik özelliklerini vb. bilgilerini sunar. Bunun sayesinde müşteriye şirket tarafından hatırlandığı ve ona değer verildiği gösterilebilir.
- Tüm hizmet kanalları müşteriyle iletişimde sürekli olarak kullanılmalıdır. Broşürler, mektuplar, özel gün tebrikleri, telefon görüşmeleri, anketler, elektronik postalar, cep mesajları en önemli araçlardır.
- Müşteriye geleceğin resmi çizilebilmelidir. İlk defa mağazadan alışveriş yapan müşteriye gelecekte yapılabilecekleri aktarılıp, ileride ne gibi avantajları elde edebileceği konusunda bilgilendirilmelidir.
- Müşterinin tekrar alışveriş yapmasını müşteriye sunulacak ek hizmet anlayışıyla aşılması gerekmektedir. Müşteriyi sadakat klüplerine üye yaparak, ürünün kullanımının ileri senelerinde ek destek hizmetleri sunulmalıdır.
- Müşteriye yapılan hizmetlerin maliyetlerine değeceği düşünölmelidir. Bir müşterinin sadakatini kuvvetlendirmenin maliyeti, müşteriyi kaybetmenin maliyetine göre çok çok ucuzdur.
- Müşteri ödüllendirme programları geliştirilmelidir.
- Yeni müşteri grubuna "Hoş geldiniz kampanyaları düzenleyip hediyeler vermek olabilir. Bu hediyeler müşteriye sunulacak ek indirimler olabileceği gibi, müşteriye kasa başında verilebilecek şirketin maskotu ya da başka bir kullanıma hizmet eden Ufak hediyeler de olabilir.
- Müşterilere alışverişlerinde mutlaka ürün garantileri sunulmalıdır. Garanti belgeleri şirketin prestijini, kalitesini ve müşteri nezrinde değerini artırır.

3.3.5. Tekrar Gelen Müşteri Grubu

Bu tarz müşteriler, şirketten iki ya da daha fazla kere alışveriş yapmış kişilerdir. Aynı ürünü iki ya da daha fazla kere alabilecekleri gibi, iki ya da daha fazla farklı ürün ya da hizmetten farklı zamanlarda yani tekrarlı olarak yararlanabilirler.

Bu müşteri grubu sadık müşteri olma yolunda şirket açısından kapıyı aralayan ve sadakat zincirinin halkasına eklenmeye hazır durumda olan müşterilerdir.

Tekrar gelen müşteri grubunu sadık müşteri grubuna dahil etmek için şirketlerin üç önemli değere ehemmiyetle eğilmeleri gerekmektedir:

- Operasyonel Mükemmeliyetlik: Bu, müşterilere, güvenilir ürün piyasa fiyatlarına göre en uygun şekilde ve en az satın alma ve satış sonrası problemleri yaşatacak şekilde sunmaktır.
- Müşteriyi Kişiselleştirme: Bu, müşteri grubunu bölümlere ayırıp, her biri kesin ve tam doğru hedef pazarlara dahil edip, her bir pazarın taleplerine en uygun hizmet ya da ürünü sunmaktır.
- Ürün Liderliği: Bu, müşterilere ileri ürün ve hizmet teknolojilerinde liderlik edip, rakiplerin ürün ya da hizmetlerini modası geçmiş duruma getirmektir.

Bu müşteri grubunun sadıklar içerisine dahil edilmesi için şunlar yapılabilir:

- Satış, kar ve marjlarını muhafaza etmeliyiz.
- Sadakati arttırmak için mevcut müşterinin potansiyelini arttırmalıyız.
- Müşterileri çapraz ürün satışlarına teşvik etmeliyiz.
- Müşteriyi yeni markalarla beslemeliyiz ve yeni markaları tecrübe ettirmeliyiz.
- Tüm rakiplerden önce yeni markayı firmamızda çıkarmalıyız.
- Rakiplerden önce sadakat planı oluşturmalıyız.

Gerçek sadakat müşterinin ne söylediğiyle değil, müşterinin şirket hizmet ve ürünlerindeki alışveriş alışkanlıklarıyla ölçülür. Müşterisini analiz etmesini başarabilen şirketler; yani

müşterisinin kim olduğunu, neler aldığını, niye ve nerden aldığını analiz edebilen şirketler müşterilerini sadık müşteri grubuna dahil etmek için müşterinin karşısına bir takım engeller koyabilir. Bu engeller, müşterilerin bir başka şirkete gitmelerini önleyebilir. Bunlar:

- Fiziksel Engeller: Şirketlerdeki müşteri ilişkileri yöneticileridir. Bireysel olarak her birinin ayrı müşteri grupları vardır ve o müşteri gruplarının takibi, problemlerinin çözümü, sadakatlerinin korunması gibi aktif çalışmalarda bulunurlar.
- Ekonomik Engeller: Bu engeller, müşterilere finanssal açıdan destek olan hediye kuponları, indirimler, hediye çekleri vb. gibi ödüllerdir.
- Psikolojik Engeller: Bu engeller, şirketlerin müşterilerine kendi ürün ya da hizmetlerine bağlı olduklarını kavratma çalışmasıdır. Bu çalışma müşteriye kendisini takip ettiklerini müşteriyle paylaşmak şeklinde yapılır. Müşterinin geçmişte yaptığı alışveriş bilgileri müşteriyle paylaşmak, ona onu takip ettiklerini, değer verdiklerini hissettirmek müşteri sadakatini artırır.

3.3.6. Sadık Müşteri (Client) Grubu

Sadık müşteri, şirket tarafından satılan her şeyi ihtiyaçları doğrultusunda alan kişidir. Düzenli olarak alışveriş yapar. Şirketle arasında kuvvetli ve süregelen bir ilişki vardır ve bu ilişki kendisine rekabetten itici kuvvet olarak yansır.

Sadık müşteri grupları şirketlerin taraftarı haline getirilmelidir. Taraftar kazanmak, şirketler için yeni müşterilere satış yapmanın en etkili yöntemidir. Şirketin ürünlerini ve hizmetleri kullanmış ve bilen bir müşterinin şirket hakkında çevresine reklam yapması en güvenilir yoldur. Ayrıca bu yöntemin şirkete belli bir maliyeti de yoktur.

Sadık müşteri grubunu taraftar grubu haline getirirken müşteri ilişkilerine fazlasıyla önem verilmelidir. Şirketler müşteri ilişkilerini sürekli olumlu yönde seyretmesini kontrol etmekle yükümlüdürler. Bu ilişkileri olumlu etkileyen bazı faktörler şunlardır:

- Müşterilerle olumlu telefon görüşmeleri
- Konuşmalarda açık, net ve anlaşılır bir dil kullanma
- Müşterilere minnettarlık gösterme

- Müşterilere hizmet önerilerinde bulunma
- Müşteri sorunlarını çözme
- Sorunları çözerken "biz" kelimesini kullanma, böylelikle müşterilerin de şirket ailesinin birer ferdi olduğunu gösterme
- Sorunlardaki sorumluluğu kabullenebilme
- Kısa ve özlü iletişimi benimseme
- Müşteriyle birlikte geleceği planlama, müşteriye vizyon çizme

Bu ilişkileri olumsuz yönde etkileyen bazı faktörler de aşağıda sıralanmıştır. Bu durumlardan mümkün olduğunca kaçınılmalıdır:

- Çalışanların ilgisizliği
- Çalışanların eğitiminin yetersiz olması ve tecrübesizliği
- Çalışanların müşterilere olumsuz davranışları
- Çalışanlardaki yetki problemi: İyi hizmet vermek, sorumluluk yüklemek ve müşteriye memnun edecek kararlar alabilmeleri için yeterince yetkilendirilmemiş olması
- Şikayetlerin yanlış ele alınması ve çözümü
- Görüşmelerde veya konuşmalarda karmaşık bir dil kullanma
- Sorunlarda başkasını suçlama
- Müşteriye sorunlarla ilgili gerekçeler sunma
- Müşteri ile iletişimde sürekli olarak aynı iletişimi kullanma
- Müşterinin isteklerini bekletme
- Konuşma dilinde yasal kelimeleri kullanma
- Müşterinin sadece sorunlarına cevap verme
- Müşterinin kafasını karıştırıcı uzun cümlelerle cevaplar verme
- Müşteriye acil ve hazırlıksız cevaplar verme
- Müşteriye geçmişteki kötü günleri hatırlatma
- Müşteriler gibi çalışanlara da kötü muamele edilmesi

3.3.7. Taraftar Haline Gelen Müşteri Grubu

Taraftar da tıpkı müşteri gibi davranıp ihtiyacı olan her şeyi düzenli olarak alır. Taraftar aynı zamanda diğer kişileri de alışveriş yaptığı yerden almaya teşvik eder. Şirketin pazarlamasını yapar, şirket hakkında düşüncelerini çevresine anlatır, tavsiyelerde bulunur.

Taraftar haline gelen müşteri gruplarının sadakatleri birtakım programlarla sürekli olarak desteklenmeli ve geliştirilmelidir. Bunun için :

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkileri anlatma ve önem verme, ömür boyu değer oluşturma.
- Müşterilere daima yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunabilme
- Müşteri ve ürün geliştirme proseslerinde her türlü yatırıma açık olma
- Müşterileri sınıflara ayırma ve farklılaştırma. Her bir sınıf için ayrı ayrı sadakat yönetimi prensipleri uygulama.
- Müşterilerle karşılıklı diyalog başlatma ve sürdürme, ihtiyaç analizleri tespiti.
- Sektöründe pazar payı oluşturmanın önceliğini müşteri payı oluşturmaya verme.

3.3.8. Aktif Olmayan Müşteriler

Sadık müşteriye elde etme aşamalarında müşteri memnuniyetsizliğinin doğması neticesinde bazı müşteriler aktif olmaktan çıkarlar, yani şirketle olan bağlarını koparırlar. Bu durum, mağazaya ilk defa gelen bir müşteride, tekrar alışveriş yapan gruptaki bir müşteride ya da şirketin sadık ve taraftarı haline gelen müşteride görülebilir.

Uzun dönemli bir müşterinin şirketle olan bağlarını koparması şirket için para kaybı demektir. Şirkete karlılık sağlayan grubun bu müşterilerden oluştuğu bilindiği üzere şirkette karlılıkta da kayıp yaşanır.

Müşterilerin aktif olmayan duruma düşmesini engellemek amacıyla aşağıdaki yollar izlenebilir:¹⁷

- Müşterinin şirkete geri dönüş vermesini kolaylaştırmak : Müşteriye en sık aldıkları ürünleri sormak, bu ürünlerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını öğrenmek, beklediklerini bulabilmeleri için ne tür geliştirmeler yapılabileceğini öğrenmek bazı yöntemlerdir. Gözlemler, sipariş formları, müşteri mektupların, fokus grupları, elektronik postalar müşterilerle şirket arasındaki geri dönüşü sağlayan bazı araçlardır.

¹⁷ Kaastra, I. And Boyd M., Designing A Neural Network For Forecasting Financial and Economic Time Series, Neurocomputing, 1996, s.215-230

- Müşterinin yardıma ihtiyacı olduğunda, bunu hızlı bir şekilde sağlamak : Müşteriden geri dönüş alındığında çok hızlı bir şekilde harekete geçilmelidir. Bu ya doğrudan problemi çözecek şekilde ya da müşteriye probleminin en kısa sürede çözülüp kendisinin bilgilendirileceği şekilde acilen yapılmalıdır. Eğer müşteri aynı problemden ötürü şirketi tekrar ararsa, şirkete olan memnuniyeti zarar görür.
- Müşteriye sunulacak ürün onarım, para geri ödeme ve garanti sürecinin tamamlanmasında güçlüklerin en aza indirilmesini sağlamak : Bu faktörler müşteride hayal kırıklığı sağlayan etmenlerdir. Bunun için kaliteli ürünlerin sunulması, ürün servis ağının geniş tutulması, müşteri isteklerine göre hizmet saatlerinin belirlenmesi ve yapılan işin doğru yapılması gerekmektedir.
- Sinirli bir müşteriyi rahatlatıp sakinleştirmenin yollarını öğrenmek : Burada öncelikle müşterinin sinirinin geçmesini sağlamak için probleminin anlaşıldığını hissettirmek gerekir. Sonra isteklerini bulmaya çalışıp, müşteriye çözüm önerilmelidir. Bu çözümlerden tatmin olmayan müşteriye kendisinin ne gibi önerisi olacağı sorulur. Müşterinin problemi çözüldükten sonra müşteri telefon ile aranarak probleminin giderilmesinde tatmin olup olmadığı öğrenilir.

3.4. MÜŞTERİNİN ŞİRKETİ TERK ETME NEDENLERİ

Müşteri her zaman haklıdır düşüncesinin geçerliliğinin birçok somut örnekleri vardır. Bunun en temel kaynağı, bir müşterinin şirketi terk etmesindeki nedenlerde yatar. Müşteri her zaman şımartılmak ister ve haklı olduğunu görmek ister. Hata kabul etme oranı çok düşüktür. Burada izlenebilecek bir yol vardır. Bunlar; ya hatasız çalışmak, ya hatayı şirket haklı olsa da olmasa da kabul etmek veya müşteriyi kaybetmeyi göze almak. Akıllı başında bir şirket yönetimi ilk iki yolu izlemeyi misyon haline getirmelidir çünkü üçüncü yol olan, müşteriyi kaybetmenin maliyeti çok yüksektir.

Müşteriyi kaybetmenin karşılığı yeni müşteri elde etmektir. Yeni müşteri kazanmadaki maliyetler ise şunlardır: Yeni bir hesap açmak, kredi araştırmaları, reklam ve hediye kampanyası harcamaları, müşteri sadakati kazanma süreci. Bu maliyetler toplamda düşünüldüğünde, eldeki bir müşteriyi tutmaktan beş kat daha fazlaya mal olmaktadır.

Dolayısıyla bir müşteriye kaybetmemek için öncelikle elde tutmaya önem verilmelidir. Müşteri şirketi terk ettikten sonra katlanılacak maliyetler yüksektir. Bir şirketin müşterisinin şirketi terk etmesinin bazı nedenleri aşağıda sıralanmıştır. Bu nedenler daha doğmadan ya da doğduğu anda çok kısa sürede çözüme kavuşturulmalıdır.

3.4.1. Fiyatlandırma

Bu kategori müşterilerin firma değiştirmesine neden olan fiyat, faiz oranı, kupon, hediyeler, servis karşılama oranı, cezalar vb. gibi birçok kritik faktörü içermektedir.¹⁸

- Yüksek Fiyatlar: Bu fiyatların yüksekliği alınan hizmetlere göre, rakiplerdeki aynı hizmetin fiyatlarına göre ya da firmanın size hediye ile ulaştığı zaman aynı firmanın indirimsiz normal satış fiyatından daha fazla olmasından kaynaklanır (örn: Mektup ile indirim kuponu aldığınız bir firmanın satış fiyatının önceki fiyatına göre arttırıldığını görmek).
- Fiyatların Yükselmesi (Zamlar) : Belirli periyotlarda hizmet alınan firmanın fiyatlarına zam yapmasıdır.
- Haksız, Hileli, Adaletsiz Fiyatlandırma Politikaları: Örneğin bir lokantada yemek yiyen müşterinin hesap geldiğinde, hesabı aşırı fazla bulmasıdır.
- Aldatıcı Fiyatlandırma Politikaları: Fiyat duyurularında müşterileri aldatıcı bilgilendirmelerin yapılmasıdır (örneğin mağazada etiketlerin karıştırılması).

3.4.2. Rahatsızlık Duyma

Bu neden, müşterinin rahatsızlık duyduğu her türlü kritik olayları kapsar. Firmanın yeni bir yere taşınması, hizmet saatlerinin değişmesi, hizmet süresinin uzatılması yani servis için beklenen süresinin uzatılması, randevu vb. zamanlar için çok bekleme, müşterilerin rahatsızlık duymasına ve firmalarını terk etmesini sağlamaktadır.

¹⁸ Varolan, A., 2003, Müşteri Sadakat Yönetimi, İ.T.Ü. Yüksek Lisans Tezi, Aralık 24, s.55

- Firmanın Yeni Bir Yere Taşınması: Örneğin arabasının servisi işine yakın olan bir müşterinin, servis firmasını başka bir yere taşınmasından ötürü firmasını değiştirmek zorunda kalmasıdır.
- Firmanın Hizmet Saatlerinin Değişmesi: Özellikle çalışan kesime hitap eden müşteri kitlesini etkiler. Örneğin, kuru temizleyicinizin mağaza kapatma saatini birkaç saat erkene alması.
- Firmanın Randevu Talepleri İçin Beklemesi: Örnek olarak bir hastane ya da doktordan randevu için uzun süre beklemesi gösterilebilir.
- Firmanın Servis Süresinin Uzaması: Örnek olarak yemek yediğiniz bir lokantada siparişinizin saatler sonra gelmesi gösterilenilir.

3.4.3. Ana Hizmet Hataları

- Servis Hataları: Bu hata tipi boylamsal olabilir, yani bir hata diğer aksaklıklara yol açabilir. Servis hataları iki türdür. Biri, organizasyonun hatalarıdır. Örneğin bir eczacının hastasına yanlış dozda ilaç vermesi, bu da hastanın ölümüne kadar ilerleyebilir. Bir diğeri de şirketin hizmet sunamamasından kaynaklanan hatalardır. Örnek olarak bir firmanın bozuk bir makinesini onarmaması gösterilebilir.
- Faturalama / Fiş Hataları: Bu tarz hatalar nadir yaşandığı durumlarda sadık müşteriler tarafından önemsenmeyebilir fakat hatanın düzeltilmesindeki gecikme müşterinin firmayı terk etmesine yol açabilir. Örneğin, bir bankanın hesabınızda yaptığı bir yanlışlığı uzun süreden beri düzeltememesi gösterilebilir.
- Servis Faciaları: Servis faciaları iki türdür. Biri, müşterinin bir yakınına zarar vermesi şeklindedir. Örneğin, veterinerin verdiği bir ilacın müşterinin köpeğini öldürmesidir. Diğeri de, müşterinin kendisinin zaman ya da para kaybetmesidir. Örneğin araba servisinin müşterinin arabasını zamanında tamir edememesi ve dolayısıyla müşterinin işine bir araba kiralayarak gitmek zorunda kalması gösterilebilir.

3.4.4. Servis Sırasında Doğan Hatalar

Müşteri - şirket çalışanları arasındaki iletişimden doğan aksaklıklardır. Genelde çalışanlardan kaynaklanan problemlerdir.

- **Önem Verilmemiş, İhmal Edilmiş Müşteri:** Çalışanların müşteriye dinlememesi, başka bir işle uğraşması ya da ilgisizliğinden kaynaklanır. Örneğin, bir süper markette reyon görevlisinin kendisine bilgi soran bir müşteri ile ilgilenmemesi; ya da bir lokantada hizmet süreci devam eden bir müşteriye başka bir ihtiyacının olup olmadığının sorulmaması
- **Terbiyesizlik / Nezaketsizlik:** Firmanın çalışanlarının müşteri ile temasta iken konuşma dillerindeki bozukluklar, kabaca, sert ya da küfürlü şekilde konuşmak.
- **Müşteri istek ya da Sorularına Yanıt Vermeme:** Çalışanların müşteri sorularını duymamazlıktan gelerek müşteriyle ilgilenmemeleri.
- **Çalışanların Bilgisizliği:** Bu, firmanın, tecrübesizliğini gösterir. Müşteriye yanıltıcı bilgi verme, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayamama çalışanların bilgisizliğinin göstergelerindedir.

3.4.5. Servis Hatalarına Çalışanların Cevapları

Burada müşteriler, firmayı; hizmet hatalarından dolayı değil, hizmet hatalarının şirket tarafından kabullenilip, çözülmemesinden dolayı terk etmektedirler.

- **İsteksiz ve Gönülsüz Verilen Cevaplar:** Örneğin eve sipariş verdiğiniz bir pizzacının siparişinizi yanlış getirmesi neticesinde tekrar değiştirmede problemler çıkarması,
- **Cevaplardaki Hatalar :** Örneğin hizmetinde problem yaşayan bir müşteriye firma çalışanının "Beğenmiyorsanız başka bir yere gidin!" ya da "Elimizden gelen bu!!" vb. tarzda cevaplar vermesi,
- **Olumsuz Cevaplar:** Müşterilerin isteğini önemsemeyip, isteğini yerine getirmeyi reddedip olumsuz yanıtlama müşterilerin firma değiştirmesinde etkilidir.

3.4.6. Rakiplerin Müşteriyi Büyüleyici Atakları

Bir şirketin hizmetinden tatmin olmayan bir müşteri aynı sektörde yer alan rakiplerine daha iyi bir hizmet alabilmek için giderler. Daha insancıl, daha güvenilir ve yüksek kalitede hizmet veren firmalara giderler.¹⁹

3.4.7. Etik Problemler

Kanunsuz, ahlaksız, güvensiz, sağlıksız vb. olaylar bu gruba girerler.

- Dürüst Olmayan Davranış: Müşteriyi aldatma, parasını ya da sahip olduğu bir şeyi çalma, hizmet vermediği bir işin hesabını müşteriye ek olarak ekleme. Örneğin bir araba servisi hizmeti veren firmanın müşteriye fazladan gerekli olmayan işleri çıkartıp müşteriden daha fazla para elde etme çabası.
- Müşterinin Gözünü Korkutucu Davranış: Müşteriyi korkutarak, bağırarak satış davranışı içerisine girmektir.
- Güvensiz ve Sağlıksız Davranışlar: Hizmet alanının temiz tutulmaması, müşterinin sağlığını ve hayatını riske edici davranışlar müşterilerin firmalarını değiştirmelerini sağlar.
- Müşteriye Sunulan Maddi Avantajlardaki Problemler: Müşterilere ek avantajların sağlanmasında usulsüzlükler. Örneğin bir seyahat bayisinin otel rezervasyonlarında müşteriye aldatici avantajlar sunmasıdır.

3.4.8. Sistem Dışı Ayrılıklar

Bu ayrılıklar ya müşterilerin taşınması ya da firmanın taşınması durumunda olur. En kötü ihtimalle de müşterinin vefatı ile olur.

¹⁹ Varolan, A., 2003, Müşteri Sadakat Yönetimi, İ.T.Ü. Yüksek Lisans Tezi, Aralık 24, s.55-58

3.5. MÜŞTERİYİ ELDE TUTMAK

Bir işletmede temel olarak; pazarlama, satış, servis, müşteri yönetimi, finans, bilişim ve lojistik bölümleri bulunuyor. Müşteriye yakın olan pazarlamadan finansa kadar olan bölümlerde toplanan veriler kararların verilmesine neden olan içeriğe sahipler. Sonuçta Müşteri İlişkileri Yönetimi bu verilerin öyle bir duruma getirmek zorunda ki, müşterilerle verimli ve servis hedefli bir iletişim mümkün olabilsin. Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin aynı zamanda müşteri ilişkilerini taze tutmak için inşa edilmesi gerekiyor. Burada hedef sürekli bir müşteri bağlantısı oluşturabilmektir.²⁰

Lojistik hizmet verenler için ilave bir çalışma alanı oluşmuş durumda: enformasyon satışı. Hizmeti veren ürün nakliyesinin yanı sıra, enformasyon iletimini de sunuyor. Üçüncü parti şirketler tedarik süreçleri için araştırmalar yapıyor. Değişik şirketlerin iş dünyasına girmesi ile değişen müşteri profili karşısında, Pazar payını arttırmayı ve sürekli müşteri memnuniyetini hedefleyen her şirket için bu tür araştırmalar önemli.

Slogani, müşterilere iyi bir hizmet sunabilmek için onların profillerini ve taleplerini çok iyi bilmek olan Müşteri İlişkileri Yönetimi için lojistik hizmet sağlayıcılardan gelen veriler çok önemli. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları işletme ötesine geçen veri-ürün evi olarak, müşterilerle ilgili olan enformasyonları toplamak ve kesin algoritmalar ile veri madenciliğinde, değişik cephe sonlarını (frontends) toparlayıp düzenlemek. Bu özelleştirilmiş web portalları için olduğu kadar, dağıtım enformasyon sistemleri, satış sonrası servisleri veya çağrı merkezleri için de yapılıyor. Müşteri İlişkileri Yönetimi sisteminden aktif olarak faydalananlar yeni satış potansiyellerini keşfetme imkanına sahiptirler.

Müşteri İlişkileri Yönetimi bir bilişim sisteminden çok daha fazlası. Müşteri İlişkileri Yönetimi organizasyonel kavramlar, stratejik hedefler ve şirketlerdeki çalışanların kafalarında bir zihniyet değişikliği oluşmasını gerektiriyor. Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemi operasyonel sistemlerin elinde oluşan veri akışını anlamlı bir şekilde birbirine bağlamak ve ilişkilendirmek zorunda.

Örneğin çapraz satış referanslar tarafından gruplar olarak hesaplanır veya ilişkiler tarihçesinden, iletişim eksiklikleri ve hataları gerekli yerlere iletilir. Bu şekilde müşterilerin daha iyi servis, daha fazla esneklik ve yeniliklere olan talepleri yerine getirilir. Hedef

²⁰ <http://www.crmhaber.com>

belirlenerek alternatif veya tamamlayıcı dağıtım yolları düşünülebilir ve hizmetler optimize edilebilir.

Burada bile lojistiğe olan köprü açıkça ortadadır. Çünkü bilgisayarın faresi ile yapılan klik müşterilerin tatminine yol açmıyor. Birçok branşta lojistik yapılar o derece mükemmelleşmiş durumdadırlar ki, müşterilerin taleplerine ısmarlama elbise gibi uygun çözümler sunabilir. Kitap ticaretinde tam zamanında teslimat alışlagelmiş bir durum. İlaç sektöründe ise, günde birkaç sevkiyat yapılması her zamanki uygulamalardandır. Lojistik merkezlerde akıllı kavramların kullanılıp geri dönüşümlü (iadeli) nakil ve toplama kaplarının kullanımı, yeniden ambalajlama ve atık sorunlarını satış yerlerinde değil, lojistik merkezlerde halletmek gerekiyor. Herhangi bir kalem üründe, istenen tam adetlerde sevkiyat yapıp boşu boşuna nakliyede ve stoklamada masraf yapmamak da önemli lojistik faktörlerdendir. Tüm bunlar Müşteriyi koruma (Customer Care) anlamında müşteriyi, yani son kullanıcıyı ikna etmek içindir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ve lojistik arasındaki bütünleşme, katma değer zinciri boyunca problemler ortaya çıktığında daha belirginleşir. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi yalnız aktif değil aynı zamanda reaktif bir enstrümandır. Püf noktası ise şikayet yönetimidir; eksik nakliyat veya sevkiyat tarihine uyulamamasının sebepleri nedir?

Yalnızca tedarik zincirini tam olarak kontrollerinde tutabilenler, Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemini gerekli verilerle herhangi bir aksaklık halinde besleyebilirler. Aralıksız takip etme ve tarama eylemi, can alıcı püf noktasıdır. Sipariş başlangıcından müşteriye sevkiyata kadar tüm adımlar şeffaf olmalıdır. Enformasyon ve ürün akışları paralel olarak senkronize edilmiş durumdadır, bu sistem ile hangi sevkiyatın, ne zaman nereden geçtiği, hangi sebebin gecikmeye neden olduğu, hangi tedbirlerin hasarları tamire yönelik olarak devreye sokulacağı veya sokulmuş olduğu, müşterinin kendisinin internette olmasından veya çağrı merkezi ile irtibata geçmiş olup olmamasından bağımsız olarak çalışır.

Şeffaflığın hüküm sürdüğü bu ortamda bir aksama yalnızca istisnai durumlarda krize yol açabiliyor. Bunlardan ortaya çıkan ilk sonuç ise lojistik ile müşterinin bir işletmeden talep ettiği verimi ve gücü almasıdır. Bununla birlikte lojistik bir işletmenin sunduğu hizmet kapasitesinde ve veriminde gün geçtikçe artan bir oranda daha önemlidir ve Müşteri İlişkileri Yönetimi için de vazgeçilmez bir unsurdur. Lojistik, Müşteri İlişkileri Yönetimi müşteri memnuniyetini arttırmasında ve rakiplerinin karşısında, yeni teslimat şekilleri ile kendi

ayrıcılıklarını belli edebileceği bir gelişme sunuyor. Böylece lojistik, Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının entegre bir parçası durumuna gelir. Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemi yalnızca lojistiğin eksiksiz şeffaflığına sahipse bypass stratejileri mümkündür; Hataların giderilmesinde ve eksiksiz bir enformasyon ulaşılabilirliğinin sağlanmasında bu çok önemli. Bu şekilde de oluşan hatalar hizmetin verimli bir şekilde verilebilmesinde sistemi hiçbir zaman durma noktasına getiremiyor, en fazla aksamalar oluşuyor.²¹

3.6. SADIK MÜŞTERİLERİN GERÇEK DEĞERİ

Harvard Business Review'ın Temmuz 2002 sayısında Werner Reinartz ve V. Kumar firmaların sadık müşterilerinin her zaman en karlı müşteriler olmadığını tartışıyorlar. "Müşteri Sadakatinin Yanlış Yönetimi" başlığındaki yazılarında müşteri sadakati ilkesine karşın sadık müşterilerin aslında marka için daha fazla para harcamadıkları üzerinde duruluyor.

Reinartz ve Kumar 4 değişik firmanın (Fransız gıda perakendecisi, Alman komisyon şirketi, Amerikan posta ve Teknoloji şirketi) 16,000 müşterisi ile yaptıkları araştırmada müşteri "yaşam boyu değeri" ile "şirket karlılığını" korelasyon analizleri doğrultusunda incelemeleri sonucunda iki bağımsız değer arasında "zayıf-orta" bir ilişki tespit etmişlerdir. Dolayısıyla yazarlar, müşteriye elde tutma bilgeliğinin sorgulanması gerektiği görüşünde birleşiyorlar.

Her ne kadar bu görüş kabul edilir gibi görünmese de Reinartz ve Kumar'ın geçerli olan bir tespiti var. Bu da müşteri sadakati ile müşteri karlılığının birbirinden farklı iki kavram olduğu gerçeğidir. Farklı müşteriler farklı hareket ederler. Bazıları yüksek katma değerli ürünleri alıp yüksek kar marjı ile alışveriş yaparken bazıları bunu yapmazlar. Ancak yüksek katma değerli ürünleri satın alan müşteriler de her zaman sık veya daha uzun bir süreç içinde alışveriş yapan müşteriler anlamına gelmez. Dolayısıyla düşük kar marjı ile daha sık alışveriş yapan bir kişi, bir firma için daha değerli müşteri olabilir. Yazarlar araştırmalarında bu iki değer arasında çok az matematiksel korelasyon kurabilmişlerdir. Sadık müşterilerin aynı zamanda karlı müşteriler olamayacağı varsayımı veya kuramı doğru olabilir. Ancak zaman içinde daha sadık olan müşterilerin daha karlı olabilecekleri gerçeği de unutulmamalıdır. Bu iki cümle birbirleri ile kesinlikle ters düşmemektedir. Bir müşteriniz var ve proaktif bir yaklaşım ile bu müşterinin yaşam boyu değeri için de sizden bir-iki ürün daha fazla satın almasını sağlayarak markanıza olan sadakat değerini arttırdınız. Bu müşteri sıfırın altında diye tabir edilen (firma için tüm çabalara rağmen zarar getiren müşteri) guruba dahil olmadığı sürece hiç şüphe yok ki

²¹ <http://www.crmhaber.com>

firma için ek gelir ve kar yaratacaktır (bu kişiyi sadık yapmak için harcanan para toplam elde edilen gelirden fazla olmadığı sürece).

Bir başka değişle karlılık ve sadakat arasında akıllı ve maliyet odaklı bir strateji izlendiğinde korelasyon kurulabilmektedir. Bu da bizi Reinartz ve Kumar'ın ikinci geçerli tespitine getirmektedir. "Karlılık ve Sadakat arasındaki ilişkiyi güçlendirebilmek için iki değeri firma içerisinde aynı anda yönetmek en doğru yaklaşım olacaktır".²²

²² *Don Peppers ve Martha Rogers, Ph.D.*, 24 Temmuz 2002

BÖLÜM 4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMLERİ

Globalleşen dünya ulusların tüm dünyaya sundukları mal ve hizmetlerdeki yerlerini, artan rekabeti bir kez daha göz önünde bulundurarak ele almalarına, öncelikli sektörlerini yeniden belirlemelerine ve bu konuda özlü yapısal değişikliklere gitmelerine neden oldu. En çok on yıl önce teknolojik üstünlük yaratma kabiliyetleri nedeni ile rekabet tanımayan uluslar, bu teknolojileri günlük kullanıma daha hızlı ve ucuz sunabilen uluslara karşı pazar kaybetmeye başladılar. İlk başlarda global pazarlara sundukları mal ve hizmetlerde bir güven sorunu yaşayan bu yeni ülkeler ise zaman içerisinde kalitelerinde sürekliliği elde ederek bu güveni de sağlamakta gecikmediler.

Türkiye'de bu çalışmalar sırasında oldukça önemli adımlar atıldı. Ancak iç pazarda oluşan talep global düşünmeyi ve buna bağlı olarak ihracatı bir bakıma ikinci plana itti. Şimdi yapılacak iş, yeniden düşünmek ve geçmişte yapılan hatalardan ders alarak süratle yeni bir ulusal rekabet stratejisi oluşturmaktır.

Bunun için ilk adım, gelecek 2, 5 ve 10 yılın öncelikli sektörlerini belirlemek ve belirlenen öncelikli sektörler için global bir strateji doğrultusunda "müşteri odaklı" ulusal rekabet modelleri oluşturmaktır. Markalaşmadan tekstil satmaya çalışmak, işçiliğin ucuz olmadığı ülkemiz için doğru bir strateji değildir. Aynı şey turizm sektörü için de geçerlidir. Tabiatın verdikleri yanında temel ve standart ürünler sunarak turizm yapmak hiç kar getirmemektedir. Turizm sektöründen elde edilen rakamlar bunu açıkça ortaya koymaktadır. Turist sayısı ve geliri artsa da karlılık düşmektedir. Bu da genel ticaret kurallarına aykırıdır.

Günümüzde ulusal sınırların aşılıp dünyanın tek bir pazar olma yönünde ilerlemesi müşterilerin önündeki seçeneklerin sayısını arttırırken beklentilerin arasındaki farkları da azaltmaktadır. Diğer bir deyişle fiyat da, katile de artık pazarın, dolayısıyla müşterilerin belirlediği unsurlar olmaktadır. Bu durumda işletmelerin sürekliliği müşterilerin sürekliliğiyle yakından ilgili olmakta; müşteri odaklı yönetim metotlarına geçemeyen firmaları, pazar kayıpları beklemektedir.

Böyle bir durumda pazarlama anlayışı değişmelidir. Pazarlama anlayışını neden değiştirmek gerektiği aşağıda özetlenmiştir.²³

- Rekabetçi çevre ile baş etmek için
- Globalleşen dünyaya ayak uydurmak için
- Bilgi toplumu anlayışının gereği olduğu için
- Mükemmele ulaşmak için
- Organizasyon için
- Müşteriler için
- Ülke için

Müşteri ilişkileri yönetim sistemi kavramı çok geniş ve sınırları çizilemeyen bir kavram olması sebebi ile her bir firmanın Müşteri ilişkileri Yönetim Sistemi (CRIA -Customer Relationship Management) denilince algıladığı ve kapsamı konusunda görüşler farklılıklar göstermektedir. Örneğin Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı bir takım dokümanlarda sadece çağrı merkezlerinin gelişmiş hali bir kontak merkezi gibi dar bir anlamda düşünülebilirken, bir takım görüşlerde de elektronik ticareti bile içine alabilecek kadar geniş düşünülebilmektedir.

Tekel olamayan veya bir ürünü aynı kalitede dünya fiyatlarından daha ucuza mal edip satamayan şirketler için geriye kalan en etkili yol, “müşteri maliyetini” elde edebilecekleri teknikler kullanmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, standart müşteri memnuniyeti kavramını da içinde bulunduran ancak bununla kalmayıp karlı müşteri uzun vadede elde tutmaya olanak sağlayan bir rekabet silahıdır.

Bu konuda yapılması gereken şeyler, öncelikli sektörler için küresel müşteri ihtiyaçları ve eğilimleri doğrultusunda elde olan yetkinlikleri ölçmek ve bu yetkinlikleri arttıracak teknolojileri ve rekabet silahlarını, ulusal hedefler doğrultusunda edinmek, bunları kurumsallaştırmak ve hayata geçirebilmektir. Artık standart mal üretip fiyat kırarak rekabet

²³ Yılmazkaya, Y., 2003. Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.crminturkey.org>

etmek yerine, üzerine katma değer koyulabilecek "müşteri odaklı" farklılıklar yaratabilen sektörleri ulusal rekabette öne çıkartmak zamanıdır.²⁴

Müşteri İlişkileri Yönetimi hakkında konuşulmaya başlanması 80' li yıllara dayanıyor; fakat o dönemlerde gerek üretim, finansman gibi konuların öncelikli tutulması, gerekse sağlayıcıların ERP korusuna odaklanmaları Müşteri İlişkileri Yönetimi' ni ikinci plana atmıştır. Sektörün canlanmaya başlaması 96-97 yıllarına rastlıyor. Hatta konuyla ilgili bilimsel makalelerdeki ani artış, Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin önem kazanmasına işaret ediyor.

Firmaların, değişen müşteri taleplerini karşılamamaya ve satış performanslarını koruyamamaya başlamaları, yeni bir müşteri ilişkileri anlayışını, Müşteri İlişkileri Yönetimi' ni beraberinde getirdi. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına uluslararası ilk ihtiyaç duyan, finans sektöründeki bankalardı; çünkü bankalardaki yoğun bölümlere ayrılma, müşteri bilgilerinin edinilmesinde eksikliklere, sonuç olarak büyük ölçüde müşteri kayıplarına neden oluyordu. Bu nedenle, ilk uygulamalar bankalarda yapıldı.

Andersen Danışmanlık' ın dünya çapında 200 firma üzerinde yaptığı araştırmaya göre Müşteri İlişkileri Yönetimi, "günümüzde lider organizasyonlarda temelden değişiklik yapan yeni bir disiplin" olarak algılanıyor. Son yıllarda, müşteri ilişkileri anlayışında ki "müşteriler eşit değildir" ve "her müşteri firma için taşıdığı satış potansiyeli doğrultusunda değerlendirilmelidir" felsefesi, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına duyulan ihtiyacı artırmıştır. 1993 itibariyle Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları firmalar için bir zorunluluk olarak düşünülmektedir.²⁵

Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin tanımı üzerine büyük bir kargaşanın yaşandığı günümüzde birçok firma bu konu ile ilgili olarak kendi kültürleri çerçevesinde bir Müşteri İlişkileri Yönetimi tanımı belirledi. Bu tanımlardan tüm firmaların uzun dönemli ve karşılıklı faydalar yaratılan bir ilişkinin kurulması konusunda hem fikir oldukları gözlemlendi. Farklı olarak, Peppers & Rogers rakiplerden daha fazla müşteriyi tanımak üzerinde dururken, Gartner Group birden çok kanaldan ürünlerin müşteriye pazarlanmasının Müşteri İlişkileri Yönetimi olduğu değerlendirmesini yaptı. Aşağıda detaylarını bulacağımız Müşteri İlişkileri Yönetimi tanımları dünyaca ünlü Müşteri İlişkileri Yönetimi danışmanları ve kullanıcılarının son

²⁴ Yılmazkaya, Y., 2003. Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.crminturkey.org>

²⁵ Güldür, G., 2001. Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.crminturkey.org>

dönemdeki konu ile ilgili görüşlerini yansıtmaktadır;

- Şirketin en değerli müşterilerinin belirlenmesi, çekilmesi ve saklanması için varolan bütünleşik tüm yetenekleri Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin altyapısını oluşturur. (Accenture)
- Müşterilerin daha karlı ve uzun dönemli bir ilişki için belirlenip, etkileşim kurulması. (Marketing Week)
- 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 olacaktır. İşte bu işlem son zamanların satış ve hizmet stratejisi olan Müşteri İlişkileri Yönetimidir. (Tower Group)
- Şirketin potansiyel ve varolan müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımı. (McKinsey & Co.)²⁶
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, şirketlerin müşterileriyle olan ilişkilerini tanımlayıp geliştirmelerini sağlayan bir yönetim felsefesidir, müşteri ile kişisel ilişkiler kurmanın ve ölçek ekonomisinin aynı potada birleşmesidir.²⁷
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, uzun vadeli değeri optimize edebilmek için müşteri seçimi ve yönetimini içeren yönetim stratejisidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, etkili pazarlama, satış ve hizmet süreçlerini desteklemek için müşteri odaklı yönetim anlayışı ve kültürüne ihtiyaç duyar Müşteri İlişkileri Yönetimi programları kurum içerisinde doğru liderlik, strateji ve kültür sağlandığında etkili müşteri ilişkileri yönetimi sağlar.²⁸
- Müşteri İlişkileri Yönetimi, şirketlerin varolan müşterileriyle uzun vadeli ve karlı ilişkiler kurmalarını ve yeni müşterileri belirleyip elde etmelerini hedefleyen müşteri odaklı bir iş yaklaşımıdır. (Planet Ernst & Young)²⁹

²⁶ http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=8

²⁷ Gartner Group, 2002. Financial Metrics For Measuring CRM ROI, <http://www4.gartner.com>

²⁸ <http://www.crmguru.com>

²⁹ Ertureten, E., 2001. Yeni Ekonomide Yeni Müşteri Modelleri, Inet-TR 2001, İstanbul, Türkiye, Kasım 1-3. s. 15-37

Resmi crmguru.com tanımı, “Müşteri İlişkileri Yönetimi, iş stratejisinde müşterileri seçerek ve yöneterek uzun süreyle değerlerini en iyi şekilde kullanmaktır” şeklindedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi' de efektif pazarlamada gereken, müşteri odaklı iş felsefesi ve kültürü, satış ve servis izlekleridir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları, eğer şirket doğru bir önderliğe, stratejiye ve kültüre sahip ise efektif müşteri ilişkileri yönetimini kolaylaştırmaktadır. David Sims'e göre ise, Müşteri İlişkileri Yönetimi herhangi bir teknoloji değil daha çok misafirperverlik ile atılan bir hoş geldiniz mesajıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir yazılım, bir donanım, bir proje, özel kampanyalar silsilesi, gazete reklâmları, puantaj sistemleri vs. değildir. Müşteri İlişkileri Yönetimi aslında, müşteri veya vatandaşın memnuniyetini, firmanın veya kuruluşun karlılığı veya etkinliği ile eş zamanlı olarak optimize etmeye yönelik, odağında müşterinin veya vatandaşın olduğu, bir yaklaşım felsefesidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi bir yaşam tarzıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir kurumun tüm çalışanları tarafından tüm benliğinde hissetmesi gereken yaklaşım felsefesidir. Bu açıdan bakıldığında, sokaktaki bakkaldan, Akmerkezde ki mağazaya, en büyük bankalardan, dev holdinglere, doğal olarak onlarla ilişkisi olan herkesi ilgilendirir. Aslında Müşteri İlişkileri Yönetimi denen şey, her gün bakkalda, manavda, kasapta veya köşedeki simitçide görülmektedir. Bazıları, bu Müşteri İlişkileri Yönetimi denen şeyi içgüdüsel olarak her gün uygulamaktadırlar. Onlar kendileri için en değerli müşterilerini memnun etmek için ellerinden gelen tüm gayreti gösterirler. Her gün, her an kişiye özel muamele daima hazırdır. Bu durumda da gidip başkasından değil, bu insanlardan alışveriş yapılır. Aslında Müşteri İlişkileri Yönetimi, bu kadar basit olarak da ele alınabilir.

Doğal olarak, müşteri sayısının, ürünlerin, mağazanın kısıtlı olduğu ortamda bunları yapmak kolay olabilir. İnsan zekası ve kariyerleri buna hâkim olmaya yetebilir. Banka şube müdürleri en değerli müşterileri arka ofise alıp, çay/kahve ikram edip işlemlerini en kısa zamanda, formaliteleri kısa kesip yaparlar. Ama o kişiler, aynı bankanın bir başka şubesine gittiğinde adeta başka bir dünya ile buluşur gibi olur; çünkü o şube müdürü veya çalışanları o kişileri tanımaz.

İşte müşteri sayısı binleri, yüz binleri aşınca, birçok şube veya mağaza olunca artık insan zekâsı veya bireysel beşeri ilişki kurma yetenekleri yetmez olur. Aslında Müşteri İlişkileri

Yönetimi, tek bir şube müdürünün beşeri ilişkileri ile yapabildiğini firma çapında yapabilme, şirket kâğıtlarındaki “müşteriyi” kurumun neresinde olursa olsun, her an eve gelen değerli bir “misafir” gibi ağırlayabilme yeteneğidir. Bu sayede Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri kurumunu her koşulda savunan bir taraftarı haline getirebilme sanatıdır.³⁰

Müşteri İlişkileri Yönetimi, ne bir ürün, ne de bir hizmet olarak adlandırılmıyor; çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi, gerçekte şirketin müşterileriyle ilişkilerini yönetmek; için kullandığı, tümüyle bir iş stratejisi olarak karşımıza çıkıyor. Bu strateji, organizasyon içerisindeki herkese firmanın müşterileri hakkında bütünleşmiş bir görünümünü gözleyebilme imkânı sunuyor. Böylece Müşteri İlişkileri Yönetimi kuruluşun, tümüyle bir yapı olarak müşteri üzerine odaklanmasını sağlıyor.

Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin organizasyon içerisinde uygulanabilmesi için üç ana faktör gerekiyor:³¹

- 1- Kalifiye ve profesyonel çalışanlar
- 2- İyi tasarlanmış bir işleyiş
- 3- İleri teknoloji kullanımı

Bundan da anlaşılacağı gibi teknoloji ve doğru kişilerin, organizasyon ile uygun bir birleşimi, başarının anahtarı olarak karşımıza çıkıyor. Ancak şirketlerin bu noktada Müşteri İlişkileri Yönetimi' ni yeni bir maliyet olarak görmek yerine, rekabet artırıcı bir farklılık olarak algılaması gerekiyor.

ABD'de her 10 şirketten 6' sı, bir Müşteri İlişkileri Yönetimi projesine ya başlamak ya da bitirmek üzeredir. Türkiye'de de Müşteri İlişkileri Yönetimi konularına giderek yoğunlaşan bir ilgi vardır. Haziran 2000'de %27 olarak tespit edilen bilinirlik oranı hızla yükselmektedir.

³⁰ Kıral, C., 2001. Tok satıcılar cennetinde son tangolar, [http://www.aBilgisayarTelefonEntegrasyonuve/arsiv/sayi19/index.htm](http://www.aBilgisayarTelefonEntegrasyonuvefinans.com/aBilgisayarTelefonEntegrasyonuve/arsiv/sayi19/index.htm)

³¹ Mergen, B., 2001. Müşteri her zaman velinimet değildir. <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000709/haber/1.html>

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları, içinde "müşteri" adı geçen her birim, her fonksiyon ve her bölüme yayılıyor. Müşteri İlişkileri Yönetimi dünyasının iki farklı sahili var. Sahillerin birinde müşterileri ile ilişkilerini daha verimli ve karlı hale getirmeye çalışan ve müşteri temas noktalarında performanslarını yükseltmeye çalışan şirketler var. Diğer sahil de müşteri ilişkileri alanında, teknolojiler ve metotlar sunan kurumlarla doludur. Bu iki sahil arasındaki haberleşme ve etkileşim hızla artıyor ve müşteri ilişkilerine bakışlar, "müşteri memnuniyeti", "koşulsuz tatmin" sıradanlıklarından hızla çıkıp gerçekçi ve metodolojik yapılara doğru değişiyor. Bu değişim, en fazla bir iki yılı aşmayan bir zaman dilimi içinde, bu yeni kavram ve anlayışları uygulayanlarla uygulayamayanları farklı dünyalara itecektir.³²

4.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ' NİN BİLEŞENLERİ

4.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin 5 Bölgesi

Birçok kurumun yöneticisinin Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin sadece bir teknoloji olduğunu düşünmesine rağmen aslında 5 ilgili bölgenin birbiri ile etkileşimidir. Bunlar: stratejiler, taktikler, süreçler, beceriler ve teknolojidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi bir teknoloji veya satılan bir ürün değildir. Müşteri İlişkileri Yönetimi karlılığı, gelirleri ve müşteri memnuniyetini optimize etmeyi amaçlayan bir iş stratejisidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi' ni gerçekleştirebilmek için organizasyonlar tam dağıtım kanallarında müşteri etkileşimine destek veren davranışları oluşturmalı, teknoloji ve süreçleri uygulamalıdır. Sonuçta Müşteri İlişkileri Yönetimi' ni gerçekleştirebilmek için 5 farklı fakat eşit ağırlıkta parça ortaya çıkmaktadır. Bu beş bölge birbirleri ile sürekli etkileşim halindedir ve bu etkileşim sürekli yenelenir.

4.1.1.1.Stratejiler

Her firmanın iş stratejisi olarak bir stratejiye ihtiyacı vardır ve Müşteri İlişkileri Yönetimi de bir iş stratejisidir. Fakat Müşteri İlişkileri Yönetimi iş stratejisi her firmanın var olan stratejileri doğrultusunda farklı şekillerde evrim geçirmelidir. Bunun için kurumların, Müşteri

³² Güldür, G., 2003. Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.crminturkey.org>

İlişkileri Yönetimi stratejisi ile nasıl bir görünüm almayı planladıklarını net bir biçimde ortaya koymaları gerekmektedir. Örneğin müşteri odaklı olma ve farklı birçok kanaldan hizmet verme stratejisi ile müşteri değerini müşteri ile yakın ilişkiler kurarak maksimize etme stratejisi farklı çözümler gerektirmektedir. Bunların ikisi de geçerlidir, fakat farklı sonuçlar doğurur. Bunun için ilk basamak kurumun iş stratejilerini karşılayacak bir Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi geliştirmektir.

4.1.1.2. Taktikler

Taktikler stratejinin kısa zamanlı bileşenleridir. Strateji oluşturulduktan sonra kurumlar, Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin müşteriyi günlük tabanda nasıl etkileyeceğini taktikler kullanarak belirlerler. Örneğin müşteriye tek biçimli mi (müşteri ayrımı yapmaksızın) hizmet verilecek, yoksa müşteri kendini ilişki kurarken özel bir kişi veya özel bir grubun üyesi olarak mı hissedecek ya da Web sitesi pazarlama, satış, servis kanallarından biri için mi hizmet verecek yoksa ikisi hatta üçü için mi hizmet verecek. Taktikler buna benzer soruların cevaplanması ile oluşturulabilir.

4.1.1.3. Süreçler

Birçok kurum uzun yıllar değiştirilmeyen pazarlama, satış, servis alanlarında dâhili süreçleri zaten kullanmaktadır. Birçoğu, yıllar önce bir probleme çözüm olarak oluşturulmuş ve daha sonra unutulmuş süreçlerden oluşmaktadır. Bunlardan bazıları otomatizm edilmek için verimli süreçler olmayabilir ve eğer hemen otomatizm edilirse aynı verimsizlik devam edecektir. Bunun için kurumun yukarıdaki şekilde belirlenen strateji ve taktikler doğrultusunda süreçlerini tekrar gözden geçirmesi ve eklenmesi gereken yeni süreçleri belirleyerek uygulamaya geçirmesi gerekmektedir.

4.1.1.4. Beceriler

Teknolojinin satın alınması, bu teknolojiyi kullanabilecek çalışan ve müşteri olmadığı sürece hiçbir anlam ifade etmemektedir. Teknolojiyi kullanan herkesin, nasıl kullanılacağı, sistemin kabiliyetleri ve beklentilerin ne olduğu konusunda bilgilenmesi sağlanmalıdır. Teknoloji gerçek değerini onu her gün kullanan insan ile kazanır. Örneğin birçok satış gücü uygulaması, uygulamayı kullanacak satış personelinin ihtiyaçları yerine üst yönetimin raporlama ihtiyacını

çözmek için oluşturulduğundan başarısız olmaktadır. Buna benzer birçok Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojisi müşteri tarafından bakıldığında, çok az veya hiç fayda sağlamamaktadır. Örneğin bir müşteriye hizmet etmeye çalışan çağrı merkezi görevlisi teknolojiyi doğru kullanamıyorsa ve ekran tasarımları vb. buna uygun yapılmamışsa kullanılan teknoloji ne kadar iyi olursa olsun sonuç başarısız olacaktır.

4.1.1.5. Teknoloji

Bir kurumda ilk dört bölge yeterli şekilde anlaşıldığında, teknolojinin fonksiyonu otomatikman ortaya çıkacaktır. Buna rağmen teknoloji her derde deva değildir. Kurumlar sadece bir yazılım oluşturarak veya satın alarak Müşteri İlişkileri Yönetimi oluşturamazlar. Gerçekten yeterli bir çözüm oluşturulabilmesi için teknolojinin yukarıdaki dört alanla birleştirilmesi gerekmektedir. Birçok yüksek teknoloji kullanan Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması başarısız olabilirken, yukarıdaki dört alanla etkileşimi iyi yapılmış pek çok orta düzey teknoloji kullanan Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması başarılı olabilmektedir. Önemli olan, teknolojiyi doğru şekilde kullanarak başarısız olma ihtimalini minimize etmektir.³³

4.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin Tetikleyici Unsurları

Firma, müşterisinin mülkiyetini ne zaman alır? 4 tetikleyici unsur doğru kullanıldığı zaman artık o müşterinin firmaya ait olduğu söylenebilir. Bu 4 unsur bir arabanın tekerlekleri gibidir.

4.1.2.1. Bilgi - Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Kurum müşterisi hakkında işine yarayabilecek her şeyi bilmelidir. Veri toplanmalı, kurumsallaştırılmalı, analiz edilmeli ve kurumsal olarak paylaşılmalıdır.

³³ Berg, T., Nelson S., 2000. "Customer Relationship Management: An Overview", Gartner Grup

4.1.2.2. Metot-Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

Temelde değişime dayanan noktalarda o kurumun ne kadar yetkin olduğunu gösterir. Kullanılan metotların uygunluğu doğrultusunda ürün/hizmet memnuniyeti sağlanır. Metot, farklı müşteri gruplarına yönelik farklı faaliyetlerin geliştirilebilmesi ve kullanılmasıdır.

4.1.2.3. Karlılık - Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi projesini yaparken içine koyulması gereken en önemli parça karlılıktır. Eğer o proje karlılığı pozitif anlamda etkilemiyorsa, yaşamaz, bir süre sonra rafta kalır. Bu değer, her zaman karlılık olmak zorunda değildir, herhangi bir faydadır, kuramsal hedeflere göre kat edilebilecek herhangi bir mesafedir.

4.1.2.4. Etkileşim - İnteraktif Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteriyi iyi dinlemek, algılamak, şirketin kendisini ona doğru mesajla anlatmak, müşterinin şirketi konumlandığı yerin ilişkinin sürekliliği açısından doğru olması ve o konumu da koruyabilmek gereklidir. Müşteri temas noktalarında müşteriye daha kaliteli ve hızlı hizmet sunabilmek gereklidir.

Şirketler hala çalışmalarının altına yöntemler yerleştirmeye, bir anlamda kurumsallaşmaya yeterli önemi vermiyorlar ve müşterileri ile konuşmayı önemsemiyorlar. Sağlıklı bir model için bu dağılımın eşit çıkması gereklidir. Yine Amerika' daki rakamlara bakınca yatırımların önemli bir kısmı etkileşim (Bilgisayar-Telefon Entegrasyonu) kanadına yapılıyor. Tüm şirketler müşteri ile haberleşme kanallarını arttırma peşindedir.³⁴

4.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Sağlanan Faydalar

Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin faydaları öncelik sırasına göre aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

35

- Pazar payını ve müşteri sadakatini korumak
- Büyümeye yardımcı olmak,
- Rekabet gücünü arttırmak,

³⁴ Güldür, G., 2003. Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.crminturkey.org>

³⁵ Gordon, M., 1999 "The key to Success in Banking, *Banking Technology*, October, 13-15.

- Müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Pazar payını arttırmak,
- Müşterilerle iyi ilişkiler kurmak,
- Müşterileri ihtiyaçlar doğrultusunda bilgilendirmek.
- Ürün merkezli yapı yerine müşteri merkezli yapıda, yeni ürünlerin bütün kanallardan pazara daha kolay adaptasyonu sağlanabilecektir,
- Entegre edilmiş birden fazla kanal yapısında bilgilerin uyumlu olması sebebiyle, Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojisi ile bilgilerin tutulmasında ve kullanılmasında harcanan kaynak ve maliyetler düşecektir.

4.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ' NE GEÇİŞ BASAMAKLARI

4.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi öncesi çalışmalar ve stratejinin oluşturulması

Müşteri İlişkileri Yönetimi iş, çevrim ve süreçlerinin, teknolojik altyapının ve ikisinin arasında da pazarlama, yönetim, satış, finans, destek hizmetleri gibi fonksiyonların entegre edilmesini gerektirir. Müşteri İlişkileri Yönetimi yatırımlarına başlanmadan önce şirket içerisindeki insan kaynaklarının yeterli olup olmadığı, var olan insan kaynağının müşteri odaklı bir strateji kavramına hazır olması, şirket kültürünün ve şirket içerisindeki iş kurallarının ve iş akışlarının bu stratejiye ters düşmemesi sağlanmalıdır. Şirketin Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisine geçişi için gerekli akışları ve iş kurallarının değiştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin başlangıcında iş hedeflerinin açık bir biçimde ortaya konması ve dokümanite edilmesi gerekmektedir. Bu süreçte Müşteri İlişkileri Yönetimi projesi sonunda müşteriye ne gibi yeniliklerin yansıtacağı belirlenmesi, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması ile değişecek iş işleyişlerinin belirlenmesi, Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonunun şekillenmesini sağlayacaktır. Bu sürecin yapılabilmesi için şirket içi iş kurallarının ve bunları etkileyen dış etkenlerin detaylı olarak incelenmesi gerekecektir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi projesinin gerçek amacına ulaşabilmesi, belirlenen ihtiyaçları karşılaması ve belirlenen minimum başarı kriterlerini karşılaması için, stratejik yönelimlerin belirlenmesi gereklidir. Belirlenen bu stratejik yönelim ile daha sonra uygulama esnasında

geçilmesi gereken basamaklar oluşturulabilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojilerinin stratejik yönelimleri oluşturması değil desteklemesi sağlanmalıdır.

Genelde Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinde, firmaları böyle bir yatırıma iten dört ana hedef görülmektedir ve stratejilerde bu hedefler üzerinde oluşturulmaktadır:³⁶

- Yeni müşterilerin kazanılması,
- Müşteri başına satışların arttırılması,
- İş süreçlerin en uygun şekle sokma ile maliyetlerin azaltılması,
- Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, sadakatin arttırılması.

Genelde firmaların başarıyı ölçmede ve Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmalarından sonuç almak istedikleri hedefler yukarıdakilerin ilk üçüdür. Firmalar genelde sonuncuya diğerleri kadar önem vermemektedir. Projelerin birçoğu hedef müşteri kitlesine ait bilgilerin daha sağlıklı bir şekilde oluşturulması, çapraz satışın etkinleştirilmesi ve müşteri isteklerinin daha etkin/verimli karşılanması üzerine yoğunlaşmıştır. Fakat müşteriler için firma ve ürün seçeneklerinin artması, rekabet sınırlarının genişlemesi ve İnternet ile birlikte ortaya çıkan rakipler dolayısıyla, Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin müşteri sadakatine odaklanması da gerekmektedir.

4.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Projesinde Geçilmesi Gereken Basamaklar ve Yol Haritası

İşletmeler bir yandan İnternet kanalını kullanmaya başlayıp, gelişmiş çağrı merkezleri kurmaya çalışıp, karmaşık veri ambarları oluşturuyorken, Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin teknolojiden ibaret olmadığı daha açık bir şekilde anlaşılmaya başlanmıştır. Bu teknolojinin önemsiz bir element olduğu anlamına gelmemektedir ancak teknoloji bir iş yapma biçimi, bir platform olarak algılanmalıdır.

İşletmeler Müşteri İlişkileri Yönetimi yatırımlarının sadece büyük çaplı teknoloji projelerini yönetmek değil, insanların iş yapma ve düşünme biçimini değiştirebilmek olduğunu fark

³⁶ Baran, B.,2001, Enformasyon Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kullanılması ve Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Dönük Bir Model Önerisi, İ.T.Ü.Yüksek Lisans Tezi,Haziran 11, s.18

ettikten sonra, böyle karmaşık bir projenin yönetiminin ne kadar zor olduğu ve nasıl ele alınması gerektiği problemiyle karşı karşıya kalmışlardır.

4.3.2.1. Üst Yönetimin Desteği

Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin başarılı olabilmesi için kurumun en üst düzey yöneticileri tarafından destek görmesi gerekmektedir.

Pek çok bilgi işlem projesi kurumun tek bir bölümünü veya birkaç bölümünü ilgilendirmektedir. Operasyonel değişiklik isteklerinin çoğu bir bölümden fazlasını ilgilendirmez. Ancak Müşteri İlişkileri Yönetimi, tüm işletmeyi içine alır. Kapsamının genişliği ve birimlerin bütünleşmiş bir şekilde çalışmalarını gerektirmesi açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi mutlaka üst düzeyde destek gören bir proje olmalıdır.

4.3.2.2. Proje Yönetiminin Önemi

Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda yapılacakların yönlendirme, koordine etme ve yönetme özel bir program yönetimi gerektirir. İşletmeler, işlerinde bu programı yönetebilecek yetenek ve tecrübeye sahip yöneticiler barındırabilir, ancak günlük işlerin yoğunluğu ile birlikte yürütülebilmesi oldukça zor olacaktır. Genellikle Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin yönetiminde dışarıdan kaynak kullanımına ihtiyaç duyulur.

4.3.2.3. Proje Basamakları

Müşteri İlişkileri Yönetimi projesinin başarılı bir şekilde ortaya konması için projenin evrelere bölünerek ilerlemesi gerekmektedir. Ayrıca başlangıçta Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının kurumun belirli bir bölümünde veya belirli uygulamalarda gerçekleştirilerek kazanılan başarılarla birlikte yavaş yavaş kurumun diğer kesimlerine ve sonuçta kurumun tamamına edinilen tecrübeler ile genişletilmesi gerekir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi projesinin gerçekleştirilmesinde planın en iyi şekilde yapılması ve proje içerisinde kaybolmayacak şekilde taktik, beceri ve süreçlerin oluşturulması önem kazanmaktadır. Fakat Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin uzun süreli projeler olması ve projenin planının zamanlama ve geçilecek aşamalar açısından değişmesi gündeme

gelebilecektir. Ayrıca proje içerisindeyken zamanla kazanılan tecrübelerin projeye aktarılması Müşteri İlişkileri Yönetimi projesinin daha verimli olmasını sağlayacaktır. Müşteri İlişkileri Yönetimi projesinde geçilmesi gereken evreler aşağıdaki şekilde olmalıdır:

4.3.2.3.1. Proje takımının oluşturulması:

- Takım oluşturulurken kimlerin takımda yer alması gerektiği ve nedenleri ortaya çıkarılmalıdır.
- Takım farklı birimlerden, tüm hiyerarşi kademelerinden ve tüm iş işleyişlere ve teknolojiye hâkim olabilecek şekilde oluşturulmalıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi projesinin başlangıcından itibaren şirketin BT ve iş bölümlerinden yeterli sayıda kişinin birlikte çalışmasını ve başarı şansını arttırmak için bu ekibin danışmanlık hizmetleri ve ürün sağlayan firmalardan destek alması gerekmektedir.
- Yönetim kademesine rapor veren destekleyici konumunda bir Müşteri İlişkileri Yönetimi proje yöneticisinin, hem iş, hem de teknoloji ile ilgili bütün projeden sorumlu olmalıdır. Yönetim kademesinin projeye olan güveninin sağlanması önemlidir.
- Danışmanlık hizmetlerinin alınıp alınmayacağına karar verilmesi ve alınacaksa profesyonel hizmetler veren firmalarla görüşülerek birlikte çalışmaya başlanması yine bu basamakta gerçekleştirilir.

4.3.2.3.2. Stratejinin oluşturulması:

Bu aşamada firmanın müşteri ile ilişkilerinde iyileştirmesi gereken noktalar, müşteri odaklı yapıya geçiş için gereken strateji oluşturulur ve genel plan ortaya çıkarılır. Hedeflerin ve Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi ile yapılması planlanan değişimlerin teknolojiden yola çıkılarak oluşturulmaması, fakat hedeflerin var olan teknoloji ve ürünlerle gerçekleştirilebilir olmasına dikkat edilmelidir.

- Firmanın stratejik amaç ve hedeflerinin ortaya konması,
- Müşteri odaklı bir yapıda amaç ve hedeflerde değişimler gerekiyorsa, bu değişimlerin belirlenmesi,
- Bu amaçları gerçekleştirmek için şirketin mevcut faaliyetlerinin ortaya konması,
- Bu faaliyetlerden müşteri odaklı yapı doğrultusunda iyi işleyenlerin ortaya konulması,

- Eklenmesi gereken veya aksaklıklardan dolayı düzeltilmesi gereken faaliyetlerin belirlenmesi ve otomatize edilmesi mümkün ve gerekli olan faaliyetlerin açığa çıkartılması,
- Belirlenen faaliyetlerle ilgili gereksinimlerin karşılanması için öncelik sıralarının oluşturularak, başarısızlık durumundaki risk faktörleri de düşünülerek projenin evrelere bölünmesi,
- Ortaya çıkarılan eksikliklerle ilgili gereksinimlerin belirlenmesi ile üst düzey yönetim aşamasında yapılan bu çalışmaların orta kademe yöneticilere aktarılması ve projenin evrelerini ilgilendiren her bir bölüm için görev dağılımının yapılması,
- Orta kademe yöneticilerin idaresinde süreçlerin ve buna bağlı olan sistemlerin analizlerinin yapıp belirlenen amaç ve hizmetlere ters düşen veya eksik noktaların saptanarak istenilen duruma getirilmesi için gereksinimlerin belirlenmesi ve son olarak aksiyon planının ortaya çıkarılması,
- Belirlenen strateji ve plana göre maliyet ve getirilerin belirlenmesi, proje boyunca ölçüleme için araçların geliştirilmesi gerekmektedir.

4.3.2.3.3. Uygulama

Belirlenen gereksinimler ve plan çerçevesinde firma içersinde gerçekleştirilecek faaliyetler için çalışma grupları oluşturulur ve bu çalışma grupları gerekiyorsa danışmanlık firmaları ve ürün sağlayıcı firmalar ile desteklenmelidir. Firma dışından alınacak hizmet ve ürünler için çalışmalar da bu aşamada gerçekleşir. Bu evrede oluşturulan Müşteri İlişkileri Yönetimi takımı, danışmanlık firması ve ürün sağlayıcı firmalar birlikte çalışarak uygulama süreci gerçekleştirilir.

4.3.2.3.4. Yönetim

Bu evre uygulama sonrası gerçekleştirimi tamamlanmış bir Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değişebilmesini, yeni teknolojilerin kolayca adapte edilebilmesini, kullanıcı eğitimlerinin sürekliliğini sağlayan devamlı bir süreçtir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının belirlenen stratejiler doğrultusunda yaşaması bu fazda kontrol edilir. Ayrıca hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını belirleyen başarı ölçütlerinin kontrolü bu fazda gerçekleştirilir.

Projenin gerçekleşmesi aşamasında iş ve teknoloji yönetim kademelerinin çok sık projenin planlara uygun gidip gitmediğini değerlendirerek, ihtiyaçlar doğrultusunda projenin tekrar şekillendirilmesi için destekte bulunmalıdır.

Aksiyon planının oluşturulmasında aşağdaki dokuz nokta göz önüne alınmalıdır:³⁷

Muşteri: Muşterinin ihtiyaçlarına, davranışlarına, karlılığına ve şirket için olan değerine göre bölümlenme yapılmalıdır. İleriki aşamalarda muşterinin mevcut değerine göre değil, potansiyel değerine göre bölümlenme yapılması önemlidir. Ayrıca muşteri ile olan tüm ilişkilerin nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

Strateji: Yeni muşteri kazanımı, muşteri sadakati, memnuniyeti ve karlılığı üzerine çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Süreçler: Planlama, rn/servis geliştirme, kanal gelişimi, veri yönetimi süreçlerinin tekrar oluşturulması gerekmektedir. Kurum içerisinde arzda bulunan ve bu talepleri karşılayan bölümlerin bütünleşmesinin sağlanması oldukça kritiktir.

Organizasyon: rn tabanlı hizmet yerine muşteri bazlı hizmet verebilecek organizasyon yapısının sağlanması gerekmektedir.

İnsan: İş ve teknik kişilerin birbirlerini anlayabilecek ölçüde birbirlerinin işlerini bilmesi gerekmektedir. Muşteri hizmeti veren kişilerin teknolojiye yatkın olması, ilerideki aşamalarda hem iş hem teknoloji bilen kişilerin kilit görevler alması dikkate alınmalıdır.

Akıllı sistemler: Muşteri davranış metriklerinin belirlenmesi, satış tahmin modelinin oluşturulması gerekmektedir. Gelecekte kanal, ürün ve muşteri desenlerine göre pazarlama benzetimleri oluşturulmalıdır.

Otomasyon: Kampanya yönetimi, satış gücü otomasyonu, muşteri hizmetleri otomasyonu ve n ofis arka ofis bütünleşmesinin oluşturulması gerekmektedir.

³⁷ Baran, B.,2001, Enformasyon Teknolojilerinin Muşteri İlişkileri Yönetiminde Kullanılması ve Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Dönük Bir Model nerisi, İ.T..Yüksek Lisans Tezi,Haziran 11, s.18-24

Veri: Veri tabanı yönetiminin ve veri modellemesinin tekrar ele alınması gerekmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planing) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemlerinin bütünleşmesi sağlanmalıdır.

Teknoloji: Modüler, Internet e hazır, açık sistemlerin kullanılması ve Internet yolu ile sistemlere uzaktan erişilebilirlik önemlidir.

4.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Müşteri; ürüne ya da hizmete ihtiyaç duyarken, satıcı firma da müşterinin alım gücünü elde etmeye, yani müşterinin parasına ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda firmalar; ihtiyaçlarını temin ettikleri diğer firmalar ile ticari ilişkiye girdiklerinde onları müşterileri olarak kabul ettikleri gibi, aynı zamanda tedarikçilerini de kendi müşterileri haline getirmektedirler. Çalışanlar ise ücretlerini ve belirli hizmetleri almak konusunda, firma çalışanlarının iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çerçevede; firmanın tedarikçileri, çalışanları ve hizmet alan müşterileri o firma için farklı modellerde de olsa birer müşteri olarak ile kabul edilebilir. Hatta, hizmeti ya da ürünü fiilen satın alan kişilerin çevresinde, bu hizmet ya da üründen etkilenen kişiler de aslında firmanın gerçek müşterileri olmaktadır. Son olarak, tabii ki firmanın sahipleri ve firma ile yasal ilişkisi bulunan devlet de firmanın farklı bir alanda olsa da müşterileridir. Bu çerçevede, gerçek bir Müşteri İlişkileri Yönetimi için yukarıda belirtilen tüm müşteriler ile etkili bir temasın sağlanması esas olmalıdır.

Ne var ki, kapsam yönetimi pek çok projenin başarısında etkin olarak rol oynayan bir araçtır. Mükemmellik için, kapsamı projenin kaldırabileceğinin üstünde tutmak ve mükemmel kalite için getirinin üstünde bir maliyet göğüslemek akılcı bir yaklaşım değildir. Bu nedenle, Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda iyileştirme yapacak şirketlerin hangi müşterileri için bu iyileştirmeyi gerçekleştireceğini belirlemesi çok önemlidir. Hangi iş süreçlerinin dâhil edileceğinin belirlenmesi şarttır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde doğal olarak ilk akla gelen işlemler, satış sonrası destek ve satış ekibinin daha iyi çalışmasını sağlayacak satış gücü otomasyonu işlemleridir. Diğer yandan, e-satın alma gibi şirkete doğrudan büyük katkıları olduğu belirtilen, fakat temelde tedarikçi ve şirket içi çalışanlarına yönelik olan çözümler kavram olarak nedense pek yakın kabul edilmemektedir.³⁸

Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin kritik başarı faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

³⁸[http:// www.inet-tr.org.tr](http://www.inet-tr.org.tr)

- Proje öncesinde hareket planının oluşturulması,
- Müşteri İlişkileri Yönetimi projesini oluşturan bölümlerin maliyet ve getirilerinin proje öncesinde doğru tahmin edilmesi, ROI ve TCO çalışmalarının yapılması,
- Amaçların, kurumda gerekli olan değişikliklerin, fonksiyonel ve mimari gerekliliklerin proje öncesinde ortaya konması,
- Her bir birim için pilot çalışmaların ve ölçüm sistemlerinin planlanması.

4.5. ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ

Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmalarını yürütecek personelin çalışmalara başlamadan önce Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramlarını, teknolojilerini ve sektördeki yönelimleri öğrenmeleri sağlanmalıdır. Değişen iş stratejileri, iş çevrimleri, teknoloji ve faaliyetleri dolayısı ile ilgili tüm personelin yeni değişime ayak uydurabilmeleri için eğitilmeleri sağlanmalıdır.

Eğitim ihtiyaçlarının minimuma indirilebilmesi için mümkün olduğu kadar kullanılan kullanıcı ekranlarının uygulamaya özel ve sadece gereksinimleri karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır.

Kullanılan yazılımların fonksiyonalitesinin artması ile ihtiyaç duyulacak eğitim doğru orantılı olacaktır, dolayısıyla sadece ihtiyaç duyulan fonksiyonalitelerin süreçlerde ve teknolojilerde kullanılması gerekmektedir

Müşteri İlişkileri Yönetimi projesi oluşturulurken daha planlama aşamasında oluşturulacak sistemlerin kullanılabilirliğinin düşünülmesi ve sistemlerin kullanıcılar tarafından eğitimsiz veya minimum eğitimle kullanılabilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

İnsan faktörünün eksik olduğu bir Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin ne kadar iyi uygulanırsa uygulansın verimli olmayacağı düşünülerek, bu strateji içerisinde görev alan personelin sisteme güvenmeleri sağlanmalı ve bu güvenin sarsılmaması için sistemde açık nokta bırakılmamalıdır.

4.6. TEHDİT VE KISITLAR

2004 yılına kadar Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmalarını sürdüren firmaların %70 'i proje süresince yapılan hatalar dolayısıyla proje planlarını yenilemek ve hatta bir kısmı projeye sil

baştan başlamak zorunda kalacaklardır. Buna sebep olarak proje yöneticilerinin sadece teknoloji ile ilgilenmeleri gösterilmektedir. Aşağıda Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin başarılı bir şekilde uygulanmasına engel teşkil edebilecek tehdit ve kısıtlar sıralanmıştır:³⁹

- Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin genelde uzun soluklu projeler olması ve müşteri ihtiyaçlarındaki, rekabet koşullarındaki, teknolojilerdeki değişimler doğrultusunda yapılması gereken değişimlerin esnek ve ileriye dönük çözümler üretilmediği için yapılamaması.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışmaları sırasında organizasyon çalışmaları, analiz çalışmaları ve iş süreçleri gibi insan kaynağı gerektiren çalışmaların maliyetlerinin ve işgücü maliyetinin doğru tahmin edilememesidir.. Bu tür maliyetlerin tüm proje maliyetinin % 60'ını teşkil edebilecek şekilde yükselebildiği belirtilmektedir.
- Evreler halinde planlanan projelerde ilk evrelerde gelecek evrelerin gerekliliklerinin planlanmaması dolayısıyla, ilerideki evrelerde teknik ve iç problemlerin çıkması.
- Yeni ve geleneksel dağıtım kanalları arasındaki hassas dengenin tutturulamaması.
- Stratejik fiyat / maliyet yönetimine dikkat edilmemesi.
- Bölümlenimin iyi yapılmaması ve her ürünü, her müşteriye, müşteri ihtiyacını düşünmeden, getiri - götürülerinin düşünmeden sunulması.
- Şirket çalışanlarının müşteri memnuniyeti, müşteri ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, iyi planlanan ve uygulanan organizasyon ve teknolojinin yetersiz ya da isteklendirmesiz insan kaynağı ile istenilen faydayı sağlayamaması.
- Özellikle yeniliklere ilk geçiş aşamasında çıkabilecek aksaklıklar ile yeni uygulamaya karşı inancın kaybedilmesi, yönetim kademelerinin bu tür engellere karşı yeterince kararlı olmaması.
- İşlem ve süreçlerde yapılan değişiklikler ile özellikle geçiş aşamasında oluşabilecek aksama ve maliyetlerin doğru tahmin edilememesi.

³⁹ Baran, B.,2001, Enformasyon Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kullanılması ve Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Dönük Bir Model Önerisi, İ.T.Ü.Yüksek Lisans Tezi,Haziran 11, s.28-29

4.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Firmaların müşterilerini elde tutabilmeleri ve yeni müşteriler edinebilmeleri için strateji geliştirmeleri gerektiğinden bahsedilmişti. Fakat günümüz rekabet ortamında, özellikle üründen çok müşteri talebine dayalı pazarlarda, firmaların müşterilerini uzun vadeli stratejiler çerçevesinde, çok monoton kampanyalar ve pazarlama yaklaşımları ile elde tutabilmeleri oldukça zorlaşmıştır. Artık, karmaşık analiz metotları ile müşterilerin anında değerlendirilebildiği, etkili algoritmalar ile anlık kampanyaların gerçekleştirilebildiği ve müşterilere özel hizmetlerin sunulduğu bir ortam yaratmak mümkündür.

Doğal olarak, rekabetin itici gücü firmaları bu tip hizmetler sunmaya zorladığı gibi, müşterinin de bu yönde beklentilerini arttırmasına neden olmaktadır. Unutulmaması gereken nokta, bu doğrultuda genel stratejilerin anlık operasyonlara yol göstermek amacıyla kullanılması ve operasyon ile strateji arasındaki uçurumun giderek açılmasıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının %70 ile %90'ının başarılı bulunmadıkları kabul edilmektedir.

Bu başarısızlık konusunda en fazla karşılaşılan sebepler aşağıda verilmektedir:⁴⁰

- Satış ekibini veri giriş memurlarına dönüştürmek
- Kendinizi, müşterinizin yerine koymamak
- Kontrolten vazgeçmemek
- Sadece teknolojiye odaklanmak
- Stratejiyi pakete göre belirlemek
- Müşteri İlişkileri Yönetimi yatırımları için ROI hesaplamasını yapmamak
- Entegrasyon Problemleri
- Satış ekibinin müşteriye yeterince çabuk cevap verememesi
- Firma içindeki diğer MIS sistemleri ile bütünleşmesinin olmaması (stok, sipariş, finans)
- Mükerrer veri girişlerine neden olan bütünleşme yapıları
- Firma içi MIS sistemlerindeki kısıtlar

⁴⁰ <http://www.inet-tr.org.tr>

BÖLÜM 5 – MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE ÇAĞRI MERKEZLERİ

Çağrı merkezleri Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında ağırlık kazanan en önemli kanal olarak görülmektedir. Müşteri ile direkt temasın kurulabildiği bu kanal ile normal operasyonel işlemlerin yürütülmesinin dışında, müşteri bilgilerinin edinilebilmekte, çeşitli kampanyalar ile müşteriye ulaşılabilmektedir. Çağrı merkezleri, aynı zamanda web kullanıcılarına yardımcı olmak içinde kullanılabilirlerdir.

Günümüzde çağrı merkezleri ticareti geliştirme yönünde atılan en önemli adımlardan birini oluştururken orta ve büyük ölçekli firmalar, çağrı merkezlerini, kendi müşterileriyle etkileşime geçebilecekleri tek yol olarak görüyorlar. Çağrı merkezleri bilindiği gibi çeşitli ticari avantajları içeriyor, bunlar arasında ise etkinliğin artırılması, işlem süresinin kısalması, maliyeti azaltması ve esnekliği artırması geliyor.

Her ne kadar çağrı merkezleri Müşteri İlişkileri Yönetimi için çok önemli bir kanal olmakla birlikte, belirlenen Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejilerinin uygulanması bir çağrı merkezi uygulaması gibi dar bir anlamda düşünülmemelidir. Piyasada faaliyet gösteren birçok çağrı merkezi çözümü sağlayan firma ürünlerini bir Müşteri İlişkileri Yönetimi çözümü adı altında sunmaktadır. Kapsamı çok geniş olan Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları, birçok ürünün sağlayıcı firma tarafından (yaklaşık %75) çok küçük farklılıklar sayılmazsa gelişmiş bir çağrı merkezi gibi kurulmaktadır.⁴¹

Çağrı merkezleri sayısız değişimler geçirdi:⁴²

- Müşteri soruşturmaları gittikçe arttı
- Müşterilere sağlanan bilgilerin yasal sorumluluğu arttı
- Müşteri sorularına her an cevap verilmesini talep ediyor
- Çağrı merkezi operatörlerinin yüksek stresli çalışma ortamı
- Çalışanların artan derecede işten ayrılmaları
- Yeni çalışanların öğrenecekleri bilgilerin büyüklüğü ve karmaşıklığı
- Etkililik ölçülerinin devam eden yarışı ve yargılanması

⁴¹ James Robertson, Step Two Designs Müdürü, Avustralya, www.crmhaber.com

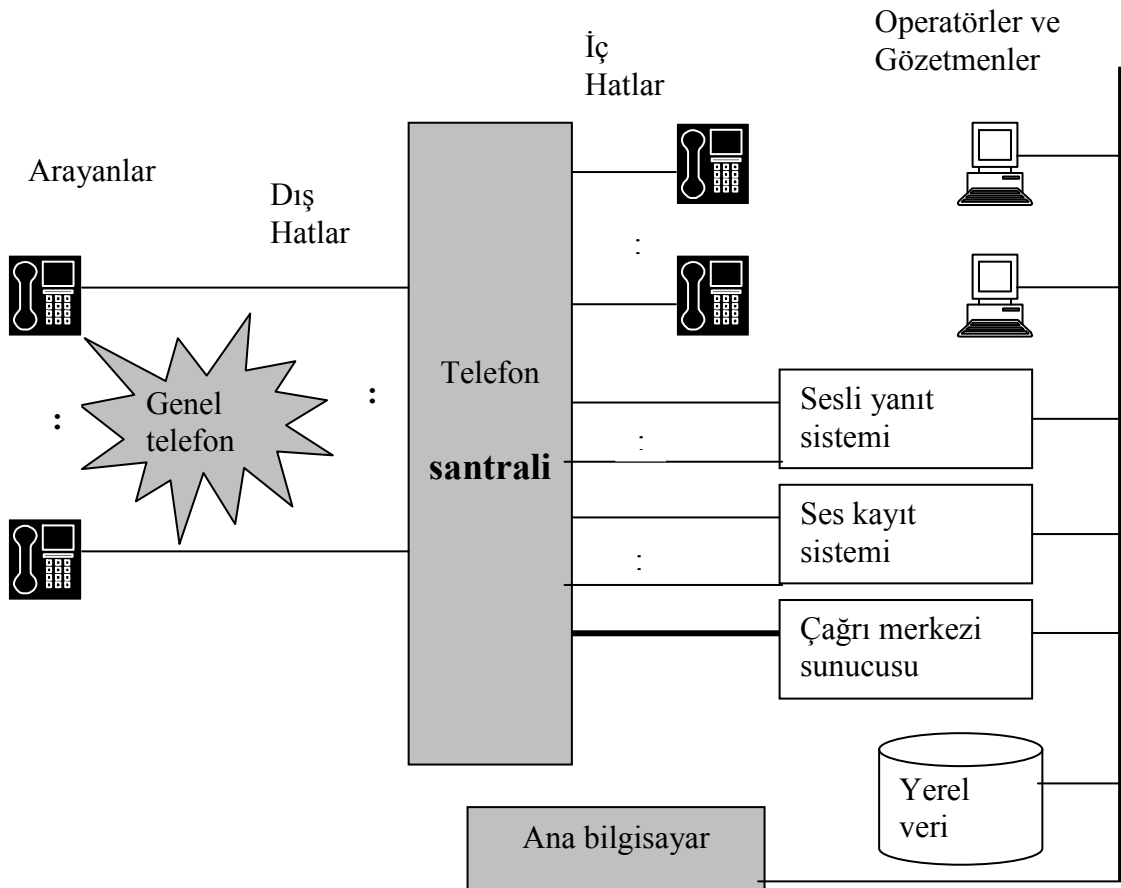
⁴² 1999 Call Center Benchmark araştırma raporu, Purdue Üniversitesi.

- Bunun gibi çağrı merkezlerinde yıllık %26 tam zamanlı çalışanlar ve %33 yarı zamanlı çalışanlar işten ayrılmakta.

Geçtiğimiz son bir kaç yıl içerisinde çağrı merkezi uygulamaları konusunda, yoğunlaşan Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımının, önümüzdeki beş yıl içerisinde daha çok world wide web bütünleşmesi, ses ve text bütünleşmesi, birden fazla veri tabanının bütünleşmesi, veri tabanı analizi gibi katma değerli konular üzerinde yoğunlaşacağı tahmin edilmektedir.

Müşteri Hizmetleri Yönetiminde önemli unsurlardan olan Çağrı Merkezinin olmazsa olmaz iki unsuru vardır.

- 1- Teknolojik altyapı (santral, müşteri temsilcisi ara yüz programları, ses kayıt sistemleri vs).
- 2- Kalifiye Personel



Şekil 5.1. Bir çağrı merkezinin önemli bileşenleri

Yerel veri ağı

Kaynak: Baran, B.,2001, Enformasyon Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kullanılması ve Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Dönük Bir Model Önerisi, İ.T.Ü.Yüksek Lisans Tezi,Haziran 11,s.35

Müşteri hizmetleri servisi (Çağrı merkezi) müşteri ile direkt kontak noktalarının fazlalığı açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi için oldukça önemlidir. Çağrı merkezlerinin önemli teknoloji bileşenleri verilmiştir.

5.1. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (Computer - Telephony Integration):

Telefon santralinin çağrı merkezindeki bilgisayar sistemleri ile bağlantıya olanak verecek ve kumanda edilebilir özelliğe sahip olması gerekir. Bu özelliğe, bilgisayar-telefon bütünleşmesi (CTI) denilmektedir. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu özelliği her santralde bulunmamaktadır. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu özellikli bir telefon santrali Bilgisayar Telefon Entegrasyonu ilişim adı verilen bir veri hattı üzerinden kendisine kumanda edecek bilgisayar sistemine bağlanır. Santrale kumanda eden sisteme çağrı merkezi sunucusu (ÇMS) denir. Bu konuda Bilgisayar Telefon Entegrasyonu ilgili birkaç tanımı detaylı şekilde açmamız gerekmektedir.

Bilgisayar Entegrasyon Sistemleri,(bilgisayar telefon bütünleşmesi)çağrı merkezlerinin yaygınlaşması ile birlikte hayatımıza giren bir terimdir. “Bilgisayar Telefon Entegrasyonu” olarak Türkçeye çevirebileceğimiz bu terimin içinde geçen her bir kelimeyi tek tek açıklamakta fayda var; zira terimin Türkçeye çevirisinin getirdiği kavram kargaşasının yanı sıra, kendisinin de yeterince kavram kargaşasına sebep olduğu çok açıktır.

5.1.1. Bilgisayar (Computer)

Türkçede “Bilgisayar” denildiğinde aklımıza ilk gelen şey masalarımızda bulunan bilgisayarlardır. Bu da bilgisayar telefon bütünleşmesi’ nin yanlış anlaşılmasına yol açan bir unsurdur. Terimdeki “Computer”, sayısal işlem yapabilen, üzerinde işletim sistemlerinin çalıştığı Bilgisayarlar, PDA’ler ve Sunucuları kapsamaktadır.

Kısaca, Bilgisayar Telefon Entegrasyon sistemleri (bilgisayar telefon bütünleşmesi) sadece masalarımızın üzerindeki PC’ler ile oluşturulan bir bütünleşmeden ibaret değildir; birkaç bileşenden oluşan bütünleşmiş bir Bilgisayar Alt Ağıdır.

5.1.2. Telefon (Telephony)

Türkçeye “Telefon” olarak çevrilen bu kelime de “bilgisayar telefon bütünleşmesi” içerisindeki “Telephony” kelimesinin gerçek anlamını yansıtamamaktadır.

“Telefon” denildiğinde akla gelen ilk şey de masamızda veya çağrı merkezlerinde kullanılan telefon setleridir. Oysa bilgisayar telefon bütünleşmesi içerisindeki “Telephony” kelimesi, tüm sesli iletişim altyapısını ifade eder.

Dolayısıyla, bilgisayar bütünleşmesinin altyapı oluşturma-mümkün kılma (enabling technology) özelliğinin en uçtaki kullanımlarından olan ekran “pop-up”ının oluşması ve senkron şekilde masadaki telefon setinin çalması bilgisayar telefon bütünleşmesinin sadece görünen yüzlerinden birisidir.

5.1.3. Bütünleşme (Integration)

“Bütünleşme” olarak çevirdiğimiz bu kelime ise gerçek anlamını yansıtır ama diğer iki terimle bir arada kullanıldığında, “Bir işletmenin sesli iletişim platformunun, kullanılmakta olan veri sistemleri ile bütünleştirilmesi” demektir.

5.2. İstemsiz (Pop- up) açılan ekranlar

“Screen-pop-up” denilen özellik, bilgisayar telefon bütünleşmesi’nin sağlayabileceği özelliklerden sadece bir tanesidir. En kolay algılanabilir özelliklerden birisi olduğu için, en fazla bilinen bilgisayar telefon bütünleşmesi özelliğidir. Aslında, yazılarımızın devamında da görüleceği gibi bilgisayar telefon bütünleşmesi, birçok başka performans artırıcı araçlar da sunar.

Bu Bilgisayar Telefon Entegrasyonu serisi makalelerimizin amacı, bilgisayar telefon entegrasyonu’nun işler duruma gelmesini sağlayacak olan teknoloji bileşenlerini belirtmek, bilgisayar telefon entegrasyonu’nun bir çağrı merkezinin stratejisindeki yerini, operasyona, müşteriye ve elbette bilançolara nasıl değer katabileceğini incelemektir. Bir Çağrı Merkezinin sadece çağrıya değil birçok çoklu ortam (Multimedia) girdisine nasıl yol verdiğini incelemek de ilerleyen bölümlerimizde yapacağımız çalışmalardandır.

5.3. Ses ve Veri Entegrasyonu:

Bütünleşme (Convergence) olarak da ifade edilen “Ses ve Verinin Bütünleşmesi” bilgisayar telefon bütünleşmesi ile direkt ilgili bir konudur. Daha geniş bir kavram olan Bütünleşme (Convergence), bilgisayar telefon bütünleşmesi demek değildir; bilgisayar telefon bütünleşmesi de bütünleşme değildir.

Bilgisayar telefon bütünleşmesi ile sağlanan ses ve veri bütünleşmesi daha çok şirket içerisinde, çoğunlukla da çağrı merkezlerinde kullanılan telefon sistemleri ile aynı bünyede kullanılan Müşteri ilişkileri Yönetimi, Otomasyon, Müşteri Veritabanı gibi verisel teknoloji ortamlarının bir arada, koordineli çalışabilmesidir. Bütünleşme (Convergence) ise, özellikle “sesin” analog değil dijital olarak, özellikle de Internet Protokol paketlerine ayrıştırılarak(VoIP) taşınmasını ifade eder. Bilgisayarlarımızın birer telefona dönüşmesi bütünleşmeye çok güzel bir örnek iken aynı durum bir bilgisayar telefon bütünleşmesi örneği değildir. Hatta, bilgisayar telefon entegrasyonu’nun uygulandığı ortamlarda sesin veriye karıştığı ortamların olmadığını, bunların koordineli şekilde, senkronize ama kendi özel platformlarında çalıştıkları söylemek daha doğru olacaktır.

5.3.1. Veri bileşenleri

Müşteri veritabanının tutulduğu sistem bilgisayar telefon bütünleşmesi, bütünleşmenin veri denilen bölümüdür. Otomasyon yazılımları, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Work Force Management Systems (İş Gücü Yönetim Sistemleri), IVR (kısmen veridir) bu veri bileşenleri’ne örneklerdir. Müşteri bilgilerinin sorgulanması ve bunun neticesinde gelen çağrının ilgili kişi veya birime aktarılması en güzel uygulamalardan biridir. Santral sisteminin, önizleme veya Bilgisayar Telefon Entegrasyonu ve algoritmalarla dış arama yapması ve akıllı bir şekilde, kurulan çağrıyı ilgili operatöre aktarması Dış arama (outbound), bir bilgisayar telefon bütünleşmesi kullanımudur. Çok bilinen bir hataya, yani bilgisayar telefon bütünleşmesi sadece gelen çağrılarla ilgili olduğu ön yargısına da burada değinmiş oluyoruz. Bilgisayar telefon bütünleşmesi bir mümkün kılıcı (enabling) teknolojidir. Bir altyapı tesisatı gibidir. Birçok uygulamayı bünyesinde barındırabilir. Birçok işletme kullandıkları bilgisayar telefon bütünleşme sisteminin sadece %20–30 özelliğini hayata geçirmişleridir.

5.3.2. Bilgisayar Telefon Bütünleşmesinin İki Temel Elemanı

Bilgisayar telefon bütünleşmesinde iki temel eleman vardır;

1. Mesaj değişimi
2. Uygulama Mantığı

5.3.2.1. Mesaj Değişimi (Message Exchange)

Bilgisayar Telefon Entegrasyonu, işlevselliğini telefon, Bilgisayar Telefon Entegrasyon (CTI) sunucu, Masa Üstü sistemlerin arasındaki mesaj iletişimi vasıtasıyla sağlar.

Gelen bir çağrı, önce telefon sistemine uğrar, bu sistem Bilgisayar Telefon bütünleşmesi sunuculara gelen çağrı ile ilgili bilgi aktarır ve gerekirse tüm çağrı kontrolünü ona bırakır, Bilgisayar Telefon Entegrasyonu sunucu (birkaç bileşenden oluşabilir) hem telefon sistemini hem de ilgili operatörün masaüstü sistemini gerekli şekilde uyarır ve veri-ses bütünleşmesi sağlayacak şekilde çağrıyı ve veri tetiğini aktarır. Mesajları alan telefon sistemi ve masa üstü sistem eşzaman şekilde işler.

Giden çağrıda da benzer bir tersten mekanizma işler. Çok basite indirgenmiş olan bu akışlar, aslında oldukça karmaşık protokollerin işlediği sistemler üzerinde çalışırlar ve bu basit işleyiş aşamasına gelmek bile bazen sistem entegratörlerinin aylarını alabilmektedir.

5.3.2.2. Uygulama Mantığı (Application Logic)

Sesin “telefonun çalması” şeklinde zuhur etmesine paralel olarak da veri sistemleri çalışmaya başlar. Bir veya birkaç ekran otomatik olarak açılır ve ilgili veriyi ekrana getirir.

Bu noktada, ses sisteminden kopuş başlar ve şirketlerin kendi iç işleyişlerine, stratejilerine, bazen de gelen çağrının niteliğine göre değişik veri akışları başlar. Bu bölüm, işletmenin Uygulama Mantığının yürütüldüğü bölümdür.

5.3.3. Bilgisayar Telefon Entegrasyonunda Santral Yetenekleri

- Gelen çağrıyı çağrı merkezi sunucusuna bildirir
- Çağrı merkezinden gelen komuta uygun olarak bir çağrıyı;
- Belirtilen operatöre aktarabilir
- Belirtilen bir çağrı kuyruğuna alabilir;
- Belirtilen bir çağrı kuyruğundan alıp belirtilen bir operatöre aktarabilir;
- Çağrı merkezinden gelen komuta uygun olarak belirtilen numarayı çevirebilir ve alınan tepkilerin türünü (Çalıyor, meşgul, telefon ağı meşgul, yanıtlandı) algılayıp çağrı merkezi sunucusuna bildirebilir;

Genel telefon ağı, PTT'nin sayısal bir bölge aç santralının bulunduğu bir bölgeden başlatılan çağrıya ilişkin olarak, çağrının hangi telefon numaralı abone tarafından başlatıldığı bilgisi (arayanın numarası) ile hangi numaranın çevrildiği bilgisini (aranan numara) aranan aboneye ulaştırmaktadır. Uygun PTT bağlantısının yapılması ile kurulan çağrı merkezlerinde bu bilgilerin en yaygın kullanılış biçimleri şöyledir:

- Arayanın numarası (calling line ID): Bu bilgiden hareketle, daha müşteri ile hiç konuşulmadan, kimliğini öğrenmek ve ilgili bilgileri operatör ekranına çıkarmak mümkün olabilir. Ayrıca, müşteriler firmaya katkıları göz önünde tutularak derecelendirilebilir (VIP vb) ve önemli müşterilere farklı davranılabilir. Özellikle;
- Önemli müşteriler deneyimli operatörlerden birine aktarılabilir;
- Tüm operatörler meşgul iken önemli müşteriler kuyrukta öncelikli olurlar.

Aynı numaradan arayan birkaç müşteri olması durumunda hepsinin bilgilerini ekrana çıkarmak ve arayanla konuşup kimliğini belirlemek ve ona ait bilgileri kullanmak mümkün olabilir. Ancak arayanın numarası çok çalışanın bulunduğu bir işyerine aitse burada söylenenleri yapmak mümkün olmaz.

- Aranan numara (dialed number ID): Çağrı merkezinin verdiği hizmetler türlerine göre gruplanır ve her gruba ayrı bir numara (veya numara grubu) tahsis edilir. Operatörler de buna uygun olarak gruplanır. Çağrı merkezinin reklâm ve ilanlarında bu durum belirtilir. Gelen çağrılar, daha müşteri ile hiç konuşulmadan, aranan numara bilgisine uygun gruptan bir operatöre aktarılır. Böylece arayanın arama nedenini öğrenmek için geçecek zamandan tasarruf edilmiş olur.

Çağrı merkezi telefon santralının arayanın numarası ve aranan numara bilgilerini alabilmesi için sayısal bir santral olması gerekmektedir. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu özelliği sayesinde telefon santrali bu bilgileri çağrı merkezi sunucusuna aktarabilir.

5.4. Otomatik Çağrı Dağıtımı (Automatic Call Distribution):

Gelişmiş telefon santrallerinin Otomatik Çağrı Dağıtımı (Automatic call Distribution) adı verilen bir özelliği bulunmaktadır. Bu özellikten yoksun bir santral gelen bir çağrıyı boş olan

ilk operatöre bağlar, dolayısıyla bazı operatörler (çok yorulurken diğerleri atıl kalabilir. Otomatik Çağrı Dağıtımını buna çözüm olarak doğmuştur. Otomatik Çağrı Dağıtımını aşağıdaki türden ölçütleri esas alarak çağrı dağıtımını yapabilir:⁴³

- En uzun süre boş kalan operatöre aktarma
- En az süre konuşmuş operatöre aktarma
- En az sayıda çağrı almış olan operatöre aktarma

Hangi durumda hangi ölçütün uygulanacağı Otomatik Çağrı Dağıtımını'nın konfigürasyonu sırasında belirtilir. Otomatik Çağrı Dağıtımını ile ayrıca operatörleri becerilerine veya deneyimlerine göre gruplara ayırmak ve her gruba ayrı bir çağrı kuyruğu tahsis etmek ve gelen çağrıları aranan numara ve / veya arayanın numarası bilgilerine göre farklı gruptan bir operatöre aktarmak veya farklı bir kuyruğa koymak gibi daha gelişmiş işlevleri yerine getirmek de mümkündür.

	Mevcut Durum		
	Ready	NotReady	Inbound
AG_ADK_kose	0	22	42
AG_AlbarakaTurk	1	3	10
AG_Chat_EN	1	0	3
AG_Chat_TR	1	3	10
AG_EPassword	0	5	74
AG_Email_EN	0	0	0
AG_Email_TR	0	0	0
AG_English	3	4	12
AG_InternetDestek	0	2	11
AG_InternetYetkiSeviye	0	2	6
AG_KayipCalinti	0	16	36
AG_KlasikKK	0	22	65
AG_KurumsalInternetDestek	0	5	15
AG_OFK_KayipCalinti	0	8	31
AG_OFK_Premier	0	18	31
AG_OzelBankacilik	3	7	11
AG_TelefonlaBankacilik	0	14	27
AG_Trio_TicaretTC	0	2	5
AG_UpperMASS	1	13	25
AG_VIP_BeklemeKK	0	6	9
AG_WebSite	0	4	15
AG_YatirimInbound	2	1	6
AG_YkbBlg_POS	1	3	10

Şekil 5.2. Bir Bankanın sesli yanıtlayma sisteminden raporlama ekran görüntüsü

⁴³ Strathmayer, R. C., 1996. "An Introduction to Computer Telephony", dialogic.com

Yukarıdaki ekran görüntüsünde Sesli Yanıtlama Sisteminde gelen çağruların süzülmesi ve müşteri temsilcilerinin cevap ver hazırda bekleme değerleri görülmektedir.

Çağrı merkezi dışı kullanımlarda Otomatik Çağrı Dağıtımı, bu işlevleri kendi başına yapabilmektedir. Çağrı merkezinde ise, çağrularla ilgili işlevler (çağrıyı kuyruğa koyma, kuyruktan çıkarma, operatöre aktarma, beklemeye alma, vb. çağrı merkezi sunucusunun Bilgisayar Telefon Entegrasyonu ilişim üzerinden santrale(ve Otomatik Çağrı Dağıtımı' na) gönderdiği komutlar üzerine yapılır. Otomatik Çağrı Dağıtımı, gelen çağruları ve taşıdığı bilgileri Bilgisayar Telefon bütünleşmesi ilişim üzerinden çağrı merkezi sunucusuna bildirmekle yükümlüdür. Birtakım kuruluşlar Bilgisayar Telefon Entegrasyonu özelliği (çağrı merkezi sunucusu) bulunmayan ve Otomatik Çağrı Dağıtımı' nın yukarıda sayılan türden olanaklarına dayanan telefon yanıtlama merkezlerini yanlış çağrı merkezi olarak adlandırmaktadır. Bu tür merkezlerde çağrı merkezinin en temel gereksinimlerinden biri olan çağrı (ses) ile verilen birlikteliği sağlanamaz.

5.5. Sesli Yanıt Sistemi (Bilgisayar Telefon Bütünleşmesi ve IVR - Interactial Voice Response):

Bu bileşen, PC türünden bir donanımdan ve NT, UNIX gibi yaygın bir işletim sistemi ile özel yazılımdan oluşan bir sistemdir. Dâhili telefon hatları ile telefon santralına, bir veri hattı ile çağrı merkezinin yerel veri ağına bağlıdır.

Sesli yanıt sistemi temelde iki teknik işleve sahiptir:

- Arayanın seçeneklerden birini seçmesine, rakam veya harf türünden(müşteri numarası, kredi kartı numarası vb) bilgi girişi yapmasına olanak tanımak ve
- Arayana gerekli bilgileri canlı insan kullanmadan okumaktır.

Bazı uygulamalarda olduğu gibi, çağrı merkezinde rutin bazı işlemlerin Sesli Yanıt Sistemi (SYS) ile yapılması kararlaştırılmışsa, Sesli Yanıt Sistemi, çağrı merkezi sunucusu görevi kendisine verdikten sonra, ana bilgisayara erişip müşteri ile ilgili bilgileri de getirebilir, ana bilgisayar uygulamalarını da çalıştırabilir, bilgileri güncelleyebilir, vb. işlem bitince veya müşteri işlemi kesince Sesli Yanıt Sistemi çağrı merkezi sunucusuna durumu bildirir.

	CallsWaiting	Abandon	Entered	Answered	%
9098_Chat	0	11	126	119	94.44
9099_Email	0	0	1432	0	0
VIP_Bankacilik	0	0	0	0	0
VQ_Adk_Kosesi	5	4	196	187	95.41
VQ_AlbarakaTurk	0	2	10	8	80
VQ_EPassword	32	156	889	671	75.48
VQ_English	0	5	21	16	76.19
VQ_InternetDestek	0	119	976	846	86.68
VQ_InternetYetkiSeviye	0	0	0	0	0
VQ_KOC_POSDestek	7	18	145	120	82.76
VQ_KayipCalinti	0	4	335	330	98.51
VQ_KlasikKK	38	53	1327	1231	92.77
VQ_KurumsalInternetDestek	0	4	42	38	90.48
VQ_OFK_KayipCalinti	0	0	0	0	0
VQ_OFK_Premier	0	0	1	1	100
VQ_OzelBankacilik	0	1	22	21	95.45
VQ_TelefonlaBankacilik	14	61	779	699	89.73
VQ_Trio_TicariTC	0	0	2	2	100
VQ_UpperMass	3	4	358	347	96.93
VQ_VIP_BeklemekKK	0	4	174	169	97.13
VQ_WebSifre	0	36	171	135	78.95
VQ_YatirimInbound	0	1	33	30	90.91
VQ_YkbBlg_POS	4	21	162	137	84.57

Şekil 5.3. Sesli Yanıtlama Sistemine ait raporlama ekran görüntüsü

Şekil 5.3. de görüldüğü üzere eğer gelen müşteri aramalarını sadece tuşlama yaparak ilgili birimlere sorunsuzca aktarılabilir. bu sayede gerekli raporlamalar sağlıklı bir şekilde tutulabilmektedir.

5.6. Müşteri Hizmetleri Servisinde Kullanılan Teknolojilerin Durumu

Kullanılan santrallerin hemen hemen hepsinde çağrı yönlendirme özelliği mevcuttur. Telefon ile gelen çağrılar önce interaktif bir sesli yanıt sistemi (IVR) ile karşılanır ve müşterinin seçtiği seçeneğe göre santral ilgili müşteri temsilcisine yönlendirme yapar. Böylece büyük bir iş yükü azalması sağlanacaktır. Müşteri bilgisine, ana bilgisayar ortamına erişilerek ulaşmak mümkündür.

Müşteri problemleri içerisinde müşteri temsilcisi tarafından çözüm bulunamayanlar ilgili bölüme yönlendirilmek üzere bir problem kaydı girilmektedir. Bunun için her müşteri kontağının kaydedildiği bir sistem mevcuttur.

Telefon kanalı ile gelen müşteri şikayet/istekleri ön ofiste dosyalanmaktadır. Bunların diğer müşteri verileriyle birlikte değerlendirilmesini ve sisteme katılarak üzerinde analizler yapılabilmesini sağlayacak bir altyapı kurulmalıdır.

5.6.1. Otomatik Çağrı Dağıtım Teknolojisinin Kullanımı

Tüm müşteri temsilcileri ekran başına oturduklarında Müşteri İlişkileri Yönetimi isimli bir ara uygulama aracılığı ile Otomatik Çağrı Dağıtım ünitesine log-on olacaklardır. Bu sayede santral hangi müşteri temsilcisinin nerede olduğunu bilerek ilgili çağrıyı doğru müşteri temsilcisine aktaracaktır. Otomatik Çağrı Dağıtım üzerinden çağrı istatistikleri konusunda raporlar almak mümkündür. Aşağıda şekil 5.4. de alınan bir raporun örneği görülmektedir.

YuzdeselDagilim												
	Mola%	Inbound Talk%	Hold%	Ringing%	Hazır%	Internal talk%	Total_Login_Time 1	Total_Conult_Talk_Time 1	Total_Dialing_Time 1	Total_Holding_Time 1	Total_Talk_Time_Inbound 1	Total_Wait_Time 1
052632 - CEYDA.C	18.62	64.64	1.45	1.82	10.82	0	8:03:30	03:34	02:07	07:02	5:12:32	52:18
052682 - CANAN.B	14.91	64.72	1.54	2.25	15.84	0	8:56:50	02:35	00:27	08:17	5:47:27	1:25:03
36782 - ZEYNEP.Y	0	0.36	0	0.58	87.55	0.24	16:02:07	05:48	00:01	00:00	03:27	14:02:19
B10339 - ZELHA.A	10.53	70.71	3.84	2.26	10.25	0	7:58:24	05:12	01:39	18:21	5:38:18	49:01
U052468 - MUSTAFA.K	26.06	57.9	0.63	1.16	13.14	0	8:39:56	05:45	00:00	03:18	5:01:01	1:08:18
U052470 - MERVE.T	0	0	0	0	0	0	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00
U052478 - SULTAN.C	29.65	50.67	1.03	0.95	16.39	0.26	8:01:41	02:52	00:31	04:57	4:04:03	1:18:57
U052479 - HIDAYET.T	15.36	66.43	1.73	0.83	9.64	0.08	8:45:30	06:38	01:32	09:07	5:49:05	50:40
U052516 - OZLEM.K	18.21	61.07	1.05	1.64	16.12	0.11	8:59:26	02:33	02:03	05:40	5:29:26	1:26:57
U052538 - EMINE.E	13.33	64.13	1.07	2.64	16.72	0.17	8:59:20	07:04	00:18	05:45	5:45:51	1:30:10

Şekil 5.4 Bir bankanın Otomatik Çağrı Dağıtım Sistemi üzerinden alınan raporun ekran görüntüsü

5.6.2. Sesli Yanıt Sistemi Teknolojisinin Kullanımı

- Sesli Yanıt Sistemi müşteriden gelen çağrıları yanıtlayan sesli yanıt ünitesidir Sesli Yanıt Sistemi ünitesi santrale gelen çağrıyı ilk karşılayan sistem olacaktır.

5.6.3. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu Teknolojisinin Kullanımı

Gelen çağrıların ilgili müşteri temsilcilerine aktarılırken, aynı anda müşteri ile ilgili bilgileri de müşteri temsilcisinin ekranına çıkarmayı sağlayan teknoloji Bilgisayar Telefon Entegrasyonu teknolojisidir. Bugün, gelişmiş çağrı merkezlerinin en önemli bileşeni budur.

Bilgisayar Telefon Entegrasyonu kullanımı sayesinde, bir müşteri Sesli Yanıt Sistemi ünitesinden müşteri temsilcisine bağlanırken çağrının müşteri temsilcisine yönlendirilmesi ile aynı anda,

- Müşterinin adı, soyadı, kart bilgileri ve diğer tüm bilgiler anabilgisayar ortamından alınarak müşteri temsilcisinin ekranında görüntülenebilecektir.
- Müşterinin çağrı merkezi ile önceki tüm kontaklarının detayları, ne zaman gerçekleştiği, bir müşteri temsilcisi ile görüşmüş ise kiminle görüşmüş olduğu ve kontak ile ilgili notlar alınmış ise (sınırlı bir müşteri idi gibi) bunlar çağrı merkezindeki veri tabanından alınarak ayrı ekranda gösterilecektir.

Bilgisayar Telefon Entegrasyonu ünitesi çağrı merkezi tarafından başlatılan aramalar sırasında da kullanılacaktır. Müşteri temsilcisi, bir müşteri ile ilgili bir arama işlemini başlattığında müşteriye ait bilgiler Bilgisayar Telefon Entegrasyonu aracılığı ile ekranına yansıtılacaktır.

Bilgisayar Telefon Entegrasyonu üzerinde, müşteri temsilcisinin bilgisayar üzerinden telefonu yönetmesini sağlayan uygulamalar mevcuttur. Hattı aç, hattı kapat, ara, beklet gibi fonksiyonlar bu amaçla Bilgisayar Telefon Entegrasyonu ekranında bulunur. Ayrıca müşteri temsilcisinin durumunu belirtebildiği auto-in (gelen çağrı için hazır), mola, toplantı, rapor, aftercall (çağrı sonrası hizmet girmek için), yemek gibi seçenekler mevcut olup gün içinde bunlardan kendisi için uygun olanını seçebilmektedir. Auto-in (gelen çağrı için hazır) durumu çağrı almaya hazır olduğunu belirtir. Mevcut yapı sayesinde tüm müşteri temsilcilerinin

aylık ve günlük bazda bu seçeneklerin her birinde ne kadar süre kaldıkları raporlanır. Bu raporlar performans değerlendirmelerinde kullanılacaktır. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu üzerinde de temsilci ne kadar süre çağrı aldığını, ne kadar süredir çağrı beklediğini veya mola, yemek, dış arama seçeneklerinde ne kadar süre kaldığını aux süresi olarak görebilmektedir. Yine Bilgisayar Telefon Entegrasyonu ekranında arayan numaranın gözüktüğü bir alan ile dış arama yapılacaksa, aranacak numaranın yazılacağı bir alan bulunmaktadır. Tüm bu uygulamalar ile müşteri temsilcisi rahatlıkla bilgisayar üzerinden telefon işlemlerini yönetebilmektedir.

5.6.4. Müşteri Temsilcisi Ara yüz Programı

Çağrı merkezinde tüm bu bileşenleri bütünleşmiş bir biçimde kullanan bir müşteri temsilcisi ara yüz programı olmalıdır. Genelde web tabanlı veya Visual Basic programlama dili ile geliştirilmiş, gelişmiş grafik yetenekleri olan programlar tercih edilmektedir. Her kurumun yapısına ve ihtiyaçlarına göre bu programlar farklılık göstermektedir. Piyasada sunulan hazır çözümlerin mutlaka geri planda anabilgisayar ortamında veri iletişimini sağlayan programlar ile bir bütünleşme gerektiğinden, ürünlerde her firma için bazı değişiklikler yapılması gerekebilmektedir..

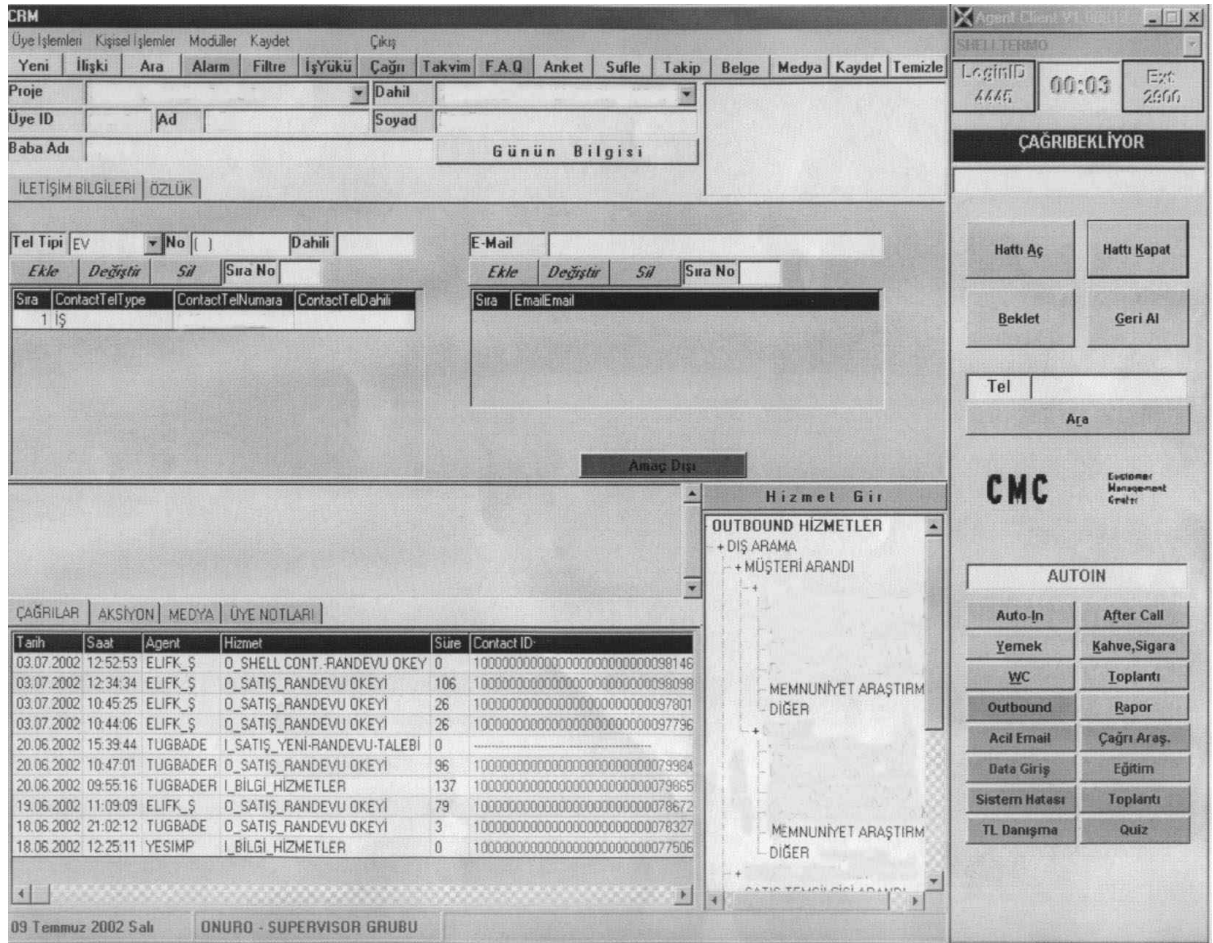
Tarih	Saat	Hizmet	Arayan No	Agent	Süre
10.07.2001	14:01:17	InBound	()	() 337 10 83	---
	1	IVR GÜNÜN MÖNÜSÜ		GUVENB	29 sn
	2	IVR GÜNÜN MÖNÜSÜ	IVR SISTEMI	IVR	104 sn
10.07.2001	13:53:15	InBound	()	() 337 10 83	---
	1	IVR GÜNÜN MÖNÜSÜ		NILA	35 sn
	2	IVR GÜNÜN MÖNÜSÜ	IVR SISTEMI	IVR	50 sn
10.07.2001	13:50:51	InBound	()	() 337 10 83	---
	1	IVR FAL-KIZLER HIZ		HICRANA	34 sn

Şekil 5.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi İsimli Ara yüzün Görünümü

Kaynak: CMC – Customer Management Center, <http://www.cmcturkey.com>

Öncelikle müşteri bilgilerinin yer aldığı ekranda ne tür bilgilerin yer alacağı ara yüze eklenir. Müşteri aradığında bu ekranda müşterinin telefon numarası, adresi mesleği, çocuk sayısı gibi demografik bilgiler yer alacaktır. Müşteri temsilcisi çağrı esnasında bu bilgilerin doğruluğunu teyit edip, bir değişiklik varsa bunların güncellenmesini sağlayabilir veya boş alanlara yeni bilgiler girip kaydedebilir.

Müşteri temsilcisinin her çağrıdan sonra çağrıya verdiği hizmete göre bir hizmet kodu girmesi gerekmektedir. Bu nedenle hizmet ağacında verilebilecek tüm hizmetlerin tanımlanması gerekmektedir.



Şekil 5.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi İsimli Ara yüzün Bilgisayar Telefon Entegrasyonu ile Birlikte Görünümü

Kaynak: CMC – Customer Management Center, <http://www.cmcturkey.com>

Benzer şekilde verilen diğer tüm hizmetler, kim tarafından ne zaman verildikleri yine Müşteri İlişkileri Yönetimi ekranı üzerinden görülebilmektedir. Müşterinin bir sonraki aramasında bu bilgiler temsilci tarafından kontrol edilebilir.

Hizmet ağacı üzerinde dış arama yapılması durumunda (anket, geri bildiri, vb.) girilecek hizmet kodları da tanımlanmış olacaktır ve giden çağrılar hizmetler başlığı altında listeleneceklerdir. Müşteri temsilcisi gelen çağrıya giden çağrılar hizmet kodu, giden çağrıya da gelen çağrılar hizmet kodu giremez.

Tüm bu hizmetler sisteme girildikten sonra, durumun ilgili birimlere iletilmesi sistem tarafından e-mail yolu ile otomatik olarak gerçekleştirilecektir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ekranı üzerinde müşteri temsilcisinin hangi günler kimlerle saat kaçta konuştuğunu gösteren çağrı bilgisi kısmı, iş yükünün listelendiği iş yükü kısmı, müşteri şikâyetlerinin takibinin yapıldığı takip kısmı, verilen tüm hizmetlerin ve yapılan değişikliklerin kaydedilmesi sağlayan kaydet fonksiyonu, ekranın temizlenmesini sağlayan temizle fonksiyonu yer almaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi programı hazırlanırken, kullanıcıların tüm bu fonksiyonları kolay kullanımı esas alınmış, aynı ekrandan birçok bilgiye erişim imkânı verilmiştir.

5.7. Ses Kayıtlarının Tutulması

Ses kayıtlarının tutulması, bir çağrı merkezi için çok önemlidir. Özellikle müşterinin kart işlemlerinde veya bir takım bilgi güncellemelerinde müşteri temsilcisi ile sesli kontağı sırasında yapılan işlemlerin kanıtlanabilirliği ve denetimi için mutlaka yer alması gereken bir teknoloji bileşenidir.

5.8. Çağrı Merkezi Veri Tabanı

Çağrı merkezine gelen aramaların istatistikî bilgileri bir veritabanında tutulması gerekmektedir. Bu veri tabanı müşteri temsilcileri ile ilgili bilgiler, her çağrının hangi müşteri temsilcisi tarafından, hangi müşteri ile, ne zaman gerçekleştirildiği ve yapılan işlemlerin detayını içerecektir. Veri tabanında detaylı raporlar alabilmek mümkün olabilmelidir.

5.9. Çağrı Merkezlerinin Askeri Alanda Uygulaması

Askeri alanda çağrı merkezi uygulaması sınırlı kullanım olanağına sahip olmasına rağmen, uygulanacağı alanlarda büyük bir etkinlik sağlayarak çağrı yakalamak adına büyük bir adım

olacaktır. Öncelikler uygulama bölgeleri seçilerek teknik altyapı kurulmalıdır. Uygulama konusunda kolordu veya ordu seviyesinde olup olmayacağı belirlenmelidir. Bu konu da en önemli ölçütler uygulama merkezlerinin yeri ve maliyet olacaktır. Maliyet in en önemli ayağı insan gücü olduğu düşünülürse de hali hazırda mevcut olan Psikolojik Danışma Merkezi (P.D.M.) lerde çalışan personel bu merkezlere kanalize edilebilir. bu merkezlerin çok önemli iki işlevi olacaktır.

İç müşteri olarak askerlerin arkadaşları ile ya da komutanları ile yaşadıkları ancak aynı ortamda bulduklarından dolayı anlatmaya çekindikleri sorunları tarafsız uzman personele aktarabileceklerdir.

Dış müşteri olarak adlandırabileceğimiz asker aileleri ise çocuklarına aktarmaktan çekindikleri tatsız olayları bu merkezler üstünden, bu tür konularda uzman personel yardım ile çözebileceklerdir.

Ayrıca askeri hastaneler de yer yer meydana gelen yığılmaların önüne geçmek için çok kapsamlı olmayan, yine bir kolordu veya ordu bölgesindeki hastanelerin tek bir merkezden randevu alabildiği bir çağrı merkezi oluşturulduğunda bu soruna da çözüm bulunabilecektir. Ayrıca sadece randevu alımı olarak değil tahlil sonuçları ya da hastaneler de gereksiz vakit kaybını neden olacak yönlendirmelerin de önüne geçilebilecektir.

Bir diğer uygulama alanı olarak askeri okullarda, başvuru sonuçlarını, sınav sonuçlarını öğrenciler okul numaralarını girerek sınav sonuçlarını öğrenebilir.

Ayrıca Türkiye' nin dört bir yanında bulunan Orduevlerinin ve Ordu Misafirhanelerinin boş yatak kontrol ve rezervasyonu da kurulacak bu çağrı merkezine adapte edilerek tek elden yönetimi ve raporlaması sağlanabilir.

SONUÇ

Yaşamakta olduğumuz dönem, hemen her alandaki gelişmelerin her zamankinden çok daha fazla bir hızla gerçekleştiği bir dönem. Özellikle enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler bugün tüm insanlığı çok farklı bir süreç içerisine taşımıştır. İşletmeler ise bu süreç içerisinde en aktif şekilde rol almakta ve enformasyon teknolojileri işletmelerin vazgeçilmezi olmaktadır. En basit örneği ile bugün bilgisayar teknolojilerinden yararlanmayan işletme sayısı yok denecek kadar azdır.

Gelişen teknolojinin yanında, dünya ekonomisinde yaşanan değişimler işletmelerin iş yapma modellerinde değişim gerektirmiştir. Artan rekabet, piyasaların küresel hale gelmesi ve arzın talepten fazla olması, önceleri satıcı piyasası olan pazarları şimdi alıcı piyasası haline getirmiştir. Müşterinin karşısındaki seçenekler artmış, İnternetin hızla yaygınlaşmasıyla bu seçenekleri fark edebilme ve karşılaştırma yapabilme imkânları kolaylaşmış, diğer yandan da üretilen ürün ve hizmetler, performansları açısından birbirine benzemeye başlamıştır. İşletmeler bu rekabet koşullarında, karlılık arayışlarını yeni iş modelleri geliştirerek sürdürmektedirler.

Tüm bu avantajlardan en üst seviyede faydalanmak isteyen müşteriler, artık firmalar tarafından kendilerine bireysel ilişki boyutunda yaklaşılmasını istemektedirler. Tez içerisinde kurduğumuz modelde de üzerinde durduğumuz konu, artık müşteriler, fayda sağlamayan kampanya mektuplarına ilgi göstermemekte, kendilerine özel ürün ve hizmetler beklemektedirler. Müşteriler günümüzde bir bütünün, bölümün üyeleri olarak görülmeyi ve kendilerine bu şekilde davranılmasını kabul etmeme eğilimindedirler. Modelimizde uygulamaya koymaya çalıştığımız gibi, müşteriye “Nereden biliyordunuz?” dedirtecek sürprizler, hizmetler hazırlanması müşteriye kendisini özel hissettirecek, böylece firmanın sadık ve karlı müşterisi olması sağlanacaktır.

Türkiye pazarındaki şirketler için de yakın zamana kadar müşteri odaklılık modeli bir tercih iken, rekabetin yoğun yaşandığı bankacılık, perakendecilik, sigortacılık gibi sektörlerde müşteri odaklılık bir gereklilik olmaya başlamıştır. Yakın bir zaman sonra ise bu anlayışın zorunluluk olacağı aşikârdır. Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetimine her zamankinden daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Buna bağlı olarak kitlesel pazarlama stratejileri yerini bire bir pazarlama yöntemlerine bırakmaya başlamıştır. Süpermarket modelinde olduğu gibi

işletmeler müşterilerini tanımak istemekte, müşterilerin neler beklediklerini bilerek onlara özel ürün ve hizmetler sunabilmeyi hedeflemektedirler. Müşteri artık seçici konumdadır ve firmanın kar elde edebilmesi için müşteri tarafından tercih edilen olması gerekir. Burada üzerinde yoğunlaşılacak müşterinin, karlı olup olmadığı önem kazanmaktadır. Model önerisindeki amaçlardan biri de mektup kampanyaları gibi kampanyalarda, kampanyanın uygun müşteri kitlesine duyurulabilmesi idi. Böylece kar getirmeyecek olan müşteriye yatırım yapılmayacaktır.

Her işletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi farklı olabilir ve teknoloji uygulaması işletmenin ihtiyaçlarına göre değişebilir. Ancak bir işletmede, Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin en önemli teknoloji bileşeni müşteri verilerini depolamayı sağlayan veri ambarlarıdır. Veri ambarları veriyi çok boyutlu olarak saklayabilmekte ve geçmişe dönük verilere kolayca erişim olanağı sunmaktadır.

İşletmelerde veri ambarı oluşturulurken iş ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilmesi ve işletmenin stratejik hedeflerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bundan sonra bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için veri ambarında ne tür verilerin saklanacağı ve bu verilerin birbiri ile ilişkisi tanımlanır. Bu aşamadan sonra veri ambarı teknolojisinin seçimi yapılır. Model önerimizde olduğu gibi böyle bir yapı outsource olarak hizmet veren ve gerekli teknolojik alt yapıya sahip olan farklı bir firma bünyesinde kurulabilir.

İşletmelerin müşteri profillerini inceleyebilmesi ve müşteri hareketlerinden müşterilerin ilgi alanlarını tespit edebilmesi için veri ambarındaki veriler üzerinde analitik ürünler kullanarak analiz yapmaları gerekmektedir. Bu analizler OLAP teknolojileri ve veri madenciliği ürünleri ile mümkündür. Analizlerden elde edilen sonuçlar, satış ve pazarlama aktivitelerini destekleyen ürünler ile müşteri odaklı kampanyaların hazırlanmasında kullanılır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemlerinin bir diğer önemli bileşeni, çağrı merkezidir. Çağrı merkezlerinde bilgisayar telefon bütünleşmesini sağlayan ürünler kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, gelişmiş çağrı merkezlerinde, çağrı merkezine erişim kanallarını web tabanlı ürünler ile destekleyen elektronik müşteri ilişkileri yönetimi (e - Müşteri İlişkileri Yönetimi) ürünleri kullanılmaya başlanmıştır. İnternet'in giderek yaygınlaşan bir kanal haline gelmesi, işletmelerin bu kanalı kullanarak rekabet avantajı sağlamaya dönük stratejilerine hız vermiştir. Bu konudaki gelişme ve ihtiyaçlar Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojilerini sağlayan firmaların da ürünlerini İnternete bütünleşik hale getirmeleri yolunu açmıştır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojileri işletmeler için oldukça maliyetli olabilmektedir. Hedefleri iyi saptanmamış bir Müşteri İlişkileri Yönetimi projesinin başarısız olması ve getiri sağlayamaması riski mevcuttur. Bu yüzden, işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi' ni bir teknoloji olarak değil, bir iş stratejisi olarak görmeleri gerekmektedir. Öncelikle ihtiyaç ve hedeflerin iyi saptanabilmesi, üst yönetimin desteğinin sağlanması ve iyi bir proje yönetimi ile işletmeye en uygun teknolojilerin seçilebilmesi ve yatırımların maliyet ve getirilerinin projenin başında hesaplanması Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinde en önemli kritik başarı faktörleridir.

Belirtilen müşteri odaklı bir sistemin kuruma yerleştirilmesi, zaman ve emek gerektirecektir. Aynı zamanda Müşteri İlişkileri Yönetimi hedeflerinin tüm birimler tarafından özümsemişi gerekmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi bakış açısının kurum kültürüne yerleştirilmesi ve işletmeye entegre edilen Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojileri konusunda kullanıcıların yeterince eğitim almalarının sağlanması önemlidir. Değişime karşı direnç gösteren çalışanlar, süreçlerin değişmesi yaşanan zorlukları artıracaktır. Dolayısı ile sadece yaklaşımın benimsenmesi yeterli olmayacak, sürekli kontroller ve iyileştirmeler gerekecektir.

Özellikle yaşanan ekonomik kriz ortamında, işletmelerin karlılıklarını sürdürebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için, müşteri odaklı olabilmeleri ve bunu yaparken Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojilerini bünyelerine bütünlemeleri giderek önem kazanacaktır.

KAYNAKÇA

1. **Baran**, B.,2001, Enformasyon Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kullanılması ve Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Dönük Bir Model Önerisi, İ.T.Ü.Yüksek Lisans Tezi,Haziran 11, s.18-72
2. **Berg**, T., **Eisenfeld**, B., 2000, "The Economics of Customer Relationship Management"
3. **Berg**, T., **Nelson**, S., 2000, "Customer Relationship Management: An Overview"
4. **Brown**, L., **Leibfreid**, C., **Pritchard**, A., 2000, "The Multimedia Customer Contact Centre for Customer Relationship Management", white paper, Price Waterhouse Coopers, s.25-42
5. **Don Peppers ve Martha Rogers**, Ph.D., 24 Temmuz 2002
6. **Ermış**, Power Temmuz 1998, s.88-90
7. **Ertureten**, E., 2001, Yeni Ekonomide Yeni Müşteri Modelleri, Inet-TR 2001, İstanbul, Türkiye, Kasım 1-3., s.15-37
8. **Forum Dergisi**, 1998, <http://www.tesob.org.tr/atasoy.htm>
9. **Forsyth**, R, 1999, "Components of a Müşteri İlişkileri Yönetimi System and a Value-driven approach to Implementation",<http://www.crmforum.com/cgi-bin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=roi1>
10. **Gartner Group**, 2002, Financial Metrics For Measuring Müşteri İlişkileri Yönetimi ROI, <http://www4.gartner.com>
11. **Gordon**, M., 1999, "The key to Success in Banking, Banking Technology, October, s.13-15

12. **Griffin, J.**, 1997, Customer Loyalty-How to Earn It, How to Keep It, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s.28
13. **Griffin, J.**, 1995, Customer Loyalty How to Earn it, How to Keep it, Lexington Books, Newyork, s.24-28
14. **Güldür, G.**, 2003, Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.crminturkey.org>
15. **Güldür, G.**, 2001, Müşteri İlişkileri Yönetimi Vision, Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitim Günleri, İstanbul, Türkiye, Aralık 7., s.10
16. **Interaktivite Bülteni**, 1998, Müşteriyi Nasıl Sadık Kılarsınız, s.1-7
17. **James, R.**, Step Two Designs Müdürü, Avustralya, www.crmhaber.com
18. **Kaastra, I. and Boyd M.**, 1996, Designing A Neural Network For Forecasting Financial and Economic Time Series, Neuerocomputing, s.215-236
19. **Kapreilian, S.**, 2000, "E-Müşteri İlişkileri Yönetimi Overview", white paper, Price Waterhouse Coopers, s.5-23
20. **Kıral, C.**, 2001, Tok Satıcılar Cennetinde Son Tangolar, <http://www.aBilgisayarTelefonEntegrasyonuvefinans.com/aBilgisayarTelefonEntegrasyonuve/arsiv/sayi19/index.htm>
21. **Kular, M.**, 2001, "Veri Madenciliğinin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Kullanılması" PCWeek, 17, s. 7-8
22. **Maoz, M.**, 2001, "E-Müşteri İlişkileri Yönetimi: Understanding the Internet Opportunity", Gartner Grup
23. **Mergen, B.**, 2001, Müşteri Her Zaman Velinimet Değildir. <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000709/haber/1.html>

24. **Miller, Janis L., Craighead, Christopher W. and Karwan, Kirk R.**, 2000, Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation, Journal of Operations Management, s.387-400
25. **Nam, E.**, 2002, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Günümüz Şirketlerinin Müşteri Odaklılık Seviyelerini Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi, İ.T.Ü. Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 13, s.9-25
26. **Odabaşı, Y.**, 2000, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık ve Mat. San.Tic. A.Ş., İstanbul,s.5-34
27. **Research World Magazine**, Temmuz 2002, www.reveries.com
28. **Strathmayer, R. C.**, 1996, "An Introduction to Computer Telephony", dialogic.com
29. **Swift, R.**, 2001, Accelerating Customer Relationships Using Müşteri İlişkileri Yönetimi and Relationship Technologies, Prentice Hall, NJ, s.9-25
30. **Türk Telekom**, 2001, www.telekom.gov.tr/pazarlama/toplanti.ppt
31. **Varolan, A.**, 2003, Müşteri Sadakat Yönetimi, İ.T.Ü. Yüksek Lisans Tezi, Aralık 24, s. 8-58
32. **Yılmazkaya, Y.**, 2003, Müşteri İlişkileri Yönetimi, <http://www.crminturkey.org>
33. 1999 Call Center Benchmark Araştırma Raporu, Purdue Üniversitesi.
34. <http://www.crmguru.com>
35. <http://www.crmhaber.com>
36. <http://www.cmcturkey.com>

37. <http://www.direct-tr.com>
38. <http://www.inet-tr.org.tr>
39. <http://www.sas.com/offices/europe/turkey>
40. <http://www.tesob.org.tr/atasoy.htm>
41. <http://www.isguc.org>

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi : 20/11/1981

Doğum Yeri : Kocaeli

Lise : Kuleli Askeri Lisesi/İSTANBUL

Lisans : Kara Harp Okulu/ANKARA

Çalıştığı Kurumlar : 2nci İç Güvenlik Piyade Tugayı Lice /DİYARBAKIR

İstihkam Alayı Dirikköy/Gelibolu/ÇANAKKALE