



SAKARYA
UYGULAMALI BİLİMLER
ÜNİVERSİTESİ

GEYVE MYO

EMLAK YÖNETİMİ
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DERSİ



SAKARYA
UYGULAMALI BİLİMLER
ÜNİVERSİTESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ : PLANLAMA VE UYGULAMA SÜRECİ, BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Planlama aşaması, iş planlaması ve mimari/tasarım adımlarından oluşmaktadır. Planlama adımındaki en kritik faaliyet, MİY'in tüm hedeflerini (departman ya da girişim düzeyinde) tanımlama ve her birinin gereksinimlerini belirleme oluşturur. Girişim düzeyinde MİY iş planlaması, işletme düzeyinde MİY stratejisinin belgelenmesini ve ilgili programların tanımlanmasını içerir. Departman düzeyinde hedeflerin belirlenmesi ise, yeni bir MİY uygulama sınırlarının kurulması anlamına gelir. Minimum iş planlaması aşaması, strateji belgesi ya da iş planlaması şeklinde yüksek düzey MİY iş hedeflerinin belgelenmesini içermelidir. Ayrıca iş planlaması kapsamında, MİY'i etkileyecek olan kritik müşteri odaklı iş süreçleri tanımlanmalıdır. Planlama temelinde bu süreçlerin yeniden tasarlanması yönünde karar verilebilir. Finanslama ve sponsorluk gereksinimlerine bağlı olarak, MİY iş planlaması opsiyonel olarak yatırımın geri dönüşünü de (ROI) içerebilir.

Mimari ve tasarım adımı, sancılıdır, ancak buna değerdir. Burada, MİY ürünlerini destekleyecek iş süreçleri tanımlanır. Ayrıca uygulanmasının gerekli olacağı spesifik fonksiyonların bir listesi yapılır. Bu basamağın sonunda takip eden iki soruya cevap verilebilmelidir.

1.MİY'den etkilenebilecek olan yerde, hangi teknoloji ve süreçler var?

2.MİY çalışması için, bugün sahip olunmayan neye ihtiyaç duyulmaktadır?

MİY'in mevcut sistem üzerindeki etkisi ortaya konmalıdır. Bunun için bilişim teknolojisi departmanı istekli olmalıdır. Etki analizi, mevcut sistemlerin listelenmesi anlamına gelebilir. MİY'in sistem etkisi iyi anlaşıldıktan sonra, bir bilişim teknolojisi mimarı, uygun bağlantılı bir MİY örneği tasarlayabilir. Değişen verinin işletme sistemlerinde bütünleştirilmesi, kurumsal uygulama entegrasyonu olarak bilinir. Kavram, verinin rutin olarak değiştiği ya da paylaşıldığı farklı işletme sistemlerinin entegrasyonunu ifade eder. Bu, verinin dönüştürülmesinin yanında, sistemler arasında verinin hareket etmesi anlamına gelir. Kurumsal uygulama entegrasyonu MİY için önemlidir. Çünkü içsel sistemlerde veri paylaşılmazsa, hayati iş bilgisi kaybolabilir ve müşteri hizmetleri zayıflar. Etki analizi tamamlandığında, iş gereksinimlerine göre proje öncelikleri ve personel geliştirme projesi başlatılabilir.

İşletmelerin MİY'i başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için iyi bir planlama faaliyeti gerçekleştirmesi gerekir. Tüm diğer disiplinlerde olduğu gibi planlama, MİY'de herşeydir. Çok ayrıntılı ve kapsamlı MİY faaliyet planı, MİY'in kurumsal geniş bir dönüşüm gerektireceği anlayışına dayanarak geliştirilir. MİY iş dönüşüm haritasında, bu değişimin çeşitli yönleri vardır.

Bunlar:

1. İş odağı (Ürün, satış, kanal, pazarlama, hizmet ve müşteri)
2. Organizasyonel yapı (Ürün yönetimi, yer yönetimi, tutundurma yönetimi, kanal yönetimi, iletişim yönetimi ve müşteri yönetimi)
3. İş ölçüleri (Ürün performansı, yer performansı, program performansı, müşteri gelirleri, müşteri örnekleri ve kârlılıkları, müşteri yaşam boyu değeri ve bağlılığı)
4. Pazarlama odağı (Kitlesele reklam, satış tutundurma, pazarlama kampanyaları, bütünleşik pazarlama iletişimi, pazar bölümüne özel pazarlama, MİY)
5. Teknoloji (işlemleri işlemde geçirme, veriyi koruma, veriye ulaşma, veri depolama, veri pazarı, müşteri temas noktası sistemleri)

MİY faaliyet planı oluşturmanın temeli, değişimin beş yönünün her birinin örgütle ilişkisinin ne olduğu anlamaktır. Planlama sürecinde, boşluk analizi yapılır. Bu analiz temel olarak, işin beş yönü için en uygun olduğu duruma karşı mevcut basamağı karşılaştırır ve özellikle boşlukları betimler ve tanımlar. Daha belirgin boşluklara ek olarak bu analiz, MİY'in organizasyonel boşluklarını tanımlamaya yardımcı olur. Bunlar; i) pazarlama, satış ve hizmet uygulamaları, ii) müşteri bilgisini toplama, işleme, dağıtma, iii) müşteri temas noktalarındaki dağıtım ve işlem etkinliğidir.

- Boşlukları tanımlamada diğer temel unsur, MİY iş döngüsüne göre örgüt fonksiyonlarının nasıl olduğunu anlamaktır. MİY, iş döngüsü bazı faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunlar (Chaudhuri ve Shainesh, 2001):
- 1. Müşteriyi anlama ve farklılaştırma (müşteriyi tanımlama): Organizasyonlar, müşterilerinin değerinin ne olduğu, hangi hizmet türlerinin onlar için önemli olduğunu, ne zaman ve nasıl onlarla etkileşim kurulmasından hoşlandıklarını, neyi satın almak istediklerini anlamadıkça, müşterilerle bir ilişkiye sahip olamaz. Doğru

anlayış, detaylı analiz ve etkileşimin bir kombinasyonuna dayanır. Birkaç faaliyet önemlidir.

Bunlar:

- Demografik, satın alma örnekleri ve kanal tercihini anlamak için müşteri profilini oluşturma
- Benzer şekilde davranan ve birbirine benzeyen eğilimleri gösteren müşteri gruplarını tanımlayabilmek için bölümlenme
- İhtiyaç ve tutumları belirlemek için temel araştırma
- Yaşam boyu değer ya da uzun dönemli potansiyelinin yanı sıra kârlılığı anlamak için müşteriyi değerlendirme
Bununla birlikte tek başına analiz ve araştırma yetersizdir. Organizasyonların bir ilişkiyi yaratmak ve geliştirmek için müşterilere ilişkin öğrendikleri bilgiler doğrultusunda faaliyet göstermesi gerekir.

2. Müşteriyle etkileşim kurmak (müşteriyi cezbetme): Etkileşim, başarılı bir MİY girişiminin kritik bir unsurudur. Etkileşimin, pazarlama, satış kanalları ve medya aracılığıyla oluşmadığını hatırlamak önemlidir. Müşteriler, dağıtım ve nakliye, müşteri hizmetleri ve online'ı içeren organizasyonun çok farklı alanlarıyla çok farklı yollarla etkileşim kurar. Organizasyonların ilişkilerini geliştirmesi için,

- organizasyonun tüm alanlarında, ilgili müşteri bilgisine kolay ulaşılmasını

- tüm alanlar, hem müşteri ihtiyaçları hem de müşterinin potansiyel değerine

dayanan etkileşimleri uyarlamak için müşteri bilgisinin nasıl kullanılacağına ilişkin eğitilmesini garantiye alması gerekir.

3. Müşterinin elde tutulması; Başarılı müşteri elde tutma temel olarak, sürekli doğru olanı almayı içerir. Başarılı bir müşteri elde tutma çok basit olarak organizasyonun sürekli üç ilkeyi iletebilme yeteneğine dayanır. Bu ilkeler;

- Etkileşimi sürdürmek, asla dinlemeyi durdurmamak
- Müşterinin değer tanımını iletmeyi sürdürmek
- Müşterilerin farklı yaşam basamakları boyunca hareket ettiği için değiştiğini unutmamak, değişiklikler için uyanık olmak, hizmeti ve değer önerisini uyarlamak için hazırlıklı olmaktır.

4. Müşteriyi geliştirme: Dünün ürün odaklı dünyasında işletmeler ürün ve hizmetlerini geliştirir ve bu ürün ve hizmetleri satın alması için müşterileri beklerdi. Müşteri odaklı bir dünyada ise, ürün ve kanalın gelişmesi müşterinin rehberliğinin takip edilmesine bağlıdır. İşletmeler giderek ürün ve hizmetlerini geliştirmekte, hatta yeni kanalları müşteri ihtiyaçlarına ve hizmet beklentisine dayandırmaktadır.

Bu aşamada işletmeler, teknoloji seçimi yapar ve MIY'in gelişmesi için çaba harcar. İşletmeler, projede kullanacakları yazılımları seçmeden önce bazı unsurlara dikkat etmelidir. Bu unsurlar;

- Yeni versiyonlarla gelen özellikler: Geliştirme araçlarında yapılan yenilemeler, kullanım kolaylığı, iletişim olanakları ve benzer özelliklerin daha da iyileştirilmesi şeklinde belirtilebilir. Önemli olan işletmelerin gerçekten bu yeni özelliklere gerçekten ihtiyacının olup olmadığının belirlenmesidir. Eğer gerçekten işletmenin bu özelliklere ihtiyacı varsa, o taktirde güncelleme işlemi kaçınılmaz olur.
- Eski versiyonun artık desteklenmemesi: İşletmede bu konuyla ilgili olan çalışanlar, üst yönetime desteği kesilecek olan bir yazılımı kullanmanın doğru olduğunu belirtmediği ve bu durumun sorumluluğunu üstlenmediğinden, işletmeler milyonlarca dolar ödeyip, faydası tartışılacak olan yeni sürümlerin siparişini verdiği görülmektedir.

- Daha iyi performans: İşletmeler daha iyi bir performans göstermeyi amaçlıyorsa, yazılımla birlikte donanımı da güncellemesi gerekir. Donanımda herhangi bir güncelleme yapmadan sadece yazılımın güncellenmesiyle işletmeler bir öncekine göre daha iyi bir performans elde etmez.
- Eski versiyonlarla uyumsuzluk: Bu, her zaman geçerli bir sorun olmayabilir. Yazılım firmalarından bazıları, eski versiyonda yaratılan uygulamaların yeni versiyonlarla da uyumlu olması konusunda gerekli önlemleri alarak müşterilerini mağdur etmemektedir.

Ayrıca işletmeler, birlikte çalışacakları işletmelerden belirtilen bu unsurlara açıklık getirmelerini istemelidir. İşletmeler, MİY temelinde alacağı ürünlerin çözüm garantisi olmasına dikkat etmelidir. Özellikle yüksek maliyetli ve riskli doğru iş ortağının seçilmesinin önem kazandığı bileşenlerde, satıcı işletmeler yüksek kâr marjları elde etmektedir. Dolayısıyla satıcıların, yazılım lisanslarını ve ürünlerin proje kapsamında kullanılmasının iş hedeflerine olan katkılarını garanti etmesi gerekir. Bunun sağlanabilmesi için karşılıklı görev ve sorumluluklar tespit edilmeli, bu görev ve sorumluluklar yazılı hale getirilerek sözleşmeye eklenmelidir. Bununla birlikte, işletmelerin doğru yazılımı seçmesi başarılı olacağı anlamına da gelmez.

İşletmelerin bilişim teknolojisi departmanı, MİY'in başarısında önemli bir rol oynar. Departman; projelerin planlanması, satın alınması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi aşamalarında büyük sorumluluklar ve roller üstlenir. Ayrıca departman çalışanları, müşteri ilişkileri uygulamalarının başarılı olabilmesi için iş süreçlerinin geliştirilmesinde proaktif bir yaklaşım sergilemelidir. Çalışanlar iş süreçlerini çok iyi bilmeli ve iş süreçlerinde değişiklik önerebilmeli, sonuca yönelik görüşlere sahip olmalı, işletme sistemlerinin entegrasyonunu önemsemeli, uygulama odaklı olmalı, teknolojiye minimum düzeyde odaklanmalı, satıcı işletmelerin stratejilerini, taktiklerini ve yapısını bilmelidir. Satıcı işletmeyle bilişim teknolojisi departmanı iletişime geçmeli, teknolojinin hazır alınıp alınmayacağı belirlenmelidir. MİY uygulamalarında hangi bileşenlerin ortak kararlarla alınacağını önceden ortaya konması önem arz etmektedir.

- Geliştirme adımı, spesifik ürün özelliklerinin kullanıldığı MİY ürününün kurulması ve bireyselleştirilmesini içermektedir. Bu adımda, seçilen MİY ürünü ile iş süreçleri entegre edilir. Süreç entegrasyonunda sadece iş süreçlerinin çalışması değil, aynı zamanda teknoloji özelliklerinin düzeltilmek için kaldıraç

olabileceğini sağlayan kullanıcılarla test edilmelidir. Diğer bir ifadeyle teknolojik yetenekler geliştirilmelidir. Bu sayede iş kullanıcıları, uygulama boyunca MİY'in işlevselliğini test edebilir ve ürünün gelişimini izleyebilir. Gelişim, çoğunlukla teknik çalışmayı içerir ve veritabanı tasarımı, veri temizleme ve entegrasyonu ve diğer işletme sistemleriyle entegrasyon gibi görevler gerçekleştirilir.

Bu aşamada işletmeler, MİY'in iletilmesi ve ölçülmesi üzerinde durmaktadır. MİY'in iletilmesi adımı, genellikle gözden kaçırılır ya da geliştirme adımı içine yığılır. Esasen bu adım, MİY yazılımı kullanmaya ihtiyaç duyan kullanıcılara, pazara yeni sürülen MİY yazılımını göndermek için işletmenin bilişim teknolojisi alt yapısından yararlanması anlamına gelir. Örneğin, yeni web-temelli satış gücü otomasyon uygulamasında, bu yeni uygulama MİY web sitesine bağlantıyı içeren bir e-posta yoluyla bildirilebilir. MİY sistemleri, istemci-sunucu temelindeyse, bireysel çalışma istasyonlarının kurulmasına ihtiyaç duyulur.

MİY'in iletilmesi aynı zamanda kullanım kılavuzu, iş yardımları ve yeni MİY işlevselliğinin çoğunu gerçekleştirmede kullanıcıları cesaretlendirmeye yardımcı olacak online ya da web temeline ilave olarak belgelemeyi de içerebilir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına yönelik olarak gerekli ölçümler yapılmalıdır. Çünkü hangi aşamada ne tür bir sorunun ortaya çıktığı bu ölçümler sonrasında ortaya çıkar ve gerekli düzeltici eylemler gerçekleştirilebilir. Üretim işletmelerinde MİY ölçümü finansal, maliyet ve kâr temelinde gerçekleştirilirken, hizmet işletmelerinde müşteri değeri, müşteri tatmini, kişiselleştirme, iletişim, saygı, güven gibi hususlar ön plana çıkmaktadır. Doğru ölçüm, sadece doğru standartlarla gerçekleştirilebilir. Bu nedenle MİY ölçümünün amaç ve hedefleri açıkça belirlenerek, bunlara uygun standartlar ortaya konmalı ve uygulanmalıdır.

İşletmeler, MİY performansını başarılı bir şekilde izlemek ve ölçmek istiyorlarsa;

1. Hangi ölçü ve temel performans göstergeleri, MİY süreci içerisinde performans standartlarını yeterli bir şekilde yansıtmada kullanılmalıdır?
2. Bu ölçüler ve performans göstergeleri nasıl ilişkilendirilmelidir? Organizasyon içerisinde MİY'in daha iyi yönetilmesi sayesinde daha iyi sonuçlar sağlayan bu bağlantılar hangi fırsatları ortaya çıkarır? Sorularına yanıt ararlar.

Bu doğrultuda işletmeler dört temel kategoriye göz önünde bulundurmaktadır. Bunlar:

1. **Stratejik ölçüler:** Organizasyonun MİY'e stratejik yaklaşımının başarısını ölçer. Bu metriklere, iş stratejisi geliştirmede pazarlama bilgisinin kullanılma boyutu; pazarda organizasyonun konumlandırılmasında MİY'in rolü; işletmelerin vizyon ve hedeflerinin yeterince müşteriler üzerinde odaklanıp odaklanmadığı gibi örnekler verilebilir.
2. **Müşteri ölçüleri:** Müşteriye organizasyon tarafından iletilen değeri ve bu müşterinin organizasyona değerini ölçer. Bu bağlamda, müşteri tatmin ve müşterinin elde tutulma düzeyleri, müşterileri elde etme maliyeti ve müşteri yaşam boyu değeri temel performans göstergeleridir.

3.Operasyonel ölçüler: Hem insan hem de süreç performansını ölçer. İnsan ölçüleri, personelin değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, tanınması, eğitilmesi ve kariyer gelişimini içermektedir. Bu doğrultuda çalışanın elde tutulması, verimliliği, çalışan tatmini, performans hedefi değerlendirilir. Süreç ölçüleri, müşteri hizmet düzeyleri, tedarikçi performans hedefleri, ürün ve hizmet geliştirme hedeflerini içermektedir.

4.Çıktı ölçüleri: Paydaşlar, hissedarlar ve çalışanların herbirine iletilen değerlerin hesaplanmasıyla organizasyonel performans üzerinde MİY'in etkinliğini ölçer. Değer, müşteri tatmini, artan temel segment kârlılığı, azalan işlem maliyetleri, çalışanların elde tutulması ve verimliliğiyle belirlenir.

MİY'in işletme içine yayılması sırasında, çapraz işlevlere, müşteri odaklı iş süreç değişim mühendisliğine ihtiyacı olduğunu işletmelerin çoğunlukla anlamamasından dolayı, başarılı uygulamaları çoğu işletmeler yakalayamamaktadır. MIY'in büyük bir bölümü teknoloji olmasına rağmen, yalnızca bir teknolojik çözüm olarak görülmesi nedeniyle, MIY başarısız olmaktadır. Başarılı bir MIY uygulama yönetimi, kavramın teknoloji, süreç, insan ve strateji bileşeniyle bütünleştirilmesini ve dengelenmesini gerektirmektedir.

Bain & Co., tarafından yapılan bir araştırmada MİY girişimlerinde işletmelerin dört önemli tuzaktan kaçınması gerektiği ifade edilmiştir. Bu tuzaklar:

1. Bir müşteri stratejisi yaratmadan önce, MİY'in uygulanması.
2. Uygun olan organizasyonel değişimden önce, MİY'e yer verilmesi.
3. Müşteri stratejisi için teknolojiyi eşleştirmekten ziyade, gerekli bir şekilde MİY teknolojisinin daha iyi olduğunun varsayılması.
4. İşletmelere değer sağlayan müşterilerin yerine, ilgisiz müşterilerle ilişki kurmaya yönelik yatırım yapılması

700 işletme üzerinde yapılan bir araştırma bulgularına göre işletmelerin başarısızlık nedenleri:

- Organizasyonel değişim (%29)
- İşletme politikaları / ataleti (%22)
- MİY'i az anlaşılması (%20)
- Zayıf MİY becerileri (%6)

Bu bulgular, bir iş stratejisi ve organizasyonun üst yönetimin hareket noktası olarak MİY tanımının öneminin yanı sıra, insanların çalışma koşullarındaki değişimi dikkate almaları ve bu yeni kültürle ilişkileri ve nasıl yoğunlaşacakları açısından önemlidir. MİY nispeten yeni bir kavram olduğu için, yeterli anlayış ve uygulamayı yapan az sayıda işletme vardır.

- MİY'le ilişkili her şeyin dikkatlice kullanılması ve etkilerinin ölçülmesi bir zorunluluktur. Çeşitli eğilimler pazarda var olmasına rağmen, bu kavramın karşılaştığı sorunlardan biri uygulamaya ilişkindir. Günümüzde uygulamaya ilişkin, en popüler eğilimlerden biri, pazarlama, satış ya da hizmet gibi bazı iş süreçlerinin otomatikleştirilmesi bağlamında

şekillendirilen ürün merkezli bilişim teknolojisinin (IT) bir serisi olarak MİY'in tanımlanmasıdır. IT departmanı, MİY stratejisi ya da programı olmaksızın MİY yazılım çözümünü basit olarak kurmaya odaklanmaktadır.

Bu durum işletme içerisinde işlevsel bir araç yaratmaya öncülük etmekte ancak böyle araçlardan istenen sonuçları sağlamada kullanılabilirlik ve etkinlik sınırlanmaktadır. Bu nedenle MİY sürecini bütün olarak ele almak önemlidir. MİY yazılımları, etkili müşteri ilişkileri oluşturmak için bir işletme stratejisini tamamlamak, uygun bir strateji, mükemmel bir uygulama ve başarılı sonuçların elde edilmesi için gereklidir. IT uygulamasından daha kapsamlı olarak MİY'in işletme içerisinde yapılandırılması gerekir. IT, müşteriye dikkatlerin yöneltmesine ilişkin bazı sonuçlara ulaşma konusunda geçerli bilgiler sağlamasına karşın, MİY organizasyon içerisinde birkaç boyutu içeren karmaşık bir görünüme sahiptir ve boyutlardan yalnızca birine döndürülerek açıklanması mümkün değildir.

MİY'e sistematik yaklaşımlar, organizasyonları koordine etme ve etkili bir şekilde farklı müşteri bağlantı noktaları ya da iletişim kanallarının büyümesini sürdürmeye yardımcı olur. Sistematik yaklaşım, müşteri merkezli iş süreçleri ve MİY sistemlerinin entegrasyonu ile organizasyonun özüne MİY'i yerleştirmektedir. Bu yaklaşımda, işletmelerin yalnızca %3'ü başarılı MİY projesi geliştirmekte; %17'si bu projeleri bütünsel bir odaktan görmeye başlamakta; %35'i ise, koordinasyonun hiçbir türü olmaksızın projelere başlamakta ve %45'i MİY'i değerlendirememektedir. İşletmelerin MİY uygulama sırasında yaptığı yedi ölümcül hata, bu yaklaşımın başarısız olmasına neden olmaktadır

Bu hatalar:

1. Bir teknolojik girişim olarak MİY girişimlerine bakılması
2. Müşteri odaklı vizyon eksikliği
3. Müşteri yaşam boyu değerinin yeterince takdir görmemesi
4. Üst yönetimden yetersiz destek görme
5. Değişim yönetiminin önemini yanlış değerlendirmek
6. İş süreçlerini yeniden tasarlamada başarısız olma
7. Veri madenciliği ve veriyi bütünleştirmeyeyle ilgili zorlukları yanlış değerlendirmedir.

- Cemal Erođlu, Geyve MYO, Müşteri İlişkileri Yönetimi Ders Notları

TEŐEKKÖRLER



SAKARYA
UYGULAMALI BİLİMLER
ÜNİVERSİTESİ