ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE(CRM) MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Son yıllarda, özellikle orta ölçekli işletmelerde CRM çözümlerine olan talebin arttığı görülmektedir. Bu artışın arkasında birçok faktör olsa da şirketlerin kararlıklarını artırma arayışı, maliyetini düşürmek ve güçlü bir müşteri ilişkileri tabanı oluşturma beklentileri bu sebeplerin başında gelmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) temelde şirketlerin müşterileri ile uzun dönemli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmasına ve bu ilişkilerden hem şirketin hem de müşterilerin değer sağlamasına imkan veren bir iş stratejisi olarak tanımlanabilir.

İŞLETME/ CRM İLİŞKİSİ

- Müşteri merkezli stratejinin özü müşteriye ilişkin olanakları toplamak, değerlendirmek ve kullanmaktır.

CRM’ nin avantajları müşteri, işletme ve müşteri açısından farklı avantaları vardır.

Müşteri Açısından:

1.E- hizmetlere her zaman ve kolaylıkla ulaşabilme,

2.Hizmet süresinin kısalması,

3.Taleplerin daha hızlı işlenmesi ve kolaylıkla ulaşabilmesi,

4.Daha kolay iletişim ve geri besleme,

5.Bedava veya düşük maliyetli hizmetler

İşletme Açısından:

1. 24 saat hizmet verebilme,

2. Veri transfer teknolojisinin verimini artırarak daha az maliyetli iletişim sağlar,

3. Otomatize arasında daha hızlı ve kolay bilgi paylaşımı,

4. Müşteri davranışlarının izlenmesinde kolaylık,

5. Müşteri tatmini artırmak,

6. Online ortamın sağladığı daha geniş Pazar imkanları,

7. Ölçüme dayalı analitik araçlar,

8. Hizmet başına ve iletişim başına düşen maliyet,

Bilgi toplamada kullanılan ve bunun bir ileri aşaması “sadık müşteri” yaratmak olan projelerin başında“loyalty card” projeleri gelmektedir.

- E-CRM ‘n dört çeşit uygulama alanı bulunmaktadır. Bunlar aşağıda ifade edilmektedir:
- E-mağaza,
- E-birebir pazarlama,
- E-müşteri hizmetleri,
- E-içerik,

CRM HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Diğer taraftan CRM projeleri için profesyonel hizmet veren Consulting, Andersen danışman işletmelerden de destek alabilmektedir. Deloitte Consulting, AT Kearney gibi CRM konusunda profesyonel hizmet veren işletmeler bulunmaktadır. Dünyanın pek çok yerinde benzer hizmetleri veren bu işletmeler, geniş tecrübeleriyle CRM konusunda profesyonel hizmet veren işletmelere gerekli ve yeterli tecrübeyi sunmaktadır.

Bu işletmelerden bazıları işletmelerin ihtiyaç duyduğu CRM'le ilgili ürünler ve teknolojik destek hizmeti vermektedir. Bir kısım işletmelerde CRM sürecince karşılaşılacak sorunların nedenlerini ve çözümlerini uygulamalı olarak müşterilerine anlatmaktadırlar.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

İşletmede müşteri ilişkilerinin ne ölçüde gerçekleştiğini belirleyebilmek çok önemlidir. Müşteri odaklı işletmeler bu ölçümü periyodik olarak yapmaktadır. Üretim yönlü kuruluşlarda bu ölçüm daha çok finansal ve maliyet yönlü olmaktadır.

Müşteri ilişkileri ölçümünü yapmak isteyen işletmeler aşağıda adı geçen konuları unutmamalıdır.

Genel tatmin ölçümleri, İşletmedeki her şeyin ne ölçüde iyi gittiğini, çalışanların ne ölçüde iyi çalıştığını ve müşterilerinin geneldeki tatminini önemseyen ölçümlerdir. Bu ölçümlerin yanında ürünlerin geliştirilmesi, süreçlerin yeniden revize edilmesi ve işletmenin yeniden yapılanması şeklindeki konulara odaklanan ölçümlere de ağırlık verilebilmektedir.

- Müşteri tatmini ölçme konusunda işletmenin kullanabileceği çok sayıda araç vardır. Asıl olan şey bu araçların müşteri açısından ele alınıp kullanılmasıdır.
- Yönetim, finansal ve müşteri bilgilerini ölçülebilir sayılar şeklinde biçimlendirip, karar alma süreçlerinde kullanabilmelidir. Özellikle müşterilerden alınan bilgilerin sayısal hale dönüştürülmesi çok zor hatta bazen imkansızdır.
- Müşteri değeri kalite eşitliğiyle ifade edilmektedir. Bu durumda müşteri ilişkileri ölçümünde uygun yönetimin seçilmesine özen gösterilmelidir.

ODAK (FOKUS) GÖRÜŞMELERİ

Müşteri ilişkileri yönetiminde gerçekleştirilen araştırma türlerinden birini fokus grup görüşmeleri oluşturmaktadır. Özellikle müşteri ilişkilerinde sayısal olmayan önemli bilgilerin elde edilmesinde kullanılan bir yöntemdir.

Odak grup görüşmeleri aşağıdaki amaçlarla kullanılabilmektedir.

Odak grup görüşmeleri aşağıdaki amaçlarla kullanılabilmektedir.

- Müşteri anketlerinin oluşturulmasında yarlı olabilecek bilgiler elde etmek,
- Belirli ürün kategorisi hakkında genel bir izlenim elde etmek,
- Yeni ürünlerin müşteri nezdinde ki durumunu öğrenmek,

Odak Grup Görüşmeleri İçin gerekli olan faktörler şunlardır,

- 6-12 kişilik katılımcı grubu
- Katılımcıların özenle seçilmesi
- Homojen katılımcı grubu,
- Sıcak bir ortam
- 1-3 saatlik oturum süresi
- Eğitimli bir moderatör,
- Tek yönlü ayna ve görsel, işitsel kağıt imkanları

Odak grup görüşmelerinin sağladığı bazı avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır. Fokus grup görüşmelerinin sağladığı avantajlar:

- Kısa bir süre içinde grubu oluşturulan kişilere ulaşılabilmektedir.
- Konuşmalar dinamiktir.
- Yaratıcılık sayesinde görüşmeler daha derin ve zengin bilgiye ulaşma olanağı sağlamaktadır.

Fokus grup görüşmelerinin dezavantajlı yönleri ise:

- Grup üyeleri arasında statü ve güç farkı varsa ve bu kişiler aynı iş veya aynı yaşam ortamını paylaşıyorlarsa katkıları aynı ölçüde olmayacaktır.
- Grup üyeleri arasında görüş, eğilim ve benzeri farklılıklar, görüşmenin amacına ulaşmamasına neden olabilir.
- Kişilik farklılıkları amaca ulaşılmamasına neden olabilmektedir.

DANIŞMA (TÜKETİCİ) PANELLERİ

Panel, belirli bir zaman aracılığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul etmiş kişilerden oluşan gruptur. Tüketici danışma panelleri tekrarlanan toplantılar yapılan küçük müşteri gruplarından oluşmaktadır.

Panel seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Panel üyeleri arasında ölenler olabileceği gibi, panelden ayrılanlar da olabileceği için paneller yeterli büyüklükte olmalıdır.
- Panelden ayrılanların yerine yenilerinin alınıp alınmayacağı karar bağlanmalıdır.
- Panel üyelerinin işbirliğini sağlatıcı tedbirler almalıdırlar.

KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Kıyaslama çalışmaları, 1980'li yıllarda ABD'de toplam kalite çalışmaları ile birlikte uygulamaya başlanmış ve kalite ödülleri gibi etkenlerle hem dünyada hem de ülkemizde giderek yaygınlaşmıştır. Özellikle serbest pazar dikkate alındığında günümüzün ekonomik koşulları, firmalar arasında rekabetin yanı sıra işbirliğini de zorunlu kılmaktadır. İşte bu noktada, Benchmarking uygulamaları ile firmalar arasında bir işbirliği köprüsü kurularak, en iyiye ulaşma çabalarına ive kazandırması da mümkün hala gelmektedir.

Benchmarking'in Kuralları:

- **Benchmarking (kıyaslama):** iş sürecinde iyiye ve daha iyiye ulaşmayı sağlamak, bulmak öğrenmek ve kendi süreçlerine uygulayarak sürekli iyileştirmeyi sağlama sürecidir.
- **Kıyas ortağı**: Benchmarking sürecini birlikte yürüten kuruluşlardır.
- **Performans Kriteri**: Benchmarking yapılacak sürecin kendisinin veya süreç çıktısının etkinliğini ölçmek için belirlenmiş olan özellikler, parametrelerdir.
- **Benchmarking ölçümü:** Performans kriterinin rakamsal ölçümleri.

Benchmarking'in Amaçları ve Faydaları

- Benchmarking'in amaçları ile ilgili olarak aşağıdaki özellikler sayılabilir
- Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlamak,
- Süreç ve uygulamanızı hedef şirketin iyi süreç veya uygulamalarıyla karşılaştırmak,
- Başarının sırrını bulmak ve sonra onu kendi uygulamanız için geliştirmek ve uyarlamak
- Kuruluşun hedef ve amaçlarını saptamakta yardımcı olmak,
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- Maliyetleri düşürmek,

- Buna bağlı olarak Benchmarking'in faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:
- Kalitenin ve maliyetlerin düşürülmesi,
- Rekabetin en üst düzeye ulaşması,
- Dışsal faktörlere göre tasarlanmış gerçekçi amaç ve hedeflerin belirtilmesi ve amaç belirleme etkinliğinin artması,
- Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda zaman ve para tasarrufu sağlanması,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi,

- En üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi,
- Müşterilere en iyi ürünü sunabilme fırsatının sağlanması,
- Benchmarking, işletmelerin şu an nerede olduklarının, gelecekte nerede olmayı beklediklerinin ve buraya nasıl ulaşacaklarının yanıtını bulmalarında bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koruyucudur.

Benchmarking Türleri

Benchmarking türleri ele alındığında, pek çok yazar tarafından farklı ayrımların yapıldığı, dolayısıyla konuya değişik bakış açıları ile yaklaştığı görülmektedir.

Ancak, en genel hatlarıyla Benchmarking türleri sınıflandırılırken iki temel noktası dikkate alınarak iki temel hareket noktası dikkate alınarak buna uygun iki farklı sınıflandırma yapılması mümkündür:

Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri

- Benchmarking çalışmasının neye odaklanarak yapıldığı dikkate alındığında, üç tür Benchmarking çalışmasından söz edilecektir
- **Ürüne odaklı Benchmarking:** Ürün odaklı Benchmarking, başka bir üreticinin ürününü parçalara ayırmayı veya dikkatlice incelemeyi içeren eski bir uygulamadır. Ürünü kıyaslanan diğer üretici, doğrudan aynı müşteri kitlesine hitap eden ya da benzer teknolojileri kullanan rakip bir işletme olacağı gibi, bu tür rakipler dışındaki bir üretici de olabilir.

Bu tür Benchmarking yapan çalışmalar yapılan firmalar, kıyaslanan kuruluşun ürünleri ile kendi ürünlerini karşılaştırarak, o ürün kalitesine ulaşmak ya da onlardan daha iyi sonuçlar elde etme süreçlerini iyileştirmeye çalışırlar.

- **Sürece Bağlı Benchmarking:** Başarılı sonuçların nasıl alınacağı kıyaslanan kuruluşun bu sonuçlara nasıl ulaştığı öğrenilmeye, kıyaslanan kuruluşun bu sonuçlara nasıl ulaştığı öğrenilmeye çalışılmaktadır.

- **Stratejik Benchmarking:** Başarılı bir stratejinin anahtar unsurlarını belirleyebilmek için farklı işletme stratejilerinin karşılaştırılmasıdır. Bu tür kıyaslamada amaç, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmak olup, özellikle işletmelerin orta ve uzun dönemli faaliyetlerinde yönlendirici nitelikte temel kararlar açısından büyük önem taşımaktadır.

Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri

- **İçsel Benchmarking:** Bu tür kıyaslarda amaç, organizasyon içindeki benzer birimlerin ve iş süreçlerinin kıyaslanmasıdır. Çoğu firma Benchmarking çalışmalarına, uygulamalarını içsel olarak kıyaslayarak başlamakta, Benchmarking'i öğrenme süreci işletmenin içinde gerçekleştirilmektedir.

- **Sektörel Benchmarking:** Genel olarak Benchmarking çalışması ile hedeflenen, seçilen ortakla gerçekleştirilen faaliyet sonucunda elde edilen farklı ve yaratıcı fikirleri firma koşullarına uyarlamaktır. Bu nedenle, Benchmarking çalışmasının mutlaka aynı sektör içerisindeki firmalarca yapılması gerektiği gibi bir sonucun çıkarılması gerekmektedir.

- **Rekabetçi Benchmarking:** Aynı müşteri tabanına mal ya da hizmet sunan rakip firmalar arasında yapılıyorsa rekabete dayalı kıyaslamadan söz edilmektedir. Bu tür kıyaslama, herhangi bir alanda en iyi uygulamalara sahip olduğu kabul edilen rakip firmadan iş sonuçlarına dayalı bilgi elde etme onunla işbirliği sağlama, teknoloji karşılaştırma ve onun uygulamalarını adapte etme imkanı sağlamaktadır.

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ve DEĞİŞİM

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayılar, semboller, değerler ve uygulamalar bütünü biçiminde tanımlamak mümkündür. Örgüt kültürü; gelenekleri, seramonileri ve fiziksel ortamları inceleyerek, efsanelerin, hikayelerin, sembollerin ve insan eliyle yapılmış her şeyin anlamını ortaya koyar. Böylece, çalışanlar organizasyonun kültürel çevresini daha iyi anlayabilirler.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur. Diğer bir deyimle kültür, örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği, norm ve davranışlarla ortaya çıkmakta ve tüm üyeleri etkilemektedir.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ MEYDANA GETİREN UNSURLAR

Örgüt kültürünün temelini neyin oluşturduğu, bu kültürün içeriğinin evrensel bazı başlıklarla ifade edilip edilmeyeceği konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Araştırmacılar tarafından bazı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar şunlardır:

- **Duncan:** örgüt kültürünün öğelerini görülen öğeler (örgütle ilgili fiziksel öğeler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar)olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.
- **Stoner:** örgüt kültürünün öğelerini, sayıtlar, değerler ve gözle görülen davranışsal öğeler olmak üzere üç boyutta açıklamıştır.
- **Wankel ve Sahte:** örgüt kültürünün öğelerini, paylaşılan eylemler davranışlar, paylaşılan duygular ve düşünceler olmak üzere dört boyutta düşünmüşdürler.

- **Meek :** semboller (dil, mimari özellikler, insanlar tarafından yapılan şeyler), ideoloji (mitoloji, düşünce sistemleri) ve törenler olmak üzere üç bölümde izah etmiştir
- **Hofstede ve Others; Singh ve Robbins:** değerler ve uygulamalar (dil, törenler, toplantılar, vb)olmak üzere iki bölümde açıklamışlardır.
- **Wilkins ve Peterson:** değerler (iyi-kötü biçiminde yargılama örüntüleri) sayıtlar (dünya ve onun içinde olup bitenler hakkındaki gizli inançlar) olmak üzere üç bölümde ele almıştır

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamlarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşması konusunda daha başarılı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha iyi uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır.

- **Louis:** artifaktlar (insanlar tarafından yapılan şeyler) semboller(hikayeler, efsaneler) ve paylaşılan anlamlar(inançlar, duygular, düşünceler) olarak üç bölümde değerlendirilir.
- Buraya kadar çeşitli ayrı görüşler etrafında örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar ortak noktalar etrafında temel değerler, inançlar, normlar; dil; liderler, kahramanlar, öykü ve efsaneler; tören ve simgeler olmak üzere dört bölümden oluşur.

- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar(amaçlarda, farklılıklardan, vb.) örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.
- Örgüt kültürü sembollerle, hikayelerle, kahramanlarla nesilden nesle aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar.
- Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler okurumun kültürü ile yapılır.

MÜŞTERİ ODAKLI KÜLTÜR YARATMAK

- Etkin müşteri ilişkileri işletme kültürünün aynası konumundadır. Etkin müşteri ilişkileri yalnız çakışanların bilgi ve becerisine dayanmamakta aynı zamanda o işletmenin örgüt kültürüne de dayanmaktadır. İşletme kültürünün yansıması, yönetim stratejisi, işletme politikası, kalite ve davranışların, açık işletme talimatlarına ve pazarlama yaklaşımlarına dönüştürülmesi şeklinde olabilir.

- Günümüzde, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için müşteri odaklı olmaları bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, gerçekten müşteri odaklı olduklarını amaçları ve faaliyetleri ile müşterilerine göstermek zorundadırlar. Bunu gerçekleştirirken şu konulara özen göstermelidirler.
- Müşteri odaklık sadece kağıt üzerinde yazılı olan bir açıklama değildir.

- Müşteri odaklılık sözünü eyleme dönüştürürken işletme için uygunluğu ve işin ciddiyet derecesi incelenmeli ve üst düzey yönetim müşteri odaklık kültürünü teşvik etmelidir.
- Müşteri odaklık bir defada doğru işi zamanında yaparak yeni sistemler, yöntemler ve yollar yaratmak bu sayede müşterilere hizmet konusunda en iyinin sunulmaya çalışılmasıdır.
- Birçok işletme çalışanlarına müşterilerinin önemini anlatma konusunda yollar almışlardır.

- Müşteri memnuniyetinin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmenin en temel şartı olduğu ve bir müşterinin bile kaybedilmemesine gerekliliği artık her çalışan tarafından bilinir hale gelmiştir. İşletmeler müşterilerini ve politikalarını iyi tanımlamak zorundadırlar. Müşterilerin öncelikli beklentileri tespit edilip işletmede çalışan çalışan her personele bunlar aktarılmalıdır.