

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİ UYGULAMA SÜRECİNDE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ercan ÇİÇEK*

Özet

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması günümüzde pek çok işletme tarafından uygulanmaya başlanmış bir pazarlama yaklaşımıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi, özellikle rekabet üstünlüğü elde etme konusunda işletmelere önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı her şeyden önce bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanması için birtakım unsurlar gerekmektedir. Bu çalışmada, belirtilen unsurlar açıklanmış ve birtakım önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri ilişkileri yönetimi, Müşteri bilgi sistemi, Veri ambarı, Veri madenciliği. Müşteri değer zinciri, Öğrenen organizasyon.

Abstract

Customer relationship management is a recent marketing approach which is being adopted by most firms. Customer relationship management provides benefits to the business firms especially for their competitive advantage.

Customer relationship management approach is mainly a process. In order to realize this process some elements are required. These elements are examined and some suggestions are provided in this study.

Key Words: Customer relationship management, Customer information system, Data warehouse, Data mining, Customer value chain, Learning organization.

1. Giriş

Günümüzde müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı, oldukça fazla sayıda işletmenin en önemli pazarlama uygulamalarından biri haline gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı, geleneksel pazarlama anlayışlarından oldukça farklı özelliklere sahip bir yaklaşımdır. Geleneksel pazarlama yaklaşımları dört başlık altında incelenebilir: a) üretim anlayışı aşaması, b) ürün anlayışı aşaması, c) satış anlayışı aşaması ve d) modern pazarlama anlayışı aşaması. Tüm bu yaklaşımların özünde ürüne ve satışa odaklanma anlayışı egemendir.

Günümüzün çağdaş pazarlama anlayışı içerisinde, işletmenin varlık nedeni olarak temel amacının, müşteriye hizmet olduğu anlayışı egemendir. Bu pazarlama anlayışında, müşteri kavramı sadece hedef olarak değil, aynı zamanda ortak olarak da değerlendirilmektedir. Günümüzün yeni müşteri yapısı; daha özgür, daha katılımcı, daha seçici, daha duyarlı bir durum ortaya koymaktadır. Bu koşullar altında, müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılamanın yolu ise, müşterilerle etkili ve çift yönlü bir etkileşime geçmektir. Teknolojik gelişmeler ve rekabet yapısında ortaya çıkan değişimler, yeni müşteri yapısının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında yer almaktadır.

Günümüzün yeni müşteri modeli, artık bilgiye çok daha çabuk ulaşabilmekte ve daha seçici bir durum sergilemektedir. İşte bu noktada, müşteri bilgilerini etkin bir şekilde toplamak, yönetmek ve değerlendirmek, işletmelerin sahip olduğu en önemli rekabet

* Dr., Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F.

avantajı haline gelmiştir. Değişimin hızının arttığı ve niteliğinin değiştiği günümüz iş dünyasında, müşteriler de bu değişimden etkilenmektedirler. Günümüzün yeni müşteri modeli, sadece kaliteli ve uygun fiyatlı ürün ve hizmetler değil, aynı zamanda fark yaratan değişik ürün ve hizmetleri talep etmektedir. İşletmeler, müşterilerin bu beklentilerini karşılayabilmek için, ürün merkezli düşünce sisteminden, müşteri merkezli düşünce sistemine yönelmek durumunda kalmışlardır.

2. Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreci, işletmenin üretim aşaması ve üretim maliyetlerinden başlayan geniş bir bakış açısıyla, müşteri davranışlarının çok yönlü değerlendirilmesini öngörmektedir. Burada üzerinde dikkatle durulması gereken önemli bir konu, müşteri ilişkileri yönetimini uygularken, sadece teknoloji odaklı düşünmek yanılgısına düşmemektir. Aynı zamanda bu uygulamada, insan unsurunun ortaya koyduğu katma değere gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının en önemli unsuru stratejileri planlayan, sonuçları yorumlayan ve eldeki verileri doğru değerlendirerek bunları satışa dönüştürebilen yönetim yeteneğidir. Yönetimin kalitesi, müşteri ilişkilerinde başarıyı etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu yetenek de insan unsuruna dayanmaktadır (www.cmcturkey.com,2003). Bu açıklamaların ışığı altında, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

2.1. Müşterinin Tanımlanması

İşletmeler açısından müşterinin tanımlanması oldukça temel ve önemli bir konudur. Müşterinin tanımlanması aşamasında, müşterinin sadece adres bilgileri ile kimlik bilgileri yeterli olmamaktadır. Bu aşamada öncelikle müşteri listesi oluşturulurken bu listeyi satırları ve kolonları bulunan bir tablo şeklinde düzenlemekte büyük yarar bulunmaktadır (www.crminturkey.com,2003).

Müşterilerin tanımlanması, geleneksel yapıda, demografik bilgilere dayalı olarak yapılmaktadır. Bu alanda araştırma yaparken, yaş, cinsiyet, meslek, gelir durumu gibi değişkenlerin ötesinde müşterilerin yaşam biçimleri, alışkanlıkları, tercihleri ve beklentileri ön plana çıkacak biçimde ayrıntılı olarak öğrenilmeye çalışılmalıdır (Odabaşı, 2000:23).

Müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı, farklı müşterilere farklı davranmak ilkesi üzerine kurulan bir pazarlama yaklaşımıdır. Eğer işletme, müşteriye, işletmeye sağladığı mevcut ve potansiyel değere uygun olarak farklı davranış sergilerse, bu durum işletmeyi, müşteri gözünde farklılaştıran bir konuma getirir. Farklı müşterilere farklı davranışta bulunabilmek için, öncelikle bu müşterilerin kimliklerini belirlemek, diğer bir ifade ile müşteriyi tanımlamak gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler müşterilerini kişi olarak tanıdıkları, ya da bir diğer anlatımla kârlı ve kârsız müşterilerini ayırabildikleri ölçüde müşterilerine bekledikleri pazarlama hizmetini verebileceklerdir. Bunun için işletme, müşteri kimlik bilgisi şeklinde bir müşteri tanımlama sistemi oluşturabilir. Bu sistem, bir müşteriyi, diğer müşteriden ayıran, işletmenin bu müşterisi ile zaman içindeki ilişkilerini izlemesine olanak sağlayan ya da müşteri ile bire-bir temasa geçmesine yardımcı olan bilgilerden oluşmaktadır. Bu çerçevede işletmenin aşağıda yer alan sorulara yanıt bulması gerekmektedir (Kırım, 2001:156-158).;

-İşletmeniz kaç tane müşteriyi kişisel olarak tanıyor?

-İşletmenin tüm müşterilerini içeren bir veri tabanı (database) mevcut mu?

- İşletmenin bu veri tabanı ne kadar güncel tutuluyor?
- Veri tabanında müşteri hakkında hangi ayrıntıda bilgi bulunuyor?
- Müşteri kimlik bilgilerini edinebileceğiniz diğer bilgi kaynakları mevcut mu?
- Elde edebileceğiniz müşteri bilgisini artırmanın değişik yöntemleri mevcut mu?

İşletmelerde müşteri ilişkilerinin temel unsurunu, müşteriler hakkında olabildiğince ayrıntılı şekilde bilgi toplamak oluşturmaktadır. Daha sonra ise bilgi edinilen müşterileri olabildiğince alt bölümlere ayırmak ve bu bölümleri kârlılık durumlarına göre bölümlendirmek gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin başlangıç noktasını müşteri tanımlamak aşaması oluşturmaktadır. Günümüzün giderek yoğunlaşan rekabetçi piyasalarında, müşterileri hakkında en ayrıntılı bilgilere sahip olan, her bir müşterisine özel pazarlama stratejileri geliştiren işletmeler rekabetçi konumlarını sürdürebileceklerdir (Kırım, 2001:60-63).

Günümüzde rakip işletmelerin çoğu, birbirlerinin donanımlarını, ürünlerini ve temel iş süreçlerini taklit edebilmektedirler. Fakat buna karşın bu işletmeler, birbirlerinin bilgi ve zihinsel sermayelerini kolaylıkla taklit edememektedirler. Günümüzde bir işletmenin sahip olduğu bilgi hacmi, o işletmenin temel rekabet üstünlüğünü oluşturabilmektedir (Kotler, 2000:103).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri büyük ölçüde bilgiyi toplama, değerlendirme, yorumlama ve hızlı bir şekilde uygulamaya dönüştürebilme yeteneklerine bağlıdır (Tekin v.d.,2006:53).

2.2. Müşterilerin Farklılaştırılması

Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama sürecinde ilk aşama olan, müşterinin tanımlanması aşamasından sonra sıra, müşterilerin farklılaştırılması işlemine gelmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, farklı müşterilerin davranışlarını, farklı müşterilerin değerini anlamayı ve müşterilere ait bilgileri elde etmeyi ve bu bilgilerin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Newell, 2003:10).

Tanımlanan müşterileri farklılaştırma, müşterilerin işletme için farklı değerlere sahip olması ve farklı gereksinimlerinin bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. İşletme için, en değerli olan müşterilerden başlamak suretiyle, belirli bir sınıflandırmada bulunmak, işletmeye çabaların en çok avantaj sağlayacağı kesime yöneltilmesine olanak sağlar. Bunun sonucunda, müşterinin değerine ve gereksinimlerine odaklanmış bulunan çözümleri sağlamak güç olmayacaktır (Odabaşı, 2000:23).

Bu aşamada yapılması gereken, müşterileri, işletmeye sağladıkları katkıya göre belirli bir sıralamaya tabi tutmak ve müşterileri işletmeden beklentilerine göre farklılaştırmak işlemidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama sürecinde en önemli aşamayı, müşterilerin farklılaştırılması aşaması oluşturmaktadır. Müşteriler, işletme için iki yönden farklılık göstermektedir (Kırım, 2001:162-163) :

- Birincisi, her müşterinin işletme için taşımış olduğu değer farklıdır.
- İkincisi, her müşterinin işletmeden kaynaklanan beklentileri farklıdır.

Bu nedenle, müşterilerin farklılaştırılması süreci şu şekilde gelişmelidir:

-Müşterileri, işletmeye sağlamış oldukları katkıya göre sınıflandırmak.

-Müşterileri gereksinimlerine göre farklılaştırmak.

Elde edilen bilgilerin analiz edilmesi sonucu, müşteriler kârlılık ve süreklilik ölçülerine göre belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırma sonucunda müşteriler (Odabaşı, 2000:62);

-En değerli müşteriler,

-En çok büyüeyen, sürekli müşteriler,

-Mevcut müşteriler,

-Potansiyel müşteriler şeklinde sınıflandırılabilirler.

2.3. Müşterilerle Etkileşim

Müşteri ilişkileri yönetiminin üçüncü aşamasını, müşterilerle gerçekleştirilen etkileşim oluşturmaktadır. Burada etkileşim sözcüğü ile ifade edilmek istenen, müşteri ile yapılan satış ziyaretleri, pazarlama etkinlikleri, telefon, web sitesi, çağrı merkezi (call center), doğrudan pazarlama (direct mail), müşteri hizmetlerinde şikayetlerin değerlendirilmesi şeklindeki, müşteri ile ilişki içine girilen seçeneklerin tamamının kullanılması anlatılmaktadır. Burada incelenen etkileşimin amacı, salt müşterinin kendisiyle ilgilenildiğini hissetmesini sağlamakla sınırlı kalmamalıdır. Burada sözü edilen etkileşim, müşteri ile çift yönlü (karşılıklı), bir diyalogun içine girmeyi ifade etmektedir. Bu diyalog sayesinde elde edilen kişiye özel bilgiler, işletmeye rakiplerin elde edemeyeceği önemli avantajları kazandırmaktadır (Kırım, 2001:167).

Müşterilerle etkileşime, diğer bir ifade diyalog sürecine girmek, işletme açısından bir maliyet-etkinlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. En yüksek etkinliği, uygun bir maliyet ölçüsünde yapma zorunluluğu, işletmeler açısından kaçınılmaz bir durumdur. Günümüz iş dünyasında ileri teknoloji ürünü olan iletişim-etkileşim olanakları, işletmelere daha az maliyetli ulaşım kaynaklarını ortaya çıkarmıştır (Odabaşı, 2000:23).

İşletmenin müşterileri ile gerçekleştireceği etkileşim sonucunda, müşterilerle öğrenen bir ilişki kurulabilecektir. Bu sayede, işletme, müşterilerinin önceliklerini ve gereksinimlerini daha güvenilir bir biçimde öğrenebilmektedir. İşletme, müşterilerinden elde etmiş olduğu bu verileri, kendi kurumsal yetenekleri ile birleştirebilirse bu verileri anlamlı bilgiye dönüştürerek, müşterileri için yeni ve benzersiz hizmetleri ortaya koyabilecektir. Burada gözönünde bulundurulması gereken çok önemli bir konu, işletmenin organizasyon yapısının bu etkileşim sürecini doğru kullanıp kullanmadığı konusudur. İşletme, müşterileri ile gerçekleştireceği etkileşim sürecini aynı zamanda bir öğrenme ilişkisine dönüştürebilmek için, öncelikle uygun bir alt-yapıya ve bilgi edinme süreçlerine gereksinim duymaktadır. Ayrıca, işletme çalışanlarının bu konuda, inisiyatif alma noktasına kadar iyi bir biçimde eğitilmiş olmaları gerekmektedir. İşletmenin müşterilerle kuracağı etkileşimdeki temel amacı, eğer müşterilerle bire-bir ilişkiler geliştirmek ise, bu taktirde (Kırım, 2001:168-173);

-Bu etkileşim müşterileri rahatsız etmemeli,

-Bu etkileşim sonucunda müşteriler belirli şeyler kazanmalı ve

-Bu etkileşim sonucunda, işletmenin müşteriye karşı davranışı, olumlu bir biçimde değişmelidir.

2.4. Müşterilere Bire-Bir Hizmet Sunulması

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinin dördüncü aşamasını oluşturan, bu son aşamada, her müşterinin gereksinimine uygun ürün ve hizmet sunmak için, kişiye özel kitlesel pazarlama anlayışına gereksinim duyulmaktadır. İşletme açısından buradaki temel amaç, müşterileri belirli özelliklere göre mikro düzeyde farklılaştırma ve belirli alt gruplara ayırmaktır. Bu sayede, bu grupların gereksinimleri ile örtüşebilecek, ürün ve hizmeti ortaya çıkarmak, uyumlu ve olanaklı hale gelebilecektir (Odabaşı, 2000:24).

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinin bu aşamasında, müşteri hakkında edinilen bilgiler kullanılmakta ve müşteri bilgi sisteminden, her müşteriye nasıl davranılacağı konusunda yararlanılmaktadır. Diğer bir ifade ile, her bir müşteri için, farklı ürün ya da hizmeti üretmek söz konusu olmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi düşüncesinin altında yatan temel unsur, müşteri hakkında öğrendiklerinize dayanarak, bu müşteriye karşı işletmenin davranışını değiştirmesi yer almaktadır. Bir diğer ifade ile, her müşteriye yönelik olarak, daha fazla ve sadece bu müşterinin gereksinimleri çerçevesinde ürün ya da hizmeti geliştirmek düşüncesi söz konusu olmaktadır. Bu noktada işletmenin karşısına teknoloji ve maliyet sorunları çıkmaktadır. Kişiyeye özel kitlesel üretim sayesinde, her müşteriye ayrı üretim yapmak ve tüm bu süreci, seri üretim sistemi içinde geliştirmek olanaklı hale gelmiştir. Bunu gerçekleştirmek için, üretim sürecini modüler bir yapıya dönüştürmek gerekmektedir. Bunun için, belli sayıdaki standart parça seçeneğini müşteriye vererek ve aynı zamanda bu standart parçaları seri olarak üretmek gerekmektedir. Sonuç olarak müşteri ilişkileri yönetiminin asıl amacı, üretilen ürün ya da hizmet için, daha fazla müşteri bulmak yerine, gereksinimleri daha iyi belirlenmiş müşteriler için, daha fazla ürün ya da hizmeti onlara sunmak amacını taşımaktadır (Kırım, 2001:174-178).

3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler

Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama aşamasında, başarıyı etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu çerçevede, üzerinde dikkatle durulması gereken konuların başında, insan-süreç-teknoloji bağlamında, bu unsurların başarılı bir birleşiminin oluşturulması konusudur. Aşağıda sırası ile, müşteri ilişkileri yönetiminin başarısını etkileyen faktörler açıklanmıştır.

3.1. Müşteri Bilgi Sistemi

Müşterilere ait bilgileri toplama, toplanan bu bilgileri bütünleştirme, inceleme ve bu bilgilerin üzerine uygulamaya geçmek, içinde bulunduğumuz bu dönemde işletmelere, rakiplerden çok farklı ayrıcalık ve üstünlükler sağlamaktadır (Gronstedt, 2002:84).

İşletmelerde oluşturulacak etkin bir müşteri bilgisi yönetimi sistemi ile, müşterilere nasıl ve ne şekilde ulaşılacağı, müşterilerle kalıcı ilişkilerin nasıl kurulabileceği ve müşteri sadakatinin nasıl yaratılabileceğine ilişkin konular, ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmektedir (Kırım, 2001:50).

Yapısal ve kültürel olarak müşteriye merkeze almak isteyen bir işletmenin, süreçlere ve bunlarla ilgili teknolojiye büyük özen göstermesi gereklidir. İşletmeler, daha iyi müşteri ilişkilerini oluşturabilmek için, müşteriye yönelik bilgi teknolojilerini geliştirmelidirler. İşletmelerde, müşteri bilgi sisteminin kurulması ile, müşterilerin tercihlerini, tatmin düzeylerini, yeniden satın alma isteklerini ve kullandıkları ürün ya da

hizmeti başkalarına önerme isteklerini analiz edilip anlayabilme olanağı yaratılır. Müşteri bilgi sisteminin içinde, anket çalışmaları ile birlikte satış elemanları da yer almalıdır. Sağlıklı ve etkin bir müşteri bilgi sistemi için şu konulara dikkat etmek gerekmektedir: a) müşterilerle düzenli ilişkiler kurmak ve müşteri sadakatini geliştirmek, b) bilgi kaynaklarını artırmaya çalışmak, c) işletmede bulunan tüm çalışanları bilgi toplama sürecine dahil etmek, d) elde edilen bilgilerin, ihtiyacı olanlara rahatlıkla ulaşmasını sağlamak. Müşteri bilgi sistemi aracılığı ile elde edilen bilgiler, sürekli değişen müşteri beklentilerine, zamanında ve etkin bir biçimde yanıt verebilmek için işletme kültürünün önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Odabaşı, 2000:183).

Müşteri bilgi sistemi, işletmenin piyasadaki konumunu belirlemede en sağlıklı göstergelerden birini oluşturmaktadır. Müşteri ile iletişime geçildiği andan itibaren, müşteri bilgilerinin tüm çalışanlarla paylaşılacağı bir sistem kurulması, özellikle hizmet sektöründeki müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Polat, 1998:68).

Müşterilerin ihtiyaç duydukları anda işletme ile rahat iletişim kurulabilmesi, müşteri sorunlarının yakından ve sürekli izlenmesi, sürekli müşteri memnuniyeti açısından büyük önem taşımaktadır. Müşteriler, hakkında kapsamlı ve doğru bilgi alabilecekleri ve satış sonrası hizmetlerde tatmin edici destek alabilecekleri ürün ya da hizmetleri tercih etmektedirler. Yukarıda ifade edilen pek çok neden, işletmelere müşteri destek hizmeti verebilecekleri birimleri oluşturma zorunluluğu getirmektedir. Müşteri destek birimlerinin faaliyetlerini yürütebilecekleri altyapının oluşturulmasında gerekli olan en önemli unsurlardan biri ise müşteri bilgi sistemidir. Müşteri bilgi sistemi sayesinde müşteri-merkezli hizmetler artırılabilir. Ayrıca, rekabet şansını artıracak şekilde işletmelerin ve markaların saygınlığı güçlendirilebilir (Özgener, 2001:417).

Müşteri bilgi sistemi, kârlı bir müşteri portföyü elde etme, geliştirme ve elde tutma konusunda kullanılan etkili bir araç konumundadır (Wayland, 2000:27).

Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarısı, tüketicilerin beklentilerini karşılayarak, müşteri memnuniyetini sürekli olarak sağlamalarına bağlıdır. Bunu sağlayabilmek için, müşteri gereksinim ve istekleri ile ilgili bilgiler sürekli olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir. Bu ise, müşterilerle ilgili bir veri tabanı oluşturulmasını gerektirmektedir. İşte bu noktada müşteri bilgi sistemi, müşteri gereksinim ve isteklerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, müşteri bilgi sistemi, ürün özellikleri ve müşteri gereksinimlerini birbirleriyle kıyaslayarak, müşteri ihtiyacını en iyi şekilde karşılayacak alternatiflerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Tekin v.d., 2006:200).

3.2. Veri Ambarı - Veri Madenciliği

Müşteriler, her türlü ürün ve hizmet alımları da dahil olmak üzere yapmış oldukları pek çok işlemde, işletmelerin eline büyük önem taşıyan birtakım bilgiler sunmaktadır. Bu bilgilerde, kişilerin yaşam biçimi, satın alma eğilimleri, tüketim alışkanlıkları, sunulan hizmet kanallarını kullanıp kullanmama durumuna ilişkin konular yer almaktadır (Gel, 2002:15).

Müşteri ilişkilerini geliştirmek için gerekli olan bilgiler, veri ambarı adı verilen ortamlarda bulundurulmaktadır. Veri ambarları, işletmenin çok geniş bir bakış açısıyla görmek istedikleri verileri, organizasyon içinde bütün birimleri kapsayacak şekilde kurulmaktadır. Veri ambarlarının amacı, işletme için gerekli olan bilgileri elde etmek,

analitik veriler sunmak, raporlamalar yapmak ve küresel bir bakış açısı sağlamaya yardımcı olmaktır. Veri ambarı uygulaması, birbirinden farklı bir çok kaynaktan bilgiyi biraraya getirebilen bir sistemdir. Veri ambarları sadece bilgiyi almakla kalmaz, aynı zamanda bu veriler arasında ilişkileri kurar ya da birtakım karşılaştırmalar yaparak yeni sonuçlar elde eder. Ayrıca değişik verilerin toplamlarını ve ortalamalarını alarak yeni veriler hazırlar (Elbaşıoğlu, 2001:65-66).

Müşteri verilerinin kolay erişilir olması ve güncel tutulması, hem işletmelere hem de müşterilere zaman kazandıran ve işletmelerin maliyetlerini düşüren önemli bir konudur (Polat, 1998:68).

Günümüzde işletmeler, dikkatlerini pazar payı kavramından, müşteri payı kavramı üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar. Bir çok işletme, yeni ve daha etkili veri toplama teknikleri uygulayarak, veri ambarlarından müşterilerine ilişkin daha sağlıklı ve daha kapsamlı bilgi edinebilmektedirler (Kotler, 2000:19).

Veri ambarları, işletmelerin ellerindeki bilgileri değerlendirerek, bilgiye dayalı bir yönetim sistemi geliştirmelerine yardımcı olabilecek altyapıyı sağlamaktadır. Günümüzde yoğunluğunu hızla artıran rekabet ortamı, internet gibi yeni dağıtım kanallarının yaygınlaşması işletme yöneticilerini daha hızlı ve daha güvenilir kararlar almaya zorlamaktadır. Veri ambarı, işletmede dağınık biçimde bulunan verilerin bir araya getirilip ayıklanması, temizlenmesi ve depolanması ile yöneticilerin karar verirken kullanabilecekleri bilgi gereksinimini karşılayacak bir altyapıyı sağlamaktadır (Aytekin, 2002:181).

Veri ambarı uygulamaları, bütün müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Müşteri yaşam döngüsünde, veri ambarının en önemli rolü, müşteri davranışını etkilemek için gerekli bilgiyi sağlayarak bir stratejik analiz işlevi görmesidir. Veri ambarı projelerini müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında ele almak gerekmektedir. Bu tür projelerde, işletmelerin çözümlemesi gereken en önemli konular, kültürel yapıdan kaynaklanan sorunlardır. İşletmelerde veri ambarları oluşturulurken şu sorulara dikkat edilmelidir: a) müşterileriniz kimlerdir? b) müşteriler nerede yaşıyorlar? c) en kârlı olanları hangileri? d) hangi müşteri grupları benzer ürünleri satın almaktadır? e) müşterilerin ortalama geliri ne kadardır? f) neden bir ürünün satışları planlanandan daha düşük gerçekleşmektedir? Günümüzde işletmeler, çağrı merkezleri, internet gibi daha ucuz dağıtım kanalları sayesinde, müşterilere son derece yüksek bir değere sahip hizmetler sunma olanağına sahiptirler. Fakat işletmeler, müşterilerini çok iyi tanımadıkları için, bu avantajlardan tümüyle yararlanamamaktadırlar. Günümüzde pek çok işletme, müşterilerini daha iyi tanıyabilmek amacıyla, müşterileri hakkında veri toplamaktadır. Bu veriler işletmeler açısından oldukça kritik öneme sahiptir. Kaliteli ve doğru verilere sahip olması halinde, işletme müşterilerini daha iyi tanıyabilmektedir. Aksine toplanan veriler, yetersiz ve niteliksiz olursa, işletme müşterileri hakkında yanlış yargılara sahip olabilecektir. Veriye sahip olmak, yalnız başına yeterli değildir, aynı zamanda verileri etkin bir şekilde kullanmak ve proaktif bir şekilde yönetmek gerekir (Özgener, 2001:417).

Veri madenciliği, yararlı modeller ve yöntemler ortaya çıkarmak için, geniş miktarlardaki verilerin, otomatik ya da yarı otomatik yöntemlerle, araştırılması ve analiz edilmesi sürecidir (Berry ve Linoff, 2000:7).

Veri madenciliği, arşivlenen bilgiler üzerinde yapılan analizlerle önceden bilinmeyen, değerli ve anlaşılabilir sonuçlar çıkarma sürecidir. Elde edilen sonuçlar

tahmin yürütme, sınıflandırma ve kayıtlar arasındaki benzerliklerin bulunması amacı ile değerlendirilir. Bu özellikler karar destek sistemlerinde kullanılabilir (www.interasystems.com, 2006).

Veri madenciliği ve bilgi keşfi, özellikle elektronik ticaret, bilim, tıp ve eğitim alanlarında yeni ve temel bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Veri madenciliği, eldeki ham veriden, anlamlı ve kullanışlı bilgiyi çıkarmaya yarayacak bütün işlemleri içermektedir (Vahaplar, 2004).

Veri madenciliği, geleceğe dönük öngörülerde bulunmak ve bir model oluşturmak amacıyla, bir veri tabanındaki veriler arasında, benzerlikleri ortaya çıkarmaya yönelik bir tekniktir. Veri madenciliği araçları kullanılarak, işletmelerin daha etkili ve daha tutarlı kararlar alması mümkün olmaktadır. Günümüzde işletmelerin, en önemli değerlerinden bir tanesi, sahip olduğu veri birikimidir. İletişim kanallarının sayısının her geçen gün artmasıyla birlikte, işletmelere akan veri miktarı da, oldukça büyük boyutlara ulaşmaktadır. 1970'lerin başlarında yalnızca, veri toplama düzeyinde olan bu çabalar, teknolojik gelişmelerin de desteği ile 1990'lı yıllarda, veri ambarlarına ve karar destek sistemlerine ulaşan bir gelişim süreci sergilemiştir. Günümüzde ise, verilerin analizi anlamında, veri madenciliği uygulamaları ön plana geçmiş bulunmaktadır. Veri madenciliği araçları yardımı ile, veriler içindeki gizli kalmış kalıpların ortaya çıkarılması mümkün olmaktadır. Bu kullanıma örnek olarak, satışların analiz edilerek, birlikte satın alınan ürünlerin neler olduğunun belirlenmesi örnek verilebilir. Müşterinin öneminin arttığı, işletmeye ulaşan verilerin yüksek boyutlara ulaştığı ve bu verilerin doğru analizinin kritik bir başarı faktörü haline geldiği günümüz iş dünyasında, veri madenciliği araçları, işletmelere çok önemli fırsatlar sağlaması ile ön planda olmaya devam etmektedirler (www.microsoft.com.tr, 2004).

Genel olarak ele alındığında, müşterilere yönelik olarak veri madenciliği ile yapılabilecek uygulamalar, altı ana başlıkta değerlendirilebilir (www.cmcturkey.com, 2004):

-Sınıflandırma: Her bir sınıfın özelliklerinin önceden net bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Örnek olarak, kredi kartı başvurularını, düşük, orta ve yüksek risk grubu olarak ayırmak gösterilebilir.

-Değer Bıçme: Sınıflandırmanın aksine, değer bıçme yöntemi, kredi kartı bakiyesi ve gelir düzeyi gibi, sürekli değişkenlik gösteren sonuçlarla ilgilidir. Örnek olarak, daha önce işletmeyi terk etmiş müşterilerin ortak özellikleri belirlenerek, bu özelliklere sahip yeni müşterilere yeni teklifler sunarak, bu müşterilerin rakip işletmeye yönelmeleri önlenir.

-Tahmin Etme: Esas olarak, tahmin etme yöntemi, sınıflama ve değer bıçme yöntemlerinden ayrı tutulmamaktadır. Bu tahminlerin gerçekleşip gerçekleşmediği, zamanla öğrenilebilir. Örneğin, geçmiş verilere dayanılarak, 6 ay içinde işletmeyi terk edeceğini düşündüğümüz bir müşteri bunu aksi yönde hareket edebilir.

-Yakınlık ya da Birlik Kuralları: Buradaki temel amaç, örneğin, bir süpermarketteki, beraber satılan ürünlerin ele alınması şeklinde belirtilebilir. Perakendeciler, bu bilgiyi, raf düzenlemeleri, katalog tasarlaması ve çapraz satış fırsatlarını yaratmak amacıyla kullanmaktadırlar.

-Kümeleme: Değişik özellikler gösteren tüketicileri, kendi içinde benzerlik gösteren alt gruplara ve kümelere ayırma işlemidir. Sınıflandırmadan farkı ise, kümelemede özellikleri önceden belirlenmiş sınıfların olmamasıdır. Örneğin, birbirinden farklı müzik tarzlarını beğenen kişiler kümesi, aynı zamanda farklı alt kültür gruplarını da gösteriyor olabilir.

-Tanımlama ve Görselleştirme: Doğru bir tanımlama, işletmeye nereden başlamak gerektiği konusunda bir rehber olabilir. Bulunan tanımlamaları, göze hitap edecek şekilde anlamlandırmak, binlerce ilişki kurmaktan daha yararlı olabilmektedir.

3.3. Bilişim Teknolojileri

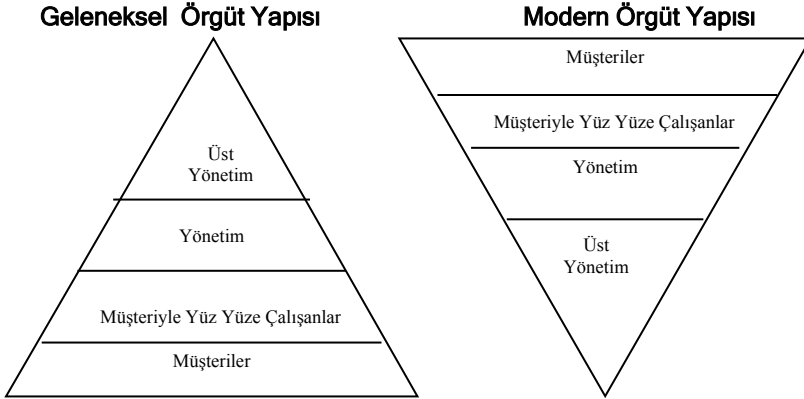
İşletmelerde bilişim teknolojilerinin kullanılmasıyla, her bir müşteriyi farklı farklı tanıyıp, onların ihtiyaçlarına göre ürün ya da hizmet tasarımı bulanabilmek olanaklı hale gelmiştir. Günümüzün, rekabet şiddetini giderek artıran piyasalarında, işletmelerini müşteri-merkezli bir anlayış ile yönetmek isteyenler, bilgi teknolojilerini tam anlamı ile uygulamaya dahil etmeleri gerekmektedir (Kırım, 2001:95-98).

Günümüzde işletmeler, müşteri sadakati ile uzun vadede müşteri tatmini yaratmanın giderek daha zor hale geldiğinin bilincine varmışlardır. Bu bağlamda, bilişim teknolojileri, müşteri ilişkileri yönetimi gereksinimlerini daha iyi karşılayabilmektedir. Bilişim teknolojileri, işletmelerin davranışlarını sürekli gözden geçirmelerini sağlayarak, kapsamlı bir müşteri bakış açısına sahip olmalarını sağlamaktadır. Bilişim teknolojileri işletmelere, zaman içinde ortaya çıkan müşteri davranışlarını görmelerini, tehdit ve fırsatları doğru analiz edebilmelerini ve değişen talep ve ihtiyaçlarına hızlı ve etkili tepki verebilmelerini sağlamaktadır (Özgener, 2001:417).

3.4. Üst Yönetimin Tutumu

İşletmelerde müşteri-merkezli olma yolunda atılacak önemli adımlardan bir diğeri başta üst yönetim olmak üzere, işletmede yer alan herkesin müşteri ilişkileri yönetimi projesine gönülden inanması durumudur. Çalışanların, bu tarzdaki bir kültürü benimseyebilmeleri için, üst yönetimden destek ve teşvik görmeleri gereklidir. İşletme kültürü, başta üst yönetim olmak üzere, bütün çalışanların bu işe gönülden inanması ve kendisini bu projeye adanması yoluyla değişime uğrayabilmektedir. Bu açıklamaların ışığında, geleneksel örgüt yapısı ve kültürü büyük yapısal değişikliklere uğramaktadır. Ortaya çıkan bu değişiklikler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Odabaşı, 2000:184):

Şekil 1. İşletme Kültüründe Ortaya Çıkan Değişimler



Kaynak: Odabaşı; 2000:182

Üst yönetimin desteği, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarısı için oldukça büyük ve kritik bir öneme sahiptir. Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi, hem örgütsel hem de işletme süreçlerindeki muhtemel değişimleri gerekli kılacağı için, üst yönetimin bu değişimleri kabul etmesi, süreçlere uyum sağlaması ve desteklenmesi zorunlu olmaktadır (Özgener, 2001:416).

İşletme kültürü ve üst yönetimin tutumu, başarı ya da başarısızlığın temel belirleyicileri arasındadır. Eğer başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlar, olumlu biçimde değişimi benimserler ise, bu durumda işletme müşteri-merkezli olmaya adaydır. Üst yönetimin, genelde insana yönelik tutumlarının da etkili olabileceğini ve müşteri ilişkilerinin gerçekte çok iyi şekilde düzenlenmiş bir personel ilişkileri ile birlikte sağlanabileceğini belirtmek gerekir (Odabaşı, 2000:188-189).

3.5. Yeni Organizasyon Yapısı

Müşteri ilişkileri yönetiminde temel hedef, müşteri için değer yaratmaktır. Müşteri değer zincirinin temelinde, geçmişte ürün yer almakta iken, günümüzde değer zinciri müşteriden başlayarak hareket etmektedir. Bu bağlamda, müşteriye ulaşmanın yolu, müşteri ile kurulan uzun süreli ve sağlıklı ilişkilerdir. Müşteri ile kurulan ilişkinin başarısı, günümüzde işletmenin fiziksel değerlerinden, patentlerinden ve ürünlerinden daha önemli bir duruma gelmiştir. Bunun sonucu olarak, işletmenin müşterilerine yönelik izlemiş oldukları stratejiler de değişmektedir. Değişen stratejilere paralel olarak, işletmelerin organizasyonel yapılarının da yeniden düzenlenmesi gereği ortaya çıkmıştır. Günümüz işletmelerinde organizasyon yapılarını belirleyenler müşteriler olmaktadır. Giderek şiddetini artıran rekabetçi piyasalarda, müşterilerin taleplerini karşılayacak şekilde organizasyon yapılarını oluşturan ve müşterinin taleplerine en hızlı ve en uygun tepkiyi verebilen işletmeler, başarılı olabileceklerdir. Yeni organizasyon yapısı ile birlikte müşteriler de bu yeni organizasyon yapısının içine dahil edilmişlerdir. Ayrıca, ortaya çıkan bu yeni örgütsel yapı içinde hiyerarşi kademelerinin azaldığı da görülmektedir (Elbaşıoğlu, 2001:50-52).

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, giderek rekabetin şiddetlendiği bir dünyada, güvenilir ve doğru yönetim uygulamaları işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Bennis, Mische, 1997:111).

Hızla artan rekabet karşısında işletmeler, pazar içindeki konumlarını koruyabilmek ya da rakiplerinin önüne geçebilmek için, organizasyon yapılarında, yaratıcı ve kendilerine hızlı kazanımlar sağlayan değişimlere gitmektedirler. Satış ve pazarlama bölümleri bu değişimlerin en yoğun şekilde yaşandığı alanlardır (Polat, 1998:72-74).

İşletmelerin, müşterilerine yönelik işlemlerinde kalıcı olması ve başarılı sonuçlar elde etmesi, öğrenen bir organizasyon yapısını oluşturmalarına bağlı olmaktadır. Öğrenen organizasyonu yalnızca bir yönetim modeli olarak ele almamak gerekir. Öğrenen organizasyon aynı zamanda bir yönetim anlayışı ve felsefesinden oluşmaktadır. Yoğun değişim ortamında, rekabetçi olabilmek için, her işletmenin hem içsel süreçlerini ve hem de yapı ve sistemlerini yönetebilmeyi başarması gereklidir. Bu bağlamda, işletmenin aynı zamanda dışsal çevrede oluşan değişikliklere uyum sağlamayı öğrenmesi gerekmektedir (Kırım, 2001:78-79).

Öğrenen organizasyonlar bilgiyi yaratma, edinme ve paylaşma konusunda ustalık kazanmış ve elde ettiği bilgileri özümseyerek kendi tutumlarını değiştiren organizasyonlardır. Bu bağlamda öğrenmenin gerçekleşmesi için, yeni ve yaratıcı düşünceleri destekleyen, yapılan işin sürekli sorgulandığı bir çalışma ortamına ve önyargısız, eleştiriye açık, çevresindekileri dikkatle dinleyen, bilgi ve deneyimlerini rahatlıkla paylaşan yöneticilere gereksinim vardır (Arslan:2006).

4. Sonuç

Bu çalışmada, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama süreci ve bu süreçte, başarıyı etkileyen faktörler açıklanmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, her şeyden önce bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, öncelikle müşterileri dinlemekle başlamaktadır. Daha sonrasında, müşterilerin işletmeden nasıl bir ürün ya da hizmet beklediklerinin belirlenmesi ile devam eder. Müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde, müşteriler hakkında olabilecek en fazla bilgiye sahip olmak yer almaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı, geleneksel pazarlama araçlarının yerini almak değil, bu araçların, doğru hedefe, doğru zamanda ulaşmasına yardımcı olmak üzere, tamamıyla doğruluk taşıyan işlenmiş bilgi ile yönlendirmektir.

İşletmeler, müşterilerine sadece ilgi göstererek onları uzun süreli ellerinde tutamazlar. Bu nedenle, işletmeler müşterilerini önce anlamak ve iyi dinlemek durumundadırlar. Sonrasında ise, daha kaliteli ve daha farklı ürün ve hizmetler sunmaları gerekmektedir. İşletmeler açısından, daha kârlı ve daha sadık müşteriler elde etmek için, müşterilerle öğrenen bir ilişkinin kurulması gerekli olmaktadır. Bunun için de öncelikle müşteriler arasında bir sınıflandırma yapmak gerekli olmaktadır. İşletmeler, müşterilerinden elde etmiş oldukları bilgileri, kendi birikim ve yetenekleri ile birleştirebilirse, müşterilerine yepyeni ve benzersiz ürün ve hizmetleri sunabilme olanağına kavuşmaktadırlar.

Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışına geçecek olan işletmelerin öncelikli hedefi, müşterileri ile uzun dönemli bir ilişki geliştirmek olmalıdır. Bu da ancak, müşterinin işletmeye güven duyması ile mümkün olabilmektedir. İşletme ile müşteriler arasında serbest bilgi akışı, ancak güvene dayalı bir ilişki sayesinde mümkün olabilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı; işletme modellerini, süreç yöntemlerini ve interaktif (etkileşimli) teknolojileri kullanarak müşteriler kazanmak ve müşteri sadakatini yüksek seviyelere taşıyarak sürdürmektir.

İşletmelerin müşteri-merkezli bir yaklaşımı hayata geçirebilmeleri için, müşteri ilişkileri yönetimi sistemini, tüm işletme için, tüm birimler için eş-zamanlı ve eş-amaçlı olarak tasarımları gerekmektedir. Bir başka ifade ile örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için, müşteri ilişkileri yönetimi odaklı yeni bir yapılanma kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumu gerçekleştirebilmek için, işletmelerin bir değişim yönetimi sürecini başlatmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- “ Veriye Değer Katmak ”, [www.microsoft.com.tr/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalurunl.er,\(01.03.2004\).](http://www.microsoft.com.tr/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalurunl.er,(01.03.2004).)
- “Customer Relationship Management:Yani Müşteri İlişkileri Yönetimi” , [www.cmcturkey.com.," data-bbox="90 315 425 332">\(31.07.2003\).](http://www.cmcturkey.com.,)
- “Türkiye'nin CRM Tarifleri”, [www.crminturkey.com.," data-bbox="90 335 695 352">\(25.07.2003\).](http://www.crminturkey.com.,)
- “Veri Madenciliği ” , [www.interasystems.com," data-bbox="90 355 620 372">31.03.2006.](http://www.interasystems.com,)
- ARSLAN Şengül. , “ Öğrenen Organizasyonlar ”, [www.insankaynaklari.com," data-bbox="90 375 905 392">31.06.2006.](http://www.insankaynaklari.com,)
- AYTEKİN Gökhan. (2002) , “ Perakendecilik Sektöründe Veri Ambarı Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, İstanbul.
- BENNIS Warren, MISCHÉ Michael, **The 21. Century Organization**, Jossey-Bass Inc.,USA.
- BERRY Michael J.A., LINOFF Gordon S. (2000), **Mastering Data Mining (The Art and Science of Customer Relationship Management)**, John Wiley and Sons Inc, USA.
- ELBAŞIOĞLU Elif. (2001) , **Müşteri İlişkileri Yönetimi; Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- GEL Oğuz C. (2002), **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- GRONSTEDT Anders. (2002) , **Müşteri Yüzyılı Dünya Lideri Şirketlerden Entegre Pazarlama ve İletişim Dersleri**, Çev:Ş.Tanju KALKAY, MediaCat Kitapları,İstanbul.
- KIRIM Arman. (2001) , **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOTLER Philip. (2000) , **Kotler ve Pazarlama**, Çeviren:Ayşe ÖZYAĞCILAR, Sistem Yayıncılık, İstanbul .
- NEWEL Frederick.. (2003), **Why CRM Doesn't Work** , Bloomberg Press Princeton, New Jersey.
- ODABAŞI Yavuz. (2000) , **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZGENER Şevki. (2001) , “ İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma ” , **I.Orta Anadolu Kongresi**, Nevşehir.
- POLAT Can. (1998) , “Müşteri Velinimettir”, **Power Dergisi** , Nisan Sayısı.
- TEKİN Mahmut, GÜLEŞ Hasan K., ÖĞÜT Adem (2006), **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- VAHAPLAR Alper , İNCEOĞLU M.Murat , “Veri Madenciliği ve Elektronik Ticaret” , [www.bayar.edu.tr/baum/dokümanlar," data-bbox="90 845 565 862">\(06.09.2004\).](http://www.bayar.edu.tr/baum/dokümanlar,)

Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler
E. Çiçek

WAYLAND Robert E., COLE Paul M. (2000), **Müşteri Bağlantıları**, Editör:Ünal ÇAĞLAR, Alfa Yayınları, İstanbul.
www.cmcturkey.com/crmdunyasi/haber.asp, (01.03.2004).