

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

1.1. GİRİŞ

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. (Odabaşı, 2000 s.5)

1.2. MÜŞTERİNİN TANIMI

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:

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

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

3. Kanal/ Dağıtıcı/ Franchise: 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. (Swift, 2001. s.9)

1.3. 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.

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 hırslı 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. Koruma Maliyeti Düşük Olanlar: Sadık Müşteriler

İstatistiklere göre, çeşitli sektörlerde yeni tür müşteri bulmak için yapılan harcama, bir müşteriye 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. (Güldür, 2001. s:16)

1.4. MÜŞTERİ ETAPLARI

Müşteriler ile ilişkiler 4 eksen etrafında biçimleniyor

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

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.

- Segmentasyon
- Kampanya Planları
- Marka ve Müşteri Planlamaları
- Yeni Ürün Lansmanları

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 gerçekteştirilebilir?" sorusunu cevaplıyorlar.

- "Lead" yönetimi
- İhtiyaç analizleri
- Teklif Oluşturma
- Kapanış adımları

3. Müşteri Koruma

Müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti anlayışları da bu ekseninde 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

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

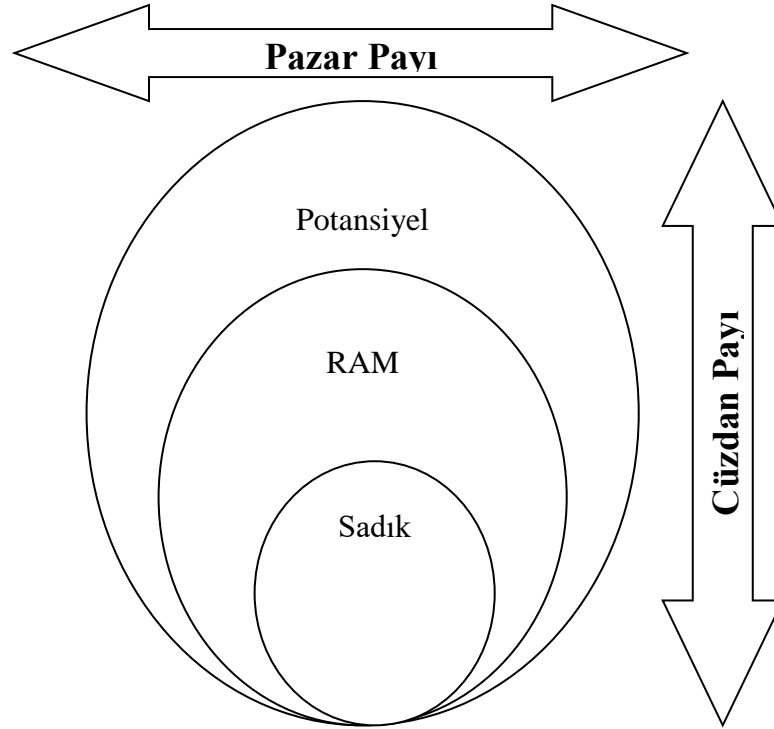
MİY Institute Turkey' in Ocak 2001' de 400 kişilik bir katılımı ile gerçekleştirdiği çalışma, Türk şirketlerinin daha çok 'Müşteri Edinme' gayretlerine önem verdiğini gösterdi.

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. (Nam, 2002, , s.9-13)

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

Amerika’ da ise, şirketlerin çoğu müşterilerini koruma ve derinleştirme derdindedir. Müşteri seçimi ve müşteri edinme adımları oturmuş pazarlarda

giderek daha az 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.



Şekil 2.1. Müşteri Çeşitleri

Kaynak: Güldür, G., 2001. MİY Vision, MİY Eğitim Günleri, İstanbul, Türkiye, Aralık 7.

Şekilde görülen iç içe üç halkadan en dıştaki potansiyel müşteri halkası, ortadaki risk altındaki müşteriler (RAM) ve en içteki sadık müşteriler. Potansiyel müşteriler, seçim ve edinme evresindeki müşterilerdir. RAM, 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. RAM için ikisine birden prim verecek birtakım çalışmalar yapmak gerekir. Örneğin, tedarikçi değiştirme maliyetini arttırmak RAM için iyi bir taktiktir. Bu arada yapılması gereken, birbirine fayda sağlayacak MİY perspektiflerinin entegrasyonu sağlanmaktadır. (Güldür, 2003, s:15)

1.5. TÜRKİYE’ DE VE DÜNYADA MÜŞTERİ

Ürün bazında rekabetçi çevrede tek el çevresinden farklı olarak ne gibi anlayışların da değişmesi gerektiği Tablo 2.1’ de özetlenmiştir.

Tablo 2.1 Ürün bazında tek el 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

	yapılır
--	---------

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

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

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
Promosyon istisnadır	Her fırsatta promosyon yapılır
Kamuoyu oluşturmak gibi bir hedef yoktur	Kamuoyu oluşturmak için azami çaba sarf edilir
Satış geliştirme birimleri yoktur	Satış geliştirmek için sürekli arayışlar
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/toplanti.ppt

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
Aracısız satış vardır	Bayilik, acentelik, distribütörlük
İlişkisel satış yoktur	İlişkisel satış yaygındır
"Devlet Memuru tipi satıcı"	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

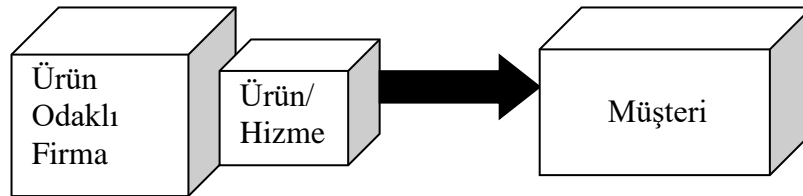
Ürün tabanlı fiyatlandırma	Bilgi tabanlı fiyatlandırma
Tam zamanlı üretim (JIT)	Herhangi bir zaman, her zaman
Satış, yönetimi	Disiplinler arası projeler
Çıktı (output) tabanlı ödüller	Sonuç (outcome) tabanlı ödüller

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

1.6. 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:

- **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.

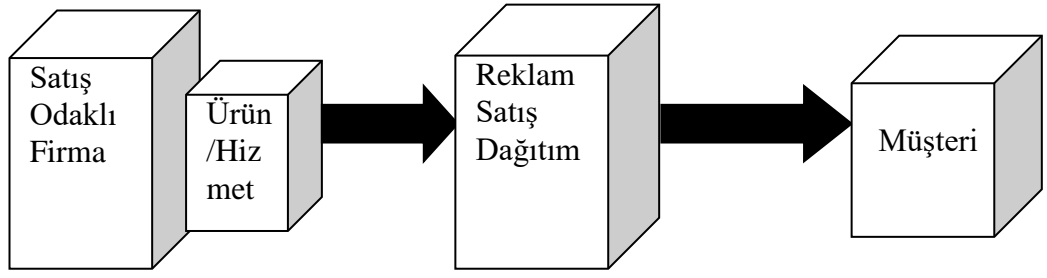


Şekil:2.2. 19. Yüzyıl müşteri ilişkileri

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

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

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

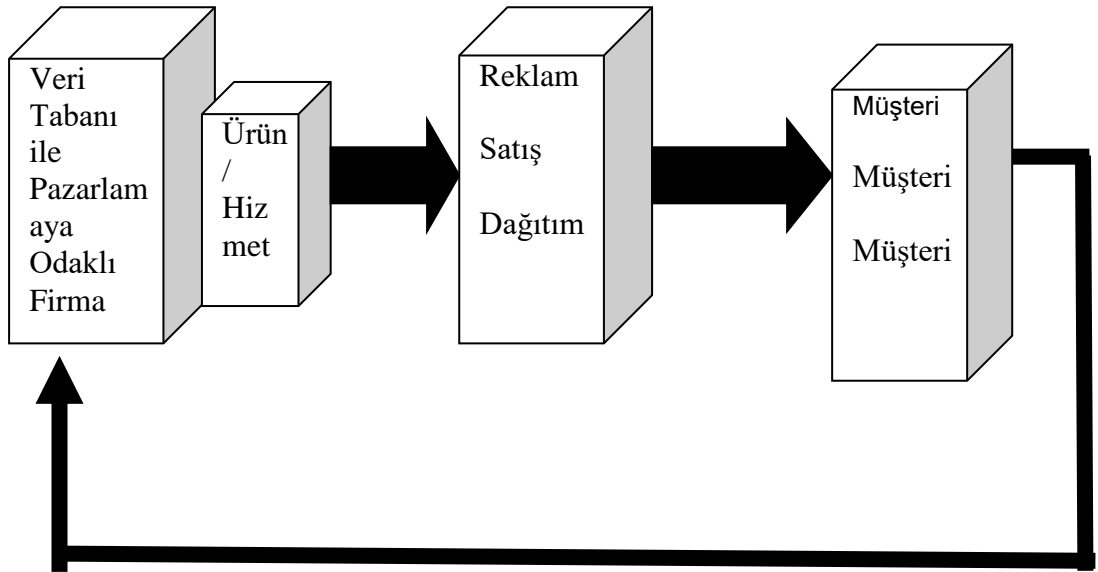


Şekil 2.3. 1900-1950 yılları arası müşteri ilişkileri

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

<http://www.MİYforum.com/cgibin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=r oil>

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

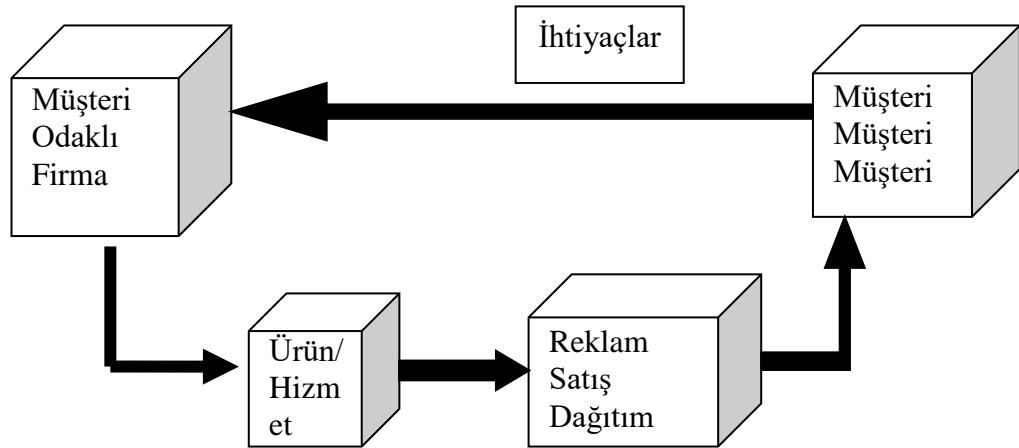


Şekil 2.4. 1950 - 1990 yılları arası müşteri ilişkileri

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

<http://www.MİYforum.com/cgibin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=r oil>

- **1990 - 2003:** Müşteri odaklı firmalar gündemdedir. Müşteri ile tüm kanallar kullanarak 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.



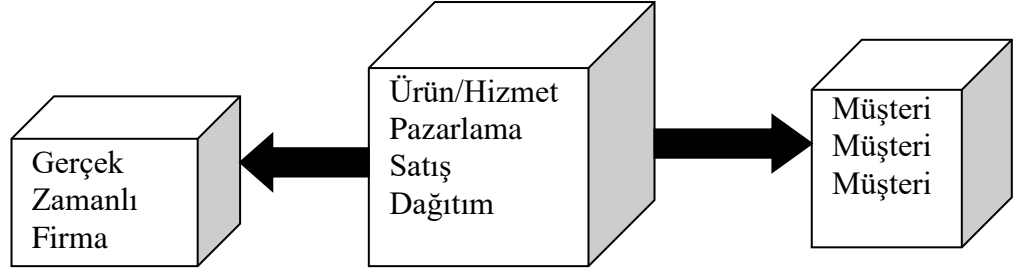
Şekil 2.5. Müşteri odaklı firmalar

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

<http://www.MİYforum.com/cgibin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=r oil>

- **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 konfigüre edebilir. Gerçek zamanlı firmalar tam olarak müşteriler ve tedarikçiler ile entegre olmuş firmalardır. (Forsyth, 1999. s:245)



Şekil 2.6. Geçer zamanlı firmalar

Kaynak: Forsyth, R, 1999. "Components of a MİY System and a Value-driven approach to Implementation",
<http://www.MİYforum.com/cgibin/item.cgi?id=64511&d=345&h=701&u=721&nl=r oil>

1.7. 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. (Odabaşı, 2000. s.18-23)

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. (Swift, 2001. s.15)

1.7.1. 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

TASNİF DIŞI

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;

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

Müşteri çıkarlarını
zirvede tutma

**SAYGINLIK
OLUŞTURMA**

TASNİF DIŞI

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, müşteriye sürekli hatırlama ve kişisel bir ürün geliştirme. Bunu gerçekleştirmek ise planlı ve programlı çalışmalar gerektirir ve uzun bir uğraş sonucu ortaya çıkar. (Odabaşı, 2000., s.24-26)

1.7.2. 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:

- 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 yarısından fazlası, bu ilişkiyi oluşturmayı amaçlayan bilgi teknolojisi alanında olmaktadır.

Kalite



- Geniş ve Derin Bilgi
- Müşteri Ortaklığını Önemseme
- Hizmet Ustalığı

- Bilgi Temelli Kitlesel İlişkiler
- Garantili Cevaplama
- Onaylayıcı Toplumsal Ün

- Temel Bilgiler
- Bölümlenmiş Mesajlar
- Satın alma Ödülleri

- Ürün ve Hizmet Standartları
- Düşük Düzeyde Bilgi
- Marka Koruma
- Pazar Payına Odaklanma
- Kitlesellik

Şekil.2.8. İlişki kalitesinin evrimi

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

Müşteri odaklı bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerimizi satmak yerine, varolan 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 ölçümleme çalışması aracılığıyla müşteri ilişkilerine devam etmenin bir nedeni de tatmin sağlamak yoluyla müşteri sadakati yaratmaktır.

1.7.3. Müşteri Sadakati ve Karlılık İlişkisi

Şirketler için sadık müşterilerin karlılığı dikkate değerdir. Son yıllara kadar, bir satışın 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:

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

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. (Griffin., 1995. s.24-28)

1.8 MÜŞTERİ SADAKATİ 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,

- 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. İyi, kendilerini ait hissettikleri mağazadan aldıklarını bilirler.
- Harcamalarını belirli ekonomik koşullarda arttırırlar. Sadık müşteriler, alışveriş yaptıkları firmalarında fazla cirolu harcamalarını yaparlar. Mağazadaki çok fazla ürün kategorisinden alışveriş yaparlar.
- Firmaya yeni müşteri kazandırır. Sadık müşteriler kendi favori markalarını ya da alışveriş yaptıkları mağazaları başka kişilere tavsiye ederler. (Interaktivite Bülteni, 1998.s.1-7)

1.9 SADAKAT TİPLERİ

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

TEKRAR SATIN ALMA

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

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

1.9.1. 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.

1.9.2. 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 menülerine az da olsa Türk yemek çeşitlerini ekleyerek isteksiz ama sürekli bir müşterisi olan evin erkeğinin sadakatini artırabilir.

1.9.3. 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 tatminkarlık yoktur. Bu sadakat, sıklıkla alınan ürünlerde mevcuttur. Müşteriler, aynı ürünün rakiplerdeki görülür bir faydasına göre alışveriş yaptıkları şirketi değiştirebilirler.

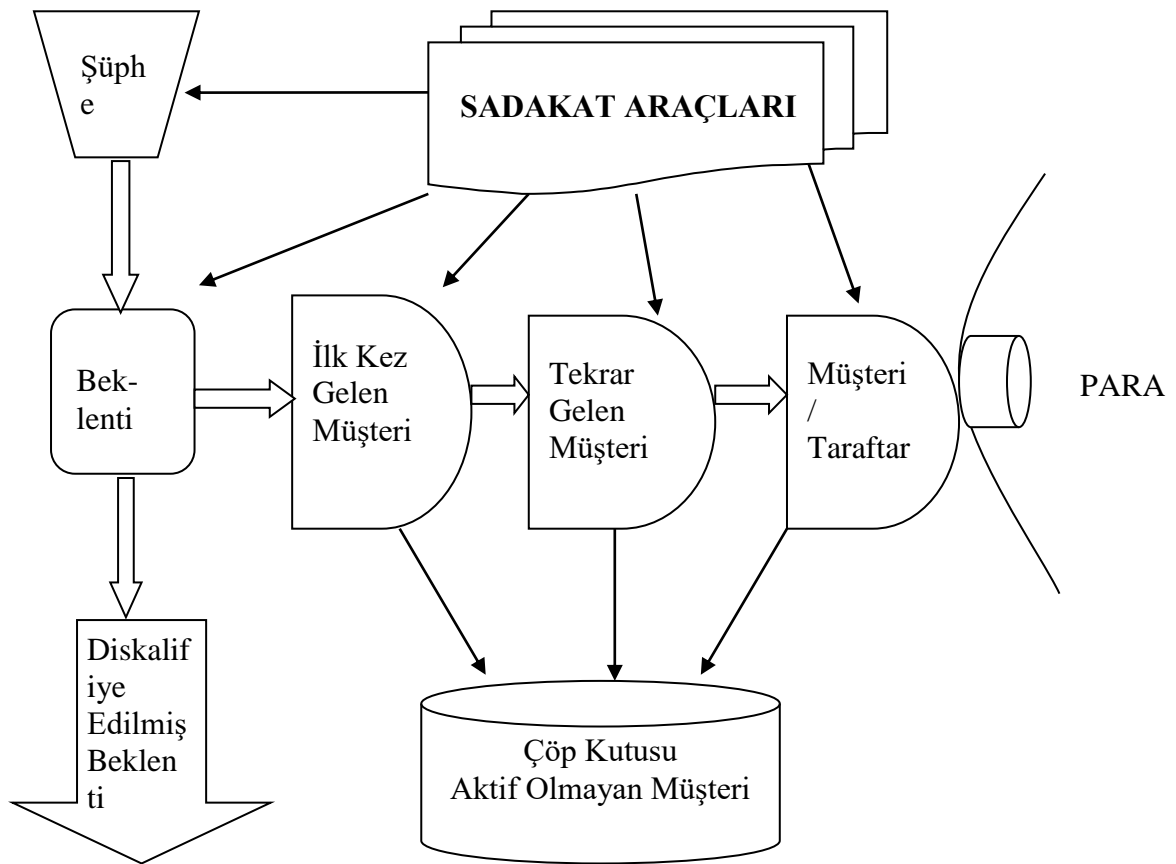
1.9.4. Sadakatin Olmaması

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. (Varolan, 2003, s 8-10)

1.10 SADIK MÜŞTERİ NASIL ELDE EDİLİR?

Sadık bir müşteriye elde etmenin haftalar, aylar veya yıllar sürer gibi bir zamanı yoktur, tıpkı meşe palamudundan meşe ağacının oluşması gibi uzun zaman alır, çünkü aşama aşama ilerleyen bir süreçtir. (Interaktivite Bülteni, s.3-7)



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

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 / ALİŞVERİŞ ALİŞKANLIĞI 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, Neuerocomputing, 1996, s 218

1.10.1. 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 segmentlere ayırmak
- Segmente 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.

1.10.2. 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 müşteriyi 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.

1.10.3. Diskalifiye Edilmiş Beklenti Grupları

Bu duruma düşmüş beklentiler, 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. (Varolan, 2003, s 12-14)

1.10.4. 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.

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 yaşanır, müşteri bu tarz 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 aşılایıcı 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 düşünülmelidir. Bir müşterinin sadakatini kuvvetlendirmenin maliyeti, müşteriyi kaybetmenin maliyetine göre çok çok ucuzdur.
- Müşteri ödüllendirme programları geliştirilmelidir.
- Yeni müşteri grubuna "Hoş geldiniz Promosyonları" düzenlemek. Bu promosyonlar 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 nezdinde değerini artırır.

1.10.5. 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 segmentlere 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 nereden 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.

1.10.6. 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 (Miller, Janis, Craighead, Christopher and Karwan, R.,Service Recovery: 2000, s.387-400)

1.10.7. 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 oluşturma'nın önceliğini müşteri payı oluşturmaya verme.

1.10.8. Aktif Olmayan Müşteriler

Sadık müşteriyi 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:

- 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.
- 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 problemten 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 müşteriye 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.

1.11 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 promosyonel harcamalar, müşteri sadakati kazanma süreci. Bu maliyetler toplamda düşünüldüğünde, eldeki bir müşteriyi tutmaktan beş kat daha fazlaya mal olmaktadır. Dolayısıyla bir müşteriyi 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.

1.11.1. Fiyatlandırma

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

- **Yüksek Fiyatlar** : Bu fiyatların yüksekliği alınan hizmetlere göre, rakiplerdeki aynı hizmetin fiyatlarına göre ya da firmanın size promosyon ile ulaştığı zaman aynı firmanın promosyonsuz 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 yapması.
- **Haksız, Hileli, Adaletsiz Fiyatlandırma Politikaları :** Örneğin bir lokantada yemek yiyen müşterinin hesap geldiğinde, hesabı aşırı fazla bulması.
- **Aldatıcı Fiyatlandırma Politikaları :** Fiyat duyurularında müşterileri aldatıcı bilgilendirmelerin yapılması (örneğin mağazada etiketlerin karıştırılması) (Varolan, 2003, s.55)

1.11.2. 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.

- **Firmanın Yeni Bir Yere Taşınması :** Örneğin arabasının servisi işine yakın olan bir müşterinin, servis firmasını başka bir yere taşınmasından ötürü firmasını değiştirmek zorunda kalması.
- **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:** Örneğin bir hastane ya da doktordan randevu için uzun süre bekleme.

- **Firmanın Servis Süresinin Uzaması :** Örneğın yemek yediğınız bir lokantada siparişinizin saatler sonra gelmesi.

1.11.3. Ana Hizmet Hataları

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

1.11.4. 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 göstergelerindendir.

1.11.5. 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 çalışanın "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.

1.11.6. 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.(Varolan, 2003, s.55-58)

1.11.7. 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 girmek.
- **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 acentasının otel rezervasyonlarında müşteriyi aldatıcı avantajlar sunması.

1.11.8. İstem Dışı Ayrılıklar

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

1.12 MÜŞTERİYİ ELDE TUTMAK NE KADAR KOLAY?

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 MİY bu verilerin öyle bir duruma getirmek zorunda ki, müşterilerle verimli ve servis hedefli bir iletişim mümkün olabilsin. MİY' in aynı zamanda müşteri ilişkilerini taze tutmak için inşa edilmesi gerekiyor. Burada hedef sürekli bir müşteri bağlantısı oluşturabilmek.

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.

Sloganı, müşterilere iyi bir hizmet sunabilmek için onların profillerini ve taleplerini çok iyi bilmek olan MİY için lojistik hizmet sağlayıcılardan gelen veriler çok önemli. MİY 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. MİY sisteminden aktif olarak faydalananlar yeni satış potansiyellerini keşfetme imkanına sahip.

MİY bir bilişim sisteminden çok daha fazlası. MİY organizasyonel kavramlar, stratejik hedefler ve şirketlerdeki çalışanların kafalarında bir zihniyet değişikliği oluşmasını gerektiriyor. MİY 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 belirlenerek alternatif veya tamamlayıcı dağıtım yolları düşünülebilir ve hizmetler optimize edilebilir.

Tüm Süreçler Şeffaf

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

Yalnızca tedarik zincirini tam olarak kontrollerinde tutabilenler, MİY sistemini gerekli verilerle herhangi bir aksaklık halinde besleyebilirler. Aralıksız takip etme ve tarama eylemi, can alıcı püf noktasıdır. Sipariş başlangıcından müşteriye sevkıyata kadar tüm adımlar şeffaf olmalıdır. Enformasyon ve ürün akışları paralel olarak senkronize edilmiş durumdadır, bu sistem ile hangi sevkıyatın, 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 MİY için de vazgeçilmez bir unsurdur. Lojistik, MİY'ye müşteri memnuniyetini arttırmasında ve rakiplerinin karşısında, yeni teslimat şekilleri ile kendi ayrıcalıklarını belli edebileceği bir gelişme sunuyor. Böylece lojistik, MİY kavramının entegre bir parçası durumunda. MİY sistemi yalnızca lojistiğin eksiksiz şeffaflığına sahipse bypass stratejileri mümkün; 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. (Cemal, <http://www.crmhaber.com> 11.07.2004)

1.13 SADIK MÜŞTERİLER GERÇEKTE NE KADAR DEĞERLİDİR?

Harward Business Review'ın Temmuz 2002 sayısında Werner Reinartz ve V. Kumar firmaların sadık müşterilerinin her zaman en karlı müşteriler olmadığını tartışıyorlar. "Müşteri Sadakatının 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 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". (*Don Peppers and Martha Rogers*, 2002, s:15-18)

BÖLÜM 2

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1 GİRİŞ

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 aşılp 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 gerekliliği aşağıda özetlenmiştir: (Yılmazkaya, 2003. s.19-35)

- 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 MİY 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.

2.2. MİY NEDİR ?

MİY, konu ile ilgili bir çok kuruluş ve danışman firma tarafından bir disiplin ve felsefe olarak nitelenmektedir. MİY, daha pratik anlamda, satış döngülerini azaltmak, gelirleri arttırmak, yeni pazarlar yaratmak, satış-servis kanallarını genişletmek, müşteri karlılığını, sadakatini ve memnuniyetini sağlamak ve müşteri ile olan ilişkileri arttırmak için firmanın oluşturduğu müşteri odaklı stratejiler grubu olarak nitelenebilir. Bu stratejileri uygulayabilmek için kullanılan ve MİY teknolojilerini oluşturan MİY ürünleri, kendi başlarına MİY' i oluşturamaz. (Berg, 2000. s.156-159)

MİY, birebir pazarlama değildir. Birebir pazarlama saptırılmış pazarlama teorisidir. İlk önce, ticaret felsefesi olarak çok zararlıdır. Her şeyden önce insan ile diğer hayvanlar arasındaki farklılığı ortaya koymalıyız: en azından insanlar insan davranışı olarak, düşünebilen bir yaratıktır: Örneğin, biz bir ağaç gördüğümüzde, ormandaki bir ağaç olarak görürüz. Bir müşteriyi gördüğümüzde, bayan veya bay olması fark etmeksizin onu bir müşteri olarak görürüz. Müşterinin ihtiyacını bildiğimiz zaman, başka müşterilerde de aynı ihtiyaç varsa ve bazı ihtiyaçları biliyorsak (eğer bazı ihtiyaçlar bireysel değilse), tüm ihtiyaçları bütünleştirmeye çalışırız.

Bazı bilgileri bir araya toplamak için bazı istatistik teknikler geliştiririz. Bununla birlikte, birebir pazarlama müşterilere ayrı ayrı muamele gösterir. Eğer müşteri ihtiyaçları aynı yönde ise, müşterilere ayrı ayrı muamele göstermeye gerek yoktur. Böylece, birebir yatırımda, yöneticiler, müşterileri birbirinden izole etmeye ve her müşteriye farklı muamele göstermeye çalışır.

İkincisi, birebir pazarlama teorisi temelli her hangi bir pazarlama uygulaması (ki buna MİY de dahil) çok iyi bir şekilde geliştirilebilir. Çoğu gözle görülür birebir uygulamalar, pazarlama metodolojisini (birebir pazarlama tekniğini gözden geçirin) birleştirme temelinde gelişir. Eğer birisi birebir pazarlama temelli MİY'i geliştirmeye çalışırsa, o zaman o kişi çok yanlış bir tecrübe kazanır.

MİY, kişiselleştirilemez. Görüşün teknik yönünden bakılırsa, şu anki MİY kişiselleştirmeden farklı değildir. Farklılık sadece onların uygulanmasındadır. MİY uzaktan yönetilirken, kişiselleştirme, online uygulama olarak kullanılır. Kişiselleştirme uygulamasını anlatmak için Amazon kitap önerisini örnek olarak verelim: eğer bir kitap satın almak istiyorsanız, doğru yerdesiniz demek ve eğer başka şeyler almak istiyorsanız, başka yerde bulunmalısınız.

MİY, istatistik model değildir. şu anki MİY uygulamasında insanlar, çoğu karmaşık istatistik modelleri kullanıyorlar. Fakat MİY bir istatistik model değildir. İstatistik teknik olarak adlandırılan Survival Analysis (Hayatta kalma analizi) müşterilerin eksikliklerini önceden öğrenmek için kullanılır. Bu tekniği kimlerin kullandığını tahmin etmek zor değil. Tıp araştırmacıları kanser hücrelerinin ölümüne katkıda bulunan madde nedir sorusunda cevap ararken kullanılırlar. MİY, temelinde bilgi teknolojileri sistemlerini kullanan, iş süreçleri ve insan kaynaklarının yardımıyla yol alan bir iş stratejisidir.



Şekil 4.1.MİY piramidi

Kaynak: Berg, T., Eisenfeld B., 2000. "The Economics of Customer Relationship Management", Gartner Grup

MİY' in üç çeşitli konsepti var:

- Ticari strateji
- Veri tabanı uygulaması
- Ticaret felsefesi

Ticaret felsefesi olarak MİY:

MİY'in bu birinci konsepti, ticaret felsefesidir. Bu ticaret felsefesi, müşterileri temel amaç olarak değerlendirir. Müşteriler her zaman sizin şirketinizi tanırlar. Bu sistem, MİY olarak anlaşılmalıdır.

Bir görünüşte basit olarak görülebilir, fakat içerisinde çeşitli teorik kullanımları içermekte. Ve daha önemlisi, bu felsefe, şu anki popüler ticaret felsefesiyle ciddi bir çelişki oluşturuyor (ironik olan da, şu anki popüler ticaret felsefesi müşteriye yönelik olarak bilinir).

Ticaret felsefemizi nasıl değiştiririz? Şu anki ticaret felsefesindeki bu iki düşünce arasındaki çelişkiyi nasıl çözeriz? Yeni ticaret felsefesini içeren yeni pazarlama stratejisini nasıl kurarız? Yeni pazarlama stratejisini uygulamak için ne tür etkili pazarlama modelleri bulmalıyız? Bu soruların hepsinin tek yanıtı yoktur.

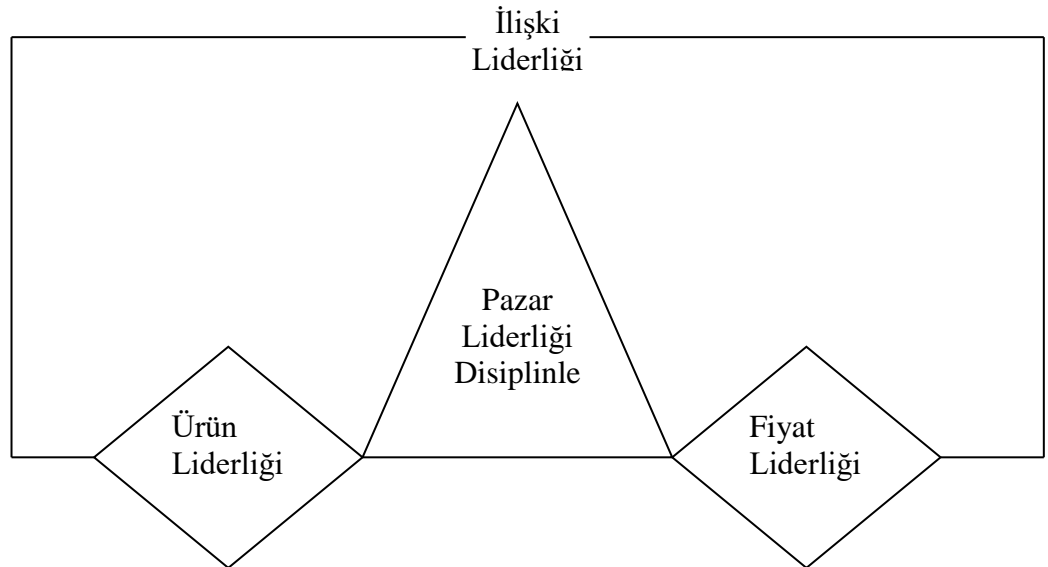
Ticari strateji olarak MİY:

İkinci MİY konsepti, ticari stratejidir. Çoğu popüler pazarlama stratejileri aşağıdaki kategorileri kullanır ; ilişki pazarlaması, müşteri sadakati programları, müşteriye tutma stratejileri, müşterinin yaşam zamanı değeri v.s. İlişki pazarlaması, tamamlanmamış paradigma değişimidir. Teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmadan ilişki pazarlaması etkili bir strateji olamaz.

Veritabanı uygulaması olarak MİY:

Üçüncü MİY konsepti, veri tabanı uygulamasıdır. Burada insanın doğum yeri ve tarihi bahsedilmiyor. Burada gerçekten MİY olarak veri tabanı uygulamasına tabi tutulan kişinin incinmemesi söz konusu. Başka bir deyişle, insan sadece veri tabanı değişkeni olarak görülmemeli. Ama yine de müşterinin güzel ismi olmadan, MİY' e herhangi bir ün ve çok geniş çapta hayran getirmiyor (Cemal, <http://www.crmhaber.com>, 15.02.2005)

2.3. MİY' İN ORTAYA ÇIKIŞI



Şekil 4.2. Müşteri liderliği disiplinleri

Kaynak: : Güldür, G., 2001. MİY Vision, MİY Eğitim Günleri, İstanbul, Türkiye, Aralık 7., s.10

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 global müşteri ihtiyaçları ve trendler 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 etmek yerine, üzerine katma değer koyulabilecek "müşteri odaklı" farklılıklar yaratabilen sektörleri ulusal rekabette öne çıkartmak zamanıdır. (Yılmazkaya, 2003.s.33-44)

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

Firmaların, değişen müşteri taleplerini karşılamamaya ve satış performanslarını koruyamamaya başlamaları, yeni bir müşteri ilişkileri anlayışını, MİY' i beraberinde getirdi. MİY uygulamalarına uluslararası ilk ihtiyaç duyan, finans sektöründeki bankalardı; çünkü, bankalardaki yoğun departmanlaşma, 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 MİY, “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, MİY uygulamalarına duyulan ihtiyacı artırmıştır. 1993 itibariyle MİY uygulamaları firmalar için bir zorunluluk olarak düşünülmektedir. (Güldür, 2001. s.46-48)

2.4. MİY' İN BİLEŞENLERİ

2.4.1. MİY' in 5 Bölgesi

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

Stratejiler: Her firmanın iş stratejisi olarak bir stratejiye ihtiyacı vardır ve MİY de bir iş stratejisidir. Fakat MİY iş stratejisi her firmanın var olan stratejileri doğrultusunda farklı şekillerde evrim geçirmelidir. Bunun için kurumların, MİY 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 MİY stratejisi geliştirmektir.

Taktikler: Taktikler stratejinin kısa zamanlı bileşenleridir. Strateji oluşturulduktan sonra kurumlar, MİY' in müşteriye günlük bazda 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.

Süreçler: Birçok kurum uzun yıllar değiştirilmeyen pazarlama, satış, servis alanlarında dahili süreçleri zaten kullanmaktadır. Birçoğu, yıllar önce bir probleme çözüm olarak oluşturulmuş ve daha sonra unutulmuş süreçlerden oluşmaktadır. Bunlardan bazıları otomatize edilmek için verimli süreçler olmayabilir ve eğer hemen otomatize 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.

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 MİY 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.

Teknoloji: Bir kurumda ilk dört bölge yeterli şekilde anlaşıldığında, teknolojinin fonksiyonu otomatikman ortaya çıkacaktır. Buna rağmen teknoloji her yerde deva değildir. Kurumlar sadece bir yazılım oluşturarak veya satın alarak MİY oluşturamazlar. Gerçekten yeterli bir çözüm oluşturulabilmesi için teknolojinin yukarıdaki dört alanla birleştirilmesi gerekmektedir. Birçok yüksek teknoloji kullanan MİY uygulaması başarısız olabilirken, yukarıdaki dört alanla etkileşimi iyi yapılmış pek çok orta düzey teknoloji kullanan MİY uygulaması başarılı olabilmektedir. Önemli olan, teknolojiyi doğru şekilde kullanarak başarısız olma ihtimalini minimize etmektir. (Berg, 2000. s.102-106)

2.4.2. MİY' in 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.

1. Bilgi - Analitik MİY

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

2. Metot-Operasyonel MİY

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.

3. Karlılık - Stratejik MİY

MİY 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. Etkileşim - İnteraktif MİY

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 metodolojiler 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

(interaction) kanadına yapılıyor. Tüm şirketler müşteri ile haberleşme kanallarını arttırma peşindedir. (Güldür, 2003. s.96-102)

2.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ TANIMLARI

MİY'in tanımı üzerine büyük bir kargaşanın yaşandığı günümüzde birçok firma bu konu ile ilgili olarak kendi kültürleri çerçevesinde bir MİY 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 müşteriye tanımak üzerinde dururken, Gartner Group birden çok kanaldan ürünlerin müşteriye pazarlanmasının MİY olduğu değerlendirmesini yaptı. Aşağıda detaylarını bulacağınız MİY tanımları dünyaca ünlü MİY danışmanları ve kullanıcılarının son dönemdeki konu ile ilgili görüşlerini yansıtmaktadır;

- Şirketin en değerli müşterilerinin belirlenmesi, çekilmesi ve saklanması için varolan bütünleşik tüm yetenekleri MİY'in 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 durumda. Dolayısıyla her etkileşimin olduğu noktada verilen mesajlar o müşteri için uygun olan mesaj. İşte bu işlem son zamanların satış ve hizmet stratejisi olan MİY. **TOWER GROUP**
- Şirketin potansiyel ve varolan müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımı. (http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=8. 25.03.2005)
- MİY, şirketlerin müşterileriyle olan ilişkilerini tanımlayıp geliştirmelerini sağlayan bir yönetim felsefesidir, müşteri ile kişisel ilişkiler kurmanın ve ölçek ekonomisinin aynı potada birleşmesidir. (Gartner, 2002. s.103-106)

- Müşteri İlişkileri Yönetimi, uzun vadeli değeri optimize edebilmek için müşteri seçimi ve yönetimini içeren yönetim stratejisidir. MİY, etkili pazarlama, satış ve hizmet süreçlerini desteklemek için müşteri odaklı yönetim anlayışı ve kültürüne ihtiyaç duyar MİY programları kurum içerisinde doğru liderlik, strateji ve kültür sağlandığında etkili müşteri ilişkileri yönetimi sağlar.
- MİY, şirketlerin varolan müşterileriyle uzun vadeli ve karlı ilişkiler kurmalarını ve yeni müşterileri belirleyip elde etmelerini hedefleyen müşteri odaklı bir iş yaklaşımıdır.(Planet Ernst & Young) (Ertüreten, 2001. s. 15-37)

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

MİY, bir yazılım, bir donanım, bir proje, özel promosyonlar silsilesi, gazete reklamları, puantaj sistemleri vs. değildir. MİY 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.

MİY bir yaşam tarzıdır. CPM, bir kurumun tüm çalışanları tarafından tüm benliğinde hissetmesi gereken yaklaşım felsefesidir. Bu açıdan bakıldığında, sokaktaki bakkaldan, Akmerkez' deki mağazaya, en büyük bankalardan, dev holdinglere, doğal olarak onlarla ilişkisi olan herkesi ilgilendirir. Aslında MİY denen şey, her gün bakkalda, manavda, kasapta veya köşedeki simitçide görülmektedir. Bazıları, bu MİY 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.

Doğal olarak, müşteri sayısının, ürünlerin, mağazanın kısıtlı olduğu ortamda bunları yapmak kolay olabilir. İnsan zekası ve kariyerleri buna hakim 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 zekası veya bireysel beşeri ilişki kurma yetenekleri yetmez olur. Aslında MİY, tek bir şube müdürünün beşeri ilişkileri ile yapabildiğini firma çapında yapabilme, şirket kağıtlarındaki “müşteriyi” kurumun neresinde olursa olsun, her an eve gelen değerli bir “misafir” gibi ağırlayabilme yeteneğidir. Bu sayede, müşteri kurumunu her koşulda savunan bir taraftarı haline getirebilme sanatıdır MİY. (Kıral, 2001. s.21-24)

En önemli sırrı da bunu merkezden sahaya veya uç noktalara, her gün müşterilerle temas eden kitlelere yaygınlaştırabilmektir. Yoksa sadece genel merkezdeki parlak fikirli insanların PC’ lerinde kalan prezentasyon sayıları değildir MİY. Büyük bir bankanın genel müdürüne sormuşlar: Müşteri ilişkilerindeki durumunuz nedir? O da “Çok iyi, birçok proje uyguladık, kurumsal veri ambarında tüm müşteri bilgilerini en detaylı seviyeye kadar toplayıp onları segmente ettik ve her şubenin en değerli 100 müşterisine kadar inceledik. Şimdi hepsinin özel müşteri sınıfları var, tüm müşteriler karlılıklarına göre değişik değerlendiriliyor.” demiş. Bu defa soruyu soran şaşırılmış. “İyi ama ben de bir müşterinizim ama şimdiye kadar hiç böyle özel bir muamele görmedim.” demiş; çünkü, genel müdürün bahsettiği ortam müşterinin günlük yaşantısına indirgenememiş. Yani, adam bir müşteri olarak bu bankada ayrıcalığına yönelik bir mesaj veya muamele almamış. Bunların hepsi genel merkezde veya bankanın bilgi işlem merkezindeki dev sistemlerin dosyalarında birer kayıt olmaktan öteye

gidememiş. İşte bu, tüm MİY yaptığını zanneden kurumların düştüğü temel hatadır.

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

MİY' nin organizasyon içerisinde uygulanabilmesi için üç ana faktör gerekiyor:

- 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. (Mergen, 2001. s.106-112)

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

MİY uygulamaları, içinde "müşteri" adı geçen her birim, her fonksiyon ve her departmana yayılıyor. MİY 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. (Güldür, 2003. s.41-43)

2.6. MİY İLE SAĞLANAN FAYDALAR

MİY' in faydaları öncelik sırasına göre aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Pazar payını ve müşteri sadakatini korumak
- Büyümeye yardımcı olmak,
- Rekabet gücünü arttırmak ,
- 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 bir çoklu kanal yapısında bilgilerin uyumlu olması sebebiyle, MİY teknolojisi ile bilgilerin tutulmasında ve kullanılmasında harcanan kaynak ve maliyetler düşecektir. ¹

2.7. MİY'E GEÇİŞ BASAMAKLARI

2.7.1. MİY öncesi çalışmalar ve stratejinin oluşturulması

MİY iş, çevrim ve süreçlerinin, teknolojik altyapının ve ikisinin arasında da pazarlama, yönetim, satış, finans, destek hizmetleri gibi fonksiyonların entegre edilmesini gerektirir. MİY 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 MİY stratejisine geçiői için gerekli akışları ve iş kurallarının değiştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. (Gordon, 1999,s.13-15.)

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

MİY 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. MİY teknolojilerinin stratejik yönelimleri oluşturması değil desteklemesi sağlanmalıdır.

Genelde MİY projelerinde, firmaları böyle bir yatırıma iten dört ana hedef görölmektedir ve stratejilerde bu hedefler üzerinde oluşturulmaktadır:

- Yeni müşterilerin kazanılması,
- Müşteri başına satışların arttırılması,
- İş süreçlerin optimizasyonu ile maliyetlerin azaltılması,
- Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, sadakatin arttırılması.

Genelde firmaların başarıyı ölçmede ve MİY çalışmalarından sonuç almak istedikleri hedefler yukarıdakilerin ilk üçüdür. Firmalar genelde sonuncuya diğerleri kadar önem vermemektedir. Projelerin bir çoğu 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 Internet ile birlikte ortaya çıkan rakipler dolayısıyla, MİY projelerinin müşteri sadakatine odaklanması da gerekmektedir. (Baran, 2001, s.18)

2.7.2. MİY Projesinde Geçilmesi Gereken Basamaklar ve Yol Haritası

İşletmeler bir yandan Internet kanalını kullanmaya başlayıp, gelişmiş çağrı merkezleri kurmaya çalışıp, kompleks veri ambarları oluşturuyorken, MİY' in 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 MİY yatırımlarının sadece büyük çaplı teknoloji projelerini yönetmek değil, insanların iş yapma ve düşünme biçimini değiştirebilmek olduğunu fark ettikten sonra, böyle karmaşık bir projenin yönetiminin ne kadar zor olduğu ve nasıl ele alınması gerektiği problemiyle karşı karşıya kalmışlardır.

2.7.2.1. Üst Yönetimin Desteği

MİY' in başarılı olabilmesi için kurumun en üst düzey yöneticileri tarafından destek görmesi gerekmektedir.

Pek çok bilgi işlem projesi kurumun tek bir departmanını veya birkaç departmanını ilgilendirmektedir. Operasyonel değişiklik isteklerinin çoğu bir departmandan fazlasını ilgilendirmez. Ancak MİY, tüm işletmeyi içine alır. Kapsamının genişliği ve birimlerin entegre bir şekilde çalışmalarını gerektirmesi açısından MİY mutlaka üst düzeyde destek gören bir proje olmalıdır.

2.7.2.2. Proje Yönetiminin Önemi

MİY 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 MİY projelerinin yönetiminde dışarıdan kaynak kullanımına ihtiyaç duyulur.

4.7.2.3. Proje Basamakları

MİY projesinin başarılı bir şekilde ortaya konması için projenin evrelere bölünerek ilerlemesi gerekmektedir. Ayrıca başlangıçta MİY 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.

MİY projesinin gerçekleştirilmesinde planın en iyi şekilde yapılması ve proje içerisinde kaybolmayacak şekilde taktik, beceri, ve süreçlerin oluşturulması önem kazanmaktadır. Fakat MİY projelerinin uzun süreli projeler olması ve projenin planının zamanlama ve geçilecek aşamalar açısından değişmesi gündeme gelebilecektir. Ayrıca proje içerisindeyken zamanla kazanılan tecrübelerin projeye aktarılması MİY projesinin daha verimli olmasını sağlayacaktır. MİY projesinde geçilmesi gereken evreler aşağıdaki şekilde olmalıdır:

Bir 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 hakim olabilecek şekilde oluşturulmalıdır. MİY 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 sponsor konumunda bir MİY 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.

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 MİY stratejisi ile yapılması planlanan değişimlerin teknolojidten 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.

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 MİY takımı, danışmanlık firması ve ürün sağlayıcı firmalar birlikte çalışarak uygulama süreci gerçekleştirilir.

Yönetim:

Bu evre uygulama sonrası gerçekleştirimi tamamlanmış bir MİY uygulamasının, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değişebilmesini, yeni teknolojilerin kolayca adapte edilebilmesini, kullanıcı eğitimlerinin sürekliliğini sağlayan devamlı bir süreçtir. MİY uygulamalarının belirlenen stratejiler doğrultusunda yaşaması bu fazda kontrol edilir. Ayrıca hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını belirleyen başarı kriterlerinin 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 aşağıdaki dokuz nokta göz önüne alınmalıdır:

Müşteri: Müşterinin ihtiyaçlarına, davranışlarına, karlılığına ve şirket için olan değerine göre segmentasyonu yapılmalıdır. İleriki aşamalarda müşterinin mevcut değerine göre değil, potansiyel değerine göre segmentasyonun yapılması önemlidir. Ayrıca müşteri ile olan tüm ilişkilerin nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

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

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

Organizasyon: Ürün bazlı hizmet yerine müşteri bazlı hizmet verebilecek organizasyon yapısının sağlanması gerekmektedir.

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

Akıllı sistemler: Müşteri davranış metriklerinin belirlenmesi, satış tahmin modelinin oluşturulması gerekmektedir. Gelecekte kanal, ürün ve müşteri desenlerine göre pazarlama simülasyonları oluşturulmalıdır.

Otomasyon: Kampanya yönetimi, satış gücü otomasyonu, müşteri hizmetleri otomasyonu ve ön ofis arka ofis entegrasyonunun oluşturulması gerekmektedir.

Veri: Veri tabanı yönetiminin ve veri modellemesinin tekrar ele alınması gerekmektedir. ERP (Enterprise Resource Planing - Kurumsal Kaynak Planlaması) ve MİY sistemlerinin entegrasyonu sağlanmalıdır.

Teknoloji: Modüler, Internet e hazır, açık sistemlerin kullanılması ve Internet yolu ile sistemlere uzaktan erişilebilirlik önemlidir. (Baran, 2001, s.18-24)

2.8. 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

belirlmesi çok önemlidir. Hangi iş süreçlerinin dahil 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. (Turan, [http:// www.inet-tr.org.tr](http://www.inet-tr.org.tr), 10.01.2005)

MİY projelerinin kritik başarı faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Proje öncesinde hareket planının oluşturulması,
- MİY 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.

2.9. ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ

MİY çalışmalarını yürütecek personelin çalışmalara başlamadan önce MİY 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

MİY 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 MİY 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.

2.10. TEHDİT VE KISITLAR

2004 yılına kadar MİY 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 MİY' in başarılı bir şekilde uygulanmasına engel teşkil edebilecek tehdit ve kısıtlar sıralanmıştır:

- MİY projelerinin genelde uzun soluklu projeler olması ve müşteri ihtiyaçlarındaki, rekabet koşullarındaki, teknolojilerdeki değişimler doğrultusunda yapılması gereken değişimlerin esnek ve ileriye dönük çözümler üretilemediği için yapılamaması.
- MİY çalışmaları sırasında organizasyon çalışmaları, analiz çalışmaları ve iş süreçleri gibi insan kaynağı gerektiren çalışmaların maliyetlerinin ve işgücü maliyetinin doğru tahmin edilememesi. 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.
- Segmentasyonun 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 motivasyonsuz 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. (Baran, 2001, s.28-29)

2.11. 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 değerdendirilebildiğı, etkili algoritmalar ile anlık kampanyaların gerçekteştirilebildiğı ve müşterilere özel hizmetlerin sunulduğı 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.

MİY Uygulamalarının %70 ile %90'ının başarılı bulunmadıkları kabul edilmektedir.

Bu başarısızlık konusunda en fazla karşılaşılan sebepler aşağıda verilmektedir:

- Satış ekibini veri giriş memurlarına dönüştürmek
- Kendinizi, müşterinizin yerine koymamak
- Kontrolden vazgeçmemek
- Sadece teknolojiye odaklanmak
- Stratejiyi pakete göre belirlemek
- MİY yatırımları için ROI hesaplamasını yapmamak
- Entegrasyon Problemleri
- Satış ekibinin müşteriye yeterince çabuk cevap verememesi
- Firma içindeki diğer MIS sistemleri ile entegrasyonun olmaması (stok, sipariş, finans)
- Mükerrer veri girişlerine neden olan entegrasyon yapıları
- Firma içi MIS sistemlerindeki kısıtlar (Akyel, <http://www.inet-tr.org.tr>, 12.02.2005)

2.12 TEKNOLOJİ KULLANILARAK SATIŞ

MİY projelerinde satış, satış otomasyonu veya teknolojinin kullanımı ile satış olarak da adlandırılır. Teknolojinin olanakları da kullanılarak bütün dağıtım kanallarında dengenin sağlanması ve optimizasyonun yapılmasının yanısıra, satış takımının etkinliğinin arka ofis kaynaklarının entegrasyonu ile artması sağlanır. Ayrıca yeni nesil dağıtım kanallarında satış faaliyetlerinin yürütülmesi ve optimizasyonu için ürünler mevcuttur.

2.12.1 Müşteri kontakt merkezleri - telesatış:

Çağrı merkezlerindeki dış aramalar gibi düşünülebilecek, arka ofis sistemleri ile entegrasyonu sağlanmış, operatörlerin telefon kullanarak satış yapmalarını sağlayan sistemlerdir.

2.12.2 Satış konfigürasyon sistemleri:

Müşterilerin istedikleri ürün/hizmetlerin özelliklerini web sayfası üzerinden kendilerinin belirlediği ve ürün/hizmet konfigürasyonunu yapabildiği konfigüratör yazılımlardır.

2.12.3 Interaktif satış sistemleri:

Müşteriler ile yüz-yüze satış aşamasında müşteri temsilcisine yardımcı olan yazılımlardır.

2.12.4 İşbirliği (collaborative) - web satış:

Müşterinin web sayfasındaki alım işlemlerinde müşteri web sayfasını kullanırken müşteri temsilcisinin müşteriye yardımcı olabilmesini, ek bilgiler verilmesini sağlayan yazılımlardır.

2.12.5 Teklif oluşturma sistemleri

Müşteriye satılmak istenen ürünlerin ve müşterinin ihtiyaçlarının belirlenip, teklif edilecek ürün ve konfigürasyonun belirlendiği yazılımlardır.

2.12.6 Sipariş yönetim sistemleri:

Müşteriler tarafından verilen siparişlerin raporlanması, yönetilmesi ve siparişlerin sağlarnasını üstlenen yazılımlardır.

2.12.7 Satış analiz sistemleri:

Yapılan satışlarla ilgili firmaya kazandırılan değerleri ve giderleri analiz etmeyi sağlayan yazılımlardır.

2.12.8 Satış yönetimi:

Satış yöneticilerinin ve diğer personelin satış stratejisini belirlemesine ve firmanın satış gücünün yönetimine yardımcı olan yazılımlardır.

2.12.9 Fırsat yönetim sistemleri :

Pazarlama stratejilerine göre satış fırsatlarının depolandığı ve kullanıldığı yazılımlardır. (Baran, 2001, s.33-35)

2.13 TEKNOLOJİ KULLANARAK PAZARLAMA

2.13.1 Kampanya yönetim sistemleri:

Tek dağıtım kanallı veya çoklu-dağıtım kanallı kampanyaların oluşturulmasında ve, bu kampanyaların müşteriler üzerindeki etkilerini ölçmeye yarayan ve veri tabanları üzerinde çalışan bir araçtır.

Kampanya yönetim sistemlerinin (KYS) listeden müşterileri arama konusunda uygulayabildikleri değişik teknikler bulunmaktadır:

- **Yarı otomatik arama (preview dialing):** KYS, listeden aranma sırası gelen kimsenin bilgilerini ekrana çıkartır. Operatör fare ile tıklayarak vb. aramayı başlatır ve telefon ağının gönderdiği tonları (çalıyor, meşgul, telefon ağı

meşgul, faks aygıtı, yanıtlama aygıtı vb) dinler. Yanıtlayanın bir insan olup olmadığına karar veren operatör olduğundan yarı otomatik arama için bir arama sistemine gerek yoktur, dolayısıyla ucuz bir çözümdür.

- **Otomatik arama (power dialing):** KYS, listeden aranma sırası gelen numarayı alıp aramayı başlatır. Arama sistemi insan sesi ile yanıtlandığını bildirince çağrıyı kampanya grubundaki boş bir operatöre aktartır, gerekli bilgileri de ekranına göndertir. Operatörlerin hepsi meşgul ise belki bir özür dileme mesajı dinlettikten sonra çağrıyı bitirtir. Hemen sonraki numarayı aramaya geçer. Bazı KYS ürünleri, kampanya grubundaki operatör sayısının 4-5 katı sayıda çağrı başlatarak ve bitenin yerine listeden yeni bir tane başlatarak aramaları sürdürmektedir. Otomatik arama, operatörleri meşgul etmediği için yarı otomatik aramaya göre üstündür. Ancak, operatöre bağlayamama nedeniyle bitirilen yanıtlanmış çağrı sayısı kabarık olabilmektedir.
- **Tahmini süreli arama (predictive dialing):** Otomatik aramaya çok benzer. Yine kampanya grubundaki operatör sayısının çok üstünde (2-3 katı) çağrı başlatır. Fakat, bir çağrı bitince hemen yenisini başlatmaz, istatistiksel yöntemlerle belirlenen bir süre kadar bekler. Bu süreyi belirlemede birçok etmenden yararlanır. Başlıcaları:
 - Operatörlerin ortalama konuşma süresi
 - Operatörlerin ortalama arka büro (wrap-up) işlem süresi
 - İnsan yanıtlamasıyla sonuçlanan ve sonuçlanmayan aramaların yüzdeleri
 - Kampanya grubunda o anda çalışmakta olan ve olmayan operatör sayıları
 - Kampanya grubunda o anda bir çağrı ile meşgul olan ve olmayan operatör sayıları
 - Operatöre bağlayamama nedeniyle bitirilen yanıtlanmış çağrı yüzdesi

Tahmini süreli arama, karmaşık istatistik analizlere dayandığından çok pahalı bir çözümdür. Kullanılmadan önce konfigüre edilmesi gerekir.

2.13.2 Web ölçüm yazılımlar:

Web sayfasına gelen ziyaretçi sayısı, hangi bölümlerle ilgilenildiği, sitede ne kadar kaldığı, nereden bağlandığı gibi bilgilere ulaşılabilmesini sağlayan yazılımlardır.

2.13.3 İnteraktif pazarlama yazılımları:

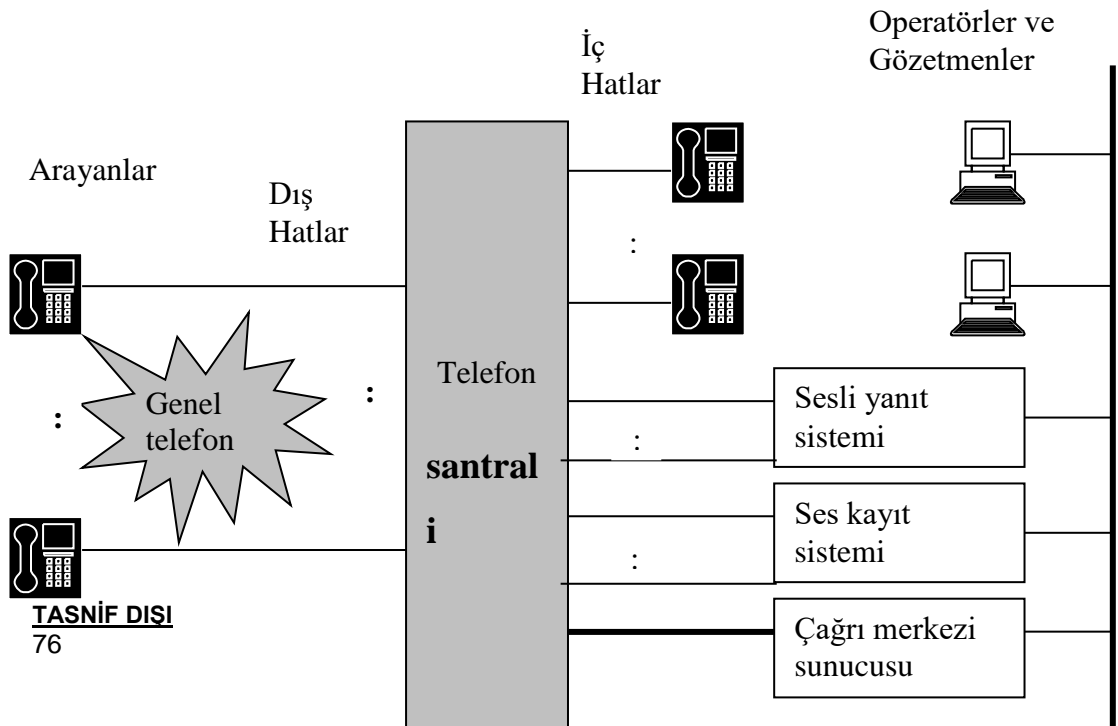
Firmanın arka ofis sistemlerindeki bilgiler, sağlanabilecek ürünler, ürün temin zamanları ve daha detaylı bilgiler için pazarlama temsilcilerine gerçek zamanlı bilgileri ön-ofis sistemlerinde sunabilen yazılımlardır.

2.13.4 Pazarlama içerik yönetimi sistemleri:

Bu sistemler aynı zamanda pazarlama ansiklopedisi sistemleri olarak da anılır. Bu kategorideki yazılımlar kurumun tamamında pazarlama için kullanılan içeriğe ulaşılmasını sağlar.

2.14 MÜŞTERİ SERVİS DESTEK

Müşteri hizmetleri servisi (Çağrı merkezi) müşteri ile direkt kontakt noktalarının fazlalığı açısından MİY için oldukça önemlidir. Çağrı merkezlerinin önemli teknoloji bileşenleri aşağıda verilmektedir.



Şekil 6.1. Bir çağrı merkezinin önemli bileşenleri

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

2.14.1 Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI-Computer-Telephony Integration)

Telefon santralinin çağrı merkezindeki bilgisayar sistemleri ile bağlantıya olanak verecek ve kumanda edilebilir özelliğe sahip olması gerekir. Bu özelliğe, bilgisayar--telefon entegrasyonu (CTI) denilmektedir. CTI özelliği her santralde bulunmamaktadır. CTI özellikli bir telefon santrali CTI link adı verilen bir veri hattı üzerinden kendisine kumanda edecek bilgisayar sistemine bağlanır. Santrale kumanda eden sisteme çağrı merkezi sunucusu (ÇMS) denir.

CTI özelliği sayesinde santral

- 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 ağ santralinin 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 kullanış 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 reklam 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 santralinin arayanın numarası ve aranan numara bilgilerini alabilmesi için sayısal bir santral olması gerekmektedir. CTI özelliği sayesinde telefon santrali bu bilgileri çağrı merkezi sunucusuna aktarabilir.

2.14.2 Otomatik çağrı dağıtımı (ACD - Automatic Call Distribution):

Gelişmiş telefon santrallerinin otomatik çağrı dağıtımı (ACD: 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. ACD buna çözüm olarak doğmuştur. ACD aşağıdaki türden kriterleri esas alarak çağrı dağıtımı yapabilir:

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

Hangi durumda hangi kriterin uygulanacağı ACD' nin konfigürasyonu sırasında belirtilir. ACD 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.

Çağrı merkezi dışı kullanımlarda ACD, bu işlevleri kendi başına yapabilmektedir. Çağrı merkezinde ise, çağrılarla ilgili işlevler (çağrıyı kuyruğa koyma, kuyruktan çıkarma, operatöre aktarma, beklemeye alma, vb. çağrı merkezi sunucusunun CTI link üzerinden santrale(ve ACD' ye) gönderdiği komutlar üzerine yapılır. ACD, gelen çağrıları ve taşıdığı bilgileri CTI link üzerinden çağrı merkezi sunucusuna bildirmekle yükümlüdür. Birtakım kuruluşlar CTI özelliği (çağrı merkezi sunucusu) bulunmayan ve ACD' nin 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. (Strathmayer, 1996. s.125-129)

2.14.3 Sesli Yanıt Sistemi (IVR-Interactive Voice Response):

Bu bileşen, PC türünden bir donanımdan ve NT, UNIX gibi yaygın bir işletim sistemi ile özel yazılımdan oluşan bir sistemdir. Dahili 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.
- Arayana gerekli bilgileri canlı insan kullanmadan okumak

Bazı uygulamalarda olduğu gibi, çağrı merkezinde rutin bazı işlemlerin sesli yanıt sistemi (SYS) ile yapılması kararlaştırılmışsa, SYS, 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 SYS çağrı merkezi sunucusuna durumu bildirir.

2.14.4 Çağrı merkezi uygulama yazılımları:

Müşterilerin telefonla yardım, bilgi almalarını sağlamak için kurulan çağrı merkezlerinin yönetimini, faaliyetlerini ve raporlamalarını sağlayan uygulamalardır.

2.14.5 Problem çözüm yazılımları:

Müşterilerin farklı kanallarla ulaştırdıkları problemlerin çözümünü sağlamak için oluşturulan problem takip ve iş dağıtım yazılımlarıdır.

2.14.6 E-mail yazılımları:

Müşterilerin e-mail ile almak istedikleri bilgi / yardım isteklerinin karşılandığı veya müşteri isteği olmaksızın müşterilerin bilgilendirilmelerini sağlayan ve operatörler tarafından müşterilerin e-postalarına cevap verilmesi işlemlerini yöneten yazılımlardır.

2.14.7 Chat:

Müşterinin bilgisayarı üzerinden Internet kullanılarak bir firma yetkilisi ile yazışma yapmasını sağlayan yazılımlardır.

2.14.8 Web Ortak Tarama (Web Collaboration):

Web Ortak Tarama özelliği müşteri ile agent' ın standart telefon üzerinden veya chat oturumu ile kontakta olduğu bir sırada, müşteriye web sayfasında bir şey bulmaya yardımcı olma, bir probleme müdahale etme veya bir özellik/ürün tanıtma amacıyla agent' ın önerisiyle başlatılan, sayfayı birlikte tarayabilme özelliğidir.

2.15 MÜŞTERİ BİLGİSİ DEPOLAMA VE ANALİZ ETME TEKNOLOJİLERİ.

Müşteri bilgisi depolama ve analiz teknolojileri MİY' in vazgeçilmez bileşenleridir. Bir MİY uygulamasının başarılı olabilmesi için, mutlaka bu bileşenler ile desteklenmesi gerekmektedir.(Baran, 2001, s.39)

2.15.1 Veri Ambarı (Data Warehouse):

Veri ambarı, farklı kaynaklarda ve tiplerde bulunan verilerin karar destek amaçlı kullanılmak üzere gerekli bilgi formlarına dönüştürülmesini, kullanıcılara dağıtılması ve sunulmasını sağlayan bir kavramlar ve teknolojiler bütünüdür. Bu teknoloji işletimsel veriyi kullanışlı ve güvenli bilgi haline dönüştürerek, karar destek ve analitik işlem yapabilen uygulamaların kullanacağı bir ortam oluşturur. Veri ambarı gerçekleştirilmesi oldukça karmaşık aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalara uyulmadığı takdirde Veri ambarı, amacına ulaşmamış, temizlenmemiş, gereksinimlerden uzak ve uyumsuz verilerden oluşmuş bir veri yığınınına dönüşür. Kullanıcı gereksinimlerinin iyi anlaşılmadığı bir durumda ise kendi yükü altında çökebilecek bir yapı halini alır.Güçlü bir veri ambarı oluşturmanın yolu aşama aşama inşa etmekten geçer.

2.15.1.1 Veri Ambarı ile ilgili kavramlar

Kaynak Sistem (Source System): Kuruma ait operasyonel işlemlerin yerine getirildiği ve kayıtlarının saklandığı sistemdir. Legacy sistemleri diye de adlandırılır. Kaynak sistemlerin temel öncelikleri operasyonel işlemlerin hızlı gerçekleştirilmesi ve operasyonel verinin sürekli erişilebilir olmasıdır.

Data Staging Area: Kaynak verinin belli bir süre saklanıp, ayıklandığı, düzeltildiği, dönüştürüldüğü, diğer veriler ile birleştirildiği, arşivlendiği ve veri ambarında kullanılacak hale getirildiği alandır. Bu alanda son kullanıcıya sorgulama ve görüntüleme olanakları sağlanmaz.

Presentation Server: Veri ambarı verilerinin son kullanıcılar, raporlarına programları ve diğer uygulamalar tarafından direk sorgulanması amacıyla organize edilerek saklandığı fiziksel makinedir.

Entity Relationship (E/R) Diagram: Veri ambarlarının modellenmesinde kullanılan bir modelleme tekniğidir. Veriler arasındaki ilişkileri tanımlar.

Her bir veri grubu varlık (entity) olarak belirlenir ve özelliklerine göre aralarındaki ilişki tipi belirlenir. Örneğin bir tablo içerisindeki bir veri tipinin başka bir tablo içerisinde sadece bir satırda karşılaşılabilmesi durumunda ilişki bire bir (1 to 1), birden fazla satırda karşılaşılabilmesi durumunda ise ilişki bire birden fazla (1 to Many) olarak tanımlanır.

Dimensional Model: Veri ambarı projelerinin modellenmesinde kullanılan diğer bir modelleme tekniğidir. Dimensional modelde veriler ilişkisel veri tabanında normalize olmamış durumda saklanır ve sorgulama performansı artırılır.

Star Scherna olarak da adlandırılan bu modelde konu alanına göre normalize edilmemiş merkezi bir Fact tablosu ve konunun boyutları hakkında açıklayıcı bilgi içeren birden çok dimension tablosu bulunur. Fact tabloları milyonlarca satırdan oluşabilir. Sıkça sorgulanan bilginin sorgulama performansını artırmak için

genellikle önceden toplanarak hazırlanan özet bilginin tutulduğu fact tabloları da oluşturulur. Dimensional model ile veri ambarı tasarımı basitleştirilerek performans artırıldığı gibi bu şema veri ambarı bilgisinin son kullanıcı için de bir anlam ifade etmesini sağlar.

Data Mart: Veri ambarının mantıksal alt kümesidir. Data Mart tek bir 15 prosesinin etrafında organize edilir ve kurumun belli bir iş fonksiyonu ile ilgili bilgilerini içerir. Bütün data martlar dimensional model tekniği ile hazırlanmalıdır. Veri ambarının içerisindeki data martlar kurumca ortak kabul görmüş dimension ve fact tablolarını kullanmalıdır. Ancak bu şekilde farklı grupların ihtiyaçları için hazırlanmış data martlar bütünsel olarak sorgulanabilir ve istenen veri ambarı yapısı oluşturulabilir.

Operational Data Store (ODS): Kurum içerisindeki operasyonel verinin tutulduğu yerdir. ODS ile veriye operasyonel amaçlı erişim ve değişiklikler desteklenir. Bu veriler veri ambarının dışında tutulur.

On-Line Transaction Processing (OLTP): Operasyonel veriye ait işlemlere verilen genel isimdir.

Son Kullanıcı Erişim Ürünü: Veri ambarının istemcisidir. İlişkisel bir veri ambarında istemci, presentation server ile bağlantı kurarak SQL sorgulamaları gönderir, dönen veriyi daha önceden belirlenen bir formatta (ekran görüntüsü veya rapor) veya kullanıcının analizi için farklı herhangi bir formda sunar. Data access tool basit bir ad-hoc query tool olabileceği gibi sofistike veri madenciliği veya modelleme yazılımı da olabilir.

Ad Hoc Sorgulama Ürünü: Son kullanıcıların kendi sorgulamalarını oluşturarak ilişkisel tablolar üzerine direkt ulaşım sağlayabilmesine olanak sağlayan veriye erişim paket yazılımlarıdır.

Modelleme Criffileri: Tahminsel modeller, davranış analizleri modelleri ve birçok veri madenciliği yazılımlarına verilen genel bir isimdir.

Metadata: Veri ambarı sistemi içerisinde saklanan kullanımdaki esas veri dışındaki bütün bilgilerdir. Veri hakkındaki bilgileri (nasıl yaratıldığı, anlamı vb.) içeren verilerdir.

2.15.1.2 Temel Veri Ambarı İşlemleri:

1. Data Staging: Aşağıdaki alt işlemleri verir.

1.1 Extracting : Veriyi, veri ambarına almak için gerekli ilk adımdır. Kaynak verinin okunup, anlaşılması ve gerekli parçalarının diğer işlemler için data staging alanına kopyalanması işlemidir.

1.2 Transforming : Verinin üzerindeki hataların düzeltilmesi, eksik veri parçalarının tamamlanması, kullanılmayacakların ayıklanması, kurum içerisinde mutabakata varılan standart formata dönüştürülmesi işlemlerini içerir. Performansı artırmak için toplanlar hazırlanır.

1.3 Loading and indexing : Transforming adımı hazırlanan desen yapısındaki verinin veri ambarına yüklenmesi işlemidir. Toplu yükleme işlemi kullanılır. Hedef veri ambarı tablo ve indekslerinin sorgulama performansı için yeniden organize edilmesi adımı da içerir.

1.4 Quality Assurance Checking : Genel bir exception raporu çalıştırılarak yeni yüklenen veri ile ilgili tablolar kontrol edilir.

2. Release and Publishing : Yeni verinin geldiği bilgisinin kullanıcılara bildirildiği adımdır. Rutin olmayan yüklemeler ve modelde yapılan değişiklikler son kullanıcılara duyurulur.

3. Updating: Genel kanının aksine veri ambarındaki veriler üzerinde değişiklik işlemleri yapılabilir. Hatalı verinin düzeltilmesi, niteliklerin alabileceği değerlerin değişmesi, veri hiyerarşisinde yapılan değişiklikler buna örnektir.

4. Querying : Sorgulama veri ambarının yaratılmasının temel amacıdır. Son kullanıcı tarafından yapılan sorgulamalar, raporlama yazılımları, karmaşık karar destek uygulamaları, modellerden yapılan sorgulamalar ve veri mining gibi geniş bir spektrumu kapsar. Sorgulama presentation serverda yapılır, kesinlikle data staging alanında yapılmaz.

5. Data Feedbak / Feeding In Reverse: İki yolla olabilir.

5.1 Data staging alanında hazırlanmış verinin buradan kaynak sisteme geri yüklenmesi.

5.2 Kullanıcılar tarafından sorgulama araçlarının kullanımı ile veri ambarında saklanan veriden elde edilen ve formatlanan bilginin tekrar veri ambarına yüklenmesi.

6. Auditing: Verinin hangi kaynak sistemden geldiği, üzerinde nasıl işlemler yapılarak veri ambarına yüklendiği gibi kontrol bilgilerinin gerçek veri ile bağlantısının kurulması adımdır.

7. Securing: Veri ambarı güvenliği merkezi olarak tek bir elden yapılmalıdır. Kullanıcılar veri martlara aynı kullanıcı kodu ile erişmelidir. Verinin kurum içerisinde geniş bir kullanıcı grubuna kolay kullanılabilir ara yüzlerle açılması ile değerli bilginin yanlış kişilerin eline geçmesinin önlenmesi veri ambarı projelerinin en büyük ikilemidir.

8. Backup & Recovery: Kaynak sistemlerden alınan ve son kullanıcının masa üstüne kadar gelen verinin hangi adımlarda yedekleneceği ve nasıl kurtarılacağı önemli bir soru işaretidir. Meta datanın da yedekleme ve kurtarılması bu kapsamda düşünülmelidir.

2.15.2 SQL (Structured Query Language)

SQL, veri tabanında sorgulama yapmayı sağlayan bir sorgulama dilidir. Orijinal versiyonu SEQUEL (Structured English Query Language) IBM tarafından 1975' de tasarlanmıştır. SQL' in işletmelerde kullanılan veri tabanlarına uygulanması ilk olarak 1979 yılında Oracle tarafından hazırlanmıştır.

SQL uzun yıllar küçük ve büyük ölçekli sistemlerde veri tabanından sorgulama yapmak için en çok kullanılan dil olmuştur. Dağınık sistemleri destekleyebilir. Bu da bir networkte birçok kullanıcının aynı veri tabanına eş zamanlı erişerek sorgulama yapabilmesine olanak tanır.

2.15.3 OLAP (OnLine Analytical Processing)

OLAP ürünleri verinin hızlı bir biçimde özet veriye dönüşmesini ve farklı bakış açılarından analiz edilmesini sağlayan yazılımlardır. Aynı zamanda bu yazılımlar MİY çerçevesinde gerçekleştirilen her türlü faaliyetin etkinliğini ölçmek, bu faaliyetlere olan tepkileri ortaya çıkarmak için kullanılan yazılımlardır.

Kullanıcıları anlayabileceği şekilde gerçek kurumsal boyutluluğu etkileyen ham veriden dönüştürerek elde edilen stratejik bilginin çok boyutlu görüntülerine hızlı, tutarlı ve interaktif erişmelerini sağlar. OLAP, analistlerin ve karar vericilerin bilgiye hızlı ve interaktif olarak erişmelerini sağlar. Veriler arasında fark edilemeyen ilişkileri bulup ortaya çıkartma, aynı verileri çok boyutlu inceleme, veri ilişkilerini

daha iyi görüntülemek için grafiksel sunum ve trend analizlerini gösterebilme fonksiyonları ile anlık karar destek mekanizmalarını daha kolay hale getirmektedir.

OLAP araçlarının odak noktası çok boyutlu analizdir. Veri çok boyutlu bir uzayda birkaç boyut içeren küpler içerisinde düzenlenir. OLAP büyük hacimlerdeki bilginin esnek görüntülenmesi, ad hoc hesaplamalar yapabilme, çok geç olmadan problemin kaynağını bulma ve varsayımlar ile planları test etme ile ilgilidir.

OLAP uygulamaları finans departmanı bütçeleme, faaliyet tabanlı maliyetlendirme, finanssal performans analizi, ve finanssal modelleme için; satış departmanı satış analizi ve tahminleme için; pazarlama departmanı pazar araştırma analizi, satış tahminleme, promosyon analizi, pazar/müşteri segmentasyonu, fiyatlandırma, karlılık analizinde (ürüne, müşteriye, pazara, bölgeye, sektöre vs. göre); üretim planlama departmanı ise üretim planlama, hata ve kalite analizi uygulamalarında kullanılmaktadır. OLAP etkili karar vermek için tam zamanında bilgi sağlama yeteneğine sahiptir.

OLAP, veri ambarı uygulamalarının ve karar destek sistemlerinin bir parçasıdır. Çok sayıda kullanıcının işlem yaptığı veri tabanı sistemlerinde ayrıca heterojen veri tabanı sistemlerinin de bulunduğu ortamlarda verilerin tamamı üzerinde bilgilere erişmek (raporlama) oldukça uzun zaman alabilmektedir. Bu durumda OLAP çözümü kullanılmaktadır.

Veri ambarı ve veri ambarının bir alt kümesi olan belirli gereksinimleri karşılamak üzere oluşturulan veri depoları (data mart) verileri analitik saklayarak OLAP için olanak sağlamaktadırlar.

OLAP ve veri ambarı birbirinin tamamlayıcısıdır. Veri ambarı ilişkisel teknolojiye dayanmakta olup veriyi depolar ve yönetir. OLAP veri ambarındaki veriyi stratejik bilgiye dönüştürmektedir.

2.15. 4 Veri Madenciliği (Data Mining):

Veri madenciliği, detay müşteri hareketleri ve verisinin anlamlı hale getirilmesi için uygulanması gereken teknolojidir. Veri madenciliği, büyük miktardaki verinin içinde, gizli kalmıő ilişkileri açığa çıkartarak, müşterilerin mevcut veya ilerideki davranıőlarını tahmin etmek için kullanılan modelleri içerir. Veri madenciliği, raporlama ve OLAP araçlarından farklı olarak, boyutları kullanıcının belirlediği bir ortam değil, bu boyutların ne olduğunun ortaya çıkarıldığı bir ortamdır. Standart raporlama araçlarında cevap aranan bir örnek soru". Şirketimizin kampanyası sonucunda kredi kartı kullanan müşterilerin yaőa göre dağılımı nedir?" gibi bir sorudur. Veri madenciliği ile mevcut durumu sorgulamak yerine "Yapacağımız kampanyada hedefleyeceğimiz müşteri kitlesi ne olmalıdır?" gibi ilerisi için yönlendirici sorulara cevap aranır.

Veri Madenciliği teknikleri kullanarak şirketler, müşterilerinin satın alma eğilimlerini ve alışkanlıklarını, tüketicilerin motivasyonlarını belirleyen faktörleri saptayabilirler, yolsuzlukları önlemenin en uygun yöntemlerini geliştirirler, kaynaklara yönelik muhtemel talep düzeyini öngörebilirler, müşteri kayıplarını önleyebilirler. Veri Madenciliği uzun süredir üzerinde çalışılan bir konu olmasına rağmen, ancak son zamanlarda iş dünyasında daha etkin bir maliyet kontrolü ve daha yüksek kârlılık elde etme konusunda sağladığı katkılar ile ilgi kazandı. Gartner Group Araştırma şirketi, gelecek on yıl içinde, hedef pazarlarda Veri Madenciliği kullanımının yüzde 80'lere ulaşacağı tahmininde bulunuyor. META Group ise Veri Madenciliği pazarının bu yıl \$800 milyon dolara yükseleceğini öngörüyor.

Veri Madenciliği, karar vericilerin kullanabileceği yeni bilgi oluşturabilmek için yapay zeka (artificial intelligence) gibi yüksek teknoloji içeren yöntemler kullanıyor. Kurum işlemleri, müşteri geçmiş ve demografisi ve kredi büroları gibi değişik kaynaklarda toplanan verileri kullanarak gerçek dünyanın bir modelini oluşturuyor. Bu model, karar vermeyi ve yeni iş imkanlarını tahmin edebilmeyi destekleyen yöntemler üretiyor.

Veri Madenciliği uygulamaları, pek çok sektör ve iş fonksiyonlarında kullanılıyor. Telekomünikasyon, hisse senedi işlemleri, kredi kartı ve sigorta şirketleri Veri Madenciliği'ni hizmetlerinin istismar edilmesini önlemek için uyguluyor; tıp endüstrisi ameliyat prosedürlerinin, tıbbi testlerin ve ilaçla tedavinin etkinliğini tahmin ediyor; perakende sektörü de özel uygulamaların etkinliğini değerlendiriyor. Veri Madenciliği'nin tüm uygulama alanlarının içinde belki de en çok kullanılanı, veritabanı pazarlamacılığı ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. Pazarlamacılar, bu yolla hedefledikleri kampanyalar için uygun müşteri adaylarını belirliyor ve müşterilerin firmanın rakiplerini tercih nedenlerini saptıyor. Böylelikle maliyetler düşürülüyor ve kârlılık artırılıyor. (Kara, <http://www.sas.com/offices/europe/turkey>, 15.03.2005)

Veri madenciliği çalışmaları aşağıdaki sonuçları içerir:

- **Birleşimler (Associations):** İki olayın genelde aynı anda olması (örneğin bira müşterilerinin aynı zamanda iyi birer fıstık müşterisi olması),
- **Sıralamalar (Sequences):** Gerçekleşen bir olayı daha sonra başka bir olayın izlemesi (örneğin korniş alan müşterinin daha sonra perde alması),
- **Sınıflandırma (Classification):** Müşteri profil desenlerinin sınıflandırılması,
- **Bir araya getirmek (Clustering):** Daha önceden bilinmeyen ortak özelliklere göre yeni grupların oluşturulması,
- **Tahmin etmek (Forecasting):** Basitçe profillerin keşfedilmesi ile ileriye yönelik tahminlerin yapılması. (Swift, 2001. s.18-25)

2.15.4.1. Veri Madenciliğinin kullanım alanları

İş Bağlamında Veri Madenciliği

Büyük miktarlarda verinin ve bunlardan öğrenilecek birşeylerin olduğu her alanda veri madenciliği gereklidir. Örneğin bir gün, askeri istihbarat organizasyonlarının askeri araçları yerleştirmek amacı ile, uydulardan gelen fotoğraflara veri madenciliği tekniklerini uyguladıklarını öğrenirsek şaşırmayacağız.

İş bağlamında bir şeyin “öğrenilmeye değer” olabilmesi için sonuçta ortaya çıkan bilginin değerinin, bu bilginin ortaya çıkabilmesi için harcanan paradan daha yüksek olması gerekiyor. Aslında bundan çok daha sıkı bir kural var: Öğrenmek için yapılan yatırımın geri dönüşü, başka bir alana yapılacak olan yatırımın getirisinden daha yüksek ise, bu bilgi öğrenilmeye değerdir. İş alanında bilginin değeri 2 yolla anlamlanır. Bilgi ya maliyetleri düşürerek ya da gelirleri arttırarak karı arttırır. Bunların yanı sıra bir 3. yol daha vardır: Bu iki yoldan biri ile karların artacağına ilişkin, ileriye yönelik beklentiler sayesinde artan hisse fiyatları.

Araştırma Aracı olarak Veri Madenciliği:

Veri madenciliği yolu ile maliyetlerin azaltılmasının bir yolu, ürün yaşam döngüsünün daha ilk safhalarında, araştırma ve geliştirme çalışmaları esnasında mümkündür. İlaç endüstrisi buna iyi bir örnektir. Global olarak, her yıl 13 milyar dolar arge çalışmalarına harcandığı sektörde, testleri geçmeme olasılığı yüksek kimyevi maddeleri belirlemek (veya tam tersi, testi geçme olasılığı yüksek maddelere odaklanmak) milyonlarca dolarlık tasarruf sağlayabilir.

Süreç İyileştirme için Veri Madenciliği:

Veri madenciliğinin kullanılabileceği diğer bir tasarruf alanı da üretimdir. Üretim süreçleri bilgisayar sistemleri sayesinde en ince ayrıntısına kadar takip edilip kontrol altında tutulabilmesine rağmen, üretimde oluşacak bir problemin sonucu, genellikle ziyan olmuş bir sürü ürün, üretimin durması ve sürecin en baştan başlaması anlamına gelmektedir. Bu noktada çok çeşitli değişkenlerin birbiri ile ilişkilerini göz önünde bulunarak yapılan bir puanlama çalışması sonucunda oluşturulacak “iyi” ve “kötü” gibi basit sonuçlar, işlemleri çok daha kolaylaştıracaktır.

Pazarlama için Veri Madenciliği:

Veri Madenciliğinin en başarılı örnekleri pazarlamada, özellikle de veritabanı pazarlama alanında görülmüştür. Bu yapılan çalışmalar bir yandan tasarruf sağlarken bir yandan da gelirleri arttırarak kar denkleminin her iki ayağına da hizmet etmiştir. Veri madenciliği sayesinde, kampanyalara cevap verme olasılığı düşük kişiler belirlenerek, yapılan telefon görüşmelerinden ve bu kişilere gönderilen mektuplardan tasarruf sağlanmıştır. Diğer taraftan en değerli olası müşteriler belirlenerek gelirlere de katkı yapılmıştır.

MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) için Veri Madenciliği:

İyi bir MİY uygulaması, müşterilerin firma ile ilişki içinde oldukları tüm noktalarda tek bir firma imajı ile karşılaşmaları ve firma içindeki bütün birimlerde tek bir müşteri için tek bir imaj bulunmasını sağlamaktır. Bunun için müşterileri iyi tanımak ve onların neleri sevdikleri veya sevmediklerini iyi bilmek gerekmektedir. Veri madenciliği, MİY' in her yüzünde lider bir role sahiptir. Ancak veri madenciliği sayesinde bir firma veritabanında bulunan sayısız kaydı müşterilerini tutarlı bir şekilde resmeden bir bütüne ulaşabilir. (Sontay, http://www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp?crm_id=15, 12.02.2005)

Veri madenciliği teknolojisinin MİY süreçlerinde kullanım alanlarından bazıları şöyle sıralanabilir:

- **Hedefe Yönelik Pazarlama :** Kampanya yönetimi araçları, değişik müşteri segmentlerine dönük kampanyaların tasarlandığı ve kanallara yönlendirildiği araçlardır. Hangi kampanyanın, hangi müşteri grubuna ve hangi kanaldan uygulanacağını belirlebilmesi ve oluşturulan modellerle kampanya yatırımının geri dönüşünün maksimize edilmesi için, veri madenciliği modelleri kullanılabilir. Bu işlem, veri ambarı ortamında oluşturulan modelleme sonucunda oluşan müşteri listesinin kampanya yönetimi veri tabanına aktararak, kampanyanın tasarlanması ile gerçekleştirilebilir. Buna ek olarak kampanyanın tasarlanması sırasında, veri ambarı üzerinde dinamik

olarak modelleme yapıp kampanyanın uygulanması ile gerçekleştirmek de mümkündür.

-
- **İçerik Yönetimi:** ".com" ve portal hizmeti veren şirketler, her gün sitelerini ziyaret eden müşterileri sayesinde, inanılmaz boyutta veri toplamaktadırlar. Bu verileri anlamlı bilgiye dönüştürerek müşterilerine daha iyi bir hizmet ve kişiye yönelik içerik sunmak, bu şirketlerin en önemli amaçlarından biri durumundadır. Veri Madenciliği, bu amaç doğrultusunda, Web' deki hareketlerin ve müşteri bilgilerin toplandığı veri ambarı üzerinde kurulan modeller doğru şekilde, müşterilere yönelik ürün tavsiyeleri, kişiye özel web sayfaları oluşturulabilir. "Clickstream" Veri ambarı olarak da adlandırılan bu ortam üzerinde, web sitesi üzerindeki kurallar modellenir. Örneğin: Bir müşteri segmentine, A ürünü ile ilgilenirse, B ürünü ile ilgili bir öneri getirebilmek gibi çapraz satış yönlendirmelerini gerçekleştirmek.
- **Satış Kanalları Uygulamaları:** Müşteriye yönelik veri ambarı üzerinde oluşturulan veri madenciliği modelleri, operasyonel uygulamalarda kullanılabilecek biçimde sonuç üretilirler. (Örneğin C, C++ veya Java gibi) Bu sonuçlar, satış kanallarında yeni müşterilerin değerlendirilmesi için kullanılabilir. Örneğin, çağrı merkezini yeni veya mevcut bir müşteri aradığında, çağrı merkezi görevlisi, o müşteriye çapraz satış yapılabilecek ürünleri, veya o müşterinin karlılık skorunu ekranındaki uygulamada görmesi sağlanır. (Kular, 2001.,s. 7-8)

2.15.5 Veri Senkronizasyonu:

Kurumlarda birden fazla veri tabanı bulunabilmekte ve bu veri tabanlarının içerdiği bilgilerin birbirleri ile tutarlı olabilmeleri ve farklı kaynaklardan ve dağıtım kanallarından elde edilen bilgilerin birbirleri ile tutarlı olmasını sağlayan sistemlerdir. Aynı zamanda bu sistemler veri kalitesini sağlayan sistemler olarak da düşünülebilir.

2.16 MİY' E DESTEK OLABİLECEK DİĞER TEKNOLOJİ BİLEŞENLERİ

Bir MİY uygulaması kapsamında değerdendirilebilecek diğerd teknoloji bileşenleri aşağıda sınıflandırılmıőtır.

2.16.1 İş Akıő Sistemleri:

Firma içerisinde, personelin en verimli şekilde kullanılmasını ve görev dağıılımının standartlaőtırılmasını sağılamak için kullanılan yazılımlardır.

2.16.2 Zaman Yönetimi Yazılımları:

Firma ėalıőanlarının ajandalarının diğerd sistemlerle entegre bir biçimde yőnetilmesini sağılayan yazılımlardır.

2.16.3 Kişiselleştirme (Personalization):

Müşteri yada müşteri gruplarının profillerine ve tercihlerine göre içerik sağılanmasını sağılayan yazılımlardır.

2.16.4 Elektronik Ticaret:

Yapılan alış veriőlerle ilgili işlem bilgilerinin iletilmesi için kominikasyon teknolojilerinin kullanılmasını sağılayan altyapılar.

2.16.5 ERP (Enterprise Resource Planning) Entegrasyonu:

ERP sistemleri, bir kurumun insan kaynaklarından finanssal kaynaklara, üretim sistemlerinden tedarikėi zincirine kadar kurumun bütőn kaynaklarının entegrasyonunun ve planlamasının yapılmasını sağılayan sistemlerdir. MİY ile entegrasyonunda büyük avantajlar sağılayacak olan ERP sistemleri genel olarak arka

ofis sistemleri olarak düşünülürken, MİY genelde ön ofis uygulamaları olarak görülebilir. Eğer bir firmada ERP sistemleri kullanılıyorsa bütün arka ofis işlemleri bu sistem içerisinde yürütülmektedir ve ön ofis-arka ofis entegrasyonu çok önemli olan MİY uygulamalarının ERP uygulamaları ile entegrasyonunun yapılması gerekmektedir. (Baran, 2001, s.47-49)

2.17 MİY UYGULAMALARINDA DAĞITIM KANALLARI

2.17.1 Web

Web sitelerinin MİY projelerinde kullanılması ve özellikle müşterilerden bilgi toplamada kullanılması çok yaygındır. E-MİY bileşenleri denilen bileşenler, özellikle web kanalı üzerinden müşteri kontağı kurma ile ilgili bileşenlerdir. Web siteleri MİY çalışmaları için aşağıdaki şekillerde kullanılabilir:

- Müşterilerin bakiye, sipariş durumlarını kontrol edebilmelerinin sağlanması,
- Bir sorgulama başlatılabilmesi veya şikayet girilebilmesi,
- Bir ürün/hizmet hakkında eleştiriye müsaade edilmesi ve müşteriden geri beslemelerin alınması,
- Müşterilerin web sitesindeki ürün/hizmetleri satın alabilmesi,
- Müşterilerin ilgilendiği/istekte bulunduğu ürün/hizmetler için otomatik alarmların verilebilmesi,
- Web sitesinin diğer bütün dağıtım kanalları ve diğer sistemler ile entegrasyonu,
- Web sitesinin her bir müşteri tercihinine göre düzenlenebilir olması,
- Web sitesinin çapraz satışlar için farklı sayfalara bağlantılı olması,
- Siteye giren ziyaretçilerin tanımlanabilmesi,
- Web sitesinde müşteri davranışlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi.

Web teknolojilerindeki gelişmeler ve Internet' in dünyada kazandığı yaygınlık müşteri ilişkilerinde web tabanlı dağıtım kanallarını öne çıkarmaktadır.

2.17.2 Çağrı merkezleri (Call Center):

Çağrı merkezleri MİY 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 kullanılabilmektedir.

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 kısılması, maliyeti azaltması ve esnekliği artırması geliyor.

Her ne kadar çağrı merkezleri MİY için çok önemli bir kanal olmakla birlikte, belirlenen MİY stratejilerinin uygulanması bir çağrı merkezi uygulaması gibi dar bir anlamda düşünülmemelidir. Piyasada faaliyet gösteren birçok çağrı merkezi çözümü sağlayan firma ürünlerini bir MİY çözümü adı altında sunmaktadır. Kapsamı çok geniş olan MİY uygulamaları, bir çok ürünün sağlayıcı firma tarafından (yaklaşık %75) çok küçük farklılıklar sayılmazsa gelişmiş bir çağrı merkezi gibi kurulmaktadır. (Robertson, 2001, s.12-16)

Çağrı merkezleri sayısız değişimler geçirdi:

- 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

- 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 MİY yaklaşımının, önümüzdeki beş yıl içerisinde daha çok world wide web entegrasyonu, ses ve text entegrasyonu, birden fazla veri tabanının entegrasyonu, veri tabanı analizi gibi katma değerli konular üzerinde yoğunlaşacağı tahmin edilmektedir.

2.17.3 Şube

Teknoloji gelişse bile şubeler müşteri ilişkilerinin en fazla olduğu ve müşterilerle en iyi temasın sağlandığı yerlerdir. MİY olmadan da bir çok şubede müşteri memnuniyeti sağlanması için çaba sarf edildiği düşünülmektedir. Örneğin şube müdürü veya yetkililer bankaya kar getiren veya getirebilecek potansiyele sahip müşteriler ile bir dostluk ilişkisi geliştirmeye çalışmakta, müşteriler hakkında bilgiler toplayarak müşterilerin ihtiyaçlarına göre hizmet sağlanması konusunda çok profesyonel anlamda olmasa da çaba sarf edebilmektedir.

MİY' in faaliyete geçmesi ile şubelerde müşteri ile ilişkilerde eski insani yakınlıkların, geleneksel müşteri ilişkilerinin ve teknoloji tarafından gelen müşteri değeri, müşteri analizi gibi bilgilerin birbirlerinin dengelerini bozmadan birlikte değerlendirilmesi gerekir.

2.17.4 Diğer Dağıtım Kanalları:

Ayrıca bu dağıtım kanalları dışında ATM, Kiosk vb. cihazları ile de müşteri bilgilerinin toplanması, segmente edilerek en uygun hizmetin sunulması konusunda çalışmalar yapılabilir. MİY çalışanları sonucu elde edilen bilgiler tüm bu dağıtım kanal dağılımının planlanması çalışmalarında da kullanılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MİY'İN ÇALIŞANLARIN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. MİY'in Ağırlıklı Olarak Uygulandığı Sektörler

Menteş'e göre, müşteri odaklı olmak zaten hep geçerli olan bir kavram. Kurumsal müşteri de olsa onun ihtiyacını anlayıp çözüm getirmek gerekiyor. Bir teknolojiden bir yapılanmadan söz ettiğimizden bunun fizibil olması gündeme geliyor. Kurumsal müşterisi olan şirketlerin müşteri sayısı nisbeten az oluyor. Müşteriyi anlama, takip etmeyi farklı yöntemlerle de gerçekleştirebiliyorlar. Müşteri sayısı binlere, milyonlara çıktığı zaman bunu teknoloji desteği almadan takip etmek mümkün değil. Teknikleri otomatikleştirmek gerekiyor. O yüzden bireysel müşterileri, müşteri sayısı çok olan şirketlerin müşteri ilişkileri yönetimine daha çok ihtiyacı var. Buna bankacılık, sigortacılık, turizm-konaklama, iletişim-telekomünikasyon, ulaştırma (havayolu, otobüs,tren...), mağazacılık sektörleri örnek olarak verilebilir.

Ayrıca, rekabet olmayan bir sektörde tekel veya yarı tekel (bireysel müşterileri veya müşteri sayısı çok olmasına rağmen) olan firmaların MİY'e sıcak bakmaları beklenemez. Bundan dolayı rekabetin MİY'in destekleyici ve yaratıcılığı, farklılaştırmayı ön plana çıkarıcı bir unsur olduğu söylenebilir.

3.2. Yeni Ekonominin Ortaya Çıkartmış Olduğu Meslekler

Yeni ekonomi, ortaya yeni iş alanları ve meslekler çıkartmıştır. Bunlara, bio-teknoloji uzmanı, veri tabanı uzmanı, internet strateji uzmanı, web tasarımcısı, çözüm mimarı, içerik yöneticisi, network uzmanı, vadeli piyasalar uzmanı ve MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi, diğer bir deyişle CRM olarak kısaltılmış olan Customer Relationship Management) uzmanı gibi meslekleri örnek verebiliriz. (Anbar, www.isguc.org, 05.12.2004).

Yeni ekonominin ortaya atmış olduğu ve ağırlıklı olarak da bankacılık, sigortacılık, turizm-konaklama, iletişim-telekomünikasyon, ulaştırma, mağazacılık

gibi müşteri sayısı çok olan firmalarda uygulanan MİY'in çalışanlarda aradığı nitelikler şöyledir (Anbar, www.isguc.org, 05.12.2004):

- ✓ İletişim kurma becerisi,
- ✓ İş zekası,
- ✓ Özgüven,
- ✓ Sorumluluğu kabul etme,
- ✓ İnsiyatif,
- ✓ Esneklik,
- ✓ Analitik düşünce yeteneği,
- ✓ Enerji düzeyi,
- ✓ Hayal gücü,
- ✓ Kendini keşfetmek,
- ✓ Başarı dürtüsü,
- ✓ Ekiye uygunluk,
- ✓ Adanmışlık,
- ✓ Verimlilik,
- ✓ Hayat boyu öğrenme.

3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İnsan Kaynakları

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında en önemli unsur insandır. Bütün organizasyonun temelindeki unsur insan. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları aslında bir şirket kültürüdür. Şirket kültürünü de sahiplenip yaşatacak unsur insan unsurudur.

Tüm bu alanda üretilen fikirlerin ve yapılan çalışmaların arkasında aslında teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin o teknolojiyi bizzat yapan kişinin varlığının yadsınmaz olduğu görüşü pekişmiştir. Hem insan faktörüne değer veren hem de aynı zamanda teknolojik gelişmeleri kullanan bir süreç olan Müşteri İlişkileri Yönetimi aslında İnsan Kaynakları alanında etkin bir yönetim için yıllardan beri tartışılan

“insan mı yoksa makine mı” sorusu için iyi bir örnek teşkil etmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi ya da kültürüdür. CRM teknolojik gelişmelerden destek alarak bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşteri edinme aktiviteleri arasındaki boşluğu kapatmak için geliştirdiği ve uyguladığı politikalaradır (Ferik, www.ytukvk.org.tr,10.06.2004).

Zaman içinde müşteriler hakkında sahip olunan bilgileri ya da verileri derinleştirerek ve uzun vadede bu bilgileri bireysel müşteri isteklerini karşılayabilmek için kullanma süreci olan Müşteri İlişkileri Yönetimi sadece teknolojik bir işletme stratejisi değildir. Teknolojiyi kullanmadan Müşteri İlişkileri Yönetimi süreçlerini geliştirmek imkansızdır ancak yine de Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin asıl felsefesi müşteri yani insan faktörünü ön plana çıkarmaktır. Aslında Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları varlık getirisi gibi de görülebilir, ancak buradaki varlık müşteriler ile potansiyel müşteriler ve onların yönetim biçimleridir. Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin özünde müşteri tatminkarlığı asıl amaç olduğu için teknoloji bu felsefede amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi felsefesine göre işletme içindeki çalışanın sadece yönetilmesi gereken bir kaynak değil, aynı zamanda işletmelerin karlılığının ve devamlılığının sağlanması için faydalanılması gereken bir ortak olarak görülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda insan faktörü gözönünde bulundurulduğunda hem işletme içindeki çalışana ve işletme dışındaki müşteriye yapılan yatırım uzun vadede firmanın geleceğine yapılan yatırım olarak da algılanabilir. Aslında Müşteri İlişkileri Yönetiminde işletmenin temelindeki unsur insandır ve bu sayede teknoloji ile insan faktörlerini bünyesinde başarı ile birleştirmeyi başarmış bir strateji olan Müşteri İlişkileri Yönetimi bugüne kadar devam eden “teknoloji mi, insan mı” sorusuna son noktayı koyabilmiştir (Ferik, www.ytukvk.org.tr, 10.06.2004).

3.4. MİY Uygulamaları Ve Çalışan Memnuniyeti

Çalışanları işletme yararına verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problem çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek, çalışan memnuniyetinin oluşturulmasını sağlayacak bir ortam yaratılması, işletmelerin devamlılığı için son derece önemlidir.

Müşteri ilişkileri Yönetimi anlayışı, işletme içerisinde saydam bir iş ortamı yaratılmasını gerektirir. Çalışanlar, işletmelerin gereksinim duyduğu verilerin edinilmesi ve doğru geribildirim sağlanabilmesi için üst düzey yönetim tarafından teşvik edilmelidir. Burada işletilebilecek altın kural, işletme içindeki ve dışındaki ilişkilerin dürüstlük kuralları içinde gerçekleştirilmesidir. İş ortamı genellikle sorunlar üzerine açık tartışmaya gitmekten kaçınılan bir ortam olma niteliği taşır. MİY düşüncesi işletmelerin bu tutumunu değiştirerek işletmenin amaçları ile ilgili olarak bir tartışma ortamı yaratılmasını sağlar. Bu tür ortamlar fikir birliği ortamı oluşturacak şekilde kurulacak iletişimleri destekler ve müşteri memnuniyetine yansıyacak olan çalışan memnuniyeti ile performansın yükselmesini sağlar. Her iletişim fırsatını değerlendirerek işletmeyle ilgili mesajların yerinde ve zamanında gereken noktalardaki bireylere iletilmesi kolaylaştırılır. Bilgiye kolay ulaşma her çalışan için bir kolaylık yaratacağından çalışan memnuniyetini artırır (Yamamoto, 2003;118).

Doyumlu veya memnun insanların daha fazla çalıştığı söylenebilir. İş doyumunun performansta artışa yol açtığına ilişkin kanıtlar bulunmaktadır. Ancak memnuniyeti sağlamak için işletmelerde yapılacak düzenlemelerin en önemli katkısı çalışanlara işyerinin bir üyesi olarak değer verildiğini gösterme olanağını yaratmasıdır. Bunun için, çalışan memnuniyetini artırmaya yarayacak çabalar işletmelere ek, belki gereksiz olarak düşünülen harcamalar getirse de ve kısa dönemde net kar olarak işletme kayıtlarına yansımasa da, çalışan bağlılığını artırmak yoluyla işletmenin uzun vade de etkisini gösterecek bir yatırım aracı olması açısından önemlidir. Çalışan memnuniyetini sağlamanın bir başka nedeni de, memnuniyetin insanlarda olumlu duygular yaratması ve hep birlikte daha olumlu bir

sosyal ortam içinde bulunma olanağını sağlamasıdır. Memnun insanlar büyük olasılıkla başkalarını da memnun etmeye çalışacaklar (aileleri, müşterileri, arkadaşları, vb.) ve toplumdaki olumlu atmosfer toplumdaki her insanın yaşamına daha olumlu getiriler sağlayacaktır (Telman ve Ünsal, 2004; 245-246).

Çalışan memnuniyeti işletme tarafından yapılacak araştırmalarla ortaya çıkartılabilir. İşletmeler düzenli olarak çalışanların psikolojik durumlarını değerlendiren anketler yapabilirler. Bu anket çalışmaları çalışanların fikir ve önerilerinin değerlendirilmesini sağlayacak, kişiler ve bölümler arasındaki iletişim kopukluklarını ortadan kaldıracak önemli bir araç olarak kullanılabilir. Bu anket çalışmaları birer yıl arayla uygulanabilir.

3.5. Personel Seçiminin Müşteri Memnuniyetine Etkisi

Günümüz iş dünyasında “Müşteri memnuniyeti her şeydir” “Müşteriler kraldır” (Bu arada ABD’de müşteri kraldır ama Japonya’da tanrıdır.) ve hatta ülkemizde de çok uzun yıllardır kullanılan ve köşe başındaki bakkalda bile rahatlıkla rastlayabileceğimiz “Müşteri velinimetimizdir” söylemleri artık hemen hemen her gün karşımıza çıkmaktadır.

Bu tür söylemler ilk söylendikleri 1980’lerdeki coşkusunu ve etkileyciliğini kaybetse de gerçek olan şu ki; hala firmalar için hayati söylemlerdir. Müşteri, maaşımızı ödeyen ve gerçek anlamda patron kavramının tüm rollerini üstüne alan kişidir, karar verir, bedelini öder ve değerlendirir. En objektif ve en önemli değerlendirme; müşterinin değerlendirmesidir. Zaten müşteriyi de başrol oyuncusu yapan bu özelliğidir.

Globalleşen piyasa ortamında, müşterinin seçme şansı fazlaşmış ve beklentileri çok sık değişir olmuştur. Müşterilerinin değişen beklentilerine ve ihtiyaçlarına kulaklarını tıkayan ve bunları yok sayıp kendi bildiklerinden şaşmayan firmaların uzun dönemde hiç bir şekilde yaşam şansları yoktur.

Firmalar uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek istiyorlarsa bir takım şartları yerine getirmek zorundadırlar. Müşteri için sunulan ürünün veya hizmetin

cazip olabilmesi ve fark yaratması en önemli kriterdir. Firmalar sürekli olarak müşterilerini şaşırtmak ve onlara beklentilerinin üzerinde ürün / hizmet sunmak zorundadırlar.

Müşteri, firmanın ürün / hizmeti ile karşılaştığında “Ne kadar güzel bir fikir... Hiç aklıma gelmedi, bu tam benim aradığım şey” demelidir. Ve işin firmalar için zor yanı; bunu müşteriye her seferinde düşündürmek zorunda olmalarıdır, yoksa günümüzün zorlu rekabet koşulları firmanın sonunu hazırlar.

Peki her şey bu kadar müşteri odaklı iken firmalar geleceklerinin mimarları olan müşterileri nasıl ellerinde tutmalılar? Bunun için göz önüne alınacak bir çok husus elbette ki vardır; ancak burada müşteri memnuniyetini sağlamada en etkin reçetelerden biri üzerinde durulacaktır.

Doğru işe doğru insanı seçmek...

Personel bir firmanın her şeyidir; işi gerçekleştiren, fark yaratan, neyin nasıl olacağına karar veren ve kendini müşteri yerine koyan kişidir. Personel; tedarikçiler, organizasyon ve müşteriler arasındaki ilişkileri sağlayan ve firmanın bütün prosesinin en can alıcı noktasında duran kişidir.

Kısaca personel bir firmanın omurgasıdır ve omurgası sakat bir insanın ayakta duramaması gibi ne yazık ki personelini doğru seçememiş bir firmanın da ayakta durması zordur. “Doğru işe doğru insanı seçme” kavramı çok ifade edilen bir kavram olmakla beraber maalesef çok az sayıda firmanın sağlıklı gerçekleştirebildiği bir kavramdır.

Yeni mezun olduğum yıllarda ilk iş görüşmeme gittiğimde görüşmenin sonunda firmanın insan kaynakları müdürünün bana söylediği ve oldukça şaşırmama yol açan kavramdır bu aynı zamanda. Ben işten ve -itiraf etmek gerekirse- özellikle de maaştan çok etkilenmişim ve işi kabul etmeye de hazırdım. Ancak görüşmecinin bana söylediği ve samimi olduğuna inandığım şu cümle benim işi tekrar değerlendirmemi sağlayan anahtar kavram olmuştur: “Biz sizinle bu pozisyonda seve seve çalışmak isteriz, ancak sizin özellikleriniz bu pozisyon için biraz fazla, 6 ay

sonra yaptığınız iş size artık yetmemeye başlayabilir. O noktada da sizin mutsuzluğunuz bizim mutsuzluğumuz olur.”

Bunun üzerinde düşündüğümde aslında ne kadar doğru söylenildiğinin farkına vardım, evet personelin mutsuzluğu firmanın mutsuzluğudur. Ayrıca bir çok yerde bahsedilen ve sağlanması için bir sürü emek ve para sarfedilen “çalışan memnuniyeti”nin temel taşı bu kavram oluşturmaktadır.

Doğru işe doğru insanı seçmek, çalışan memnuniyetini sağlamayı da kolaylaştıracaktır. Çünkü işini seven ve doğru yerde olduğuna inanan birini memnun etmek çok daha kolaydır. Doğru seçilmiş çalışanlar için “çalışan memnuniyeti” adına fark yaratmak için yapılacak her küçük adım, beklenenden çok daha büyük adımlar olarak firmaya geri dönecektir.

“Çalışan memnuniyeti” ve “müşteri memnuniyeti” çok iç içe geçmiş iki kavramdır. İkisi birbirini desteklemektedir. Biri olmadan diğeri olmaz ve ikisi aynı anda sağlanmalıdır. Eğer bir tarafın memnuniyetinde sorun varsa bu mutlaka diğeri tarafı da etkileyecek ve oradaki memnuniyeti düşürecektir.

Müşteri memnun, çalışan mutsuz olursa çalışanlar en uygun fırsatta işten ayrılacaklar, bu da personel dönüşüm oranının fazla olmasına ve müşteri huzursuzluğuna neden olacaktır. Müşteriler özellikle hizmet sektöründe firmadan çok çalışanlara bağlılık göstermektedir, üretim sektöründe ise yeni çalışanlara sürekli yatırım yapılmak zorunda kalınacağı için bunun sonuçları ürün kalitesine yansıtacak ve ürün kalitesinde düşüş görülebilecektir.

Müşteri mutsuz, çalışan memnunsaydı; müşteriler firmayı terk edecek bu da firmanın kârlılığına ve çalışana yansıtacaktır. Çünkü firmanın çalışanlarına sunduğu imkanlar kârlılığı ile doğru orantılı olacaktır.

İnsan kaynakları bölümleri aday ile yaptıkları ilk görüşmeden itibaren; hem müşteri memnuniyetine firmanın verdiği önemin altını dikkatli çizmeli, hem de mülakatı yapılan işin, -temizlik görevliliği olsa dahi- müşteri memnuniyetine nasıl bir katkı sağlayacağı adaya son derece iyi açıklanmalıdır.

Eğer çalışan yaptığı işi küçümser, yapılan işe bütünden bakamaz ve “firma için hayati öneme sahip değilim” fikrine kapılırsa; bu firmanın müşteri memnuniyetini yakalaması ve fark yaratması mümkün değildir.

Oysaki, yukarıdaki örneğimizden yola çıkarsak müşteriler ile doğrudan iletişim kurulan yerlerde temizlik, müşterilerin kafalarında oluşan ilk izlenimdir ve ilk izlenimleri değiştirmek neredeyse mümkün değildir. Araştırmalar; ilk izlenimin 7 saniye içinde oluştuğunu göstermektedir. Eğer firmanın müşteri gözündeki ilk izlenimi iyi değilse, ikinci bir şansının olması çok zordur. Ancak firma iyi bir ilk izlenim bıraktıysa, müşteri firmayı ciddiye alacaktır.

Yukarıda yer alan örnekteki temizlikçi, bir fabrika ortamında çalışıyor ise o zamanda yaptığı işin müşteriye ürün hazırlayan çalışanlar üzerinde etkisi çok büyük olacaktır. Hiç kimse pis bir ortamda motive olmuş bir şekilde çalışamaz. Bu da müşteriye ürün hazırlayan insanların ve dolayısıyla müşteriye sunulan malın performansını düşürür ve dolaylı da olsa firmanın verimliliğine yansır.

Firmalarda en üst unvandan en alt unvana kadar her çalışan zincirin bir halkasıdır. Bu çok kullanılan kavramda gözardı edilmemesi gereken, zincirin bazı halkalarının büyük, bazı halkalar küçük olduğudur. Ama ne kadar küçük olursa olsun bir halkanın zayıflığı her zaman zincirin kopuk olmasına ve aksamalara yol açar.

İşte bu nedenlerle firmanın insan kaynakları yönetimine düşen önemli görevler vardır. Bunlar insan kaynaklarının temel fonksiyonları olan; işe alma, iş değerlendirme, ücretlendirme, performans, kariyer yönetimi, eğitim, iş güvenliği ve çalışan sağlığı ile ilgili stratejilerinin firmanın kurum kültürünün çok iyi analiz edilerek belirlenmesinin sağlanmasıdır.

Bu fonksiyonlar ile ilgili stratejiler insan kaynakları yönetimince çok iyi belirlendikten sonra insan kaynakları bölümü çalışanlarınca da çok iyi özümsemelidir. Çünkü görüşmelerde adayları, müşteri memnuniyeti için kendi sorumluluğunun ne kadar hayati olduğuna bu çalışanlar ikna edeceklerdir.

Müşteri memnuniyeti firmaları geleceğe taşıyacak bir yatırımdır. Ancak bu yatırımı doğru şekilde yapabilmek için atılacak adımların doğru belirlenmesi şarttır. Müşteri memnun edilmek isteniyorsa, işe “Firmamda doğru kişi doğru işte mi çalışıyor?” sorusunu düşünmeye başlamak yerinde bir ilk adım olacaktır.

3.6. MİY Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

3.6.1 MİY Uygulamalarının Çalışanların Performansına Etkileri

MİY uygulayan firmalarda yetkinlik ve performans değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar kendi kariyer hedeflerini yöneticileri ile birlikte kendileri tanımlar, planlar ve yönetirler. Bu kapsamda, MİY uygulayan firmalar, yöneticilerini de kendi içlerinden yetiştirirler.

MİY uygulayan firmalarda performans değerlendirmesi, somut ve ölçülebilir hedeflere dayalıdır. Buna buna bankacılık sektöründen bir örnek verecek olursak (www.garanti.com.tr, 03/12/2004), senenin başında belirlenen banka hedefleri doğrultusunda çalışanlar yöneticileri ile birlikte kendi görevlerine göre hedefler belirler. Bu hedefler yıl içinde takip edilir, gerekli değişiklikler, yönlendirmeler yapılır. Yılın sonunda gerçekleştirilenlerle karşılaştırılarak performans düzeyleri belirlenir. Çalışanların performans düzeyi, kişisel kariyer planları çerçevesinde kendilerini çeşitli görevlere aday gösterebilmelerini sağlar ve ücretlerini etkiler.

Yetkinlikler seçme ve yerleştirme kriterlerinin oluşturulması, çeşitli açık pozisyonlar için uygun kişilerin tespiti (örneğin kariyer fırsatları, terfiler, proje ekiplerinin oluşturulması, vb.), eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim tasarımları ve kariyer planlarının oluşturulması gibi bütün İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri'nin temelini oluşturur. İşletme bünyesindeki açık pozisyonlar için öncelik, iç kaynaklarda yani işletme çalışanlarındadır. Görevler ve gerektirdiği nitelikler kurum içi iş ilanı olan Kariyer Fırsatları Bülteni aracılığı ile çalışanlara duyurulur. Göreve kendisini uygun bulan iç adaylar, herhangi bir kişi veya yöneticiden onay almadan kendileri başvurabilirler. Kriterlere uyan adaylar yöneticilerini bilgilendirirler ve göreve seçim sürecine davet edilirler.

Yükselme, dikey veya yatay olabilir. Yetki, sorumluluk ve ücret artışını beraberinde getirir. Bir üst göreve geçebilmek için görev tanımının gerektirdiği bilgi ve deneyim gibi özelliklere sahip olmak gereklidir. Ancak, en önemli ölçüt performans düzeyidir.

3.6.2 MİY Uygulamalarının Çalışanların Ücretlerine Etkileri

Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan firmalarda daha önce de belirtildiği gibi sene başlarında hedefler belirleniyor. Bu hedefler yıl içinde takip edilir, gerekli değişiklikler, yönlendirmeler yapılır. Yılın sonunda gerçekleştirilenlerle karşılaştırılarak performans düzeyleri belirlenir. Bu performans düzeyine göre çalışanların ücretleri belirleniyor. Çalışanların gösterdikleri başarılar sonucunda çalışanlara ücret artışının yanı sıra primler veriliyor. Çalışanlar yıl içerisinde belirlenmiş olan hedeflere ulaştıkları performans primi ile jestiyon, belirli kıdeme ulaştıklarında ise kıdem teşvik primi gibi prim ödeneklerine hak kazanırlar (www.akbank.com.tr, 31.12.2004).

3.6.3 MİY Uygulamalarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Günümüzde çalışanların yüksek düzeyde motive edilmesi ile ilgili başarılı uygulamalardan biri de Müşteri İlişkileri Yönetimi'dir. Ürün kalitesinin geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri de çalışanların yüksek düzeyde motive edilmelerini sağlamaktır. Yine, karar almada ve işyerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu yoluyla çalışanlara işi bir bütün olarak görmeleri için bir genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik koşulların hazırlanması akla ilk gelen motivasyonu artırıcı unsurlardır (Çelik, 1993; 121-126). Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel ögenin “**yaratıcılık**”, bunu sağlayan özelliğin de “**motivasyon**” olduğu görülmektedir (Çalışkan, 1985; 25-26).

Motivasyon, iş ortamında geçerli davranışların ortaya çıkması için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışların sürdürülmesini etkileyen itici güç şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, motivasyon: insan davranışlarının

istenilen doğrultuda yönlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Kavrakoğlu, 1993; 60-69). Motivasyonu iki yönüyle ele alabiliriz:

1.Dışsal motivasyon, belirli amaçlarımızı sağlayan bir dürtüdür. Dışsal motivasyon da davranışları doğrudan etkiler. Dışsal motivasyon oluşturmak, amaçlı bir şekilde dürtüleri uygulayarak mevcut güdülerini harekete geçirmektir. Dış etkiye dayalı motivasyon geçicidir (Vom Diemer, 1994; 99).

2.İçsel motivasyon; kişinin içinden kaynaklanandır. İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olmasının iki şartı vardır (Kavrakoğlu, 1993; 68-69):

- ✓ Kişilerde tatminsizliğe yol açan unsurların ortadan kaldırılması.
- ✓ İçsel motivasyonu geliştirmeye destek olması gerekir.

İşletmelerde önemli olan “herkesin tek, tek ve herkesin hep birlikte ortak bir güdüyle” hareket etmesidir. İşletmelerde çalışanların işletmenin karşısında olacağına, işletmenin yanında olması daha akılcı bir yoldur. Çalışanların işletmenin yanında yer almasının yolu onların işletmeyi ve işlerini sevmeleridir. İşletmeyi ve işini sevmeyenler müşterilere doğru bilgi aktarmazlar (Sasaki, 1991; 4).

Her düzeyde açık bir iletişim ve etkili bir işbirliği, motivasyonun özellikle de içsel motivasyonun temel unsurlarıdır. İçsel motivasyon belirli bir hedef olmaksızın kendiliğinden ortaya çıkan bir dürtüdür. Kanı üzerine kuruludur, yani mantık ve niyet ortaya konulmuştur. İnsan ancak bir işi anlamlı buluyorsa uzun süre onunla ilgilenebilir Ayrıca, uygulama konusunda bilgilendirilmek, gerekçeleri ve beklentileri öğrenmek, tercihleri etkileyebilme şansına sahip olmak gibi hususlar çalışanların güvenini ve desteğini kazanmak açısından büyük önem taşır. İşbirliği, tartışmadan önce bilgilenecek ve geri besleme içsel motivasyona zemin hazırlar. (Vom Diemer, 1994; 100-103). Özellikle tepkiler herkes için temel bir bilgi kaynağıdır. Herhangi bir geri besleme olmaması durumunda, kişinin hevesi kırılır, ilgisi azalır. Bu nedenle yöneticilerin uygun ve yapıcı bir biçimde eleştiri yapması, çalışanları değil konuyu eleştirmesi daha doğru bir davranış olur.

İçsel motivasyonun temel taşlarından birisi de ilgili kişileri katılımcılara dönüştürmektir; bu onların ikna oldukları anlamına gelir, ilgili kişilerin işbirliği

içinde birlikte çalışmalarını sağlayan yardımsever davranış biçimi, eğitim yoluyla kazanılabilecek bir özelliktir. Burada temel davranış unsurları; ekip çalışması yapabilme yeteneği, tartışma yeteneği ve çelişkileri giderme yeteneğidir. İçsel motivasyon için özellikle uygun olan yönetim tarzı, katılımcı yönetim tarzıdır. Bu aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanabilmesi açısından hayati derecede önemlidir (Vom Diemer, 1994; 103-105).

Çalışanların tam katılımının önemine inanmak gerekir. Düşünceleri sağlıklı bir iletişim mekanizması çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilmek olanağı bulan kişi yaratıcılığı ile yaptığı işin kalitesine artılar katacaktır (Davutoğlu, 1994; 71-75). Dolayısıyla ekip çalışmasında tüm bireylere güven duyulmalı ve değer verilmelidir (Adam and Ebert, 1989; 510). Çalışma ortamında yöneticilerin çalışanları motive edebilmeleri için bazı koşulları sağlaması gerekir (Kasa, 1993; 121-130):

1. Kişiliğe önem ve değer veren bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir.
2. Takım çalışmasına öncelik vererek “**ait olma**” ve “**benimseme**” olgusunu geliştirmelidir.
3. Başarıları uygun olarak değerlendirme ve takdir etmeye ortam hazırlamalıdır.
4. Çalışanlar arasında karşılıklı güveni, anlayışı ve üretimi geliştirerek korkuları ortadan kaldırmalıdır.
5. İşçilik gururunun serpilip geliştiği bir iklim yaratmalıdır.
6. Fikir alış verişini kolaylaştırma ve bütün çalışanların ve bölümlerin katılımını sağlamalıdır.
7. Uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır.
8. Gerektiğinde yetki devrine olanak tanımalıdır.

Unutulmamalıdır ki, her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir çalışan yeterince katılımcı olamaz ve verimli çalışması beklenemez. İşgücü devrinin yüksek olduğu işyerlerinde de çalışanların işleriyle bütünleşmesi zordur. Daha da önemlisi, başarılı ve başarısız ayırımının sağlıklı olarak yapılamadığı ve ödüllendirilemediği

bir ortamda kişi ancak sınırlı kalır. İyi organize olmamış bir yapı içinde de verimli olması beklenemez. Bir sistemin başarısı öncelikle temel elemanı olan insanın motive edilmesi, tüm çalışanların sisteme inanmasının sağlanmasına bağlıdır. (Kasa, 1993; 127-130). Motivasyon, kişiyi harekete geçiren, potansiyel gücünü kullanmaya yönelten bir işleve sahip olmakla birlikte, bilgi ile beslenmesi ve eğitim ile desteklenmesi gerekir. Yöneticiler, tüm çalışanlarının eğitimini, sistemlerinin en önemli bileşenlerinden biri olarak düşünmelidir. Eğitimin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmelerin oluşması, “sürekli gelişme” yi sağlar. Elde edilen başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar. Müşteri İlişkileri Yönetiminde, çalışanların patron korkularını ve bu korkuların olumsuz etkilerinin, yüksek kalite, işbirlikçi çalışma sayesinde ortadan kaldırması gerekir. İnsan kaynaklarının, tümüyle örgüte bağlılığını ve işbirliğine destek olmalarını sağlamak için öncelikle içsel yönden desteklenmesi gerekir (Boven and Lawler, 1992; 29-41). Ayrıca iş güvencesi ve istikrâr, motivasyonun dolayısıyla kalite ve verimliliğin artırılmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Birbirinden farklı kaliteye dönük insan kaynakları uygulamalarından yola çıkarak Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının, Geleneksel İnsan Kaynakları uygulamalarından farklı yanları beş maddede özetlenebilir (Boven and Lawler, 1992; 29-41):

- ✓ İşten çok örgüt üzerinde odaklaşma,
- ✓ Bireysel başarımdan ziyade grup başarımını destekleme,
- ✓ Hiyerarşiden ziyade siyasal ve sosyal eşitlik,
- ✓ Katılıktan ziyade değişim,
- ✓ Ve kumanda ve kontrolden ziyade katılım.

Bu beş madde insan kaynakları yönetiminin şimdiye kadar ki geçmişiyle olan ilgisini kestiğini göstermektedir. Bu sistem insanların yaratıcı, analizci olmalarını istemektedir. Temel değişim korkutabilir, ancak yetki vermeyi de gerektirebilir. Yetki devri karşılıklı güveni ifade eder ve profesyonel dürüstlüğe katkıda bulunur. Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin buradaki amacı, söz konusu değişimi canlandırması,

değişime rehberlik etmesi ve birleştirici olmasıdır. Bu da çalışanların motivasyonuna önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin çalışanları motive etmeye yönelik bazı olumlu katkıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Price and Chen, ss. 97-116):

1. Sonuçlardan ziyade süreçler ve temel nedenler üzerinde yoğunlaşarak çatışmanın şiddetini azaltır.
2. Yönetimin dikkate almadığı, uzun süreden beri süregelen sorunları çözme yeteneği kazandırır.
3. Standardizasyon kullanımı sayesinde her zaman karşı karşıya kalınan sorunlardan gelecekte kaçınılmasını mümkün kılar.
4. Kişisel beceri ve kapasiteleri iyileştirmeye olanak tanır.
5. Proje yönetimi ve pek çok etkili toplantılar sonucunda çalışanların ekip becerilerini ve kapasitelerinin iyileştirilmesini sağlar.
6. İçsel müşteri tasarımı ortaya koymayı ve departmanlarla ilgili engelleri ortadan kaldırmayı sağlar.
7. Gerekğinde bireye yetki verir.

Ayrıca, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin kültürel değişimde uygun dengeyi sağlaması için yönetimin yetki devrine olanak sağlaması, yenilikçi olması, standardizasyon, esneklik ve disiplin arasında dengeyi sağlaması gerekir. Bu çalışanlarla yönetici arasında karşılıklı güvenin pekişmesine, olumlu bir örgütsel iklimin yaratılmasına olanak sağlar. Böylesi bir ortamda çalışanlar motive olabilir, yeteneklerini rahatça sergileyebilir ve yaratıcı olabilirler. Bundan dolayı yönetimin örgütte kesin ve açık kalite ve değerlerini yaratma ve muhafaza yeteneği için “Duruma Göre Yönetimi” teşvik etmesi gerekir (Kaldenberg and Gobeli, 1995, 21-33).

3.6.4 MİY Uygulamalarının Çalışanların Eğitimi Üzerindeki Etkileri

Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan firmalarda misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda çalışanların teknik bilgi ve kişisel becerilerini geliştirmek

amacıyla eğitimler düzenlenmektedir. İşletmelerin insan kaynakları politikaları içerisinde, stratejik bir öneme sahip olan eğitim sistemi, işletme çalışanlarının gelişimini desteklemeyi, motivasyon ve iş tatmini yaratmayı hedeflemektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde çalışanların almış oldukları eğitimlerin çalışanlar üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanabilir (Taőkın, 2000;211):

- ✓ Müşteri ihtiyaçlarını daha kolay anlarlar.
- ✓ Müşterilerden gelen talep ve istekleri daha kolay anlarlar.
- ✓ Şikayetleri daha kolay bir şekilde çözümlerler.
- ✓ Başkalarından eleştiri almayı ve bu ilişkileri kişisel kalitenin geliştirilmesi için kullanabilirler.
- ✓ İşletme kalite standartlarının yükselmesine yardımcı olurlar.
- ✓ Terfi şansları artar ve sorumluluk düzeyi daha fazla olan görevleri yapabilirler.
- ✓ Kişisel ilişkilerin daha iyi bir düzeye gelmesini sağlarlar.
- ✓ İç ve dış müşterilere karşı daha iyi hizmet ederler.
- ✓ Nasıl şikayet edebileceklerini ve nasıl kalite talebinde bulunacaklarını öğrenirler.
- ✓ Yapmakta oldukları görevlerden daha fazla memnun olurlar.
- ✓ Kendilerine olan saygılarını daha yüksek düzeye çıkartırlar.
- ✓ Gelirleri artar.
- ✓ Mutlu olurlar.

Tüm bunların yanı sıra bazı işletmelerde yabancı dil bildiğini kanıtlayan çalışanlara yabancı dil bilgi düzeyine göre dil tazminatı ödeniyor. Bu da çalışanların kendilerini geliştirme çabalarını biraz daha artırıyor.

TASNİF DIŞI