

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI TANIMI VE KAPSAMI

Son dönemlerdeki bu oluşum içerisinde üzerinde en çok durulan konulardan biri müşteri ilişkileridir. 1980'lere kadar pazardan beklenen tepkileri almada pazarlama yöntem ve araçlarının yeterli olduğu düşünülmekteydi. Pazarlara, birbirine benzeyen ürünlerle çok sayıda rakibin girmesi pazar paylarını daraltmakla kalmamış, tüketici beklentisinin gelişmesine ve çeşitlenmesine yol açmıştır. İşletmeler farklı ve kolay taklit edilemeyecek rekabet avantajları arayışlarında, sahip oldukları en önemli varlığın müşterileri olduğunu fark etmiştir. Günümüz pazarlarında kıt olan şey ürün değil tüketicidir. Aynı zamanda müşterilerle uzun dönemlere yayılan ilişkilerin sağladığı ekonomik faydalar, dikkatlerin kısa sürede müşteri ilişkilerine yönelmesini sağlamıştır. Müşteri ilişkilerine yapılan yatırımlar hem müşteri tatminini hem de işletmenin kârlılığını artırmaktadır. Bu ilişkide her iki taraf da kazanmakta ve verimli alışverişler yapılmaktadır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), pazarlamanın yeniden doğuşu olarak ifade edilmiş ve hızla hayata geçirilmeye başlanmıştır. MİY; müşteriye kazanmak, muhafaza etmek ve sadık hâle getirmek için müşteri-merkezli kültürün oluşturulması ve bunun örgüt genelinde yürütülmesi, olarak ifade edilebilir. İlk uygulama dönemlerinde MİY işletme geneli açısından değil, belirli projeler için yürütülen teknoloji temelli uygulamalar olarak kabul edilmiştir. Sonraki dönemlerde teknolojinin müşteri merkezlik ile birleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Günümüzde ise işletme geneline yayılan, müşteri-işletme-paydaş ilişkilerinin yönetimi olarak görülmektedir. MİY'in kapsamında işletme içi ve dışı birçok unsur yer almaktadır.

Genel olarak bunlar:

- Müşteriler ve ilişkiler,
- Çalışanlar ve örgüt bölümleri arasındaki ilişkiler,
- Tedarikçiler, araçlar ve iş ortakları ile bağlantılar,
- Bağlantı ve ilişkilerin düzenlenmesi, yürütülmesinde kullanılacak teknolojik altyapı,
- Müşteriler ve ilişkideki diğer taraflara yönelik stratejiler,
- Tüm işlemleri yürütmede yararlanılan süreçler yer alır. MİY'in tanımı ve özellikleri doğrultusunda kapsamı şu şekilde özetlenebilir: strateji, süreç, insan ve teknoloji. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ne Değildir? Müşteri ilişkileri yönetiminin temelini; işletmenin müşterileri ile ilişkilerini geliştirme, verimli ve uzun dönemli hâle getirmek oluşturur. Bu bilgiler doğrultusunda MİY'in çoğu durumda veri tabanlı pazarlama, sürekli pazarlama, sadakat pazarlaması ve geleneksel pazarlama uygulamalarından farklı olmadığı düşünülmektedir. Ancak MİY bu sayılan ve artık geleneksel pazarlama denilen uygulamaları kapsamakta ve günümüz tüketicisinin ihtiyaçlarına cevap verecek ilave unsurları içermektedir.

MİY'E GEÇİŞTE ETKİLİ OLAN NEDENLER VE TARİHİ GELİŞİMİ

MİY, değişen pazar yapıları ve tüketici isteklerine getirdiği uygun çözümler ile dikkat çekmektedir. Çünkü değişen pazar yapıları ile MİY'in gelişimi söz konusu olmuştur. MİY'in gelişmesinde rolü bulunan nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Rekabetin giderek artması,
- Kitlesel pazarlama faaliyetinin giderek pahalı bir müşteri kazanma yolu olması,
- Müşteri memnuniyeti ve sadakatının ekonomik faydalarının açık şekilde kendini göstermesi,
- İletişim teknolojisi ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler, Pazar payından ziyade müşteri payının önemli hâle gelmesi,
- Birebir pazarlamanın önemli hâle gelmesiyle her bir müşterinin isteklerine göre davranma stratejisinin gerekliliğidir. İşletmelerin müşterileri ile ilişkilerinin günümüze kadar geçirdiği değişim şu şekilde sıralanabilir:

Doğrudan satış dönemi: Bu dönem sanayileşme öncesini ifade etmektedir. Üretici ürettiği ürünü veya hizmeti doğrudan müşteriye sunabilmektedir. Böylelikle üretici/satıcı müşterinin beklenti ve isteklerini yakından bilmekte ve müşteriye uygun sunumlar yapabilmektedir. Alışveriş ilişkilerinde dostlukların önemli etkisi bulunmaktaydı. Kitlesel pazarlama dönemi Sanayileşmenin ve seri üretim tekniklerinin gelişmesi ile geniş pazarlara çok sayıdaki dağıtım kanalları ile ulaşma, çok miktarda ve düşük maliyetli üretim yapabilme olanakları doğdu. Ancak bu oluşum üretici ile tüketici arasındaki mesafenin uzamasına ve sosyal bağların kopmasına neden oldu. Hedef pazarlama dönemi 1980'li yıllardan itibaren hızla gelişen teknoloji, küreselleşme ve değişen tüketici beklentilerine kitlese pazarlama uygulamaları cevap veremez hâle geldi. İşletmeler giderek artan ve çeşitlenen tüketici

tercihlerine uygun üretim ve sunum yapmak için belirli hedef pazarlarda yoğunlaşarak tüketici tatmini sağlamanın geniş pazarlarda seslenmekten daha az maliyetli ancak daha kârlı olduğunu anladılar. Müşteri İlişkileri Yönetimi Dönemi Pazarlarda yaşanan gelişmeler, kitlesel pazarlama uygulamalarının (pazar payını artırarak, yeni müşteri kazanarak kâr elde etme) sanıldığı kadar kârlı olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü işletmeler yeni müşteri kazanmaya odaklanırken var olan müşterilerini ihmal etmekte ve kaybedilen müşteriler yeniden kazanılmaya çalışılmaktadır. Bu konu üzerinde yapılan incelemeler sonucu müşteri kaybının yarattığı zararın ve müşteri tekrarlılığının sağladığı kârın hiç de küçümsenmeyecek boyutlarda olduğu anlaşılmıştır. Böylece, önceden olduğu gibi, tüketicilerle yakın bağlar kurma, var olan müşterileri muhafaza etme yöntemleri aranmaya başlanmıştır.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI ve ÖZELLİKLERİ

MİY günümüz pazar koşulları ve müşteri özelliklerine uygun sunumları yaparak üstün bir rekabet avantajı yakalama ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır.

Dolayısıyla işletmelerin MİY uygulamasında birtakım amaçları vardır.

Bu amaçlar;

- Müşteri tatmini ile kârların artışı sağlamak,
- Maliyetleri azaltmak,
- Çapraz satış yoluyla müşteriden elde edilen kârları artırmak,
- Müşteri satın alma sürecini sürekli kılmak yani sadık müşteri kitlesi oluşturmak,
- Ürün yönetiminden müşteri yönetimine yönelmek,
- Müşterilere daha etkin sunumlar yapmak,
- İşletmenin bütün süreç ve faaliyetlerini müşteriler doğrultusunda yeniden düzenlemektir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN SAĞLADIĞI FAYDALAR

MİY'in Ekonomik Faydaları İşletmelerin MİY uygulama kararlarında etkili olan nedenlerden biri, sağladığı uzun dönemli finansal faydalardır.

Bu faydalar iki noktada toplanabilir:

1. İşletme ve müşteri arasındaki uzun süreli ilişkinin işletme için daha kârlı olması,
2. Yeni müşteri kazanmanın daha masraflı olmasıdır. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sosyal Faydaları MİY öncelikle müşterileri özelliklerine göre bölümlere ayırmak ile başlanmaktadır. Daha sonra her müşteri grubu için ayrı stratejiler geliştirilmektedir. Ürün ve hizmette müşteriye göre kişiselleştirme yapılmaktadır. İşletme her faaliyetinde müşterilerine ayrıcalıklı ve özel olduklarını hissettirmektedir. Beklentileri karşılanan tüketicinin işletmeye olan güveni ve tatmin düzeyi artar. Böylece risk algısından uzaklaşıp dengeli ilişkilerini sürdürme isteği duyar. Alışveriş ilişkisini sürdürmeye niyetli olan taraflar arası paylaşım artar. İlişkiyi bitirme ve yeni satıcı arayışından uzaklaşırlar. Müşterinin işletmeye güveni arttıkça, işletmenin sözlü reklamını, savunuculuğunu yapmaktadır. Bu durum işletmenin, hem tüketiciler gözünde olumlu imaja sahip olmasına hem de potansiyel müşterilerin dikkatlerini çekmede yardımcı olmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel faydaları Müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelerin örgütsel yapılarına da önemli katkıları bulunmaktadır.

Bunlar:

- Müşteri yönlü anlayışa sahip, aktif personel,
- Öğrenen örgüt yapısı, -Esnek ve fonksiyonel departmanlardır.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARI

MİY; teknoloji, süreç, anlayış ve yönetim şekli, vb. olarak açıklanmıştır. MİY bütün bu bakış açılarını içerisinde barındırır. Strateji olarak MİY; genel olarak doğru müşterilerle doğru ilişkileri kurmayı ifade eder. Felsefe olarak bakış açısı; MİY'i müşteri merkezliliği hayata geçirmede yardımcı olan bir iş felsefesi olarak değerlendirir. Kapasite olarak MİY; müşteri istekleri ve beklentileri doğrultusunda işletmenin değişime istekli ve bunu gerçekleştirebilecek yetenekte olmasını ifade eder. Teknolojik araç olarak MİY: Teknoloji, diğer birçok unsur gibi MİY'e yardımcı olan bir araçtır. Pazar bilgisini depolama, sınıflama, analiz, yorumlama ve kullanma gibi oldukça temel fonksiyonları yerine getirir. Aynı zamanda ön ofis (müşteri ile temasta olan çalışanlar) ve arka ofis arasındaki, işletme- müşteriler, işletme-paydaşlar, aracılar vb. kanalların iletişimi görevini de üstlenir. Süreç olarak MİY, nihai kullanıcılar ve kanal üyeleri gibi dış pazar üyeleri ile ilişkilerin başlatılması ve geliştirilmesi için yürütülen sürekli faaliyetleri ifade eder.

MİY PAZARLAMA KARMASI

1980'li yıllar pazarlamacılar açısından başarısız olarak değerlendirilmiştir. Bunun sebebi ise 4P'nin özellikle hizmetler ve endüstriyel pazarlar açısından yetersiz kalması olarak belirtilmiştir. Özellikle hizmetler açısından müşterilerle yakın ilişkiler kurmak ve geliştirmek çok daha önemlidir. Benzer şekilde endüstriyel pazarlarda tedarikçi veya alıcı değiştirmek oldukça maliyetlidir. Bu pazarlarda alıcı ve satıcı ilişkileri daha yakın ve uzun sürelidir. Bu farklı yapı ve ilişkilere sadece 4P ile karşılık vermek mümkün değildir. Pazarlamacıların öne sürdüğü bir diğer nokta; 4P'nin işletmeleri yanlış yönlendirmesidir. 4P tüketicinin beklentilerinden ziyade firmanın kapasite ve yetenekleri üzerinde odaklanmaktadır. Çünkü 4P bu ifade şekli ile alıcının değil satıcının bakış açısını yansıtmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin geleneksel pazarlamadan farklı anlayışa ve özelliklere sahip olması

nedeni ile dikkate aldığı pazarlama karması da farklıdır. MİY pazardan alacağı tepkiler için (sık alımlar, memnuniyet, tatmin, sadakat vb.) müşteri bakış açısından yararlanarak karmasını oluşturur. 4P alıcı açısından değerlendirildiğinde 4C olarak ifade edilir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BİLEŞENLERİ

MİY, müşterilerle yakın ve uzun süreli bağlar kurmak için yürütülen faaliyetlerdir. Uzun süreli sadakat ile sonuçlanacak ilişkileri kurmak için yapılması gerekenler dikkate alınca MIY'in kapsamı oldukça genişlemektedir. MIY dört temel unsurdan oluşur ve bunlar "MIY bileşenleri"dir; strateji, insan faktörü, süreç ve teknolojidir. Kısaca ifade etmek gerekirse MIY, teknolojiden yararlanarak müşteri bilgisini toplama, yorumlama, müşterileri gruplara ayırma, her gruba farklı stratejiler geliştirmek ve bu süreçleri uygulayabilmek için örgüt genelinde müşteri odaklı değişimi gerçekleştirmektir. Bu kavramlar MIY'in parçalarını oluşturmakta ve ancak hepsi bir arada bütünü yani MIY'i meydana getirmektedir. Strateji: MIY'in müşterileri tanıma, sınıflama ve her gruba farklı stratejiler geliştirmesini ifade eder. İnsan Faktörü: MIY uygulamasında çalışanların önemini ifade eder. MIY temelinde insan ilişkilerine dayalı uygulamalardır. MIY'de çalışanlar birincil veya iç müşteri olarak değerlendirilir. Çalışanlar müşteri memnuniyeti sağlamak için ikna edilmesi gereken birincil müşteri grubudur. Süreçler: MIY'de süreçler sürekli ve değişkendir. Değişen müşteri beklentilerine göre şekillenir. Bu nedenle bölümlerin faaliyetlerini yürütmelerinde hızlı ve güncel bilgiye ihtiyaç duyulur. Teknoloji: MIY faaliyetlerini yürütmek için teknoloji desteğine ihtiyaç vardır. Müşteri-merkezli uygulamalar ancak müşteriyi iyi tanıyarak ve isteklerini anlayarak hayata geçirilebilir. Anahtar Müşteri Odağı Anahtar müşteri odağı; müşterileri tanıma, özelliklerine göre sınıflama, anahtar müşterileri belirleme ve müşteri bölümlerine uygun stratejiler geliştirmekten oluşur. İşletmenin müşteri merkezli anlayışı benimsemesi ve tüm faaliyetlerine yansıtmasını ifade eder. Müşteri-Merkezli Pazarlama: MIY'de özel müşterileri farklı konumlandırma ve hizmet sunma anlayışı vardır. Pareto ilkesine (80/20 kuralı) göre işletmenin kârının yüzde seksenini müşterilerinin yüzde yirmisi kazandırır. Müşteri-merkezli bakış açısı işletmelerin bu özel müşterilerini tanımasını, istek ve beklentilerini anlamasını ve bu doğrultuda hizmet sunmasını önerir. Bu kriterler dikkate alınarak müşteriler şu şekilde dört gruba ayrılabilir: -En değerli müşteriler: Bunlar işletmeye en çok kazanç sağlayan ve büyük bir olasılıkla sadık müşterilerdir. -Gelişme olasılığı yüksek müşteriler: Bunlar işletmenin ilave çabaları ile kâr getirme olasılığı olan tüketicilerdir. -Sıfırın altındakiler: Bu müşteri grubunun işletmeye sağladığı kâr çoğu durumda katlanılan maliyeti karşılamaz. Bu nedenle işletme için ilave katkıları bulunmaz. -Göçmenler: Bunlar işletmeye sağladıkları fayda açısından sıfırın altındakiler ve gelişme olasılığı bulunanlar arasında yer alırlar. Yani kârsız müşteri olma kıyısında dırlar. Anahtar Müşteri Yaşam Boyu Değerini Tanımlama: Müşteri yaşam boyu değeri, müşteri ile bağlantılı olduğunuz süre boyunca elde edeceğiniz kârlardan katlanacağınız maliyetleri çıkardığınız zaman size getireceği kazançların bugünkü değeridir. MIY'de müşterilere yatırım yapılması konusunda yaşam boyu değeri hesaplamaları oldukça faydalı bilgiler sağlar. Kişiselleştirme: Kişiselleştirme, kitlesel pazarlama uygulamalarından (tek, standart ürün) birebir pazarlamaya (kişiyeye göre ürün) kadar uzanan süreçteki son basamak olarak düşünülebilir. Kişiselleştirmeye "müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlama veya kitle tüketicileştirme" de denilmektedir. Müşteriye uyarlanmış kitlesel pazarlamada, müşteri isteklerine göre imalat hattında düzenlemeler yapılır. MIY Organizasyonu Başarılı MIY uygulamaları için organizasyon genelinde köklü değişimler yapılması gereklidir. Organizasyon yapısı ve iş süreçleri MIY'i kolaylaştıracak şekilde yeniden düzenlenmelidir. MIY organizasyonu içerisinde örgütsel yapı, örgüt genelinde kaynak desteği ve insan kaynakları yönetimi konuları yer alır. Örgütsel Yapı: MIY felsefesinin temelini, örgüt genelinde benimsenen müşteri merkezli kültür oluşturur. MIY uygulayan bir işletmenin örgüt yapısında hemen harekete geçebilecek süreç takımları, bölümler arası çapraz bağlantılar, müşteri grupları takımları yer alır. Organizasyon yapısı da bunu kolaylaştıracak şekilde hazırlanmalıdır. Örgüt Genelinde Kaynak Kullanımı: Yönetim, imalat, pazarlama, satış, teknoloji gibi işletme fonksiyonları bir arada, ortak hedef doğrultusunda hareket etmelidir. Çalışanların bu sorumluluğu vurgulanmak için arka ofis çalışanları "kısmi zamanlı pazarlamacı" olarak ifade edilir. İnsan Kaynakları Yönetimi: MIY'in başarısında çalışanların önemli bir rolü vardır. İç müşteri olan çalışanların desteği ve yardımı ile başarıya ulaşılır. Çünkü MIY özünde insan ilişkileridir. Bilgi Yönetimi Bilgi yönetimi; -Çok sayıda bilginin nasıl toplayacağı ve -Bu bilginin müşteri beklentileri doğrultusunda nasıl kullanılacağına cevap arar. Bilgi yönetiminde işletmenin öncelikle hangi tür bilgiye ihtiyacı olduğunu belirlemesi gerekir. Burada şunu da belirtmek gerekir: Veri ve bilgi farklı şeyleri ifade eder. Veri: Elde edebildiğiniz ve toplanan her şeydir. Müşteriler açısından düşünülürse müşterilerin demografik özellikleri (yaş, gelir,

meslek, cinsiyet, eğitim vb.) satın alma davranışları (satın alma sıklığı ve miktarı vb.) hakkında toplanan her şey veridir. Veri, bu hâli ile çok değerli değildir. Çünkü işletme için fazla şey ifade etmez. Hatta bazı durumlarda yanlış yönlendirebilir. Örneğin eldeki verilerden bir müşterinin alım sıklığının yüksek olduğu belirlenebilir. Bilgiyi Öğrenme ve Türetme: Müşteriler hakkında ne kadar çok bilgi toplanırsa o kadar doğru kararlar alınır. Müşteri bilgisi karşılıklı etkileşim ile toplanabilir. Müşteriler ile her etkileşimde daha fazla müşteri tercihi, isteği ve beklentisi öğrenilir. Veri depolama ve veri madenciliği gibi araçlar vasıtası ile bilgilerin stratejik kararlarda girdi olarak değerlendirilmesi gereklidir. Bilgiyi Paylaşma ve Yayma: Toplanan müşteri bilgileri bölümler arasında paylaşılsa gerçek değerine ulaşır. İşletmenin tüm bölümlerinin müşteri bilgisine sahip olması ve bunu süreçlerine yansıtması gerekir. MİY’de bölümler arası esneklik ve süreçlere uyum sağlama, bilgi paylaşımı ile daha kolay ve hızlı gerçekleşir. Bilgiye Yanıt Verme: Toplanan ve türetilen bilgilerin müşteri beklentilerini karşılamak için kullanımudur. İncelikle toplanan bilginin hedef müşteri gruplarını belirleme ve gruplara uygun stratejiler geliştirerek sunumlar yapmak için kullanılmasıdır. Doğal olarak bu faaliyetler zenginleştirilmiş hizmet sunumundan fazlasını ifade eder. Teknoloji-Temelli MİY Günümüz MİY uygulamalarının temel bileşenlerinden biri teknolojidir. MİY’de müşteri beklentisine en uygun sunumu yapmak için öncelikle müşteri hakkında yoğun bilgi toplanması gerekir. Bu safhada işletmeler teknoloji desteğine ihtiyaç duyar. Toplanan verinin depolanması, sınıflanması, analizi ve yorumlanmasında bilgi teknolojileri işletmelere büyük kolaylık sağlar.

MİY SİSTEMLERİ

MİY farklı bileşenleri ile çok boyutlu bir süreçtir. Anahtar müşterilere yönelik sunumlar için bilgiye, teknolojiye, öğrenen örgüt yapısına ihtiyaç vardır. Benzer şekilde teknolojiden en iyi şekilde yararlanmak ve örgüt kaynaklarını iyi yönetmek için müşteri merkezli stratejilerin desteği gerekir. Bu nedenle özellikle uygulama aşamasında MİY boyutlarını birbirinden ayırmak mümkün değildir. MİY, alt sistemlerin karşılıklı etkileşimi ve bütünleşmesi ile hayata geçirilmektedir. MİY uygulamaları üç alt sistem ile yürütülür. MİY sistemleri: Analitik, İş Birlikçi ve Operasyonel MİY’dir. Analitik MİY Sistemleri: İşletmenin müşterilerden bilgi toplama, bunları sınıflama ve kullanılabilir hâle getirmede yardımcı olan tüm araç ve süreçleri ifade eder. Operasyonel MİY Sistemleri: İşletmenin müşteri ile temasta olan ve olmayan tüm çalışanlarını, bölümlerin faaliyetlerinin eş güdümlü olmasını sağlar. İş Birlikçi MİY Sistemleri: Müşteri ile bağlantıda olan tüm iletişim kanallarının karşılıklı etkileşimini sağlar. MİY MODELLERİ Aşağıda MİY modellerinden bazılarına yer verilmiştir. Birleştirilmiş MİY Modeli Birleştirilmiş MİY modeli Bang (2005) tarafından literatür ve uygulamada yer alan modellerin incelenmesi sonucu geliştirilmiştir. Bang diğer modellerden farklı olarak MİY bileşenlerini de modele dâhil etmiştir. Araştırmacı MİY’in önemli parçaları olan MİY bileşenlerinin süreçte yer alması gerektiğine dikkat çekmiştir. Modele göre firma amaç ve hedef belirleme, bu doğrultuda strateji geliştirme, plan hazırlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri MİY sistemleri ile desteklenmelidir. Analitik MİY sistemlerini müşteri davranış kalıplarını belirleme ve gruplamada, operasyonel MİY sistemlerini organizasyon genelinde iş birliğini sağlamada ve iş birlikçi MİY ise müşteri ile bağlantı kanallarını zenginleştirmede kullanır. MİY sistemleri işletmenin tüm faaliyetleri (amaç belirleme, strateji, plan, değerlendirme vb.) ile karşılıklı etkileşim hâlinindedir. Yönetim kademesinde ve MİY uygulamaları düzeyinde yürütülen faaliyetlerin bileşimi ile müşteriyle bağlantıya geçilir. IDIC Modeli Peppers ve Rogers (2006) tarafından geliştirilen IDIC modeli MİY yaratmak ve yönetmek için uygulanması gereken dört adımı ifade eden bir modeldir. Modele göre işletmeler müşteri ilişkilerinin yürütülmesinde şu dört temel faaliyet gerçekleştirirler. Bu faaliyetlerin ilk harfleri model adını vermiştir. Faaliyetler: Müşteriyi tanımlama (Identify customers) Müşterileri ayırmak (Differentiate customers) Müşterilerle etkileşim (Interact with customer) Kişiselleştirme (Customize). Yazarlara göre model iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm analiz, ikinci bölüm harekete geçilen kısımdır. İlk bölümde işletme müşterileri bilgileri ışığında tanımlar ve özelliklerine göre sınıflandırır. İkinci bölümde ise müşterilerin özelliklerine göre etkileşime geçer ve yine müşterilerin beklentilerine göre hizmet-ürün sunumunda farklılaşmaya gider. Gartner’ın Yetkinlik Modeli Gartner’ın yetkinlik modeli bilgi teknolojisi ve danışmanlık hizmetleri sunan Gartner şirketi tarafından geliştirilmiştir. Şirket 75 ülkede 1200 çalışanı ile hizmet sunmaktadır. Şirketin çalışmaları arasında MİY araştırmaları önemli yer tutmaktadır. Modele göre işletmelerin MİY uygulamalarında başarılı olmaları için sekiz konuda yetkinliğe sahip olmaları gerekir. Bu nedenle modele yetkinlik modeli ismi verilmiştir. Bunlardan ilki MİY vizyonuna sahip olmaktır. İkinci adımda bu vizyonu destekleyen MİY stratejileri geliştirilmelidir. Üçüncü safhada müşteriye değerli deneyimler yaşatmak için dikkate alınması gereken konular yer alır. Dördüncü aşamada örgütsel iş birliği yer alır. Beşinci aşamada MİY süreci bulunmaktadır. Daha sonraki aşamalarda MİY süreçlerin doğru işleyişini değerlendirmek için verilerin incelenmesi ve tüm kanallar arasında bilgi paylaşımı sağlanması ve uygulamaların kontrol edilmesi yer alır. MİY Stratejisi ve Uygulama Modeli MİY stratejileri ve uygulama modeli Payne ve Frow (2006) tarafından geliştirilmiştir. Model iki ana bölümden oluşur. İlk MİY uygulamalarındaki anahtar unsurlar ve ikincisi MİY süreçleridir. MİY’in anahtar unsurları: MİY’e hazır olmayı değerlendirme, MİY değişim yönetimi, MİY proje yönetimi ve çalışanların yükümlülükleridir. Bu anahtar unsurlar 5

aşamalı MİY süreçleri ile birleşmektedir. MİY'e hazır olmayı değerlendirme: İşletmenin MİY uygulamalarına adaptasyonuna karar vermesidir. İşletme öncelikle o anki yapısını değerlendirir ve MİY'e geçişte karşılaşacağı engelleri tanımlar. Daha sonra işletmenin MİY'e geçiş için istekliliğini değerlendirir ve geçişte karşılaşacağı engelleri ortadan kaldırmak için neler yapılabileceğini belirler. MİY'e aşamalı olarak geçmek işletmelerin daha kontrollü faaliyetler gerçekleştirmesine yardımcı olur. •Ön MİY planlamada işletme, müşteri odaklılık anlayışının organizasyonda benimsenmesini sağlar. •Orta düzeyde MİY uygulayan işletmeler veri depoları aracılığı ile müşterileri hakkında bilgileri toplar ve veri madenciliği ile bilgileri kullanılabilir hâle getirir. •İyi düzeyde gelişmiş MİY uygulaması aşamasında bilgi elde edinme ve paylaşımı örgüt genelinde yerleştirilmiştir. •İleri düzeyde gelişmiş MİY aşamasında birçok uygulama (veri toplama, veri işleme, müşteri bölümlenme vb.) rutin işlemler hâline gelmiştir ve artık işletme organizasyon içi ve partnerleri ile yoğun teknoloji destekli işlemler yürütür. MİY Değer Zinciri Modeli Buttle'ın geliştirdiği modelde MİY uygulama aşamaları yanında işletmenin sahip olması gereken yapı ve özellikler yer almaktadır. Modelde MİY bir değer yaratma süreci olarak değerlendirilmiş ve bu süreçte bulunması gerekenlere yer verilmiştir. Model birincil safha ve bu safhayı destekleyen koşullar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

MİY uygulamak oldukça kapsamlı plan ve stratejiler geliştirmeyi gerektirir. MİY uygulamak isteyen işletmelerin sürece nasıl başlanacağı ve devam edileceği gibi konularda kararsızlık yaşamaları normal bir durumdur. MİY'e geçiş ve uygulanması 4 ana başlık altında toplanır. Bunlar:

1.Hazırlık Aşaması İşletmeler MİY'e hazırlık aşamasında ilk olarak MİY uygulamalarının amaç ve hedeflerini net olarak belirlemelidirler.

Bu değerlendirme için işletmenin;

-Biz şu an neredeyiz?

-MİY ile ulaşacağımız hedeflerimiz nelerdir? ve

-Bu hedefler için nelere ihtiyaç var? sorularına cevap araması gerekir.

Burada özellikle üzerinde düşünülmesi gereken bazı konular şöyle sıralanabilir:

• MİY'e hazır olup olunmadığı,

• Hangi düzeyde MİY uygulamasına geçileceği,

• İşletmenin müşteri portföyünün belirlenmesi,

• Örgütün MİY uygulamalarına katılım isteği ve yeteneğinin düzeyi. MİY'e Hazır Olunup Olunmadığı ve İşletmenin Müşteri Portföyünün Belirlenmesi: İşletmelerin MİY uygulama kararlarında hitap ettikleri pazar (endüstriyel, tüketici pazarı), ürettikleri ürün (kolayda, beğenmeli, özellikli ürünler) ve tüketici ile iletişim ve bağ kurabilme olanakları belirleyicidir. Hangi Düzeyde MİY Uygulamasına Geçileceği: İşletme MİY'e geçmeye karar verdikten sonra hangi düzeyde MİY uygulayacağına veya nereden başlaması gerektiği konusunda karar vermelidir. Bu konuda işletmelere MİY gelişim düzeyleri yardımcı olmaktadır.

Bunlar:

-Ön MİY planlama: İşletme bu aşamada MİY'e geçişe karar verir. Ancak henüz geliştirilmiş plan ve stratejiler yoktur. Bu aşamada daha çok müşteri yönelim anlayışına hazırlanma söz konusudur.

-Veri ambarı kurma: Bu safhada işletme veri tabanı oluşturur. Müşteri bilgilerini toplar. Müşterilerini tanıma ve bölümlenmeye başlar.

-Orta düzeyde gelişmiş MİY: Bu aşamada işletme veri tabanlarını verimli şekilde kullanır.

-İyi düzeyde gelişmiş MİY: Bu safhadaki MİY'de organizasyon genelinde bilgi paylaşımı ve katılımı gerçekleştirilmiştir. Tüm çalışanlar müşteri yönlü faaliyete katılmaktadır.

-İleri düzeyde gelişmiş MİY: Bu safhada olan işletmeler müşteri ile iletişim ve kişiselleştirmede önemli adımlar atmıştır. Kişiselleştirme için ileri düzeyde teknolojiye yararlanır. Veri tabanlarından en verimli şekilde faydalanır. İşletmeler hangi düzeyde MİY uygulayabilecekleri konusunda diğer işletmeleri inceleme ve örnek alma (benchmarking) veya uzmanlardan, MİY yazılım ve donanım şirketlerinden yardım alabilmektedirler. Örgütün MİY Uygulamalarına Katılım İsteği ve Yeteneğinin Düzeyi: İşletmenin müşteri ilişkileri yönetimine istekli ve hazır olduğunu değerlendirmesi gerek pazarı ve müşterileri gerekse çalışanları ve örgüt bazında kapasite ve yeteneklerinin değerlendirmesini ifade etmektedir.2. Planlama ve Tasarım Aşaması Bu aşamada hedeflenen MİY doğrultusunda işletme içi (çalışanlar, departmanlar) ve dışı kaynaklardan (yazılım-danışmanlık şirketleri, dış kaynak kullanımı vb.) nasıl ve düzeyde yararlanacağı konularında planlar hazırlanır. Aynı doğrultuda müşteri grupları belirlenir. Müşteri grupları ile etkileşimin yoğunluğu ve biçimi hakkında kararlar alınır. Her bölüme sunulacak ürün-hizmet paketleri, bunların özellikleri (hizmet düzeyleri, fiyat, kişiselleştirme, dağıtım vb.) belirlenir. Dış kaynak kullanımından yararlanılacak ise örgüt ile adaptasyonu konusunda düzenlemeler yapılır.3. Uygulama ve Değerlendirme Aşaması Bu aşamada işletmeler MİY çabalarına göre düzenledikleri kaynakları ile sunumlarını yaparlar. Değişen müşteri beklentileri veya gelişen müşteri payları doğrultusunda süreçlerine yeni düzenlemeler getirirler. Aynı zamanda faaliyetlerin geri dönüşüne bakarak değerlendirmeler yapılır.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN UYGULANMASI

MİY'in uygulandığı sektöre bağlı olarak süreç değişir. MİY uygulama süreci şu aşamalardan oluşur:

1. Strateji Geliştirme Süreci MİY'in özellikleri hakkında yapılan açıklamalardan hatırlanacağı gibi MİY bir iş stratejisidir. Kârlı müşterilerle ilişkiler kurma ve yürütmek için belirlenen stratejiler üzerine kuruludur. MİY stratejileri iş ve müşteri stratejileri olarak iki gruba ayrılır. İş Stratejisi: İş stratejisi işletmenin sektör, pazarlar ve müşterileri ile ilgili yürüttükleri tüm faaliyetleri ile ilgili tüm sorumluluklarını içerir. İşletme şu an müşterilerine neler sunduğunu belirleyerek işe başlar. İşletmede

hâlihazırda var olan yetenek ve kapasiteleri yardımı ile işletmede oluşturulması amaçlanan yetenek ve kapasiteler belirlenir. İkinci olarak örgüt vizyonunun müşteri-merkezliliği ve müşteri değeri yaratmayı teşvik edecek şekilde oluşturulması gerekir. MİY uygulamak isteyen işletmeler, amaç ve hedeflerini net olarak gösteren vizyon belirlemelidir. Müşteri Stratejisi: Müşteri stratejisi, var olan ve potansiyel müşterileri inceleyerek en uygun müşteri bölümlerini belirlemeye dayalı faaliyetlerden oluşur. MİY stratejisi oluşturma sürecinin işleyişi şöyle özetlenebilir:

-Müşteri belirleme ve seçme

-Müşterileri bölümlenme

-MİY programları oluşturma Müşteri Belirleme ve Seçme: MİY’de her tüketici işletmenin müşterisi değildir. Müşteriler işletmeye sağladıkları değere göre bölümlenirler. Anahtar müşteri denilen müşteri gruplarına farklı ve özel sunumlar yapılır. Müşterileri Bölümlenme: Pazar bölümlenme genel bir ifade ile pazarı benzer özellik gösteren tüketici gruplarına ayırmaktır. Pazar bölümlenme stratejileri, kitlesel pazarlamadan birebir pazarlamaya kadar uzanan süreçtir. MİY uygulayan işletmeler müşterilerini önemlerine göre mikro pazar veya birebir pazar bölümleri şeklinde gruplarlar. Böyle detaylı bir ayırımı yaparken müşteriler işletmeye, şimdi ve gelecekte sağlayacakları kâr açısından bölümlenirler. Böyle bir bölümlenmede; müşteri kârlılığı, maliyeti ve ilişki düzeyi esas alınır ve müşterinin detaylı bilgilerinin yer aldığı müşteri portföyü hazırlanması faydalı olur. Müşteriler; önemli, gelişme potansiyeli olanlar ve kâr getirmeyenler olarak ayrılırlar. Önemli veya anahtar müşteriler ile potansiyeli olan müşteriler ile ilişkilerin geliştirilmesi için harekete geçilir. Kârsız müşteriler ile ilişkilere ilave yatırım yapılmaz. Müşterinin işletmeyi terk etmesi hâlinde tekrar kazanmaya çalışılmaz. İşletme böyle bir portföy ile müşterilerini tam olarak bölümlenmiş sayılmaz. Bu gruplara yönelik olarak daha detaylı bölümlenmeler yapılması gerekir. Bu doğrultuda işletmeler müşterilerini önem düzeylerini göstermek için şu gruplara ayırırlar: Altın müşteriler: Sadık ve en değerli müşteriler, Altın aday müşteriler: Büyümeye açık, sürekli müşteriler, Müşteriler: İşletmeden birkaç kez alım yapmış sürekli olmayan müşteriler, Potansiyel müşteriler: İşletmenin henüz müşterisi olmamış ancak kazanılabilecek gruptur. MİY Programları Oluşturma: MİY uygulamalarında en çok karşılaşılan hatalardan biri, MİY’in sadece teknolojik araçlar ile müşteriye sıkça ulaşmak olduğuna düşünmektir. Anahtar müşteriler işletmelerinden daha fazla performans beklerler. Sadece kısa mesajlar veya e-postalar ile müşterilerle özel bir ilişki başlatılamaz. MİY uygulamalarında belirlenen özel müşteri gruplarına yönelik özel iletişim kanalları ve şekilleri, kişiselleştirilen ürün-hizmet sunumları söz konusudur. Müşterilere satış öncesi, anı ve sonrası hizmet sunumu günümüz tüketicisinin beklentilerinin artması ile giderek zenginleşmiştir. MİY uygulayan işletmeler müşteri hizmetlerini anahtar müşteriler için mümkün olduğunca özelleştirir. Sıklık/Sadakat ve Ödül Programları: Sadakat veya sıklık programları olarak isimlendirilen uygulamalarda müşterilerin alım sıklığına göre geliştirilen bir ödül sistemi vardır. Müşteri alışveriş sıklığına göre ödüller (para, puan, bedava hizmet vb.) kazanır. Perakende satış noktalarında, banka, hava yolları gibi hizmetlerde yoğun olarak kullanılmaktadır. Kişiselleştirme: Birey olarak müşteriye yönelik hizmet ve ürün geliştirmeyi ifade eder. Günümüzde teknoloji ağırlıklı endüstrilerden (Dell bilgisayar) giyime (Levi Strauss, Nike) kadar birçok işletme müşterilerinin birebir istekleri doğrultusunda üretim yapmaktadırlar. Kişiselleştirme programlarında işletmelerin dikkate alması gereken noktalar vardır. Bunlar: -Müşteri için kişiselleştirme: Ürün veya hizmet müşteri için daha kullanışlı hâle gelecek ise kişiselleştirmeye gidilmelidir. -Kişiselleştirme teknoloji ile yakından ilişkili değildir: Küçük ayrıntılar büyük farklar yaratabilir. Kişiselleştirme için aşırı teknolojik yatırım yapmak işletme yeteneklerini zorlayacaksa yanlış bir tercih olur. -Kişiselleştirmeye geçiş zor ancak gereklidir. Bunun için önce müşteriye anlamak, işletmeyi değerlendirmek ve çalışanları buna hazırlamak gerekir. -Kişiselleştirmeden önce inceleyin: Kişiselleştirmeye geçmeden önce müşteriye çok iyi anlamak gerekir. -Fazlası yanlıştır: Müşterinin sınırlarını belirleyin. Her zaman daha fazlası iyi değildir. Topluluk Oluşturma: Topluluk oluşturmak aslında tüketicilerin ürün-marka ile özdeşleşme ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Burada işletmelere düşen tüketicilerin bu ihtiyacını yönetmek ve organize etmektir. Müşteriler öncelikle marka ile bağlantı kurarlar. Beklentilerini karşılayan markalar ile kendilerini özdeşleştirirler. Bunun bir adım sonrası marka aracılığıyla işletme ile bağlantı kurmaktır. Birçok işletme, tüketicilerinde böyle bir imaj yaratmanın sağladığı avantajları kullanmaktadır. Tüketici toplulukları oluşturmak, bu avantaja sahip olmak isteyen işletmeler için en uygun yöntemlerden biridir.

2. Değer Yaratma Süreci Değer kavramı müşterinin bir ürün-hizmet-markadan almayı istediği soyut, somut tüm beklentilerini ifade eder. Değer, müşterinin aldığı faydalar ile katlandığı maliyetlerin kıyaslanması sonucu ortaya çıkan durumdur. Yani tüketicinin ürünü almak için katlandığı maddi-manevi çabalar ile elde ettiği tüm faydaların toplamından oluşur. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları açısından bakıldığında değer iki boyutludur. Bunlar: müşterinin işletmeden aldığı ve işletmenin müşteriden aldığı değerdir. Müşterinin Aldığı Değer: Müşterinin işletmeden aldığı öz ürüne ilave edilmiş tüm faydalar demetini ifade eder. Bunun içerisinde müşteri ile iletişim, hizmetler, dağıtım, fiyatlandırma, satış sonrası destek, garanti, özel uygulamalar vb. gibi çok sayıda uygulama yer alır. Dolayısıyla müşterilerin işletmedeki konumları doğrultusunda aldıkları öz ürün soyut ve somut

bazı unsurlar ile zenginleştirilmelidir. Bu nedenle MİY’de müşterinin aldığı ürün veya hizmet için “sunum” ifadesi kullanılır. İşletme anahtar müşteri grubunun değer algısını belirledikten sonra sunumuna yön verir. Bu süreci 3 aşamada belirtebiliriz:

-Değeri belirleme -Değeri oluşturma ve

-Değeri iletme. İşletmenin Aldığı Değer: İşletmeler müşterilere satış yapmanın avantajları hakkında çok eski dönemlerden beri bilgi sahibidirler. Bu durumun ekonomik avantajlarını ise son dönemlerde fark etmişlerdir. Bir araştırmaya göre müşterinin tekrarlı satın alımlarının % 5 oranında artması bugünkü net kârın %35-40 civarında artışını sağlar. Müşterilerin aynı işletmeden sürekli alım yapmalarının sağlayacağı faydalar çok boyutludur. Sürekli aynı işletmeden alım yapan müşteri hem satın alma sürekliliği ile hem satış kaybı olmaması ile hem de yeniden müşteri kazanma maliyetlerinden dolayı kazanç sağlar. Müşterinin rakiplere yönelmeden sürekli aynı işletmeden alım yapmasının işletmeye sağladığı diğer faydalar ise şunlardır:

-Müşteri tatmin oldukça işletmeden alım miktarı ve çapraz alımları artar.

-Müşterinin işletme ile bağları güçlendikçe müşteriye yapılan maliyetler giderek azalır (tutundurma, ikna süreci, ürün deneme vb.).

-Sadık müşterilerin fiyat hassasiyetleri azdır. Ufak fiyat artışlarında işletmeyi hemen terk etmezler.

-Sadık müşteriler işletmenin ücretsiz tanıtımını yapar.

3. Bölümler Arası Bütünleşme Süreci Satış öncesi, anı ve sonrası tüm faaliyetlerin yürütülmesi örgütün tüm bölümlerinin (ön ofis-arka ofis) ortak çabaları ve teknoloji desteği ile mümkün olur. Bu süreç örgüt içi personel yanında araçlar ve hizmet sağlayıcıların (finans kurumları, teknoloji sağlayıcılar, sosyal örgütler, medya, yerel yönetimler vb.) iş birliği ile gerçekleştirilir. MİY stratejisi geliştirilirken örgüt yapısı geleneksel örgüt yapıları dışında müşterilere göre düzenlenir. Müşteri bölümlerine en hızlı ve çabuk şekilde hizmet sunacak biçimde departmanlar yapılandırılır. Bu da çalışanların hepsinin satış ve pazarlama görevlerine katılacağını ifade eder.

4. Bilgi Yönetimi Süreci Bilgi yönetimi sürecinin önemi iki noktada toplanabilir. İlki müşteri bilgisini toplama, ikincisi müşteri değeri yaratmak için gerekli olan bölümlere bu bilgiyi iletme. Bilgi yaratma ve toplama, iç ve dış kaynaklardan bilgileri edinmek ve muhafaza etmektir. Bilgiyi yayma ise işletme genelinde bilginin kullanımı için gerekli tüm bölümlere iletilmesidir. Bilginin işletme için değer kazanmasında bu iki aşamanın da yer alması gerekir. Bilgiyi toplayan ancak kullanamayan işletmeye faydası yoktur. MİY uygulayan işletmeler bilgi yönetimi konusunda öncelikle hangi bilgilere ihtiyacı olduğunu belirlemeli, daha sonra işletmenin bu bilgileri toplama ve işleme yetenekleri belirlenmelidir.

5. Performans Değerlendirme Süreci Performans değerlendirmesinde değerlendirmeye alınacak unsurları şöyle sıralayabiliriz:

-Çalışanlar ve katılımcılar

-Süreç

-Teknoloji

-Müşteri payı ve değeri

-İşletmenin aldığı değer.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları Bilgi ve Bilgi Teknolojisi UNSURLARI

MİY'in ilk aşamasını müşteri bilgisi toplama oluşturur. Bilgi yönetiminde veri ve bilgi arasındaki farkın dikkate alınması önemlidir. Veri elde edilebilen ve toplanan her şeydir. Bilgi ise belli bir alanda, konu hakkında veya toplamda bilinen şeyler veya gerçeklerdir. Veri, tek başına işletmeler için çok faydalı değildir. Bilgi, verinin kullanılabilir hâle getirilmesi yani bir amaç doğrultusunda organize edilmesidir. Bir sınıflamaya göre bilgi iki gruba ayrılır. Bunlar: açık ve gizli bilgidir. Gizli bilgi, açık olarak ifade edilmeyen, kişisel, ancak sezilen, anlaşılabilir veya ima edilen bilgidir. Açık bilgi ise ima veya sezgi olmadan direkt olarak ne olduğu ifade edilen bilgidir. İşletmeler çoğunlukla faaliyetlerinde ve süreçlerinde açık bilgiyi kullanırlar. İşletmeler gizli bilgilere sahip olurlar ise diğer işletmelere göre avantajlı olurlar. İşletmelerin bilgi etkinliğini artırmak, rekabetçi avantaj sağlamak için bilgiyi elde etme, paylaşma ve yeni bilgiler üretmek için oluşturdukları ve kullandıkları süreçlere ise bilgi yönetimi adı verilir. Bilgi yönetimi ve örgütsel değişimin MİY için birbirlerini destekleyici iki unsur olduğu görülmektedir.

Müşteri Bilgisinin Sınıflandırılması

1. Müşteri bilgisini çok sayıda gruba ayırmak mümkündür. İşletmenin müşteri bakış açısını daha iyi yakalamasında şu gruplama daha aydınlatıcıdır:
2. Müşteri bilgisi: Müşteri hakkında kişisel ve işlemlere dayalı olarak toplanan bilgidir.
3. Müşteri için bilgi: Müşteri açısından faydalı olarak değerlendirilebilen ürün, hizmet veya organizasyon ile ilgili bilgilerdir.
4. Müşteriden bilgi: Müşterinin tercih, şikâyet ve önerilerini tespit etmek için kurulan geri besleme mekanizması ile toplanan bilgilerin işletme için kullanılmasıdır.

Teknoloji UNSURLARI ve Veri Ambarı

Bilgi yönetiminin bir diğer unsuru teknolojidir. Teknoloji MİY'in ayrılmaz parçasıdır ve MİY'in hızlı, güncel ve doğru işlemlerini sağlar. Müşteriye ulaşma ve değer yaratmada anahtar rolü nedeniyle MİY yazılımları ve donanımları ayrı bir pazar oluşturmuştur. MİY'de teknoloji kavramı çoğu durumda "bilgi teknolojisi" olarak ifade edilir. Bilgi teknolojisi kullanmanın işletmelere sağlayacağı avantajlardan bazıları şunlardır:

- Müşteri hakkında çok ve detaylı bilgi toplama
- İşletme ile daha fazla ilişkisi olan müşterilere yoğunlaşma kolaylığı sağlama
- Müşterilerle uzun dönemli bağlantılar kurabilme
- Farklı müşterilere gruplarına uygun programlar geliştirme
- Daha az kaynakla daha fazla sonuç elde etme MİY'de bilgi teknolojisi veri ambarları ve analitik araçlar olarak iki gruba ayrılır. Veri ambarları çok sayıda ve türde bilgileri toplama analitik araçlar ise daha özel bilgileri kullanma amacına hizmet eder. Veri Ambarı MİY'e geçiş için atılması gereken ilk adım bir veri ambarı oluşturmaktır. Veri ambarları işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda farklı bilgi sistemlerini merkezileştirme ve ihtiyaç duyulan yerlere göre sınıflandırmada yardımcı olur. Bunun yanında veri ambarlarının sağladığı faydaları şöyle sıralanabilir:
- İş analizlerinde hız ve esneklik sağlar.
- Organizasyon genelinde veri ulaşımı ve birleştirilmesinde bir temel oluşturur.
- İş süreçlerinin geliştirilmesi veya inşa edilmesini sağlar.
- Müşteri davranışlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

Veri Yapıları ve Veri Madenciliği

Veri ambarı kavramı içerisinde, veri tabanı, veri marketi, veri deposu gibi birçok terim yer alır. Veri tabanları, çağrı merkezleri, yüz yüze veya elektronik satış noktaları, pazar araştırmaları gibi kaynaklardan gelen bilgileri alan ve depolayan bilgisayar yazılımlarıdır. İşletmenin hitap ettiği pazar ve müşteriye göre bu bilgiler değişiklik göstermekle birlikte bir veri tabanında genel olarak şu tür bilgiler yer alır:

- Müşterinin yaptığı işlem bilgileri: Müşterinin yaptığı alım türü, miktarı, zamanı, dağıtım şekli, indirim, kampanya vb.
- Müşteri bağlantı bilgileri: Müşteri ile bağlantı kurma şekilleri (yüz yüze, telefon, internet, çağrı merkezi vb.) ve sıklığı.
- Tanımlayıcı bilgiler: Müşteriyi bölümlenme ve bir gruba atamada yardımcı olacak tüm demografik ve sosyoekonomik bilgiler.

- Pazarlama uyarıcılarına verilen tepki: Müşterinin bağlantı kurma şekli ve yöntemlerine karşılık verme şekli, bu uygulamalara katılım düzeyi. Veri depoları birbiri ile alakalı veri tabanlarını bir araya getiren ve bu bilgilerin değerini daha da artırmayı sağlayan araçlardır. İşletmenin iş süreçleri ve müşterileri hakkında ilgili bilgileri bir araya toplar. Veri marketleri (Data mart) ise belirli tek bir konu ile ilgili bilgileri bir araya toplayan bölümlerdir. Veri ambarları birden çok konuyu bir araya getiren bir bütün olarak düşünülürse, veri marketi bunun içerisinde yer alan alt konu topluluklarıdır. Operasyonel veri mağazası (ODS) kavramı veri ambarının özel bir şeklidir. Veri marketine benzer ancak müşteriler hakkında bilgiyi belirli tek bir konu açısından depolar. Veri madenciliği ise depolanan bilgilerin işlenmesi ve yorumlanmasıdır. MİY açısından ele alınırsa, çok sayıda bilgilerin müşteri beklentilerini anlamak için anlamlı şekilde bir araya getirilmesi ve ileri yorumlar yapılmasıdır. Veri madenciliğinde yararlanılan yöntemler şu şekilde sınıflanabilir: -Sınıflama: Büyük miktardaki bilgi topluluğunu örnekler doğrultusunda belirli bir model oluşturacak şekilde gruplamaktır. -Birleştirme: Verileri belirli özellikleri doğrultusunda bir araya getirip özetlemektir. -Sonuca dayalı hâle getirme: Birleştirilen verilerin farklı varyasyonları olması durumunda bunları bir arar getirir. -Kümeleme: Benzer kayıtlar veya bilgilerden yola çıkarak gruplar oluşturur. -Tahmin: Sınıflama tekniğinin bir türüdür. Eldeki veriler doğrultusunda ileriye dönük çeşitli tahminler üretir.

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) ve Analitik Araçlar

Kurumsal kaynak planlaması, işletmenin farklı bölgelerde yer alan fabrikalarının, tedarikçilerinin ve dağıtım merkezlerinin kaynaklarını eş güdümlü olarak planlamasını ifade eder. ERP'nin açılımı kurumsal kaynak planlamasıdır. Ancak ERP'de sadece planlama fonksiyonu söz konusu değildir. ERP işletmenin arka ofis uygulamalarının birleştirilmesinde MİY'e yardımcı olan bir sistemdir. Analitik MİY sistemlerinin (Ön ofis-arka ofis uygulamalarının) ERP ile desteklenmesi ile başarılı sonuçlar alınacağı ileri sürülmektedir. ERP özellikle, MİY uygulayan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi gibi arka ofis uygulamaları ile web bağlantılı karar destek sistemlerini uyumlu hâle getirmelerinde yardımcı olması amacı ile tercih edilmektedir. Analitik Araçlar Analitik araçlar, işletmenin yönetim stratejilerini geliştirmede yardımcı olacak bilginin sınıflandırılma ve anlam verilmesini sağlayan araçlardır. Satış Gücü Otomasyonu (SFA): Birçok işletmede satış gücü işlemleri bilgisayar teknolojisi ile otomatikleştirilir. Müşterilerle olan etkileşimleri, satış, şikâyet, öneri, bilgi alma vb. bütün işlemleri kayıt altına almada yardımcı olur. Çağrı Merkezleri ve Yardım Masaları Yönetimi: Çağrı merkezleri bilgi verme dışında satış, satış destek, sipariş takibi gibi birçok konuda hizmet vermektedir. Pazarlama Otomasyonu ve Kampanya Yönetim Yazılımları: Pazarlama otomasyonu bazı pazarlama işlemlerini otomatikleştirme ve elektronik olarak yürütmeyi ifade eder. Kişiselleştirme Motorları: Kişiselleştirme motorları veri deposunda yer alan tüketici bilgi ve profillerinden yararlanarak müşterilere özel teklifler sunmaya yardımcı olur. Müşteri Destek ve Hizmet Çözümleri: İşletmenin müşteri hizmetleri için aramalarını yönetmeye yardımcı olan bir sistemdir. Eşleştirme Motorları: Bu motorlar müşterilerin ihtiyaçları ile ürün veya hizmet tekliflerini eşleştirir. Online Analitik Süreç Araçları (OLAP): Bu araçlar uygulamacının kendi belirlediği konularda süreci inceleyip sonuç üretebilir. Diğer araçlar belirli konularda bilgileri sınıflayıp sonuç verir. Müşteri Etkileşim Merkezi (CIC): Çağrı merkezi yönetiminin günümüz koşulları ile değişmesi sonucu oluşmuştur. "Bağlantı merkezi yönetimi" şeklinde de isimlendirilir. Bilgi Teknolojisi Kullanım Kararları İşletmeler MİY'de bilgi teknolojisi kullanma kararı verirken MİY hedefleri ve müşterilerinin özelliklerini dikkate alırlar. Buna karşın günümüz şartlarında teknoloji olmadan MİY'i yürütmek mümkün değildir. İşletmeler MİY uygulamasına geçerken ihtiyaçlarına cevap verecek MİY teknolojisinin düzeyi ve içeriği konusunda karar vermelidir. İşletmeler yazılım alırken ve kullanırken şu noktalara dikkat etmelidirler: Yazılım sürüm yükseltmeleri: Yazılımlar gelişen ve değişen şartlarla birlikte zamanla yetersiz kalırlar ve güncellenmeleri gerekir. Yazılımların amaçları: İşletme yöneticisi yazılım firmasından sunduğu yazılımın ne amaca hizmet ettiğini net olarak anlatmasını istemelidir. İşletmenin bilgi teknolojisi bölümünün rolü: İşletmeler MİY yazılımları alım kararlarına işletmenin bilgi teknolojisi bölümü ve çalışanlarını da dâhil etmelidir. İNSAN (ORGANİZASYONEL YAPI VE DEĞİŞİM)

İnsan ve Organizasyonel Yapı

Örgütsel değişimde özellikle 3 konu üzerinde durulmaktadır. Bunlar: Strateji, yapı ve sistemlerdir. MİY'e geçişte işletmenin örgütsel yapısını, örgütteki çalışma sistemini ve stratejilerini yeniden yapılandırması beklenir. Vizyon Örgüt vizyonu işletmenin temel inançları, değerleri ve hedeflerini yansıtır. MİY vizyonu geliştirilirken aşağıda belirtilen noktaların dikkate alınması daha net ve somut vizyon tanımlaması yapmaya yardımcı olur. Temel dayanakları belirleme: Bağlantı kurulan herkes (müşteriler, sermayedarlar, araçlar, çalışanlar) dikkate alınarak vizyon ve değerler belirlenmelidir.

- Güçlü vizyon: Vizyon motive edici, hatırlanabilir, açık, müşteri ile ilişkili ve ölçülebilir stratejiler şeklinde ifade edilmelidir.
- Güçlü değerler: Vizyonu destekleyen değerler başarı için anahtar faktördür ve ölçülebilir uygulamalara dönüştürülebilir.

- İletişim: İşaretler, kelimeler ve faaliyetler ile sürekli olarak vizyon iletilmelidir.
- Yerleşik hâle getirme: Personel alımı, eğitimi, ödül, kampanyalar, başarılar vb. değerleri yansıtmalıdır.
- Markalama: İşletmenin markası vizyon ve değerlerini ifade etmelidir.
- Ölçüm: Etkin vizyon ve değerler geliştirme ve uygulamada titiz ölçümlerden yararlanılmalı ve düzenli şekilde vizyon ve değerlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ölçülmelidir. Örgüt Kültürü Örgüt, içerisinde yer alan inanç ve değerlerden oluşur. MİY'e geçişte işletmelerin örgüt kültürünü MİY ile uyumlu hâle getirmesi başarı için şarttır. Örgüt kültürü ile işletme müşteri odaklı, esnek, öğrenen ve değişen yapıya kavuşmalıdır. MİY için organizasyonel yapılanmada örgüt kültürü oluşturulmasında şunlara dikkat edilmesi gerekir:
 - Olumlu örgüt iklimi
 - Pazar odaklı kültür
 - Öğrenen örgüt yapısı. Örgüt iklimi, kültüre göre daha somut olarak değerlendirilir. MİY'e yönelik örgüt kültürünün yaratılmasında işletme yürütülen tüm faaliyetlerin müşteri-merkezlilik doğrultusunda yapılması gerektiğini vurgulamalı, çalışanların motive edilmesi veya ödüllendirilmesinde müşteri odaklılık temelini esas almalıdır. İşletmenin pazar odaklı kültürel yapıya kavuşması için tamamıyla müşteri bilgisi doğrultusunda hareket etmeyi benimsemelidir. Öğrenen organizasyonlar, kişilerin arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde ve beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır. Öğrenen bir organizasyonda işletmeye ait bilgiler (satış hedefleri, pazarlama planları, finansal raporlar) tüm çalışanlara açıktır. Öğrenen organizasyonların bir diğer özelliği esneklik olmasıdır. Öğrenme ve bunu örgüt geneline yaymak için çalışanlar ve bölümler arası ilişkilerin yoğun ve sık olması gerekir. Çünkü öğrenen organizasyonlarda her bölüm bir başka bölümle bağlantılıdır. Öğrenen organizasyonlarda öğrenmeye bir süreç olarak bakılır. Liderlik Liderlik genel olarak bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama ve harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilir. Lider ise bu yeteneğe sahip kişidir. Bowers ve Seashare'ın Dört Faktör Liderlik Teorisi'ne göre liderlerin özellikleri şunlardır:
 - Destek: Lider astlara veya çalışanlara önem verdiğini hissettiren kişidir.
 - Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma: Kişiler arası güveni ve anlayışı kurabilen kişidir.
 - Amacı belirtme ve geliştirme: Amaçları yönlendiren ve kontrol edebilen kişidir.
 - İş kolaylaştırma: Çalışanların görev ve sorumluluklarını belirleyen, çalışma koşullarını düzenleyen kişidir.

Çalışanlar ve Yetkilendirme

MİY çalışanların sürece gönüllü katılımı ile başarıya ulaşır. Çalışanların desteği alınmadan gerçekleştirilen MİY yüzeysel uygulamalardan öteye gidemez. MİY'de personelin iş yeterliliği yanında takım ruhuna sahip, empati kurabilen, çözüm odaklı, değişim ve yeniliğe açık olması gerekir. Çalışanların yetkilendirilmesi, müşteri ile bağlantı kurarken, karar verme ve çözüm önerme yetkisinin olmasıdır. Personel, müşteri ile bağlantı hâlinde iken kendisine yöneltilen öneri, istek veya şikâyetleri çözebilecek, öneri getirebilecek konumda olmalıdır. İşletmenin amaçlarını ve süreçlerini iyi bilen personel müşteriye bekletmeden en uygun çözümü bulur.

MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM VE DEĞER YARATMAK

İnsanoğlunun yaşamasının bir çıktısı olan iletişim insanların varlığını sürdürmesi kadar işletmelerin de başarısında önemli bir role sahiptir. Çünkü işletmeler hem faaliyetlerinin verimliliğini artırmada hem de rekabetin yoğun olduğu ortamda tüketiciler tarafından tercih edilmek için iletişimden faydalanarak iletişim üzerinden değer sunmaya odaklanmaktadırlar. İLETİŞİM İletişim Kavramı ve Önemi İletişim, çeşitli amaçlar ve hedefler için insanların tutum ve davranışlarını etkilemek ve yönlendirmek amacıyla bilgi, duygu, düşünce, fikir, arzu ve isteklerin sözlü ya da sözsüz olarak belirli bir araçla ilgili bireylere iletme sürecidir. Hem örgüt içi hem de örgüt dışı uygulama ve faaliyetlerde oldukça önemli olan iletişim insan davranışının bir ürünüdür. Ayrıca çevre koşullarına ve iletişim kuran kişi ya da kuruluşun özelliklerine göre farklılaştığı için oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamik yapıya rağmen belirli sistemler, kültürel özellikler, inançlar ve değerler üzerinden belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleştirilir. İletişimi etkileyen diğer bir unsur ise iletişim iklimidir. İletişim pozitif ve negatif olmak üzere temel iki kalıp üzerinden şekillenir. Pozitif iklim güven, açıklık, gönüllülük, öğrenme, farklılıkları kabullenme, belirli kalıpların zorunlu tutulmadığı bir yapıdadır. Negatif iklim ise şüpheli, çözümden çok karmaşıklığa yol açan, bilgi paylaşımına kapalı, sınırlı yetenek ve beceride, yapıcı olmaktan çok yıkıcı ve hata arayan, belirli düşünce ve fikirleri zorla iletmeye çalışan, belirli kalıpları iletişim için şart koşan, yöneticilerin ve gücün hâkim olduğu bir yapıdadır. İletişim Süreci ve Unsurları İletişim başlangıcı ve akışı yönü ile şekli belli olan, akış içerisinde yer alan unsurları ve bu unsurların sürece etkileri ve katkıları tanımlanabilen bir süreçtir. Sürecin temel katılımcıları kaynak ve alıcıdır. Kaynak iletişimi başlatan dolayısıyla paylaşacak bilgi, düşünce veya görüşü olan taraftır. Bilgi düşünce ve görüşün biçimlendirilmiş şekline mesaj denilir. Bilgi, düşünce ve görüşün kaynak tarafından biçimlendirilmesine kodlama denilir. Kodlanmış mesaj aktarım için en uygun olan kanal üzerinden karşı tarafa aktarılır. Mesajın aktarıldığı kişi ya da kuruma alıcı denilir. Alıcı mesajı algıladığı anda iletişim gerçekleşmiş olur. Ancak iletişimde arzu edilen amaca ulaşıp ulaşılmadığı çok önemlidir ve iletişimin bunu sağlayıp sağlamadığı ise geri bildirim sayesinde anlaşılır. İletişim süreci kaynak ve alıcının yanı sıra dış faktörlerin de etkisine açıktır. İletişim sürecini bozan veya tamamen engelleyen unsurlar ise gürültü olarak tanımlanır. Kaynak güvenilir, güçlü ve cazip olduğunda iletişimin baları ihtimali artar. İletişim sürecinin sorumlu olan kaynak, sürecin doğru yürümesi için alıcının özellikleri dikkate alarak mesajı kodlayıp şekillendirmeli, mesaj iletimi için çevresel koşulları da dikkate alarak en uygun kanalı seçmeli ve iletişimin arzu edilen sonuca yol açıp açmadığını belirlemek için geri bildirim önem vermelidir. Ayrıca kaynak sürecin bozulmasını engellemek için gürültü oluşturacak unsurları, uygulamaları ve ortamları dikkate almalıdır. İletişim Türleri İletişim genel olarak kişi içi iletişim, kişiler arası iletişim, örgüt içi iletişim ve kitle iletişimi olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Kişi içi iletişim, kişinin kendi iç dünyası ile kurduğu iletişimidir. Kişiler arası iletişim, bireyler arasında düşünce, fikir, bilgi, deneyim ve tecrübe paylaşımı için yüz yüze kurulan iletişimidir. Örgütsel iletişim, kurum ve kuruluşların amaç ve hedeflerini ulaşmak için kurum içi birimler arasında ve kurum ile çevresi arasında meydana gelen iletişimidir. Kitle iletişim ise, toplumu bilgilendirmek, bir kurum hakkında ilgili kişi ve kuruluşlara bilgi vermek, kurum ve kuruluşların faaliyetlerini takip etmek ve bunları topluma aktarmaktır. İşletmelerin İç Müşteriler İle Etkin İletişim Kurma Yolları İletişim, işletmeler açısından örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki boyutla ele alınmaktadır. Örgüt içi iletişim, örgütün sınırları içerisinde ve örgüt üyeleri arasında gerçekleşen biçimsel veya biçimsel olmayan iletişimidir. Örgüt dışı iletişim ise örgütün dış çevresi (müşteriler, devlet, kurumlar, vb.) ile olan iletişimidir. Örgüt içi iletişim; sorumluluk paylaşımında, yönetimin karar alma süreçlerinde, alınan kararlara katılım sağlanmasında ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki bağılığı güçlendirmede oldukça önemlidir. Örgüt içi iletişimden maksimum düzeyde fayda elde etmek için; örgütsel süreçlerle ilgili bilgilendirilmenin yapılması, bilgilendirilmenin doğru zaman ve kişiye açıkça yapılması, güven ortamının sağlanması, söylenti ve dedikoduların önüne geçilmesi, saygıya önem verilmesi, iletişim konusunda tüm çalışanların teşvik edilmesi, kararlara tam katılımın sağlanması, geri bildirimlerin dikkate alınması, açık ve şeffaf yüz yüze iletişimin tercih edilmesi oldukça önemlidir. Müşterilerle İletişim ve Kullanılan Araçlar Müşteri ilişkileri yönetiminde, beklentilerin belirlenmesi ve bu beklentilere bağlı olarak işletme faaliyetleri ve faaliyetlerle ilgili iletişimlerin kurgulanmasında ve bunun sonucunda yeni müşterilerin kazanılması ve müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesinde iletişim önemli bir rol oynamaktadır. MİY'in üç temel fonksiyonu olan “

müşteriyi bilgilendirme”, “hatırlatma” ve “ikna etme” iletişim üzerinden sağlanır ve bu amaçla kitlesel, bilişsel, görsel-işitsel, telekomünikasyon, Kali-grafik, organizasyon, sanatsal ve kişisel iletişim araç ve kanallarından faydalanılır.

MÜŞTERİ DEĞERİ

Müşteri Değeri Kavramı ve Müşteri Değerinin Önemi Değer kavramı uzun süredir işletme ve pazarlama faaliyetlerinin konuları arasında yer almaktadır çünkü tüketicilerin ürün, marka veya firma seçerken değer konusunu dikkate almaktadırlar. Bu durum “müşteri değeri” kavramını gündeme getirmiştir. Kişisel algıya dayanan, kişiler arasında ve farklı durumlarda değişiklik gösteren müşteri değeri, elde edilen toplam fayda ile fayda için katlanılan toplam maliyetlerin farkından oluşmaktadır. Fayda ekonomik, işlevsel ve psikolojik unsurları kapsarken maliyetler tüketiciye sunulan önerinin değerlendirilmesi, elde edilmesi, kullanılması ve tekrardan elden çıkarılması durumunda ortaya çıkacak tüm maliyetlerle ilgilidir. Fayda ile maliyetleri kapsayan ve müşterinin algısına göre şekillenen müşteri değerinin artırılması tercihi olumlu yönde etkiler. Değeri artırmak için faydaların artırılmasının yanında maliyetlerin azaltılması da oldukça önemlidir. Değer sadece pazarlamaya konu olan marka veya ürünle ilgili değildir, marka veya ürünün müşteriye sunulma şekli ve müşteriyle kurulan ilişki de değeri belirlemektedir. Algılanan Müşteri Değeri Değer üretenin sunduğu değil, tüketicinin bu sunulandan algıladığı ve anladığı ile alakalıdır, bu nedenle müşteri değeri, değeri sunan işletme veya örgütlerin tasarımları ve varsayımları tarafından değil, müşterilerin algıları tarafından tanımlanmakta ve değer yönetimi için oldukça önemli olan algılanan müşteri değeri kavramı ön plana çıkmaktadır. Müşterinin algıladığı üç farklı seviyede gerçekleşebilmektedir. Bunlardan ilki beklenen değerdir ve faaliyet gösterilen sektörün özelliğine bağlı olarak sunulan normal değer seviyesidir. İkincisi arzulan değerdir ve işletme tarafından eklenen ancak sektörün veya firmanın normal standartlarından ötürü tüketici tarafından arzu edilmesine rağmen beklenmeyen özelliklerle ilgilidir. Sonuncusu ise müşterinin beklentilerinin hatta arzularının ötesine geçen değeri temsil eden umulmayan değerdir. Müşteri Değeri Modelleri Müşteri değeri farklı modeller yardımıyla açıklanmaktadır. Bunlardan değer bileşenleri modelleri satın alma kararı ve karar sonrası tatmini etkileyen bileşenlerin değerlendirilmesine dayanır. Amaç-araç modelleri ise müşterinin ürünü satın alma amacına uygunluğunu temel alarak değeri açıklamaya yönelir. Fayda-maliyet oranına dayanan modeller, değeri elde edilen fayda ve katlanılan maliyet farkına veya oranı üzerinden açıklarlar. Son model olan birleştirilmiş müşteri değeri modelleri diğer modellerin sınırlı ve eksik yönleri olduğunu savunarak değer değişimini, değer yaratmayı ve müşteri değer dinamiklerini bir arada ele alır. Müşteri Değerinin Yönetilmesi ve Müşteri İçin Değer Yaratma Müşteri değer yönetimi, işletmede değer yaratılması ve müşteriye sunulması için gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşan bir yönetim sürecidir. Değer yönetimi; değer kaynaklarının belirlenmesi, bu kaynağa bağlı olarak değer oluşturulması, değer tüketiciye aktarımı ve sürecin kontrolü faaliyetlerini kapsamaktadır. Uzun dönemli bakış açısına sahip olmak, belirli bir hedef kitleyi ve bu kitlenin beklentilerini dikkate almak, sunulacak mal ve hizmetlerden ne tür faydalar sağlayacağına odaklanmak, ürün özelliklerinin ne tür değerler sunduğunu bilmek, değer ne zaman ve nerede sunulacağını belirlemek müşteri değer yönetimi için oldukça önemlidir. Ayrıca değer odaklı anlayışı örgütün tamamına felsefe olarak yaymak ve örgütsel faaliyetlerin kurgulanmasına buna dikkat etmek de gerekir. Bu sayede değer yaratmak için faydanın en üst düzeyde olması ve maliyetlerin en düşük düzeyde tutulması sağlanabilir. Pazarda liderlik ve rekabet avantajı sağlamak için değer aracılığıyla fark yaratma ve bu farkı sürekli hâle getirmek için, en mükemmel ve eşsiz değeri yaratmak için çaba sarf edilmeli, değer müşteriye sunumunda belirli standartlar oluşturulmalı ve işletme fonksiyonlarının tüm faaliyetleri değer odaklı olarak yürütülmelidir. İletişimin Müşteri Değeri Yaratmak İçin Kullanımı Tüketici ürün hakkında bilgilendirilmeden, bu bilgilendirmeye bağlı olarak tüketici ikna edilip tüketicinin tercihinin yön verilmeden yaratılan değer bir anlamı olmayacaktır. Bu noktada pazarlama iletişimi önemli bir işlev görmektedir. Pazarlama iletişim yardımıyla tasarlanan ve sunulacak olan değerle ilgili müşteriyle iletişim ve ilişki kurulur. İletişim bağına dönüştürülebildiğinde müşteri algıladığı değer iletişimle daha yükselir ve diğer insanlara aktarılır. İletişimle kazanılan değer markanın tüketici zihnindeki konumunu da etkiler. İletişimle beraber sadece ürünü kullanımdan sonra değil kullanımdan önce bile değer algısı oluşturulabilir. Bu sonuçlara ulaşabilmek için tüm işletmecilik faaliyetlerinin değer yaratmaya odaklanması; iletişimin değer yaratmadaki önemini dikkate alınması; müşteri ile kişisel her türlü iletişimin değeri pozitif veya negatif yönde etkileyebildiğinin unutulmaması; kurulacak iletişim kanallarının zengin ve tüketicinin arzu ettiği formda, kolay erişimli ve düşük maliyetli olması gerekmektedir.

MÜŞTERİYİ KAZANMA

Birçok işletme, pazarlamayı, müşteri kazanma ve müşteriyi elde tutma sanatı olarak görmektedir. Kotler'e göre pazarlama; "kârlı müşterileri bulma, işletmeye bağlı tutma ve satın almalarını artırma bilimi ve sanatıdır". İşletmeler için yeni müşteri kazanma ve onlarla ilişkiler kurup geliştirme, var olan müşterilerle sürdürülen ilişkiler kadar önemlidir. Müşterilerin işletmelere olan ilgilerinin ve devamlılıklarının süreceğini düşünmek yanlış ve riskli bir varsayımdır. Müşterilerin ürün ve hizmetlerde daha geniş bir tercih sunan işletmeleri seçtiği, diğerlerinden farksız ya da zayıf hizmet sunan ve müşteri ilişkileri kopuk olan işletmeleri terk ettiği bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işletmeler için müşterilerin üründen beklentilerinin neler olduğunu, bu beklentilerinin ne kadarlık bir kısmını karşılayabildiklerini bilmek ve müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyip tatmin düzeyini artırmak için yapılacak çok yönlü tüm çalışmalar oldukça önemlidir. İyi müşteriyi kazanma, onları elde tutma, satın alma davranışlarını sürekli kılma ve onları sadık müşteriler hâline getirme müşteriye odaklanmanın temel hedefleri arasında yer almaktadır. İşletmeler için müşteri memnuniyeti müşteriyi kazanmanın en önemli yollarından biridir. İşletmeler müşteriyi kazanma açısından müşteriyi iyi tanımalı, müşterinin ne istediğini bilmeli, müşterinin ihtiyacına cevap vermeli, ürün ve hizmetlerden memnun olmasını sağlamalıdır.

MÜŞTERİYİ ELDE TUTMA

İşletmeye yüksek kâr getiren müşterileri elde tutma, onların sadakatini kazanma ve sürekliliğini sağlama bir işletme için hayati önem taşımaktadır. Günümüzde müşterileri elde tutma oranı yüksek olan işletmeler daha hızlı büyümektedir. Müşteriyi elde tutma, müşteriyi işletme sınırları içinde tutabilme gücü olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin iş yapmak üzere müşterilerini uzun süre boyunca kendine bağlaması anlamına gelmekte ve sadakatini alt yapısını oluşturmaktadır. Bunun sonucunda sadakat ise, müşterilerin uzun dönemde elde tutulması sonucu oluşan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle müşteriyi elde tutma müşteri sadakatini oluşturmanın en önemli basamaklarından biridir ve müşterilerle iş ilişkilerinin devam ettirilmesi anlamına gelmektedir. En alt düzeydeki müşteri tatmini bile müşteriyi muhafaza etmek için gerekli olmaktadır. Müşteriyi elde tutmayı sağlamaya çalışmanın en temel amacı, müşteriyi işletmeye bağlama ve müşteriyle kurulan ilişkinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu aşama, işletmeden ürün almaktan vazgeçen müşteriyi ikna etmeye çalışılan süreci de kapsamaktadır. Müşterileri ikna ederek işletmeye bağlı kılmak, özellikle günümüz rekabet şartlarında müşterilerin pek çok seçenekleri varken kolay olmamaktadır. Böyle bir ortamda müşteriyi işletmeye bağlamanın en uygun yolu müşteri hizmetlerini en iyi hâle getirmektir. Müşteriyi işletmede tutmanın ise iki yolu bulunmaktadır. Bunlardan biri, müşteriyi yüksek oranda tatmin etmek diğeri ise müşteri sadakati oluşturmaktır. Yüksek ölçüde tatmin olmuş, dolayısıyla işletmelerin elde tutmayı başardığı bir müşteri; Aalişverişini uzun süre devam ettirmekte, işletme, yeni ürün ve hizmetler ürettikçe ve mevcut ürün ve hizmetlerini geliştirdikçe daha fazla miktarda satın almakta, işletme ve onun ürün ve hizmetlerinden övgü ile bahsetmekte, işletmenin ürün ve hizmetleri ile rekabet eden markalara ve onlarla ilgili reklamlara aldırış etmemekte, fiyat üzerinde çok fazla durmamakta, işletmeye ürün ve hizmetler hakkında fikirlerini sunmaktadır. İşletmeler çeşitli müşteri tutma modelleri geliştirmişlerdir. Bu modellerin temelinde müşteri tatmini, müşterilerle ilişkilerin güçlendirilmesi ve müşterinin korunmasıyla ilgili diğer yapısal özellikler yer almaktadır. Bu modellerden bir tanesi olan "12 Adımda Müşteri Elde Tutma Modeli" şu şekildedir: Adım 1-"Bu İşte Hepimiz Beraberiz." Takım ruhunun oluşturulması ve devam ettirilmesi, müşteri tutma modelinin en önemli adımlarından biridir ve bu adım olmadan diğerleri bir anlam ifade etmez. Adım 2-"Müşterileri Bilmek Onları Tutmak Demektir." Müşterinin gerçekte ne istediğini bilmek için sormak gerekir. Müşterileri anlayabilmek ve ne istediklerini bilebilmek için araştırmalar yapıp sonuçlarından yararlanmak yapılacak hataları en aza indirmeye yardımcı olabilmektedir. Adım 3-"En İyi Müşterilere Odaklanma." Bu adımda öncelikle en iyi müşterilerin kim oldukları belirlenir. Özel yaklaşımlar ve iletişim uygulamaları ile bu müşterilerle ilişkiler kurulmaya çalışılmalıdır. Adım 4-"Çalışanlara Yetkiler Verme." Yönetim, müşteriyi elde tutma faaliyetlerinde örgüt içinde bir katalizör görevi görür. Müşterilere yakın olan çalışanların onların sorunlarını ve ihtiyaçlarını yakından bildikleri görülebilmektedir. İşletmenin ne yapması gerektiğini çalışanlar söyleyebilir ve yönetim bunları dikkate almalıdır. Hem çalışanlara yetkiler verip hem de önerdikleri ve söylediklerinin yerine getirilmesi onların işlerini sahiplenip motive olmalarına neden olabilecektir. Daha sonrasında uygulamalardan

elde edilecek başarılar tüm çalışanlara duyurulmalıdır. Adım 5-“İç Müşteriler.” İşletmenin başarısı, kuruluşun içinden başlayarak inşa edilir. Öncelikle, iç müşterilerin kimler olduğunun saptanıp, onların görüşlerini değerlendirmek gerekmektedir. Adım 6-“Hata İnsana Özgüdür.” Sorunu çözülen müşteri, normal seviyede hizmetin verilmesiyle tatmin olan müşteriden daha fazla oranda sadık müşteri olma eğilimindedir. Diğer bir yandan, hatalarının farkında olan ve bunların düzeltilmesine uğraşan kuruluşlar daha başarılı olabilmektedir. Bu konuda çalışanları eğitmek ve bilgilendirmek işletmeler için çok önemlidir. Şu bir gerçektir ki hata ya da başarısızlık kişinin değil, sistemindir. Adım 7-“Bağlantıyı Sürdürme.” Müşteriyle ilişkinin devam etmesi mutlaka satışla ilgili olmak zorunda değildir. Bağlantısını sürdürmek isteyen işletmelerin müşteri ile ilişkilerini daima dinamik ve canlı tutması gerekmektedir. Adım 8-“Müşteriyle Çok Yönlü İlişki Kurma.” Müşteriyle ilişkinin sadece biçime dayanması, aradaki ilişkinin temelini sağlam olmasına engel olur. Sosyal ilişkiler içinde olma, sporla ilgilenme, dostluk kurma gibi faaliyetlerle ilişkilerin temeli güçlendirilip çok yönlü şekle getirilebilir. Müşteri ilişkilerinin bir diğer yönü de; yeni satış ve pazarlama imkânlarının geliştirilmesidir. Çapraz satışlarda ya da işletmeye yeni müşteri kazandırmak için geliştirilmiş programlarda müşteriyle sürdürülen ilişkilerin önemi büyüktür. Adım 9-“Önder Olun, İzleyin ya da Yoldan Çekilin.” İşin görülmesi ve zamanında bitirilmesi müşteri ilişkilerinde çok önemli bir konudur. Buna ulaşmanın yolu katı ve hiyerarşik örgüt yapısı geliştirmek değildir. Müşteri ziyaretlerini ve ilişkilerini sürdürme görevi sadece müşteriyle karşı karşıya gelen personele ait değildir. Genel müdür dâhil olmak üzere tüm çalışanlar, müşteri ilişkilerinde etkin rol alabilmelidir. Kendini müşterinin yerine koyabilme önemli bir iletişim aracıdır ve yönetimin bu konudaki tutum ve davranışı, personele örnek olacaktır ve aynı zamanda, benzer tutum ve davranışlar desteklenecektir. Adım 10-“Karşılaşılan Sorun Herkesin Sorunudur.” Müşteri ilişkilerinin sürekliliğini sağlayıp, böylelikle müşteriyi elde tutmanın önemli bir yolu da hiç kimsenin bir sorun karşısında “Bu benim sorunum değil.” dememesidir. Adım 11-“İyi İşin Farkına Varma.” Müşteriyi memnun etmek şirkette herkesin görevidir, fakat bunu sağlayan personelin de hoşnut tutulması bir yönetim zorunluluğudur. Artık güdülenmenin sadece parasal olarak yeterli olmayacağı çok açık şekilde görülebilmektedir. Ayın, haftanın personelini seçme, müşteriden gelen övgüleri, çalışanların önünde personele iletme bu konuda verilebilecek örneklerdendir. Adım 12-“Bugün Geçerli Olan, Yarın Geçerli Olmayabilir.” Gerçekten müşteriyi elde tutma olayının gerçekleşmesi hedefleniyorsa, belli bir düzeyde örgütsel esneklik göze alınmalıdır. İşletmenin örgüt yapısının hızlı karar almaya ve müşteri ihtiyacını gidermeye imkân sağlayacak biçimde esnek olması zorunludur. Yukarıda ifade edilen “12 Adımda Müşteri Elde Tutma Modeli” yanında, “Müşteri Tatminine Bağlı Olarak Geliştirilen Müşteri Elde Tutma Modeli”, “Sosyal Bağlara Dayalı Olarak Oluşturulan Müşteri Elde Tutma Modeli” ve “İlişkilere Dayalı Olarak Geliştirilen Müşteri Elde Tutma Modeli” şeklinde üç ayrı modelden söz etmek mümkündür. 1. Müşteri Tatminine BBağlı Oolarak GGeliştirilen MMüşteri EEelde TTutma MModeli: Bu modelin esası yüksek müşteri tatminine dayalıdır. 2.Sosyal BBağlara DDayalı Oolarak OOlusturulan MMüşteri EEelde TTutma MModeli: Bu modelde temel belirleyici unsurlar olarak, arkadaş baskısı, güven, etkileşimin kalitesi gibi özellikler göze çarpmaktadır. Arkadaş baskısı, sosyal baskıyı temsil etmektedir. Eğer müşterinin istek ve ihtiyaçları tam karşılanmamışsa, müşteri işletmeyle olan ilişkisini sonlandırabilir 3.İlişkilere DDayalı Oolarak GGeliştirilen MMüşteri EEelde TTutma MModeli: Bu model ürün veya hizmetin performansı, hedefin uygunluğu, bağlılık ve sözlerin tutulması gibi temel kavramlar üzerine inşa edilmiştir. Ürün veya hizmet performansı, müşterilerin işletmeyle olan ilişkilerinin devamlılığında oldukça önemlidir. Bu nedenle ürün ve hizmetlerin işlevlerinin müşteri beklentilerine uygun şekilde sunulması gereklidir. Ürün ve hizmetin performansı, müşteri tatmini veya beklentilerinin ne oranda karşılandığının tespit edilmesiyle ölçülmektedir. Herhangi bir işletmenin müşterilerine sunduğu ürün veya hizmetin performansı rakiplerinkinden daha iyi değilse işletme müşteriyi tutmada zorlanacaktır.

MÜŞTERİYİ ELDE TUTMANIN YOLLARI

İyi müşterileri elde tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler hâline getirme, işletmeler için, insanların nefes almaları kadar doğal ve vazgeçilmezdir. Bu açıdan bakıldığında, firmalar için belirgin bir müşteri odaklı hizmet misyonuna, vizyonuna ve felsefesine sahip olmak ve bunu personele iletme, sonra onları eğitmek ve onlara yetki vermek oldukça önemlidir. Bunlara ek olarak, müşterilere kaliteli ürünler, hizmetler ve güven sunmak ve müşterilerin sunduğu önerilere göre harekete geçmek gerekmektedir. Müşterileri uzun dönemde elde tutma birbiriyle bağlantılı yönetim faaliyetlerinin uygulanmasını zorunlu kılar. Müşterileri uzun dönemde elde tutma açısından birbirleriyle bağlantılı şu faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir: Sürekli müşteri bulanlar için özel programlar düzenlemek, teşekkür kartları göndermek, şirket gazetesi çıkarmak, telefon ile firmayı daima hatırlatmak, müşterileri ödüllendirmek, müşterilerden iyi olanlar ile birleşmek ve ortak olmak, hizmete yönelik bir şirket sektörü oluşturmak, bir hizmet vizyonuna sahip olmak, çalışanlara yetki vermek, iyi insanları işe almak, kolayca ulaşılabilen hizmet sistemleri oluşturmak, hizmet politikalarına esneklik getirmek, adil ve tutarlı olmak, her müşterinin değeri ömür boyudur. Bu nedenle müşteri kaybetmenin maliyetini bilmek, rakiplerle hizmet sahasında yarışmak, işleri günlük yapmak, müşterilere ne istediklerini sormak, piyasa araştırması yapmak, şirket içi denetimleri aksatmamak, müşterilere saygılı, güvenli,

doğru ve dürüst davranmak, etkili iletişim sunmak, müşteriye verilen sözü tutmak, müşterilere gülümsemek, müşteriyi yüceltmek, müşteriyi ödüllendirmek, müşteriye adıyla hitap etmek, satış sonrası hizmete önem vermek, müşteriye değişik, kaliteli ve ucuz ürünler sunmak, müşteriye ürünleri hızlı ve zamanında sunmak.

MüşTERİ YAşAM BOYU DEĞERİ

Son yirmi yıl içinde müşteri ilişkileri uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte pazarlamada ürün odaklı yaklaşımdan, müşteri odaklı yaklaşıma geçiş yaşanmıştır (Onur, 2005: 1). Bu yaklaşımda müşteriler işletmeler için değer olarak görülmekte ve işletmeler tarafından elde edilmelerine ve elde tutulmalarına odaklanılmaktadır (Singh, 2003: 2). Ancak işletmeler müşterilerin hepsinin aynı değere sahip olmaması, kaynakların kısıtlılığı ve tüm müşterilerle aynı yoğunlukta ilgilenilememesi nedeniyle müşterilerinin işletme için değerlerini ölçerek müşteri yaşam boyu değerini belirlemektedirler. Watson'a göre, müşteri yaşam boyu değer işletme ile ilişkide bulunan tüm müşterilerden bütün dönemler süresince elde edilmesi beklenen kârın toplamıdır. Keser ise müşteri yaşam boyu değerini, bir müşterinin bir firma ile olan tüm yaşam boyu ilişkisinden elde edilmesi beklenen gelirin toplamından müşteri için yapılan her türlü masraflar düşüldükten sonra, kalan miktarın bugünkü değer olarak tanımlar.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE İLİŞKİLER AĞI

İşletmeler pazarda tek başlarına değildirler, pazara ürün/hizmet sunmalarında birçok işletme ile birlikte çalışırlar. Bunlar, işletmelere ürün için gerekli ham madde, yarı mamul veya yardımcı malzeme tedarikini sağlamak, finansına, tanıtımına yardımcı olmak gibi birçok hizmet sunarlar. İşletmelerin iş ortakları ile kurduğu uyumlu iş ilişkileri ürün/hizmet üretim sürecinin sorunsuz yürütülmesini sağlar. Bu nedenle ürün/hizmet sunumu, işletme ve çevresinde yer alan iş ortaklarının karşılıklı ilişkilerinden oluşan bir şebeke ağı şeklinde gerçekleşir. Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri merkezlik anlayışından hareketle, işletmenin iş ortakları ile oluşturduğu şebeke ağının merkezinde müşteri yer alır. İşletme iş ortakları ile paylaştığı süreçlerin müşteri değeri yaratmak amacı ile gerçekleştirildiğinin farkındadır. Bu nedenle merkezde işletme ve işletmenin gereksinimleri değil müşteri yer alır.

FİRMA VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER

İmalat veya hizmet işletmelerinin hepsi çok sayıda ve türde tedarikçi işletme ile çalışırlar. Tedarikçiler çeşitli açılardan sınıflandırılırlar. -Ürün sunan tedarikçiler -Hizmet sunan tedarikçiler. Ürün sunan tedarikçiler işletmelere ham madde, yarı mamul, tamamlanmış mamul sunan firmalardır. Bazen ürün yanında hizmet de sunarlar. Bir de hizmete dayalı sunumlar yapan tedarikçiler söz konusudur. Bu tedarikçiler hizmetle birlikte ürün sunarlar. Ancak asıl alışveriş konusu hizmettir. Bu tedarikçilerle ilişkiler, anlaşmalı iş ortaklığı olarak değerlendirilebilir. MİY uygulayan işletmeler dış kaynak kullanımı ile MİY yazılım ve donanımlarını bu gibi tedarikçilerden temin ederler. Müşteri ilişkileri yönetimin bakış açısına göre farklı rekabet avantajı sağlamada müşteri ilişkilerini geliştirmek kadar dışsal paydaşlar ile karşılıklı uyum ve iş birliği içerisinde değişimler yapmak gerekmektedir. Dışsal paydaşlar, ilişkiler geliştirilmesi ve muhafaza edilmesi gereken gruplardan biridir. Tedarikçilerle karşılıklı eş güdüme dayalı ilişkilerin işletmelere sağlayacağı avantajlar 1980'li yıllardan itibaren üzerinde durulan bir konudur Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) Tedarik zinciri yönetimi pazara verimli sunumlar yapmak için alıcı ve tedarikçinin bütünleşmesidir. TZY; müşteriye uygun maliyetli ve üstün değer sunmak için tedarikçi, aracı, işletme ve tüketici bağlantılarının yönetimini ifade eder. Tedarik zinciri yönetiminde tedarik süreci boyunca yürütülecek işlemler için tedarikçi firma ile işletme ortaklaşa hareket eder. Tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağladığı diğer faydalar şu şekilde özetlenebilir:

- Maliyet düşüşü
- Uzmanlaşma
- Hızlı, doğru ve etkili sistem
- Daha fazla esneklik
- Daha düşük stok seviyeleri
- Daha yeni teknoloji
- Daha iyi pazar bilgisi
- Temel yetenekler üzerinde daha çok odaklaşma Tedarik zincirinde oldukça karmaşık süreçler yer alır. Bu süreçleri en kısa şu şekilde açıklayabiliriz: Ham maddelerin elde edilmesi, bunların nihai ürünlere dönüştürülmesi ve bu ürünlerin müşterilere dağıtım işlevlerini gerçekleştiren tesis ve dağıtım ağıdır. Bununla birlikte tedarik zinciri yönetimi, alıcı ile satıcı arasında yürütülen mal akışından daha kapsamlı süreç ve uygulamaları içerir. Bu nedenle Küresel Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Management) tedarik zinciri yönetiminde gerçekleştirilen faaliyet ve akışları dikkate alarak süreçlerini sekiz bölüme ayırmıştır.

Bunlar:

- Müşteri ilişkileri yönetimi: Tedarik zinciri yönetiminde (TZY) tedarik süreci üstlenilen işletmeler ile müşteri merkezli ilişkiler kurmak esastır.
- Müşteri hizmet yönetimi: Müşteri hizmet yönetimi, ürün-hizmet yönetiminin uyumunu ifade eder.
- Talep yönetimi -Sipariş işleme
- Üretim akış yönetimi
- Tedarikçi ilişkileri yönetimi
- Ürün geliştirme ve ticarileştirme
- İadeler İşletmeler çok sayıda tedarikçi ile ilişkiler içerisindeyler. Ancak günümüzde kabul gören anlayışa göre az sayıda tedarikçi ile uzun dönemli stratejik ortaklıklar kurmak hem ekonomiktir hem de

rekabet avantajı sağlamak açısından üstünlük sunar. İşletmeler tedarik zinciri yönetimini işletmelerinde verimli şekilde başlatmak ve sürdürmek için bazı önemli noktaları dikkate almalıdır.

Bunlar: -İşletme kendi stratejisi ile tedarik zinciri stratejisini uyumlu hâle getirmelidir.

-MİY doğrultusunda belirlenen amaçlar tedarik zinciri yönetimi için açık ve anlaşılır hâle getirilmelidir. MİY’de sürekli değişen ve yenilenen yapılanmalar söz konusudur. Tedarik zincirinin bu değişimlere uyum sağlaması için yoğun ve sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Tedarik zincirinden sorumlu firmanın müşteri yönlü dağıtım yapmasını sağlamak için müşteri bilgi sistemi ve müşteri dosyaları paylaşılmalıdır. Tedarik zinciri ile ortak takımlar oluşturulması daha hızlı kararlar alınmasına yardımcı olur. İşletmenin tedarik zincirini değerlendirmesinde bazı ölçüt ve kıstaslara sahip olması tedarik zincirinin geliştirilmesi ve veriminin artırılmasında faydalı olur. MİY’de tedarikçi ile kurulacak ilişki rekabetçi yaklaşım yerine “ortaklık” şeklinde olmalıdır. Ortaklık şeklindeki tedarikçi ilişkisinde ise karşılıklı güvene dayanan uzun vadeli alışveriş ilişkileri söz konusudur. Bu ilişkide her iki tarafın da kazacağı anlaşmalar yapılır. Bunun için de tedarikçinin söz hakkının olduğu ortak kararlar alınır. İşletmelerin tedarik konusunda yararlandıkları bir diğer alternatif uygulama ise dış kaynak kullanımıdır. En uygun koşullarda ürün veya hizmet sunacak işletme ile anlaşmalar imzalanır ve ürün-hizmet alımı ile sınırlı ilişkiler kurulur. Son dönemlerde bu kavram stratejik dış kaynak kullanımı şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır. Stratejik dış kaynak kullanımında vurgulanan konu tedarikçi ile işletmenin sadece alışveriş yapmaları değil, stratejik boyutta bağlantılar geliştirmeleridir.

FİRMA VE ARACILARLA İLİŞKİLER

Aracılar ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını sağlayan kişi ve işletmelerdir. Toptancılar, perakendeciler, komisyoncular bunlara örnek verilebilir. Stratejik iş ortaklıkları, aracılar ve işletmelerin risk algısını azaltan bir uygulamadır. Çünkü geleneksel dağıtım kanallarında imalatçılar çok sayıda aracı ile çalışarak riski dağıtmak isterler. Bu ortaklıklarda ise az sayıda hatta bazen tek aracı ile yoğun ilişkiler kurulmaktadır. Aracılar, işletmenin pazar ile bağlantı noktasını oluştururlar. Bu nedenle müşteriye ilave değer sunmada önemli roller üstlenirler. MİY uygulayan işletmeler bu endişelerini giderme ve kendilerine en uygun kanalı seçmede şu dağıtım kanalı stratejilerini seçebilirler: Tek dağıtım kanalı seçeneği: Direkt müşteriye satış yapan birçok işletme tek dağıtım kanalını kullanır. Bu işletmeler yüz yüze, internet, telefon veya TV ile satışlarını direkt olarak müşteriye ulaştırırlar. Çoklu dağıtım kanalı: Bu seçenekte müşteriye hem geleneksel hem de internet gibi kanallar ile ulaşılır. İşletme ve dağıtım kanalı müşteriye üstün değer sunacak şekilde bir araya getirilmelidir.

Bunun için uygulanabilecek aşamalar şöyledir:

-Amaç belirlenme: Dağıtım kanalı stratejisinin amacı, MİY vizyon ve hedefleri ile örtüşecek ve dağıtım kanalı hedefleri ile uyumlu olacak şekilde belirlenmelidir.

-Kanal yapısı ve üyeleri belirleme -Üyeleri değerlendirme: Bu değerlendirmede kanal üyeleri maliyet-kârlılık açısından değerlendirilir.

-Kanal yönetim stratejisi: Kanal üyelerini ve işletmeye getirecekleri fayda-maliyeti hesaplayarak üye seçimini yapar. İşletmeler teknolojiye de yararlanarak aracılar ile işletme arasında intranet bağlantıları ve ERP (kurumsal kaynak planlaması) sistemleri kurarak eş güdümlülüğü sağlayabilmektedirler. Partnerler (İş Ortakları) İş ortakları işletmenin müşteri değeri yaratma sürecine katkı sağlayan, müşteri merkezli faaliyetlerine yardımcı olan taraftır. İşletmeler çok çeşitli partner ile çalışırlar. Müşteriye değer yaratma süreci dikkate alınarak yapılan bir ayırıma göre partnerler değer yaratan ve değer dağıtan partnerler olarak iki gruba ayrılmıştır. -Ortak girişim: Ortak girişimcilikte işletmeler belirli bir amaç doğrultusunda ortak kaynak kullanımı, faaliyetleri birleştirme veya bazı görevleri ortaklaşa üstlenme gibi konularda beraber hareket ederler.

-Kategori takımları: Kategori yönetimi birbiri ile ilintili veya birbirinin yerine kullanılabilen bir grup ürünün yönetimini ifade eder. Kategori yöneticileri, imalatçılarla birlikte bir kategori içerisinde yer alan tüm markaların tedarik, fiyatlama ve alım-satımından sorumlu olan kişidir. -Kıyaslama:

İşletmenin iyi örnek oluşturan firma uygulamalarını inceleyerek kendi süreç ve faaliyetlerini sürekli olarak iyileştirmeye ve geliştirmeye çalışmasını ifade eder.

-Düzenleyiciler: Bazı endüstri ve sektörlerde düzenleyici kurum veya organizasyonlar bulunur.

Bankacılık, sigorta, konut vb. gibi birçok sektörde düzenleyicilerin belirlediği kurallar çerçevesindeki uygulamalara müsaade edilir.

-Müşteri dayanışma grupları: Tüketici haklarını korumak ve gözetmek amacıyla hareket ederler.

-Sponsorluk: Bazı spor, kültür, sağlık ve eğitim gibi olayları ya da kuruluşları desteklemek için yürütülen faaliyetlerdir. Sponsorluk ile işletmeler ürünleri farklı reklam ortamlarında da desteklemek isterler. -Acente: Bir kuruluşa bağlı olmaksızın işletme adına belirli bir yer ve bölge içinde işletmeyi ilgilendiren işlerde aracılık eden kişidir.

-Komisyoncu ise belli bir komisyon karşılığında alıcı ve satıcı arasında aracılık yapan kişidir.

-Yönetim müteahhitleri: Bunlara yönetim üstlenicileri de denilir. Yönetim üstlenicileri, işletmelerin yönetim faaliyetlerinin bazılarını üstlenen uzman firmalardır. Hizmet sektöründe (konaklama, finans,

perakende satış noktaları vb.) ve uluslararası pazarlarda çok başvurulan bir yöntemdir.

-Konsorsiyum: Belirli bir amacı gerçekleştirmek veya belirli bir iş için konularda uzmanlaşmış ve güçlü işletmelerin bir araya gelerek birlikler veya ortaklıklar kurmalarıdır. -İmtiyazlı acentelik: İmtiyazlı acentelikte acenteye ana firma tarafından sunulan koşullar sınırlayıcı ve belirleyicidir. Ayrıca sadece ürün değil tüm olarak sistemin pazarlanması söz konusudur. -Lisanslı satışçılık: Teknoloji, bilgi, isim veya semboller gibi soyut değerlerin kullanım hakkının başka işletmeye verilmesidir.

ÇALIŞANLAR İLE İLİŞKİLER

Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülmesinde çalışanların büyük bir önemi vardır. Çünkü MİY özünde insan ilişkilerine dayalıdır. Çalışanların işlerinden tatmin duymaları ile değer elde ederler. Tatmin olmuş çalışan, müşteri tatminini de artırmaktadır. Böylece çalışanlara değer sunma, hem müşteri hem de paydaşlar için değer yaratılmasını sağlamaktadır. Çalışanların müşteri merkezli kültürü benimsemeleri için yöneticilerin çalışanlar üzerinde yoğunlaşmaları gerekir. Bunun için işletmelerin dikkate alabilecekleri iki uygulama söz konusudur. Bunlar içsel pazarlama ve çalışanı güçlendirmedir. İçsel Pazarlama İçsel pazarlama kısaca çalışanların kazanılması, muhafaza ve motive edilmesidir. Her bir bölüm kendisinden sonra süreçte yer alan bölüme doğru, hızlı ve eksiksiz hizmet götürmesi gereken satıcıdır. Bu şekilde işletme genelinde çalışanlar arası sorumluluk, bağlılık ve uyum artar. Çalışanların kazanılması ve motive edilmesi için müşterilere yönelik stratejiler ile aynı mantık çerçevesinde hareket edilmesi önerilmektedir. Pazarlama stratejilerinin temel adımları şu şekildedir: Pazarlama amaçlarının belirlenmesi, pazar bölümlenme ve hedefleme, konumlama ve pazarlama karmasının belirlenmesidir. İçsel pazarlamada da bu adımların izlenmesi daha net uygulamaların hayata geçirilmesine yardımcı olur.

-Pazarlama amaçlarının belirlenmesi: Pazarlama amaçları belirlenirken çalışanlara yönelik olarak ulaşılmak istenilen hedefler tanımlanır.

-Pazarı bölümlenme ve hedefleme: Pazarı bölümlenme ise çalışanları bazı özelliklerine göre benzer bölümler altında toplamaktır.

-Pazarı konumlama: Her bir çalışan bölümünde MİY felsefesinin nasıl yerleştirileceğini ifade eder.

-Pazarlama karması: Çalışanlardan beklenen tepkileri alabilmek için işletmenin faydalanacağı araçlardır. Geleneksel pazarlama karmasından (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) farklı olarak çalışanlarla yoğun iletişim belki de en önemli araçtır. Bunun yanında ödüllendirme, eğitime, yetkilendirme de çalışanların MİY sürecine katılımını artırır. Personel Güçlendirme Hem içsel pazarlama hem de başarılı ve etkin MİY süreçleri gerçekleştirmelerinde önemli rolü olan konulardan biri de çalışanların güçlendirilmesidir. Güçlendirme, çalışanlara bazı görevleri yürütme ve kararları alabilme hakkının verilmesidir. Güçlendirilen çalışanın kendine olan güveni artar, sorumluluk duygusu gelişir ve işinden daha fazla tatmin duyar. Karar verme konumunda olduğu için daha dikkatli ve titiz davranır. Müşteriye yönelik faaliyet ve uygulamalarda aktif rol üstlenir. İş süreçlerini geliştirmede yenilikçi ve sorun çözücü davranır. Çalışanın güçlendirilmesinin farklı düzeyleri vardır. Bunlardan biri tam güçlendirmedir. Tam güçlendirme, çalışanın müşteri tatmini sağlamak için her şeyi yapabilme hakkının olmasını ifade eder. Bir diğeri ılımlı güçlendirmedir. Burada ise çalışanın karar vermeden çok öneride bulunması söz konusudur. Çalışan öneride bulunur. Kesin kararı vermek üst yöneticinin görevidir. Bir başka güçlendirme ise göreve bağlı güçlendirmedir. Bu güçlendirmede çalışana işini yapma konusunda karar verme hakkı tanınır. Çalışan işini yapma şekli konusunda belirleyicidir. Çalışan daha verimli ve başarılı olacağını düşündüğü şekilde işini yeniden yapılandırabilir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN DİĞER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ

Müşteri, belirli bir işletmeden ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Müşteri ilişkileri ise kuruluş ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan birbirlerine karşılıklı fayda sağlayan ve ihtiyaç giderilmesini içeren bir süreçtir. Müşteri ilişkileri yönetimi müşteri ile işletmeyi kapsayan bir süreç olduğu için diğer kavramlarla sürekli ilişki içerisinde. Bu ilişkiler alt başlıklarda verilmiştir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ, MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Küreselleşme ve artan rekabet ortamında geçerli olan pazarlama anlayışında müşterilerin ürün ya da hizmete ilişkin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve bunları en üst düzeyde karşılayacak pazarlama stratejilerinin geliştirilerek tüketici tatmininin en üst noktaya taşınması büyük önem taşımaktadır. Müşteri memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılması ise ortaya çıkarılan ürün veya hizmet kalitesinin müşterinin arzuladığı düzeye getirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu aşamada toplam kalite yönetimi işletmelerin hem mevcut müşterilerinin memnuniyetlerini sağlamak hem de gelecekte müşteri bulabilmeleri için önemli bir uygulamadır. Toplam kalite yönetimi, bir kuruluştaki çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, iç ve dış müşterilerin kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir. Toplam kalite yönetimi müşteri odaklı bir yönetim tarzıdır. Bu nedenle her iki kavramında temelinde müşteri bulunmaktadır. Diğer taraftan hem toplam kalite yönetiminin hem de müşteri ilişkileri yönetiminin hedefinde işletmenin kârlılığını artırmak ve pazar payını en üst düzeye çıkarmak vardır. Dolayısıyla yöneticiler, işletmelerini pazarda daha üst seviyelere taşımaya çalışırken aynı amaca hizmet eden bu iki anlayışı birbiriyle bütünleşik ve uyumlu bir şekilde kullanmalıdırlar.

VERİ TABANLI PAZARLAMA KAVRAMI, AMAÇLARI, UYGULAMA ALANLARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Veri tabanlı pazarlama genel olarak, müşterilerin demografik, sosyoekonomik özelliklerine, satın alma alışkanlıklarına ve müşteri iletişim bilgilerine sahip olmak ve bunları pazarlama için faydalı bir unsur olarak değerlendirmektir. Veri tabanındaki bilgileri “hangi hedef kitleye, hangi pazarlama karmasıyla ulaşacağı ürünün hangi pazar bölümüne uygun olduğu” gibi noktaları saptamak için kullanılır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetiminin temeli veri tabanlarına ve veri tabanlı pazarlamaya dayanmaktadır. Veri tabanlı pazarlama sistemi ile elde edilecek bilgiler işletmenin ürün ve hizmetlerine ek bir değer katmaktadır. Veri tabanlı pazarlama yardımıyla geliştirilecek müşteri yönetim programları uygun müşterilerin kazanılması, en iyi müşterilerin sürekli kılınması ve işletmeyi terk etmiş müşterilerin geri dönüşünün sağlanması gibi üç temel amaca hizmet etmektedir. Bu amaçlar işletmenin rekabet avantajı sağlayarak kâr elde etmesi için oldukça önemlidir.

PAZAR ODAKLILIK KAVRAMI, BİLEŞENLERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Pazar odaklılık, mevcut ve gelecekteki müşterilere ilişkin olarak bilgi toplanması, bu bilginin işletme bölümleri arasında yayılması ve buna göre tepki verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Rekabet odaklılığı, müşteri odaklılığı ve fonksiyonlar arası eş güdüm pazar odaklılığı oluşturan temel öğelerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi için yapılan tanımlara ve müşteri ilişkileri yönetiminin amaçlarına bakıldığında en fazla dikkat çeken kavramın müşteri olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda müşteri ilişkileri yönetimi ile pazar odaklılık arasındaki temel ilişki pazar odaklılığın bir anlayış olması, müşteri ilişkileri yönetiminin ise pazar odaklılığı müşteri odaklılığının sağlanabilmesi için kullanılabilecek etkin bir araç olarak görmesidir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, PAZARLAMA KÜLTÜRÜ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Kültür, bir toplumun üyelerinin ortak deneyimlerinden ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılmış ve aktarılmaya devam eden değerler, inançlar ve tutumlardır. Herhangi bir toplumun genel kültürü, bir üst sistem olarak çok sayıda alt kültürlerden ve sistemlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürleri de bu alt kültür sistemlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançlardır. Örgüt kültürü, temel varsayımlar, değerler, inançlar, normlar, dil, davranış kuralları, fiziki çevre, âdetler, liderler ve kahramanlar gibi öğelerden oluşmaktadır.

Pazarlama kültürü ise, işletme yönetici ve çalışanlarının pazarlamayı belirli kişilerin sorumluluğunda ve sadece onların yürütmeleri gereken bir eylem olarak görmeyip işletmedeki herkesin kendisini pazarlama konusunda sorumlu hissetmesi ve aynı zamanda müşteriye pazarlama faaliyetlerinin odağında görmesidir. Unutulmamalıdır ki, etkin müşteri ilişkileri işletme kültürünün aynasıdır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetiminin var olabilmesi için işletmede çağdaş ve kaliteli bir pazarlama kültürünün yerleşik olması gerekmektedir.

HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI, AMAÇLARI, TÜRLERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Halkla ilişkiler faaliyetleri ilk olarak kamuda gerçekleştirilmiştir. Kamuda sağlanan fayda sonrasında özel işletmeler de halkla ilişkiler uygulamalarını kullanmışlardır. Günümüzde orta ölçekli kuruluşlar da halkla ilişkiler faaliyetlerine önem vermektedir. Bu önem doğrultusunda halkla ilişkiler faaliyetlerinde temel amaç işletmenin hedef kitlesi ile iyi ilişkiler kurması, kurulan bu ilişkilerini geliştirmesi ve bu birlikteliğin sürdürülmesidir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinde temel amaç, işletmenin toplumla ve daha özelinde tüketici ile iyi ilişkiler kurması, geliştirmesi ve bu ilişkilerini sürdürmesidir. Halkla ilişkiler faaliyetleri genel halkla ilişkiler ve pazarlama ağırlıklı halkla ilişkiler olmak üzere iki ana kısma ayrılmaktadır. Halkla ilişkiler, özü iletişimin kurulmasına, güven ortamının yaratılmasına, elde edilen bilgilerin diğer bölümlerle paylaşılması suretiyle müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlayan bir yönetim fonksiyonuna sahip olduğu için müşteri ilişkileri yönetimi ile ilişki içerisindedir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Küreselleşen dünya ve ekonomik düzende meydana gelen yenilikler birçok alanda farklılaşmayı gerekli kılmaktadır. Bu farklılaşma işletmeleri müşteri odaklı olmaya zorlamış ve müşterilerle uzun dönemli ilişki kurmayı ve bunu sadakate dönüştürmeyi gerekli kılmıştır. Bu anlamda işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını tespit etmeleri ve buna göre önlem alarak davranmaları gerekmektedir. Bu anlamda en kuvvetli destekçi Müşteri İlişkileri Yönetimi –Customer Relationship Management(CRM) dir. Müşteri ilişkileri yönetimi ile işletme için en kârlı ve temel olan müşteri profili belirlenerek, bu müşterilerin elde tutulması için müşterilerle ilgili bilgilerin toplanıp, istenilen farklılaştırmalar yapılarak, ürün ya da hizmet çeşitliliği ve fiyat esnekliği oluşturulmaya çalışılır. Burada amaç müşteri temelli bir strateji oluşturmaktır. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İnternet Müşteri İlişkileri yönetimi uygulamalarının etkin olarak gerçekleşmesinin en önemli sebebi de internet alanındaki gelişmelerdir. Web tabanlı yazılımlar sayesinde internet, işletmeler ve müşterilerin iletişime geçebilecekleri alternatif bir yol hâline gelmiştir. İnternet sayesinde uzaktaki müşterilere ulaşmak için insan ve maliyet kayıpları ortadan kalkmaktadır.

E-TİCARET KAVRAMI

Küreselleşme artan rekabet ortamı ve bilişim teknolojileri alanında ki gelişmeler, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla uyguladıkları rekabet stratejilerinde ve iş yapma şekillerinde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Bu bağlamda bilişim teknolojileri ve özellikle internet teknolojilerinin bir ürünü olan e-ticaret işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin uygulanmasında önemli bir araç hâline gelmiştir. E-ticaret kavramı özellikle 1995 yılından sonra internet kullanımının artmasıyla popülerlik kazanmıştır. WTO (Dünya Ticaret Örgütü) e-ticareti, “mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. E- ticaret, ticari işlemlerden biri veya tamamının elektronik ortamda gerçekleştirilmesi yoluyla reklam ve pazar araştırması, sipariş ve ödeme ile teslim olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Elektronik Ticaretin Gelişimi Elektronik ticaret uzun zamandır var olmasına rağmen son yıllarda özellikle hızlı bir büyüme göstermektedir. Son yıllardaki hızlı büyüme ve gelişmenin altında yatan sebep, herkese açık olan internet teknolojilerinde ki gelişmelerdir. İnternetin gelişim süreci incelendiğinde elektronik ticaretin internet ortamında yoğun olarak 1996 yılında kullanılmaya başlandığı görülmektedir. 1996 yılından öncede elektronik ticaret uygulamalarından bahsedilse bile bu tür uygulamalar ya “Intranet” olarak isimlendirilen işletme içi ağlar ya da “Ekstranet” olarak isimlendirilen işletmelerin kendi aralarında veya belirli müşterileri ile bilgi alış verişini ya da ticarete buldukları ve üçüncü taraflara kapalı olan uygulamalar oldukları görülmektedir. Bu uygulamalarda genellikle elektronik veri değişimi (EVD) teknolojisinden faydalanılmaktadır. İnternet üzerinden yapılan elektronik ticaret ise Elektronik veri değişiminden farklı olarak yalnız belirli üretici, tedarikçi ve dağıtıcıları bir araya getirmekle kalmayıp, internet erişimi olan her kullanıcıya (satıcı, müşteri) eşit fırsatlar yaratabilmektir (Tekin vd., 2007: 251). E-Ticaret İle Geleneksel Ticaret Arasındaki Farklar E-Ticaret ile geleneksel mağaza ticareti genel olarak benzerlik göstermeyip e-ticaret ile geleneksel mağaza ticareti arasında belirgin farklılıklar mevcut olmaktadır. E-ticarette fark daha çok iletişim ve onay işlemlerinde ortaya çıkmaktadır. Geleneksel ticaret ifadesiyle, e-ticaretin sağladığı imkânlardan faydalanmadan yapılan ticaret anlatılmaya çalışılmaktadır. E-Ticaretin Türleri E-ticaret kullanılan teknolojileri ve uygulamaları benzer olmasına rağmen, taraflarına göre; şirketler arası, tüketici yönelimli, işletmeler ve yönetim arası, devlet ve tüketiciler arası olmak üzere dört alt bölüme ayrılır. Şirketler arası e-ticaret: B2B (Business to Business) Şirketlerin birbirleriyle yaptıkları e-ticarettir. Şirketler arası e-ticarette her iki taraf da işletmedir. Elektronik Veri Değişimi (EDI) olarak da adlandırılır. Tüketici yönelimli e-ticaret: B2C (Business to Consumer) Elektronik ticaretin en çok bilinen türü olan Tüketici yönelimli e- Ticaret, web ve wap teknolojilerinin ortaya çıkışı ile oluşan yeni bir tür sanal mağaza ortamıdır. İşletmeler ve yönetim arası e-ticaret: B2G (Business to Government) Devlet ve faaliyet gösteren işletmelerin mevcut ilişkilerini elektronik ortamda sağlamalarıdır. Bu kategoriye, gerçekleştirilen kamu ihalelerinin internette yayınlanması ve işletmelerin bu ihalelere yine elektronik ortamda çeşitli teklifler vermeleri, devlete yapılacak olan çeşitli vergi ödemelerinin ve gümrük işlemlerinin internet üzerinden yapılması örnek verilebilmektedir. Buradaki faarası e-ticaretin kullanımını ve yaygınlaşmasını desteklemektir. Devlet ve tüketiciler arası e-ticaret C2G (Goverment to Consumer) Devlet ve tüketiciler arası e-ticaret,

elektronik devlete geçişin sağlanması ve faaliyetlerinin yaygınlaştırılması amacıyla bireylerin ehliyet, pasaport işlemleri, sosyal güvenlik ve vergi ödemeleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır. E-Ticarette Ödeme Şekilleri Online olarak gerçekleştirilen internet üzerinden alışveriş , fiziki anlamda bir değişimin alışveriş anında söz konusu olmasını sağlamaktadır. E-ticarette müşteri beğendiği mal ya da hizmetin bedelini internet üzerinden ödemek durumundadır. Elektronik ticaretteki ödeme araçlarını kredi kartları, elektronik para, elektronik çekler ve açık hesap, debit kartları ve diğer ödeme şekilleri şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE E-TİCARET İLİŞKİSİ

E-ticaretin avantajlarından faydalanabilmeleri için işletmelerin müşteri ilişkileri uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. E-ticaret ortamının müşteri ilişkileri yönetimi ile olan ilişkisinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir; Müşterilerin dikkat ettikleri; Paralarının karşılığını almak, İsteklerinin anlaşılması, İstediklerinin yapılması, Alım ve seçim esnasında yardım alabilmek, İş ve eğlencenin dengeye oturtulmasıdır.

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE ŞİKÂYET YÖNETİMİ

Günlük hayatımızda müşteri olarak yaptığımız alışverişlerin tamamında sorunsuz bir alışveriş ortamı bulunmamaktadır. Bazen müşteriden kaynaklı bazen de işletmeden kaynaklı bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu bölümde müşteri itirazlar türleri ve müşterilerin itirazlarının karşılanması, şikâyet kavramı, şikâyet süreci ve şikâyet eden müşterilerin özellikleri konuları ele alınmakta, bu konularda duyarlı işletmelerin izlemesi gereken yol ve yöntemler anlatılmıştır. Müşteri İtirazları ve Karşılması İtiraz, ortaya atılan bir fikir ya da alınan bir kararı kabul etmeyerek bu fikir veya karara karşı çıkmak olarak tanımlanmaktadır.

Müşteri itirazlarının nedenleri şu şekildedir:

- İşletmeye veya satış elemanına duyulan güvensizlik,
- Zaman kısıtlılığı,
- Finansal darlık,
- İhtiyaç şiddetinin zayıflığı,
- Müşterinin ürün veya bilgi hakkında düşük bilgisi,
- Etiketleme veya ambalajlamadaki eksiklikler (ürünün fiyatının veya bazı niteliklerinin bulunmaması)

. Müşteri İtiraz Türleri Bu itirazların yanı sıra müşteri itirazları, mantıksal, duygusal, gizli tutulan, aşikâr söylenen itiraz şeklinde gruplanacağı gibi aşağıda detaylandırıldığı gibi fiyat itirazları, ürün itirazları, zaman itirazları, işletme itirazları, hizmet itirazları ve ihtiyaç itirazları olarak da ele alınabilir. Fiyat itirazları: Tüketicilerin ürünleri satın almamasının ana nedeni ürünün fiyatıdır.

Genellikle müşteriler genel alışkanlıkları nedeniyle ürün veya hizmetlerin fiyatları hakkında konuşurlar. Satış elemanı bu tarz bir itiraz ile karşılaştığında kendi ürünün fiyatı ile rakiplerinin fiyatlarını karşılaştırmalı ve ürünün fiyatının yüksek olması ile ilgili müşteriyi tatmin edecek açıklamalarda bulunmalıdır. Ürün itirazları: Müşterilerin satılan ürünün (veya özelliklerinin) onlar için iyi olduğundan emin olmadıkları itiraz durumlarıdır. Stil iyi değil, evime uymuyor, çok küçük itirazlar şeklinde ortaya çıkar. Zaman itirazları: Müşterilerin şu anda satın almaya hazır olmadıkları durumdur. Düşünmem gerek, seninle sonra iletişime geçeceğim, karar vermeden önce bunu arkadaşlarıma sormam gerekiyor, belki gelecek sene satın alacağım ama şimdi değil gibi itirazlarda bulunurlar. İşletme itirazları: Müşterilerin işletme ile ilgili endişeleri olduğunda ortaya çıkar.

İşletmeniz rakiplerinizden çok daha küçük, bu ürünle ilgili sorun yaşarsam yakınınızda olacağınızdan emin değilim, işletmeniz hakkında kötü yorumlar okudum şeklinde ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda satış elemanı, ürün veya hizmeti değil öncelikle işletmeyi tanıtmalıdır. Hizmet itirazları: Ürün ile ilgili sunulan hizmetleri daha ayrıntılı öğrenmek, hâlihazırdaki hizmetlerin yeterli olmadığını vurgulamak için müşteri hizmetlere itiraz edebilir. Ürünlerim son bir yıldır sürekli geç teslim edilmektedir, servis elemanınız hep geç kalıyor, şeklindeki itirazlar hizmet itirazları örnekleridir.

İhtiyaç itirazları: Müşterilerin, ürününüze ihtiyaç duymadığından veya bununla çözülebilecek herhangi bir sorunu görmediği durumlarıdır. Bu tarz durumlarda satış elemanı müşterinin ihtiyacını gidermesini ertelemesinin nedenlerini çeşitli sorularla ortaya çıkarmalı, gelecekte yapacağı satışı planlamalıdır.

Müşteri İtirazlarının Karşılması İtirazların karşılanmasında satışçıların kullanabileceği karşılama yöntemleri şunlardır;

- Beş aşama yöntemi
- Evet-fakat yöntemi
- Farz edelim ki yöntemi
- İhmal etme yöntemi
- Erteleme yöntemi
- Geri çevirme yöntemi

Hamburger yöntemi

- Yumuşatma yöntemi.

Beş aşama yöntemi: Bu yöntemde göre satış elemanı itirazları karşılarken beş davranışı sırasıyla gösterir;

- Müşterilerin itirazlarını dinlemeli,
- Sorular sorarak müşterinin itirazını açıklığa kavuşturmalı,
- İtirazın nedenlerini çözmeli,
- İtirazları anlayışla karşılamalı,

• Müşterilere itirazlar ile ilgili açık ve dürüst bir şekilde bilgiler vermelidir. Evet, – fakat yöntemi: Bu yöntemle dolaylı reddetme metodu da denilir. Önce müşteriye hak verip daha sonra müşterinin itirazının karşılanması usulüdür. Diyalog müşteriye hak vererek başladığında müşteriye ikna etmek çoğu kez mümkün olmaktadır. Böylece müşteri gücendirilmeden itiraz çözümlenmektedir. Farz edelim ki: Müşteriye farklı seçenekler sunarak itirazları karşılama durumudur. “Taleplerinizin yerine getirilmesi durumunda ürünü alacak mısınız?” şeklindeki müşterinin gerçek düşüncesini ortaya çıkarmak amaçlanır. İhmal etme: Bu tür itiraz karşılaması müşterinin itirazının farklı yönleri çekilmesini içermektedir. Müşterinin itiraz ettiği konuyu erteleyerek ürün veya hizmetin olumlu özelliklerinin anlatılması şeklinde uygulanır. Erteleme: Satış elemanının müşterinin itirazlarını zamanında karşılamak istemediği durumlarda o konu ile ilgili daha sonra açıklama yapmak üzere olayı ertelemesidir. Bu tür itiraz karşılaması, söz konusu itirazı açıklayacağım ancak öncelikle ürünün özelliklerini anlatayım şeklinde ortaya çıkabilir. Geri çevirme: Müşterinin ürün veya hizmetlere olan isteksizliğinin anlaşılması üzerine satış elemanı bu isteksizliği gidermek için müşteriye ürünü neden satın alması gerektiğini anlatır. Bumerang yöntemi olarak da isimlendirilmektedir. Müşterinin isteksizlik nedenlerinin sırasıyla ortadan kaldırılması ile itiraz karşılanabilir. Hamburger yöntemi: Ürün veya hizmetle ilgili itirazlarda, satışçı ürüne ait bilgileri ile itirazları karşılar. Hamburger benzetmesinde; hamburgerin üstü ürünün özelliklerini, ortadaki köftesi itirazları, alttaki ekmeği ise ürünün faydalarını gösterir. Hamburgerin üst ekmeği, ürünün özellikleri, köftesi itirazlar ve alt ekmeği ise ürünün sağladığı faydalar şeklinde sıralanır. Önce ürünün özellikleri, sonra müşteri itirazının çözümü ve cevabı; daha sonra ise ürünün üstün olduğu durumlar açıklanır. Yumuşatma yöntemi: Satışçı, itirazı yumuşatarak veya itirazın bir kısmının doğru ama bir kısmının doğru olmadığını vurgulayarak, kendi haklılığını gösteren kanıtlar ileri sürer.

ŞİKÂyet YÖNETİMİ

Küreselleşme, artan teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri profili işletmelerin müşteri ilişkileri stratejilerini de etkilemektedir. Bu doğrultuda işletmeler, müşterilerinin arzu ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek, taklitlerinden kaçınmak ve rekabet avantajı elde edebilmek için müşterileriyle güçlü ilişkiler içerisinde olmalıdır. Günümüzde müşteri merkezli yönetim yaklaşımı oldukça önemlidir. Bu yönetim yaklaşımı kapsamında işletmeler müşteri itirazlarına ve şikâyetlerine önem vermelidir. Şikâyet yönetimi konusunda müşteri memnuniyeti sağlayan işletmeler müşteri bağlılığı elde edeceklerdir. Sadık müşteriler ise kârlılık ve rekabet avantajı elde etme açısından işletmelere güç katacaktır. Bu bölümde şikâyet kavramı, şikâyet eden müşterilerin temel özellikleri ve şikâyet sürecinden anlatılmıştır. Şikâyet Kavramı Şikâyet, ürün, hizmet veya eylemler ile ilgili müşterilerin memnuniyetsizlik ifadelerinin tamamını içermektedir. Ürün veya hizmetten beklediği performansı göremeyen müşterinin memnuniyetsizliğini kelimelerle ifade etmesiyle şikâyet meydana gelmektedir. Şikâyet Eden Müşterilerin Özellikleri Müşteri şikâyetleri ile ilgili olarak çeşitli nedenler ön plana çıkmaktadır. Bu nedenlerin bazıları psikolojik olabileceği gibi bazıları ise demografik değişkenlere göre değişiklik gösterebilir. Yapılan araştırmalar sonucunda müşteri şikâyetlerinin büyük bir çoğunluğunun düşük gelire sahip orta yaş ve üzeri bekâr bayan müşterilerden oluştuğu belirlenmiştir. Ayrıca müşterinin gelir durumu ile şikâyet etme olasılığı arasında ters orantı bulunduğu, yani müşterinin gelir durumunun arttıkça şikâyet etme olasılığının azaldığı belirlenmiştir. Evli kişiler memnuniyetsizliklerini eş ve çocukları ile paylaşabildikleri için daha az şikâyetçi olmaktadır. Şikâyet Yönetim Süreci Şikâyet yönetimi, müşteri memnuniyetsizliğinin çeşitli nedenlerini belirlemeye ve düzeltmeye yönelik bilgilerin yayılması sürecidir. Müşterilerin örgütsel güvenilirliğe olan güvenini yeniden kazandırmak için önceki hataların çözümü ve öğrenmek için kullandığı stratejileri tanımlar. Bu nedenle, müşteri şikâyetlerinden toplanan bilgiler, ürün kalitesi ve teslimat sistemindeki zayıflıkları düzeltmek ve öğrenmek için kullanılabilir olduğundan, kalite yönetimi süreci için büyük öneme sahiptir. Şikâyet Süreci Şikâyet süreci müşteriler ve işletmeler açısından ayrı ayrı yönetilmektedir. Bu nedenle her iki taraf açısından ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Müşteriler açısından şikâyet süreci Satın aldığı ürün veya hizmet ile ilgili aranılan (tahmin edilen) veya performansından memnun olunmayan durumlarda beklentiler karşılanmadığı için tatminsizlik yaşanır. Memnun olmayan müşteri şikâyet edip etmeyeceğine karar verir. Müşteri şikâyet etmeye karar verirse öncelikle ürün veya hizmeti sağlayan işletmeye başvurur. Şikâyet sonucunda üretilen çözüme yönelik yeniden tatmin değerlendirilmesi yapılır. Müşteri bu değerlendirmenin sonunda ürünü ya almaya devam eder ya da markayı değiştirme yoluna gider. Sadece tatmin olmamış müşteriler değil, tatmin olmuş ama işletmenin daha ileri gitmesini, daha iyi olmasını isteyen müşteriler de şikâyette bulunabilirler. İşletmeler açısından şikâyet süreci İşletmelerin, müşterilerinin şikâyetlerini rahatlıkla ve güvenle iletebilecekleri şikâyet yönetim mekanizmasına sahip olması beklenmektedir. İlk aşamada, müşterilerin şikâyetlerini belirli bir formata göre alınması ve kayda geçirilmesi vardır. Bu sayede şikâyetin müşteri tarafından işletmeye iletilmesi ve kayda geçilmesiyle şikâyet yönetimi süreci başlar. Şikâyetler işletme penceresinden incelendiğinde, ilk olarak alınan şikâyetle ilgili tüm birimler bilgilendirilmektedir ve ilgilisi tarafından çözümlenir. Şikâyete konu olan problem çözüldükten sonra da şikâyet sonrası takip aşaması ile süreç devam etmektedir. Bu aşama şikâyet yöneticisinin

sorumluluğunda yürütülmektedir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Tüketici pazarlarında giderek artan rekabet ve giderek küçülen pazar payları ile işletmeler dikkatlerini var olan müşterilerine yönlendirmişlerdir. MİY var olan müşterilerinden daha fazla kâr sağlama, müşteri kaybını azaltma, farklı müşteri gruplarından oluşan müşteri portföyünü en iyi şekilde yönetebilme, uzun dönemli, sağlam ilişkiler kurarak riski azaltma gibi birçok vaatlerle işletmelerin ve araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Ancak çoğu işletme beklenen olumlu sonuçları elde edememiştir. CSO Insight Şirketinin uluslararası 1337 şirket üzerinde yaptığı araştırmaya göre bu şirketlerin %25'i MİY uygulamalarından beklenen performansı sağlamıştır. Forrester'ın yaptığı araştırmaya göre MİY uygulamalarının %30 ila %75'i yatırımın geri dönüşünü sağlamamış ve başarısız olmuştur. Bu yüksek oranlardaki başarısızlığın içerisinde yapılan büyük miktarlardaki yatırım da söz konusudur. MİY donanımı, yazılımı ve danışmanlık hizmetleri gibi tüm unsurları içeren bu pazarda 2003 yılına kadar toplam 100 milyar dolarlık satış yapılmıştır. Forrester Araştırma Şirketi, verilerden yola çıkarak 2010 yılında sadece MİY yazılımları için 8.4 milyar dolarlık harcama yapılacağını ileri sürmüştür. Çok sayıda küresel ölçekli işletme MİY uygulamalarında başarısız sonuçlar almıştır. MİY için oldukça önemli miktarda yatırımlar yapılmıştır ve giderek bu oran artmaktadır. Ancak işletmelerin büyük kısmı uygulamalarında başarısız olmuşlardır. Birçok araştırmacıya göre MİY'in başarısız olmasında ilk uygulama dönemlerinde MİY'in tam olarak anlaşılınmamış olması etkilidir. MİY ilk tartışılmaya başlandığı dönemden günümüze kadar çeşitli aşamalardan geçmiştir. İlk dönemlerinden günümüze kadar MİY, anlayış ve uygulama kapsamı, karşılaşılan sorunlar doğrultusunda geliştirilmiştir. 1980-1990'lı yıllar MİY için iyi bir dönem olmamıştır. Bu dönemde işletmeler MİY felsefesinden çok yazılım ve donanımları üzerinde durmuşlardır. Bu nedenle MİY'in ilk dönemlerinde işletmeler için aşılması gereken en büyük zorluk, bu programlara sahip olmak şeklinde algılanmıştır. MİY programlarını aldıktan sonra bütün problemlerin kendiliğinden çözüleceği düşünülmüştür. Bu durum işletmelerin MİY'in tek bir yönüne takılıp kalmalarına neden olmuştur. 1990'lı yılların ortasından itibaren Web'in kullanımı yaygınlaşmıştır. Web'in hızı ve kolaylığı müşteri ile etkileşime yeni boyutlar kazandırmıştır. Her büyüklükte işletme için müşteri ile etkileşime geçme daha kolay hâle gelmiştir. Web ile daha hızlı ve çabuk cevap alınmaktadır. Bu dönemde MİY çözümleri (paket program) sağlayıcıların MİY pazarlarındaki rolü bir derece azalmıştır. 2000'li yıllarda web temelli MİY uygulamaları büyük hız kazanmıştır. Web temelli MİY hizmetlerine olan talepte patlama yaşanmıştır. Danışmanlık ve MİY bilgi teknolojilerini eş güdümlü hâle getiren MİY çözümlerine olan ilgi artmıştır. Gelişen MİY anlayışı, teknoloji temelli uygulamalarının önemini azaltmamıştır. Teknolojinin müşteri-işletme-aracı-tedarikçi ve iş ortakları ile iş birliği ve eş güdümlü sağlamada zorunlu bir araç olduğu kabul edilmiştir. Böylece MİY'in birleşik ve uyumlu süreçlerden oluştuğu görüşü benimsenmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda günümüzdeki MİY uygulamalarının hepsinin başarılı sonuçlar verdiğini söylemek yanlış olur. MİY uygulamalarının başarısızlık nedenlerine bakıldığında tek bir noktada toplanmadığı aksine çok çeşitli konuların etkili olduğu görülmüştür. İşletmelerin başarısız olmalarında çeşitli nedenlerin etkisi vardır. İşletmelerin MİY uygulamalarında neden başarısız oldukları hakkında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bunlardan yola çıkarak MİY'de başarısızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- MİY uygulamadan önce stratejik planlar hazırlanmaması,
- Müşteri merkezli bakış açısının kazanılmaması,
- İşletmenin örgüt yapısının müşteri merkezli şekilde örgütlenmemesi,
- MİY'i stratejiden ziyade teknolojik yatırım olarak görmek,
- MİY faaliyetlerinin doğru şekilde ölçülmemesi,
- Müşteri yaşam boyu değerini doğru belirleyememe ve doğru müşteri portföyü oluşturamama,
- Üst yönetimin MİY uygulamalarını yeterince desteklememesi,
- İş süreçlerinin yeniden yapılandırılmaması,
- Müşteri bilgisinin önemini anlaşılınmaması, veri tabanları, veri işleme ve pazarlama çabaları arasında bağlantı kurulamamasıdır. Yukarıda belirtilen MİY başarısızlık nedenleri belirli başlıklar altında toplanmış ve aşağıda detaylı bilgi verilmiştir. Yetersiz tanımlama: MİY çoğu zaman “müşterilerle yakın bağlantılar kurmak ve sürdürmek” şeklinde oldukça dar açıdan tanımlanır. Bu bakış açısı işletmelerin MİY uygulamalarının kapsamını daraltmaktadır. İşletmeler çoğu durumda önce MİY teknolojisine sahip olma ve kullanmayı daha sonra çeşitli düzenlemeler yapmayı tercih ederler. Bu da

işletmelerin planları olmadan uygulamaya geçmesine neden olur. Yetenek eksikliği: İşletmelerin yetenek eksiklikleri birkaç konuda kendini gösterir. Bunlar: Müşteri bilgisi ve bunları kullanma eksikliği: Birçok işletmenin karşılaştığı sorun müşterilerini belirli özellikleri doğrultusunda sadece sınıflamaktır. MİY, müşterilerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunlara cevap verilmesini içerir. İşletmeler veri işlemeciliği üzerinde yeterince durmayarak veya bilgi yönetiminin gücü ve yeteneklerini dikkate almayarak müşteriye ulaşma noktasında engellerle karşılaşır. Teknolojiyi kullanma eksikliği: Her düzeydeki MİY uygulamasında bilgi teknolojilerinden yararlanılır. İşletmeler çoğu zaman bu uygulamaları bünyelerinde hayata geçirmede zorluk yaşarlar. Bunun sebebi ise işletmenin ve çalışanların bu konularda gerekli bilgi düzeyine sahip olmamasıdır. Süreçler ile teknolojiyi uyumlaştıramama Yetersiz yatırımlar: MİY'e yönelik yatırımlar sadece bilgi teknolojileri kapsamında değildir. MİY bilgi teknolojileri büyük bir maliyet unsurudur. MİY uygulamalarında teknolojik altyapıyı kurma kadar bunlarla çalışacak personele de yatırım yapılması gerekir. MİY yatırımlarında önemli olan bir diğer konu ise yatırımların geri dönüş süresidir. MİY uygulamaları çoğu durumda uzun zamana yayılan yatırımları gerektirir. Veri miktarının az ve kalitesiz olması Yanlış beklentiler: İşletmelerin MİY ile ilgili çeşitli konularda yanlış beklentileri vardır. Bunlardan ilki MİY teknolojisinden beklentilerdir. Çoğu durumda MİY teknolojisi bütün sorunların çözümü olarak görülmektedir. İşletmelerin teknolojiye bu abartılı beklentisi başarısızlık ile sonuçlanmaktadır. MİY de kullanılan teknoloji bazen beklenenin aksine, işleri kolaylaştırma yerine yanlış uygulamalara neden olabilir. Yönetim, teknolojiye beklenmesi gerekenler ve yetenekleri konusunda bilgi sahibi olmalıdır. MİY ile ilgili bir diğer yanlış beklenti ise genel olarak MİY yatırımlarının geri dönüşünde yaşanır. Burada MİY amaç ve hedeflerinin net şekilde belirlenmemiş olması etkilidir. İşletme başlangıçta hedeflerini ölçülebilir şekilde ve açık olarak belirtmemiş ise elde ettiği sonucu kıyaslayacak sağlam bir kıstası yoktur. Fonksiyonel sınırlar: MİY bölümler arası çapraz bağlantıların kurulduğu, esnek bir yapıya sahiptir. İşletmelerin bu yapıyı hayata geçirmeleri için oldukça köklü değişimlere gitmeleri gerekir. Çoğu işletmede yerleşmiş yapılanmalar söz konusudur. MİY'e geçiş aşamasında çalışanların isteksiz olmaları doğaldır. Çalışanlar bu değişimin önemini kavramamış olabilirler. MİY'e geçişte çalışanlara işletmenin vizyon ve amacı açıklanmalı, çalışanlardan beklentiler net olarak ifade edilmelidir. Üst yönetim desteği eksikliği: MİY uygulamalarında üst yönetime büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Üst yönetim MİY hedefleri belirleme, çalışanları buna hazırlama, müşteri merkezli örgüt kültürü oluşturma, MİY süreçlerini belirleme, yürütülmesini sağlama ve sonuçları değerlendirmeden oluşan tüm faaliyetlerden sorumludur. Yetersiz ölçüm yöntemleri: MİY uygulamaları hayata geçirildikten sonra başarı düzeyi çeşitli kıstaslar aracılığı ile ölçülmelidir. MİY'i değerlendirmede sadece satış miktarı, müşteri payı dikkate almak yanlış fikirler verir. Bunun yanında personel uyumu, örgütsel değişim, iş ortakları ile ilişkiler, süreç geliştirme performansı gibi kıstaslar da değerlendirmeye alınmalıdır. İşletmelerin MİY uygulamalarından olumlu sonuç almaları için üzerinde durulması gereken konular belirlenmiş ve bunlar "kritik başarı faktörleri" olarak ifade edilmiştir.

MİY'DE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

İşletmelere bekledikleri sonuçları almaları ve başarısız olmamaları için kritik başarı faktörleri üzerinde önemle durmaları tavsiye edilmiştir. Her işletmenin yapısı, ürünü ve müşterilerinin özelliklerine göre uygulayacağı MİY, farklılık gösterecektir. Bununla birlikte kritik başarı faktörleri her işletme için MİY'de yer alması gereken temel noktaları göstermektedir. Bu faktörlere MİY'de başarılı olmak için zorunlu koşullar olarak bakılabilir. Bunlar: Müşteri odaklılık: MİY uygulamalarına başlarken işletmelerin ürün odaklı bakış açısından sıyrılması ve müşteri odaklılığa geçmesi gerekir. Uzun dönemlilik: Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterilerle kurulan ilişkiler tek bir alışveriş ile sınırlı değildir. MİY'de özel müşteriler ile ilişkiler süreklilik temeline dayanır. Müşteri, ismi ile tanınan, zevk ve tercihleri bilinen kişidir. Benzer şekilde çalışanlar ve iş ortakları ile ilişkilerde de uzun dönemlilik esastır. Örgüt genelinde kültürel değişim, isteklilik ve iş birliği: Çalışanlarla yapılan görüşmelerde çalışanları örgüt içi iletişime ve iş birliğine teşvik etmek gerekir. Bölümler arası bütünleşme: Bölümler arası bütünleşme için MİY takımları oluşturulması ve bu takımların çalışmalarından sorumlu kişinin tayin edilmesi bölümlerin katılımını hızlandırır. İyi bir veri tabanı oluşturmak: Verileri toplama, işleme, eleme ve veri madenciliği için iyi bir veri tabanı oluşturulmalıdır. Müşteri veri sistemi ve altyapısı oluşturma: Veri tabanları ile bir araya getirilen müşteri veri sisteminin kullanılabilir bilgiler üretmesi için güncellenmesi gerekir. MİY teknolojik altyapısı hakkında eğitim: Çalışanlar için bu yeni sürece uyum sağlamak kolay olmayacaktır. Bu nedenle çalışanların gerekli deneyimi kazanması için eğitilmeleri gerekir. Üst yönetim desteği: İşletmenin MİY kültürünü kazanmasında yönetimin büyük sorumlulukları vardır. Müşteri merkezli olmak işletme içerisinde büyük düzeyde yenilenmeyi gerektirir. MİY felsefesine uygun örgüt yapısı: MİY felsefesinin özünü müşteri yönlülük oluşturmaktadır. İşletmeler, örgüt yapısını ve işleyişini müşteri merkezli düzenlemeleri durumunda MİY anlayışının hayata geçirilmesi kolaylaşacaktır. Değişim yönetimi odaklı olmak: MİY hayata geçirilirken işletmede temel değişimler yapılır. Bu değişimler; müşteriler, çalışanlar, iş ortakları, örgüt yapısı ve süreçlerde yapılır. Teknoloji ile

stratejileri uyumlu hâle getirmek: Müşteri ilişkileri yönetiminde veri tabanları, otomatik satış gücü yönetimi, çağrı veya müşteri hizmetleri gibi birçok bilgi teknolojilerinden faydalanılır. Burada işletmelerin dikkat etmesi gereken nokta, MİY stratejilerinin ve teknolojinin müşteri merkezlilik çerçevesinde birbirlerini destekleyici şekilde düzenlenmesidir. Amaç ve beklentileri net olarak ifade etmek: MİY amaçları ve MİY’den beklenenler ,açık ve ölçülebilir şekilde ifade edilmelidir. Müşteri tatminini artırmak gibi net olmayan amaçlar yerine ölçülebilir hedefler belirlemek işletmelerin amaç odaklı hareket etmesini kolaylaştırır. Yeterli ve kaliteli veri toplamak: Başarılı MİY doğru müşteriye doğru sunumun yapılması ile mümkündür. MİY ölçüm araç ve yöntemlerini doğru belirlemek: MİY’in tek bir yönünü (müşteri tatmini) ölçmek ve karara varmak işletmelere eksik bilgi verecektir. MİY ölçümlerinde çalışan, müşteri, aracı ve iş ortakları ile ilişkiler, MİY’in yürütülme şekli, departmanlar arası ilişkiler, esneklik gibi birçok konunun ölçülmesi gerekir. Dönemsel olarak MİY performansını ölçmek MİY için yeterli yatırım yapmak: MİY yatırımları denilince akla çoğunlukla MİY yazılım ve donanımları gelmektedir. Ancak MİY’in işletmede doğru şekilde uygulanması için çalışanlar, iş ortakları ve araçlar ile ilişkilere yatırımlara da önem verilmelidir. Crm Başarı Öyküsü Akbank ve CRM 2008 Mart ayı itibarıyla bankalar arasındaki rekabetin hızla artması, bankacılık sektöründeki değişimlere ayak uydurulması, sektördeki pozisyonun güçlendirilmesi, operasyonel verimliliğin sağlanması, satışların artırılması, ve müşteri memnuniyetine ilişkin gelecekteki talepleri karşılayabilmek adına, Akbank mevcut teknik ve süreç altyapısının geliştirileceği bir müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) projesi başlatmıştır. Yeni başlatılan MİY projesi sayesinde, müşteri memnuniyetinin artırılması hedeflenirken aynı zamanda operasyonel verimliliği artıran aşağıdaki temel noktalar hayata geçirilmiştir. Bu proje Haziran 2010 tarihiyle tamamlanmış olup 2011 yılında Bütünleşik Pazarlama dalında ‘Gartner CRM Mükemmellik Ödülü’ne layık görülmüştür. Akbank MİY programının başarılı olmasının altında yıllardır devam eden çalışmalar yatmaktadır. Yürütülen CRM çalışmaları, vizyon ve stratejilerin belirlenmesi ile başlayan, geliştirme çalışmaları ile devam eden ve kurum içi organizasyon ve adaptasyon ile sonlanan oldukça geniş bir yelpazede sürdürülmüştür. Geliştirilen MİY uygulaması, yürütülen iletişim çalışmaları sonrasında “ATOM” olarak isimlendirilmiş ve kurum içinde ele alınan lansman, eğitim ve dönüşüm çalışmaları bu isim altında kolaylık ve basitlik temaları öne çıkartılarak yürütülmüştür.

SATIŞ YÖNETİMİ

Günümüzde teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, ekonomik ve sosyal ilerleme ve küreselleşme ile birlikte işletmeler gelişmekte ve işletmelerin çalışma bölümleri çeşitlenmektedir. Ayrıca işletmelerin değişen mikro ve makro çevrenin etkisiyle her üretilen ürün veya hizmetin hemen satılmadığı bir ortamda satış ve satış yönetimi kavramları oldukça önem kazanan pazarlama faaliyetleri olmuştur. Bu nedenle özellikle satış yönetimi fonksiyonlarına önem verilmiştir. Ayrıca günümüzde müşteri odaklılık iletişim becerileri ve müşteri ilişkileri yönetimi gelişmiş satış elemanlarını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle satış elemanlarının satış ve satış yönetim sürecini iyi bilmeleri gerekmektedir. Satış Kavramı Satış kavramı en genel tanımıyla müşteri ve işletme arasında meydana gelen ikna etme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu eylemi yapan kişiye satıcı, işleme ise satış denilmektedir. Modern Satışın Özellikleri Günümüzde bir satış ekibinin başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için geniş bir beceri yelpazesine sahip olması gerekir. Satış temsilcilerinin başarılı olması için bazı özelliklerinin olması gerekmektedir.

Modern satışın özellikleri şu şekildedir.

1. Müşteriyi elde tutma ve kaybetme: Birçok işletme satışlarının yüzde 80'inin müşterilerinin yüzde 20'sinden geldiğini belirlemiştir. Pareto ilkesi (Pareto Principle), olarak bilinen bu oran bir sistem üzerindeki etkilerin %80'inin, etkenlerin %20'sinden kaynaklandığını söyler. Pareto ilkesi, mevcut yüksek hacimli, yüksek potansiyel ve yüksek kazançlı müşterileri elde tutmak için önemli kaynaklar ayırmanın hayati önem taşıdığı anlamına gelir.
2. Veri tabanı ve bilgi yönetimi: Modern satış ekibinin, müşteri veri tabanlarının kullanımı ve yaratılması ile satış görevine yardımcı olmak için internetin nasıl kullanılacağı (örneğin, müşteri ve rakip bilgilerini bulma) konusunda eğitilmesi gerekir.
3. Müşteri ilişkileri yönetimi: Müşteri ilişkileri yönetimi, satış gücünün yalnızca bir sonraki satışın tamamlanmasıyla bitmediğini, uzun vadeye odaklanmak gerektiğini belirtmektedir.
4. Ürünün pazarlanması: Modern satış elemanı, ürün ve hizmet ile ilgili olarak bunların satış sunumu planlamaktan çok daha geniş bir faaliyet yelpazesine sahip olmalıdır.
5. Problem çözme ve sistem satışı: Özellikle iş dünyasında modern satışın büyük bir kısmı sorunların belirlenmesi (tanımlanması), ihtiyaçların belirlenmesi ve etkili çözümler önererek bunların uygulanması için müşteriyle birlikte çalışan bir danışman olarak görev yapan satıcıya dayanmaktadır.
6. İhtiyaçların karşılanması ve değer katılması: Modern satış elemanı, müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama yeteneğine sahip olmalıdır. Bazı müşteriler, nelere ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilemeyebilir. Bu aşamada modern satış elemanını görevi müşterinin ihtiyacının bilmesine teşvik etmektir. Satış ve Pazarlama Arasındaki İlişki Satış kavramının en önemli özelliği satış çabalarının, bir işletmenin pazarlama karmasının içeriği üzerinde alınan kararları etkilemesidir. Bu nedenle satış kavramı ile pazarlamanın tam olarak bütünleştirilmesi oldukça önemlidir. Pazarlama kavramının benimsenmesi, pek çok şirkette organizasyon yapısındaki değişikliklerle birlikte satışın doğasını neyin oluşturduğuna ilişkin değişiklikler eşlik etmiştir. Belki pazarlama öncesi ve sonrası odaklı şirket arasındaki en belirgin fark, satışların daha sonra pazarlama işlevinin etkinliğinin bir parçası olarak görülmesidir. Pazarlama odaklı şirkette, pazarlama işlevi, işletme faaliyetlerinin tümünde daha geniş kapsamlı kontrol ve koordinasyon rolünü üstlenmektedir. Satış Gücünün Oluşturulması Günümüzde satış yönetimi kavramı, pazarlama bölümü içerisinde ele alınmakta ve pazarlama bölümü yöneticileri tarafından koordine edilmektedir. Pazarlama biriminin görevi sadece satış gücünü yönetmek değil, tüm pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini sağlamaktır. Günümüzde işletmelerde satış örgütleri dört temel esasa göre meydana gelmektedir.

Bunlar;

- 1-) Bölge Esasına Göre Oluşturma: Bu örgütlenme biçiminde belirli bir bölgedeki satış elemanları bir bölge müdürüne bağlı olarak faaliyette bulunur. Bölgedeki pazarlama faaliyetlerinin sorumluluğu bölge müdürüne aittir. Bu örgütlenme biçiminde satışlar ve satış elemanları kolaylıkla denetlenebilir ve tüketicilerin arzuları ve şikâyetleri süratle karşılanabilir.
- 2-) Ürün Esasına Göre Örgütlenme: Bu örgütlenme biçiminde işletmenin ürettiği ürünler gruplara ayrılır ve her grup ürün için ayrı bir satış örgütü oluşturulur.
- 3-) Müşterilere Göre Örgütlenme: Müşterilere göre işletmenin satış örgütünün oluşturulmasıdır. Bu örgütlenmenin en büyük yararı, dağıtım kanalları arasında çatışmaya izin vermemesidir.

4-) Karışık (Karma) Örgütlenme: Çok geniş coğrafi alanlara yayılmış pazarlarda ve çok çeşitli malların satılması söz konusu olduğunda bu örgütlenme biçimi kullanılabilir. Satış Elemanı Türleri ve Görevleri Satış elemanları; toptancı satış elemanları ve perakendeci satış elemanları olarak iki gruba ayrılırlar. Dağıtım kanalında üreticiden sonra yer alan toptancıların satış elemanları yani toptancı satış elemanları; üreticilerin ve toptancıların temsilcilerinden oluşmaktadır. Perakendeci satış elemanları ise, işletmenin dışında satış yapan pazarlama araçları ile bir satış noktasında satış yapan elemanlar olarak sınıflandırılmıştır. Toptancı satış elemanları: Satış tutundurucular olarak adlandırılan bu elemanlar, yeni ürünlerin satışının sağlanması için toptancılar ve nakliyatçılarla sürekli olarak görüşür onları ikna ederek sipariş alır, satışı gerçekleştirirler. Perakendeci satış elemanları: Satış noktalarında satış yapan tezgâhtar türü elemanlar ile işletmenin dışında mal satan satış personelinde oluşurlar. Bu elemanların ürün ve müşteri, müşterileri ikna etme, konusunda bilgi ve yetenek sahibi olması gerekir. Satış Elemanlarının Görevleri Satış elemanlarının satışla ilgili çeşitli görevleri vardır. Bunlardan en temel olanlar şu şekildedir; Plan - program yapma: Satış elemanları etkin ve başarılı olmak için planlı hareket etmek zorundadırlar. Zamanın etkin kullanılması için kiminle, ne zaman, nerede görüşüleceği, izlenecek yol, bir programa göre önceden belirlenmelidir. Temsil: Satışçı görevi gereği her zaman işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri ile ilişki kurmaktadır. Müşteriler satışçının şahsında firmayı ve ürünleri değerlendirirler. İşletme ne kadar olumlu bir imaja sahip olursa olsun, müşteriler nezdinde işletmeyi her zaman satışçı temsil eder. Bu nedenle işletme hakkındaki düşünce satışçının bıraktığı izlenime bağlıdır. Gözlem – pazar araştırması: Satış elemanları pazarlarda meydana gelen değişimleri gözlemleyip pazar koşullarında, müşteri tutum ve davranışlarında, rakip işletmelerin politikalarında ve uygulamalarında ortaya çıkacak değişimleri takip etmeli, gözlem ve araştırma sonucu elde ettiği bilgileri analiz etmeli ve üstlerine iletmelidirler. Müşteriyi ikna etme: Satış elemanları bazen alçak, bazen yüksek, bazen dengeli basınç uygulayarak müşterilerini etkilemeli ve satın almaya ikna etmelidirler. Sorun çözme: Satış elemanının esas görevi yüz yüze ilişki kurduğu müşterilerin isteklerine doğrudan cevap vermek, şikâyetlerini dinlemek, itirazlarını anlamak ve belirlediği problemi çözmektir. Rapor yazma: Satış elemanları günlük, haftalık veya aylık dönemlerde yaptığı tüm faaliyetleri bir rapor hâlinde üstlerine sunmalıdır. Rapor, satış elemanın değerlendirilmesine temel teşkil etmekte ayrıca denetlenmesine de imkân vermektedir. Satış Elemanlarında Aranılan Özellikler Satış elemanında aranılan özellikler: Deneyimler; satış elemanları yönetim planlama, iletişim, soru sorma ve dinleme, konuşmalardan sonuç çıkarma, dikkat çekme ve bunu sürdürme ve zamanı en uygun olarak kullanma konularında deneyimli olmalıdır. Bilgi; satış elemanları çalıştıkları işletmelerin politikalarını, sistemlerini, pazarlama planlarını, müşteri hizmetleri kolaylıklarını ve diğer hizmetler konusunda çok iyi bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Kişisel özellikler; satış elemanı güvenilir, hassas, dürüst, nazik, sabırlı, tarafsız ve gerçekçi olmalıdır. Bunların dışında satış elemanının iyimser ve açık fikirli olması zorunludur. Satış Süreci Satış hem alıcı hem de satıcı açısından psikolojik bir süreçtir. Müşterilerin psikolojisi, satışçıya yaklaşımlarını ve satış görüşmesinin sonucunu belirlemektedir. Bir satış görüşmesi sırasında satışçı müşterinin o anki tutumuna, itirazlarına göre görüşmeyi yönlendirecek, her ne şekilde olursa olsun iletişimi sürdürecektir. Satış görüşmeleri şüphesiz ki ürünün, pazarın ve müşterinin özelliklerine göre değişmektedir. Ancak her satış görüşmesinin temelini oluşturan aşamalar aynıdır. Satış Yönetimi ve Görevleri Satış yönetimi terimi ilk olarak satış elemanının satış gücü olarak tanımlanmış ve günümüzde önemli bir pozisyon olarak dünyada yer edinmiştir. Günümüzde satış yönetimi reklam içeriklerini, satış promosyonlarını, pazarlama araştırmalarını, dağıtım kanallarını, fiyatlamayı ve ürün çeşitlendirmeyi içeren tüm pazarlama aktivitelerini kapsamaktadır.

Satış yönetiminin başlıca görevleri şu şekildedir;

- Planlama
- Koordinasyon (Organizasyon)
- Satış gücünü kurma
- Satış gücünü geliştirme
- Motivasyon
- Kontrol Satış Yönetimi Süreci Satış yönetim süreci temelde 4 aşamadan oluşmaktadır. İlk adım, işletmenin satış stratejisi ve eylem planı yaratmasıdır. İkinci adım, satış yönetimi ve hedef müşterileri bulmak ve pazarda satış gücünü elde etmektir. Bu aşamada satış gücünün eğitilmesi, motive edilmesi ve koordinasyonunun (organizasyonunun) sağlanması zorunludur. Satış yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, müşteriler ve satış temsilcileri arasındaki etkileşimlerle ilgilidir. Satış işlemi bozulduğunda ise sipariş iptali ve mal iadeleri olabilir. Satış yönetimi sürecinin son aşaması, saha satış gücünün değerlendirilmesine ve ileri düzey yöneticilere önerilerin geri bildirilmesine odaklanarak gelecek için planları değiştirmeye odaklanmaktadır.

SEKTÖRLERE GÖRE ÖRNEK MİY UYGULAMALARI

MİY uygulamaları sektörler açısından ele alındığında, her bir sektörün kendi yapısal özellikleri ve ihtiyaçlarına göre farklı uygulamaların olduğu görülmektedir. Sektörlerdeki farklılıklar sektörün yapısal özelliklerine göre farklılık gösterirken, her bir sektördeki işletmelerin yapısına göre de farklı uygulamalara sahiptir. Öncelikle kamu ve özel sektör açısından kar amaçlı olup olmama özelliğine göre farklılıklar görülmekle beraber, işletmelerin mal ya da hizmet işletmesi olup olmamasına göre de farklılaşmaktadır. Diğer yandan, sektörün ya da işletmelerin işleyiş yapısına göre, aracı kullanma durumu, müşteriler ile yüzyüze ilişkilerin yoğun olup olmama durumu, müşteri sayısı, ürün özelliklerinin karmaşıklığı gibi faktörler de etkili olmaktadır. MİY uygulamalarının yaratıcı ve özgün uygulamalar olması, işletmelerin rekabette üstünlük sağlamasında oldukça büyük öneme sahiptir. Her ne kadar benzer uygulamalar gibi görünse de her bir işletmenin MİY uygulaması bu bağlamda kendine özgü farklılık göstermektedir. Çünkü, MİY uygulamasının işletmelere özgü olması tıpkı ürünlerin ya da hizmetlerin işletmelere özgü olduğu gibi rekabet üstünlüğü sağlama ve rakiplerden farklılaşma bakımından önemli bir konudur. Dolayısıyla bu bölümde MİY uygulamalarının etkin olarak gerçekleştirildiği sektörler ele alınarak gerçekleştirilen uygulamalardaki amaç ve etkinliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kamu Sektörü ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Kamu sektöründeki kurumlar genellikle hizmet ağırlıklı işletmeler olup, hem fiziksel ürün hem de hizmet üreten kamu kurumları geleneksel olarak arz yönelimli bir anlayışa sahiptir. Ancak, kamudaki bürokrasinin yüksek olması, işleyişin yavaş olması sorununu da beraberinde getirmiştir. Son yıllarda, internet ve bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte özel sektördeki işletmelerden bilgi iletişim teknolojileri temelli hizmetler alan müşteri/vatandaşların kamudaki hizmetlerdeki hız ve doğruluk beklentisi artmıştır. Dolayısıyla, kamu kurumları bilgi teknolojileri ile iç içe olan müşterilerin beklentileri doğrultusunda hizmet işleyiş yapılarını değiştirmek durumunda kalmışlardır. Sağlık, eğitim, adalet, maliye, vergi gibi birçok hizmet alanlarında kamu kurumları bilgi teknolojileri uygulamalarına geçerek, vatandaşlarına ait veri tabanlarını kurumlar ile ortak kullanıma açarak, hizmet süreçlerini hızlandırmışlardır. Özellikle, e-devlet uygulamasına geçiş ile birlikte tüm kamu kurumları aşamalı olarak MİY uygulamaları gerçekleştirmeye başlamış, arz eğilimli hizmet anlayışını müşteri odaklı hale getirmişlerdir. İlaç Endüstrisinde MİY Uygulamaları Pazarlama açısından birçok yenilikçi uygulamanın gerçekleştirildiği alanlardan biri de ilaç endüstrisidir. Başlangıçta, ürün odaklı bir anlayışa sahip olan ilaç endüstrisi, MİY alanındaki gelişmeler ile birlikte müşteri odaklı bir anlayışa geçmiştir. Bu endüstrideki diğer sağlık kurumları ile entegre olarak gerçekleştirilen MİY uygulamaları ile birlikte hastaların ilaç kullanım sürelerine ilişkin kontrolü, gereksiz ilaç kullanımının azaltılması, hızlı temin gibi birçok konuda avantaj sağlamıştır. Hastanelerde MİY Uygulamaları Ülkemizde temelde kar amaçlı olan özel hastanelerin faaliyete geçmesi ve yaygınlaşması ile birlikte, özel hastaneler müşteri/hastalar için çekici pazarlama stratejileri uygulamaya başlamış ve böylece MİY uygulamaları yaygınlaşmıştır. Kamu hastaneleri de bu değişime ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Hem kamu hem de özel hastaneler MİY uygulamaları ile birlikte ortak veri tabanı kullanımına geçmiş, hasta takibi, doğru teşhis, tedavi hizmeti noktasında müşteri/hastalara çok daha kaliteli hizmet sunmaya başlamışlardır. Lojistik Hizmetlerinde MİY Uygulamaları Müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesi ve özellikle hıza bağlı olarak önem kazandığı sektörlerden olan lojistik hizmetleri alanında, MİY'in farklı uygulama alanları bulunduğu görülmektedir. Hem nihai tüketici hem de araçlar ile farklı MİY uygulamalarını yer aldığı bu sektörde, işletmelerin hizmetlerinin kapsamı, iş hacmi, hedef kitlesi gibi birçok faktöre bağlı olarak MİY uygulamaları da farklılık göstermektedir. Perakendecilik Sektöründe MİY Uygulamaları Perakendecilik sektörü, MİY felsefesinin ortaya çıkardığı hemen hemen tüm sadakat stratejilerinin uygulandığı bir alandır. Nihai tüketiciye yönelik hizmet sunan bu sektörün kullandığı önemli araçlardan biri club kart uygulamalarıdır. MİY uygulamaları aracılığıyla ulaşılmaya amaçlanan müşteri sadakatinin sağlanması için çeşitli kampanya, ödül gibi stratejilerin gerçekleştirilmesinde ve müşteriye ilişkin geniş verilerin elde edilmesinde önemli olan club kart uygulamalarının diğer sektörlerde yayılmasında da önemli rol oynamıştır. Konaklama İşletmelerinde MİY Uygulamaları Birçok hizmeti kapsayan turizm hizmetleri alanında en önemli işletmelerden biri olan Konaklama işletmelerinin MİY uygulamaları diğer sektörler göre önemli ölçüde farklılığa sahiptir. Bu alandaki markalaşmış işletmelerin hem çalışan/iç müşteri hem de dış müşteriye yönelik birçok özgün MİY

uygulamasını yıllardan beri sürdürüyor ve geliştiriyor olması dikkat çekicidir. Bu işletmelerin sözkonusu uygulamaları işletmelerinin yazılı politikaları arasına alması da yine bir farklılık olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlarına işletme politikası olarak MİY uygulamalarını benimsetmek üzere sistematik eğitimler gerçekleştirmesi ve müşterilerini de bu uygulamalardan haberdar edici mesajlar yayınlaması konaklama işletmelerini diğer işletmelerden farklılaştırmaktadır. Bankacılık Sektöründe MİY Uygulamaları MİY felsefesinin ortaya çıkışı ile birlikte özellikle 1990'lı yıllarda ilk MİY uygulamalarının gerçekleştirildiği alanlardan biri de bankacılık hizmetleridir. Özellikle, müşterilerine ait özel verileri toplayarak bu veriler üzerinden müşterilerine kişisel hizmetler sunmak üzere çeşitli hizmet paketleri geliştirilen bankacılık sektörü bu bakımdan farklı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Müşteri veri tabanlarını etkin kullanan sektörlerin başında gelmektedir. Gerek kendi riskini minimize etmek ve gerekse müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek noktasında güvenin esas olduğu bu sektörde MİY uygulamaları oldukça geniş bir faaliyet alanı bulmuştur. İç müşterilerinin performanslarının belirlenmesinde de MİY uygulamalarını etkin olarak kullanması da yine bankacılık sektörünün bu alanda öne çıkan özelliklerinden biridir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ ve ÖLÇÜM KISTASLARI

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmeler, her işletmede olduğu gibi süreçlerini ve elde ettikleri sonuçları çeşitli kıstaslar açısından ölçerler. Ölçümler işletmelerin başlangıçta belirledikleri hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını incelemek, sorun yaratan noktaları belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmak için gereklidir. MİY uygulamalarının, işletme içi (çalışanlar, örgüt yapısı) ve işletme dışı (müşteriler, araçlar, iş ortakları) olmak üzere kapsamı oldukça geniştir. Bu nedenle MİY uygulayan işletmeler için ölçüm ve değerlendirme ayrı bir önem taşır. Bütün uygulamalarda olduğu gibi MİY’de de yürütülen faaliyetler çeşitli kıstaslar ile ölçülür, beklenen ve alınan sonuçlar karşılaştırılır. İşletmeler pazarlama faaliyetlerini değerlendirmede birtakım ölçümlerden yararlanırlar. Genel olarak bunlar:

•Satışlar (miktar ve para birimi olarak)

•Maliyetler

•Kâr payı

•Pazar payı

•Hizmet süresi

•Kalite standartlarına uyumdur (fire, hurda, geri dönüşüm oranı) Başarılı MİY için çalışanlar, süreçler, örgüt yapısı ve müşteri noktasında düzenlemeler yapılır. Bu nedenle değerlendirme ölçütleri arasında bu unsurlar da yer almalıdır. Müşteri ilişkilerinin değerlendirilmesinde işletmeden müşteriye sunulan değerlerin ölçümü kadar müşteriden işletmeye yönelik değerlerin ölçümü de yapılır. Bu yatırımların karşılığı olarak müşteriden sık alım, uzun süreli ilişkiler ve sadakat gibi tepkiler beklenir. Sadece müşteri değerinin ölçülmesi işletmelerin yanlış tespitler yapmasına neden olur. Organizasyonel değişim ölçütleri olarak personel ile ilgili değerlendirme kriterleri yer alır. Çalışanların motivasyon ve yeteneklerini değerlendirmek için kullanılan ölçütler buna örnek verilebilir. Süreç ölçütleri, müşteri değeri sunma ve müşteriye ulaştırmayı değerlendirmede kullanılan kıstaslardır. Stratejik ölçütlerinden işletmenin iş stratejilerini yürütme yeteneğini değerlendirmek için yararlanılır. Burada işletme ve iş ortakları ile ilişkileri dikkate alan ölçütler de yer alır. Çıktılar ve karşılaştırmalı ölçütler işletmenin kendisini rakiplerine göre değerlendirmesinde kullanacağı ölçümleri içerir. Bu ölçütler işletmenin pazardaki konumunu daha iyi görmesi açısından oldukça faydalıdır. İşletme en büyük rakibine göre kendi sonuçlarını kıyaslayarak başarısı hakkında daha doğru kararlar verir. Bir diğer değerlendirme ise özel ölçütlerdir. Bu ölçütler işletmenin konumu veya faaliyetlerinin özelliğine göre kullanacağı farklı ölçütlerdir. Çoğunlukla E-ticaret yapan işletmeler, hizmet yoğun sektörler veya aracı konumundaki işletmeler bu ölçütleri kendi özellikleri doğrultusunda uyarlayarak değerlemeye alabilirler.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN TEKNİKLER

Müşteri Bağlantılı Ölçüm Teknikleri İlk grup teknikler doğrudan müşteriler ile bağlantı kurularak toplanan bilgiler ile yapılan ölçümlerdir. Bu tekniklerde işletme, müşterileri ile yüz yüze veya dolaylı şekilde (internet, anket uygulamaları vb.) iletişime geçerek bilgi alır. Odak Grup Görüşmeleri Odak grup görüşmeleri, önceden belirlenmiş bir konu hakkında az sayıda katılımcının bir araya gelerek yapılandırılmamış (önceden belirlenmemiş) tartışmaların yapıldığı bir süreçtir. Odak grup çalışmaları, konu ile ilgili deneyim, görüş veya beklentiye sahip kişilerin katılımı ile yürütülür. Odak grup görüşmelerini düzenleyen veya yöneten kişiye moderatör (yönetici) denilir. Yönetici tartışmalara müdahale etmez. Onun görevi katılımcıların tartışma konusundan uzaklaşmadan, rahat bir ortamda konu ile ilgili görüşlerini aktarmalarına yardımcı olmaktır. Odak grup görüşmelerinde katılımcı sayısı 6-12 arasında değişir. Araştırmayı yapacak kişiler katılımcıların sahip olmaları gereken özellikleri (demografik, deneyim vb.) araştırma konuları ile ilgili olarak belirleme ve Sınırlandırma hakkına sahiptirler. Odak grup toplantılarının süresi 1-3 saat arasında değişir. Uygulamada ise çoğunlukla 1,5 -2 saat arasında sürdüğü görülmektedir. Toplantı öncesinde katılımcılara toplantı konusu hakkında bilgi verilir. Toplantının kaydı çoğunlukla ses veya görüntü olarak kayda alınır. Katılımcıların beden dilini görmek ve bazı ipuçları çıkarılmak istenmesi hâlinde görüntü kaydı daha yararlıdır. Moderatör, tartışmalara fazla müdahale etmeden katılımcıların düşüncelerini rahatça ifade etmelerini sağlamalıdır. Konudan uzaklaşılması durumunda katılımcıların dikkatini tekrar konuya çekebilmelidir. Derinlemesine Mülakat Derinlemesine mülakat birçok yönü ile odak grup görüşmelerine benzer. Önceden soruların belirlenmediği esnek görüşmelerdir. Tek fark, toplantının topluluk ile değil tek tek kişiler yapılmasıdır. Burada amaç katılımcının topluluk görüşünden etkilenmesi ve gerçek

düşüncelerini gizlemesini engellemektir. Toplantı yöneticisinin klinik psikolojide kullanılan çeşitli yöntemler (projektif teknikler: kelime çağrışım, rol oynama, üçüncü şahıs, vb.) hakkında bilgi sahibi olması derinlemesine mülakatta ayrı bir öneme sahiptir. Projektif teknikler, katılımcıyı güdüleyen unsurları öğrenebilme nedeniyle derinlemesine mülakatlarda oldukça sık kullanılır. Derinlemesine mülakatlar yaklaşık 2 saat sürer. Katılımcıya araştırma konusu hakkında kısa bilgi verildikten sonra mümkün olduğunca onun konuşması sağlanmaya çalışılır. Görüşme kesinlikle kayıt altına alınır. Katılımcı açısından yorucu bir işlem olması nedeni ile çoğunlukla program sonunda katılımcılar ödüllendirilirler. Anket Uygulamaları Odak grup ve derinlemesine mülakat yöntemlerinin aksine anketlerle çok sayıda kişiden kısa zamanda bilgi toplanabilir. Anket çalışmalarında yarı yapılandırılmış ve/veya yapılandırılmış soru formatları yer alır. Önceden belirlenmiş bir konu hakkında hazırlanan sorular ve seçilebilecek cevap seçenekleri ile anket formları hazırlanır. Katılımcının soruyu kendine en uygun seçenek veya seçenekleri işaretleyerek cevaplaması istenir. Bu soru şekli ile hazırlanan yapılandırılmış anket formu denilir. Bazen katılımcıya sadece soru verilir. Katılımcının soruyu kendi ifadeleri ile yanıtlaması istenir. Buna ise yarı yapılandırılmış soru formu denilir. Anket çalışmasına başlamadan önce araştırmanın amacının belirlenmesi ve bunların soru şeklinde ifade edilmeleri gerekir. İkinci adımda araştırmacı, “yüz yüze”, “telefon”, “posta”, “internet” anket uygulamalarından hangisini seçeceğini belirler. Her yöntemin kendine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Anket ile bilgi toplamada kullanılabilir çok sayıda yöntem vardır. Bunlar “yüz yüze”, “telefon”, “posta”, “internet” ve “kiosk” anketleridir. İnternet ve kiosk anketleri son dönemlerde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle internet anketleri bilgi toplama hızı ve cevaplayıcıyı seçme imkânı açısından oldukça sık kullanılan yöntemlerden biridir. Kioks anketleri ülkemizde nispeten yeni olan ve sık kullanılmayan bir yöntemdir. Tüketiciler, alışveriş merkezleri veya bankalardaki kioksları kullanırken uygulanan oldukça az sayıda sorudan oluşan anketlerdir. İnternet anketleri gibi hızlı cevap alınan ve doğrudan müşterilere yönelik yürütülebilen anketlerdir. Örgütsel Ölçüm Teknikleri Önceden ifade edildiği gibi MİY’de sadece müşteriden elde edilen sonuçlar, uygulamaların başarı olup olmadığını göstermede yetersizdir. İşletme verilerinin de dikkate alındığı ölçümler ile müşteri verilerinin birleştirilmesi ile daha doğru tespitler yapılabilir. Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen performans karnesi işletmenin faaliyetlerini ve uygulamalarını çok boyutlu olarak ölçmede yardımcı olan bir yöntemdir. Kurum karnesi olarak da ifade edilen performans karnesi işletmenin stratejilerini çeşitli ölçüm birimleri olarak ifade eden ve bu doğrultuda işletmenin performansını değerlendiren bir yöntemdir. Performans karnesinde işletmenin hem soyut hem de somut varlıkları değerlendirme kapsamına alınır. Geleneksel performans ölçüm araçlarının aksine “performans karnesi”, farklı kriterlerle (öğrenen organizasyon olma, yenilikçilik, güvenilirlik, sorumluluk, vb.) ölçüm ve değerlendirme yapar. Performans karnesi, performans ölçümünde genel olarak 4 perspektiften yararlanır.

Bunlar: •Müşteri perspektifi: Müşterinin işletmeyi nasıl gördüğü ve değerlendirdiği

•Finansal perspektif: İş ortakları ve aracılardan işletmeyi nasıl gördüğü

•Öğrenme ve gelişme perspektifi: Organizasyonun değer yaratma ve geliştirmede nasıl odaklandığı

•İçsel perspektif: İşletme çabalarını nasıl yürütüldüğü Müşteri İlişkilerini Değerlendirme Aracı (CMAT) MİY konusunda danışmanlık ve eğitim hizmeti veren QCi Şirketi tarafından geliştirilen CMAT, işletmenin müşterileri ile ilişkilerini yönetimini değerlendirmelerinde yardımcı olan bir araçtır.

CMAT modeli sekiz unsuru kapsayan 250 soru ile işletmelerin MİY performanslarını değerlendirir.

Bu unsurlar:

•Analiz etme ve planlama

•Teklif

•İnsan ve organizasyon

•Bilgi teknolojisi

•Süreç yönetimi

•Müşteri yönetimi faaliyetleri

•Sonuçları ölçme

•Müşteri deneyimi Müşteri İşlemleri Performans Merkezi (COPC) COPC standartları özellikle

müşteri hizmet merkezleri ve çağrı merkezlerinin performansını değerlendirmek amacı ile

geliştirilmiş özel bir ölçüm aracıdır. COPC- 2000 standardı müşteri ile bağlantı kurma işlemlerinde

standart sağlamak ve daha kaliteli hizmet üretebilmek amacı ile geliştirilmiştir. COPC standartlarında dikkate alınan dört anahtar kriter vardır.

Bunlar:

•Performans standartları: müşteri tatmini, hizmet kalitesi, çalışan tatmini ve tedarikçi performansı

•Süreçler: süreç kontrolü, tedarikçi yönetimi, içsel kalite kontrolü ve ürün geliştirme

•İnsanlar: çalışanların ortamı, geliştirilmesi ve muhafazası

•Planlama ve liderlik: liderlik, planlama ve performans değerlendirmesi. COPC standartları ile belirtilen anahtar başlıklar dâhilinde hizmet kalitesini işletmede hayata geçirmek ve müşteri ve

tedarikçi, aracı bağlantı süreçlerini geliştirmek hedeflenir. Çağrı merkezleri veya müşteri hizmet merkezleri COPC Şirketinin eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilmekte, böylece kaliteli hizmet standartları geliştirme süreçleri konusunda, uzmanlardan yararlanmaktadırlar. Kıyaslama (Benchmarking) Bir işletmenin süreçlerini iyi performans gösteren başka bir işletmenin süreçlerini dikkate alarak değerlendirmesi, “kıyaslama”dır. Kıyaslama yapmaya karar veren ve uygulayan işletmeler daha başka birçok fayda elde ederler. İşletmeye rekabeti yakalama konusunda istek ve esneklik kazandırır. Ayrıca işletme elde ettiği sonuçları değerlendirme ve kontrol konusunda titiz olur. Bu durum aynı zamanda işletmenin müşteriye karşı hassas olmasını sağlar. Kıyaslama yapan işletmeler hedef belirleme konusunda da daha titiz davranırlar. Çünkü farklı uygulamaları inceleyen ve sektörü bu yönde takip eden işletmeler kendi hedefleri konusunda da dikkatlidir. Kıyaslamamanın oldukça geniş kapsamı vardır. Ancak kıyaslama kendi içerisinde üç grup altında toplanabilir.

Bunlar:

- Ürün ile ilgili kıyaslama,
- Stratejik kıyaslama ve
- Süreç kıyaslamasıdır.

MİY PROJELERİNDE YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜ (ROI)

Yatırımın geri dönüşü genel bir ifade ile işletmenin yapmış olduğu yatırımın işletmeye dönüşünü gösteren bir kavramdır. İşletmenin herhangi bir yatırımı karşılığında elde ettiği kazancı gösteren bir orandır. İşletmeler ROI hesaplamaları yaparken yaptıkları yatırımlar karşılığında elde ettikleri kazançları kıyaslarlar. Burada beklenen sonuç yatırımdan fazla kazanç elde etmektir. Aksi durumda işletme yatırım yapmış ancak masraflarının karşılığını alamamış yani zararlı sonuçlanan yatırım yapmış demektir. MİY programları müşteri, araçlar, çalışanlar, teknoloji gibi farklı boyutlarda yürütüldüğü için MİY’de yapılan yatırımlar da çeşitlilik gösterir. Bu nedenle MİY’de yatırımın geri dönüş değerlendirmeleri çok çeşitli konular üzerinde yapılır. MİY projelerinin ROI’lerinde daha gerçekçi hesaplamalar için hesaplamalara şu unsurların da dâhil edilmesi gerekmektedir:

- MİY uygulamaları için alınan donanım, yazılımlar yanında her türlü danışmanlık hizmetleri
- Planlanan MİY projelerinin uygulamasının gecikmesi durumunda bekleme süresince karşılaşılan maliyetler
- İşletme içerisinde kullanılan kaynaklar MİY uygulamalarının kapsamı, dolayısıyla yapılan yatırım alanları oldukça geniş ve örgüt geneline yayılmış durumdadır. Yapılan yatırımların sonucu elde edilecek çıktılar değerlendirilmesinde yukarıda anlatılan MİY ölçüm tekniklerinin hepsi kullanılır. İşletmeler hem müşteri bazında hem de örgütsel düzeyde ölçümler yaparak geline nokta konusunda belirli bir karara varabilirler. İşletmelere tek bir ölçüm ile değerlendirme yapmak tavsiye edilmez. Çok yönlü ölçüm teknikleri daha doğru sonuçlar oluşturur.

MİY’in ROI hesaplamaları hakkında karar verirken çoğu zaman şu göstergeleri dikkate alır:

- Artan müşteri tatmini ve kârlılığı
- MİY adaptasyonu yapılmış sistemlerdeki geri dönüşler *İşletmenin tüm performanslarındaki genel değişim
- Azalan maliyetler