



anadolum
e K a m p ü s
ve
anadolu mobil
dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü
Sorular



Deneme
Sınavı



Tartışma
Forumu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOS DESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili
merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3001
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1954

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Yazarlar

Doç.Dr. Hülya BAKIRTAŞ (Ünite 1, 4, 5, 6)

Prof.Dr. Rasime Ayhan YILMAZ (Ünite 2)

Doç.Dr. Müjdat ÖZMEN (Ünite 3, 7)

Prof.Dr. Gülfidan BARIŞ (Ünite 8)

Editörler

Prof.Dr. Necdet TİMUR

Prof.Dr. Gülfidan BARIŞ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcıları

*Dr. Öğr. Üyesi Fatma Seçil Banar
Öğr. Gör. Dr. Mediha Tezcan*

Grafik Tasarım Yönetmenleri

*Prof. Tevfik Fikret Uçar
Doç. Dr. Nilgün Salur
Öğr. Gör. Cemalettin Yıldız*

Kapak Düzeni

Prof. Dr. Halit Turgay Ünalın

Grafikerler

*Gülşah Karabulut
Kenan Çetinkaya*

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Kitap Hazırlama Grubu

Müşteri İlişkileri Yönetimi

E-ISBN

978-975-06-3342-3

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Şubat 2019

2465-0-0-0-1902-V01

İçindekiler

Önsöz vii

Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi 2

1. ÜNİTE

GİRİŞ	3
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI (MİY)	4
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	7
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TÜRLERİ	9
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YANLIŞ KANILAR	12
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI	14
Satış Gücü Otomasyonu	15
Çağrı Merkezi	15
Veri Bankası	16
Veri Madenciliği	17
Karar Destek ve Raporlama Araçları	17
Elektronik Satış Noktası (Electronic Point of Sale/EPOS)	17
Özet	18
Kendimizi Sınavalım	19
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	20
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	20
Yararlanılan Kaynaklar	21
Yararlanılan İnternet Kaynakları	22

Müşterilerle İletişim ve Boyutları 24

2. ÜNİTE

GİRİŞ	25
İLETİŞİM KAVRAMI	25
İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖGELERİ	26
Kaynak	27
İleti	27
Kanal	28
Hedef/Alıcı	28
Gürültü	28
Geribildirim	28
İLETİŞİM TÜRLERİ	29
Müşterilerle Sözlü İletişim	30
Müşterilerle Sözlü İletişimde Telefon Kullanımı	31
Müşterilerle Yazılı İletişim	32
Müşterilerle Sözsüz İletişim	34
Mekan Dili (Müşterilerle İletişimde Araya Konan Mesafe)	37
MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM ENGELLERİNİ ÇÖZÜMLEMEDE	
ETKİLİ DİNLEME	39
Dinlemeyi Etkileyen Engeller	39
Özet	41
Kendimizi Sınavalım	42
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	43
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	43
Yararlanılan Kaynaklar	44

3. ÜNİTE

Hizmetlerde Müşteri Bağlılığı ve Kalite	46
GİRİŞ	47
HİZMET KAVRAMI	47
Hizmetlerin Özellikleri	49
HİZMETLER VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ	52
MÜŞTERİ BAĞLILIĞI VE İLGİLİ KAVRAMLAR	53
HİZMET KALİTESİ	55
HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ	56
PARASURAMAN, ZEITHAML VE BERRY’NİN HİZMET KALİTESİ MODELİ .	57
Hizmet Kalitesinin Boyutları	57
Hizmet Kalitesi Modeli (Boşluk Modeli)	58
Özet	62
Kendimizi Sınayalım	63
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	64
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	64
Yararlanılan Kaynaklar	65

4. ÜNİTE

Müşteri İlişkilerinde Stratejik Yaklaşım	66
GİRİŞ	67
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE STRATEJİK DÜŞÜNME	68
MÜŞTERİ TATMİNİ	70
MÜŞTERİ BAĞLILIĞI	71
MÜŞTERİ ODAKLI OLMAK	72
MÜŞTERİ DEĞERİ	74
MÜŞTERİ TABANINI KORUMAK VE GELİŞTİRMEK	77
Özet	80
Kendimizi Sınayalım	81
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	82
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	82
Yararlanılan Kaynaklar	83

5. ÜNİTE

Müşteri İlişkilerinin Planlaması ve Uygulama Süreci	84
GİRİŞ	85
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN PLANLANMASI	86
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ UYGULAMA AŞAMALARI	87
Müşteri İlişkileri Yönetiminin Planlanması	89
Müşteri İlişkileri Yönetiminin İnşa Edilmesi	91
Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yayılması	92
Müşteri İlişkilerinin Ölçümünde Kullanılan Teknikler	93
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BAŞARI/BAŞARISIZLIK UNSURLARI	98
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ UYGULAMALARINDA MÜŞTERİYİ ELDE TUTMA VE KAZANMA STRATEJİLERİ	99
Özet	102

Kendimizi Sınavalım	103
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	104
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	104
Yararlanılan Kaynaklar	105

Örgüt Kültürü ve Müşteri İlişkileri..... 108

6. ÜNİTE

GİRİŞ	109
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	110
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI	112
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ	113
MÜŞTERİ ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	114
MÜŞTERİ ODAKLI KÜLTÜR DEĞİŞİM STRATEJİ VE SÜRECİ	117
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	119
Özet	122
Kendimizi Sınavalım	124
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	125
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	125
Yararlanılan Kaynaklar	126

Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları.....128

7. ÜNİTE

GİRİŞ	129
PAZARLAMA KAMPANYALARI	130
Kampanya Planlama ve Geliştirme	131
Kampanyanın Uygulamaya Geçirilmesi	137
Analiz ve Kontrol	139
Geribildirim	141
SADAKAT PROGRAMLARI	142
Sadakat Programlarının Ana Amaçları	142
Sadakat Programlarının Boyutları	144
Ödüller	144
Sponsorluk	146
Sadakat Programlarının Etkinliği	147
Özet	149
Kendimizi Sınavalım	150
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	151
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	151
Yararlanılan Kaynaklar	152

Müşteri İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümleri 154

8. ÜNİTE

GİRİŞ	155
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE SATIŞ ÖNCESİ, ESNASI VE SONRASI YAŞANABİLECEK SORUNLAR	156
Satın Alma Öncesinde Yaşanabilecek Sorunlar	156
Satın Alma Esnasında Yaşanabilecek Sorunlar	156

Satın Alma Sonrasında Yaşanabilecek Sorunlar	158
SORUNLA KARŞILAŞAN MÜŞTERİ İÇİN SEÇENEKLER	159
ŞİKAYET ETME KARARI VE HOŞGÖRÜ DÜZEYİ	161
ŞİKAYET YÖNETİMİ	163
Şikayet Yönetimi Süreci	163
Şikayet Yönetiminde İşletme Çalışanları	166
Şikayeti Çözen Çalışan Özellikleri	167
ŞİKAYETLERİN ÇÖZÜMÜ	168
ŞİKAYETLERİN SALGIN HALİNE GELMESİ ve ÇÖZÜM SÜRECİ	170
Özet	172
Kendimizi Sınayalım	173
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	174
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	174
Yararlanılan Kaynaklar	175

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

Ticari dünya açısından son zamanların en popüler konularından birisi olan müşteri ilişkileri, rekabetçi üstünlük, işletme performansı ve karlılığı gibi konular ile sıklıkla ilişkilendirilmekte, işletmeler de müşterilerle temas halinde oldukları her noktayı işletme için avantajlı olabilecek bir deneyime dönüştürmeyi istemektedir. Müşteri ilişkileri hem müşterinin hem de işletmenin “değer” bulduğu bir alış-veriş yaşamasını, alış verişin devamlılığını sağlayacak her türlü stratejik, taktiksel ve operasyonel eylemlerin ele alındığı çok geniş bir konudur. Kitabımızın planlama sürecinde hayli geniş olan müşteri ilişkileri konusunu sekiz ünite ile ele alıp, başlangıç düzeyinde bilgiler sunmayı hedefleyerek işe başladık.

İlk üniteye temel kavramları, geleneksel pazarlamadan yani müşterinin işletmelerin ürettikleri ürünleri ve hizmetleri aldıkları günlerden, müşteri odaklı ve hatta müşterinin üretim sürecine katıldığı günlere geldiğimiz süreci açıkladık.

Sonraki bir kaç ünitemizde müşteri ilişkileri, müşteri hizmetleri, müşteri bağlılığı, hizmet kalitesi gibi kavramlar üzerine odaklandık. Müşteriler ile temas halinde uygun olabilecek davranışlardan, sözlerden ve iletişim türlerinden söz ettik. Bu temel düzeydeki başlangıç ünitelerinin ardından, müşteri ilişkilerinin planlanması, uygulama süreci, müşteri ilişkileri yönetiminde uygulanan temel faaliyetleri ele alıp, müşteri ilişkileri uygulamalarının başarılı olabilmesi için kullanılacak bir kaç ip ucu vermeye çalıştık.

Müşteri ilişkilerinin başarısındaki önemli değişkenlerden biri olan örgüt kültürüne detaylıca değinmek istedik ve bu konuda bir ünite başlığı sunduk. Ünite içinde, müşteri odaklı örgüt kültürünü ve bu kültürün oluşum sürecini ele aldık. Ardından operasyonel düzeyde müşteri ilişkileri faaliyetlerine değindik, kampanyalar ve müşteri sadakat programlarını inceledik.

Son ünitemiz, müşteri ilişkilerinde satış öncesi, esnası ve sonrasında yaşanabilecek sorunları ön görmek amaçlıydı. Müşteri ilişkilerinde her zaman her şey planlandığı gibi gitmeyebilir, ve tüm iyi niyetlere rağmen sorunlar yaşanabilir. Yaşanan sorunları, sorun yaşayan müşterilerin ne tür davranış seçenekleri olabileceğini kavrayan işletmeler, sorunları daha kolay ve değer yaratacak şekilde çözebilirler. Bu noktadan hareketle, son ünitemizde sorun çözmek üzerine odaklandık ve müşteri ilişkileri konusuna ilgi duyup kitabımızı okuyanlara işlerinde yararlı olabilecek şikayet yönetimi bilgilerini sunmaya çalıştık.

Umuyoruz ki bu müşteri ilişkileri kitabı keyif aldığımız, işlerinizde, yaşantınızda kullandığınız bilgiler edindiğiniz kitaplar listenize eklenir. Kitabın üretiminde ve size ulaşmasında emeği geçen tüm ekibe teşekkürlerimizle.

Editörler

Prof.Dr. Necdet TİMUR

Prof.Dr. Gülfidan BARIŞ

1

Amaçlarımız

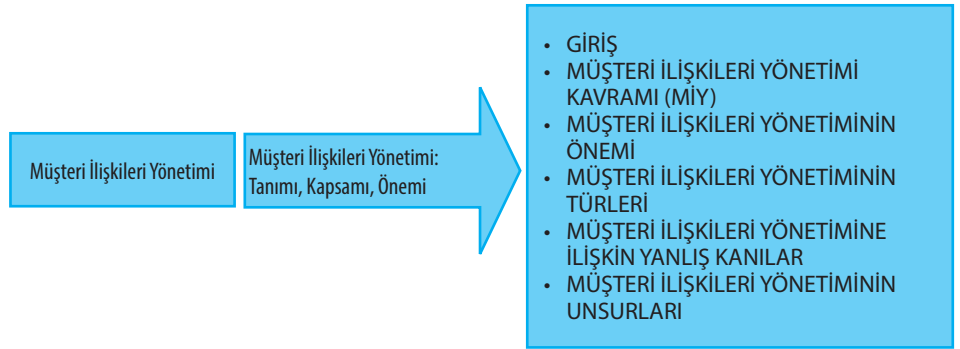
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Müşteri ilişkileri yönetimini tanımlayabilecek,
- Geleneksel pazarlama ve odak noktasını açıklayabilecek,
- Pazar payı ve müşteri payı arasındaki farklılığı ifade edebilecek,
- Müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin yanlış kanıları ortaya koyabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Müşteri Payı
- Pazar Payı
- Kişiselleştirme
- Veritabanlı Pazarlama

İçindekiler



Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı, Kapsamı, Önemi

GİRİŞ

İşletmeler, sürekli değişimin yaşandığı, yoğun rekabetin bulunduğu dinamik pazarlarda faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Böyle bir dinamik ortamda işletmelerin başarılı olabilmesi ve kâr elde edebilmesi için mevcut ve potansiyel müşterilerin beklentilerini anlaması, bu beklentileri karşılaması hatta aşması gerekir. Bu açıdan ele alındığında işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini etkili bir şekilde yönetmesi ve faaliyetlerin merkezine müşteri koyması, onların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

İşletmelerin, müşterilerle olan ilişkilerinde müşteri tatmini sağlamanı, müşterinin yaşam boyu değeri temelinde müşterilerle stratejik ilişkiler gerçekleştirmesini ve ilişkileri yönetmesini amaçlayan ve bunu yaparken de teknolojiden yararlanan yönetim stratejisi, **müşteri ilişkileri yönetimidir**.

Müşteri ilişkileri yönetimi, günümüz işletmelerinin başarısını etkileyen önemli bir konudur. Müşterilerle ilişkilerini doğru yönetemeyen ve müşteri değerini dikkate alarak stratejilerini oluşturmayan işletmeler hem kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmamış hem de mevcut müşterilerinin rakip işletmeye geçmesine neden olur. İşletme içerisinde müşteri ilişkileri yönetimini uygulama yönünde bir kararın verilmesi, işletmelerin gerekli teknolojik alt yapıyı oluşturmasının yanı sıra örgütsel yapı ve kültürde bazı değişiklikler yapmasına neden olur. Çünkü böyle bir anlayışın kültür olarak kabul edilmesi ve uygulanması, işletmelerin faaliyetlerinin merkezine müşteriye almasını, bu konuda hem çalışanların hem de üst yönetimin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesini ve örgüt içerisinde gerçekleştirilen bu değişimi çalışanların desteklemesini gerekli kılar.

Müşteri ilişkileri yönetimi; stratejik, analitik, işlevsel ve işbirlikçi olarak örgüt içerisinde uygulanır. Stratejik müşteri ilişkileri yönetimiyle işletmeler, müşteri amaçlarını tanımlar ve kârlılığını belirler. Bu, strateji geliştirme ve değer yaratmayla ilgili bir düzeydir. Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri etkileşimleri sonucunda elde edilen bilgilerin analiz edilmesi sonucunda, müşteri davranışının anlaşılmasını sağlar. Müşterinin etkileşim içerisinde olduğu süreçleri otomatikleştiren, pazarlama, satış, hizmet gibi ön ofis süreçlerine destek sağlayan ve müşteri etkileşimlerini daha verimli hale getiren müşteri ilişkileri yönetim düzeyi, işlevseldir. İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi ise, müşteriyle temas kurulan tüm noktaların yönetilmesidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin tüm türlerinin etkin bir şekilde uygulanması; işletmelerin kârlılığını artırır, rakiplerinden farklılaşmasını sağlar, verimliliğini artırır, müşteri beklentilerinin karşılanmasına ve işletmelerin maliyetlerini düşürmesine olanak sağlar.

Müşteri ilişkileri yönetiminin dört temel unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar; strateji, süreç, insan ve teknolojidir. Bu unsurların birlikte ele alınması ve değerlendirilmesi, işletmenin müşteri ilişkileri yönetim uygulamasının başarılı olmasında önemli rol oynar. Müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının giderek daha fazla yaygınlaştığı ancak istenilen başarı düzeyine ulaşmada bazı sıkıntılar olduğu görülmektedir. Özellikle uygulamaların başarısızlığında en büyük pay, insan unsuruna aittir. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarına böyle bir değişimin işletme, müşteri ve kendileri açısından neden önemli olduğunu anlatmalı, değişime inanmasını sağlamalı ve onları motive etmelidir. Çünkü çalışanlar, müşteri tatmininin sağlanması, bağlılığının gerçekleşmesi ve müşteri ilişkileri uygulamalarının başarılı olmasında önemli roller oynar.

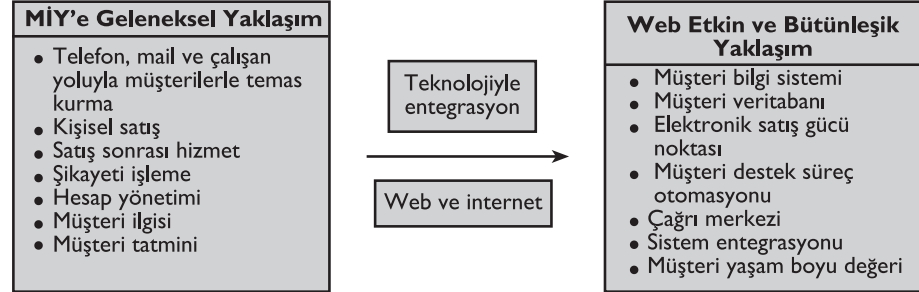
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI (MİY)

Müşteri ilişkileri yönetimi, İngilizce Customer Relationship Management (CRM) kavramının Türkçe karşılığıdır ve Türkçe kaynakların bazılarında CRM kısaltması kullanılırken, bazılarında MİY kısaltması kullanılmaktadır. Bu kitapta müşteri ilişkileri yönetimi, MİY olarak kısaltılmıştır. MİY, yeni bir kavram değildir. Sanayi öncesi dönem ve sanayi devrimi sonrası kitlesel üretime geçildiği an itibarıyla de üreticiler ve müşteriler arasında geleneksel bir şekilde uygulanmıştır. Ancak teknolojiye yaşanan gelişmeler, işletmelere müşteri ilişkilerini uygulama konusunda yeni araçlar ve kolaylıklar sunarak, iş süreçlerinin otomasyonuna imkân vermiş ve MİY'in daha sistematik bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olmuştur. İşletmelerin uyguladıkları geleneksel MİY yaklaşımıyla, teknoloji odaklı MİY yaklaşımı arasında bazı farklılıklar vardır.

Şekil 1.1

Müşteri İlişkilerine
Teknoloji Odaklı
Yaklaşım

Kaynak:
Ghodesmar, 2001:73



Geleneksel MİY anlayışı teknolojiye gelişmeler nedeniyle giderek E-MİY anlayışına doğru kaymıştır. Bunun nedeni, işletmelerin müşteri ilişkilerinde teknolojinin gücünden yararlanmak istemesidir. E-MİY, işletmenin online bir sistemle yeni müşteriler elde etmesi, mevcut müşterilerini koruması ve ilişkilerini geliştirebilmesi için doğru ürün veya hizmeti doğru zamanda, doğru müşterilere sunmasıdır.

İlişkiler, yaşamın özüdür. İlişki olmaksızın, herhangi bir toplumun ya da organizasyonun hayatını sürdürmesi zordur, çünkü tüm iş ortaklarını birbirine bağlayan görülmez ip-lerdir. İlişkinin yönetilmesi oldukça zor ve karmaşıktır. Yıllar önce Peter Drucker, herhangi bir işletmenin amacının müşteriler yaratmak olduğunu ifade etmiştir. Küresel rekabetin yoğunlaşmasıyla pazarda karmaşıklık ve belirsizliğin artması, işletmeleri müşteri ilişkileri kurmaya ve yatırım yapmaya zorlamaktadır. Yeni bir dizi pazarlama araçları, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için müşterileri cezp etmek, tatmin etmek ve kaybetmemek için geliştirilmiştir. Bu bağlamda uygulanan bir yaklaşım ilişkisel pazarlamadır. İlişkisel pazarlama, tüm pazarlama faaliyetlerinin başarılı bir ilişkisel değişimini kurmak, geliştirmek ve sürdürmek için yönetilmesidir. İlişkisel pazarlamanın amacı, yeni müşteri-

ler kazanmak, yeni ve mevcut müşterileri ürün ve hizmeti düzenli olarak satın alan sadık müşteriler haline getirmektir. Veri tabanı uygulamalarıyla müşterilerin oturdukları yeri ve alışveriş alışkanlıklarını sürekli izleyerek, işletmelerin müşterilerinin belirli gereksinmelerine göre, ürün hizmet bilgisi sunması, katalog göndermesi, yaş günü kutlaması yapması ilişkisel pazarlama uygulamalarına örnek olarak verilebilir.

İlişkisel pazarlama ve MİY arasındaki yüksek düzeyde bir ilişki vardır. MİY, ilişkisel pazarlamanın belli bir görüşüne dayandırıldığında benzer oldukları akla gelmektedir. MİY, ilişkisel pazarlamanın uygulanmasında, mevcut bilgi teknolojilerinin amaçlara uygun olarak kullanılmasına yöneliktir. Bu yaklaşım, pazarlama stratejileri ve bilgi teknolojileri arasında köprü görevi görmektedir. Bu perspektiften bakıldığında MİY, ilişkisel pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak görülmektedir. MİY için önerilen kavramsallaşma ve ilişkisel pazarlamanın işlem temelli görüşü yavaş yavaş gelişim gösteren yaşam seyirleri içindeki alışveriş konusuna vurgu yaptıkları için benzerdirler. Buna karşın MİY'in, ilişkisel pazarlamanın aksine alışveriş sürecinde işbirliği, yakınlığın kurulması ve sürdürülmesi üzerinde odaklanmamaktadır. Daha spesifik olarak, MİY işlemsel-ilişkisel gelişmedeki değişimle alışveriş ilişkisini içerirken; en kârlı müşteri ilişkilerinin portföyünün gelişimi ve devamlılığı ile ilgilenmektedir. İlişkisel pazarlama sadece ilişkisel alışverişin sürekliliği ve oluşturulması için gereken görevler üzerinde odaklanırken, MİY müşteri ilişkilerinin ideal karmasını oluşturmakla ilgilenen stratejik olarak odaklanmış bir süreçtir. İlişkisel pazarlama faaliyetleri genel olarak alt süreçlere yer verirken, MİY süreci stratejik olduğundan bu süreçlere daha yoğun yer vermektedir. İlişkisel pazarlama ve MİY'in her ikisi de aktivitelerin sürekliliği ve ilişkilerin geliştirilmesiyle ilgilenirken; her iki kavram ilişkili de olsa, çıktısı sürecinin planlanması ve MİY'in geniş yapısı ikili arasındaki ciddi farklılığı ortaya çıkarmaktadır. İlişkisel pazarlama bir süreç veya felsefe olarak görülsün veya görülmessin, MİY literatüründe önemle incelenen ayrı bir kavram olarak ele alınmıştır.

Örgütlerin, stratejilerini yeniden düzenleyerek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için müşteri ilişkileri üzerine yoğunlaşması gerekmektedir. Çünkü müşteriler, her zaman uzun dönemli büyüme stratejilerinin, pazarlama ve satış çabalarının, ürün geliştirme, işgücü, kaynak dağılımının ve tüm kârlı faaliyetlerin kalbini oluşturmaktadır.

Eski dönemlerde müşterileri işletmeye getirmek, onlara satış yapmak ve onlarla iş yapmak yeterliyken, günümüz teknolojik gelişmelerin hızlandığı işletmeler arası yoğun rekabet, işletmeleri müşterileri elde etmekten ziyade elde tutmaya doğru bir bakış açısına yöneltmiştir. Potansiyel müşterileri elde etmek ile mevcut müşterilerin elde tutulması arasında bazı açılardan farklılıklar (Tablo 1.1) vardır. Bu stratejik değişim, uzun zamandır iş pazarında yaşanmasına rağmen, teknolojik ilerlemeler işletmelere MİY'i uygulamak için daha iyi bir alt yapı imkânı vermiştir.

Yirminci yüzyılın başlarında görülen montaj hattı teknolojisi, kitlesel medya ve dağıtımın olduğu Sanayi Devrimi'nin getirdiği kitlesel ürün üretmek, "en iyi" ürünü üreterek rekabet avantajı kazanmak görüşü işletmeler tarafından kabul edilmiştir. Böyle bir görüş, ürün yeniliğinin, işletme başarısının önemli anahtarı olduğunu desteklemektedir. Bununla birlikte işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet ve endüstriyel ekonomiden bilgi ekonomisine geçiş, talep ve tedarik zinciri boyunca ürün odaklı stratejilerin, değer yaratma odaklı stratejilere dönüşmesine neden olmuştur. Değer yaratma stratejisi içerisindeki temel bir unsur da müşteri ilişkileri yönetimidir.

MİY, 1990'lı yıllarla birlikte yönetim ve pazarlama yazınında yerini almasına rağmen, 2000'li yıllarla birlikte akademisyenler ve uygulamacılar tarafından üzerinde hem kavramsal hem de ölçümü bağlamında en çok tartışılan bir kavram haline gelmiştir. MİY'in işletme performansı üzerindeki olası etkileri halen tartışma konusu olmasına rağmen, dünyadaki

işletmeler, MİY teknolojisiyle anılan Siebel ve Oracle gibi yazılım öncülerinin sunduğu paketlere her yıl milyarlarca dolar harcamaktadır.

SIRA SİZDE



Müşteri ilişkileri yönetiminde bilişim teknolojisinin yeri ve önemi nedir?

MİY, çok popüler bir kavramdır, genellikle müşteri bilgilerinin elde edilmesi ve yönetilmesinde olağan olan bir yazılım paketini ifade etmede kullanılmaktadır. Oysaki kavram, yazılım uygulamalarının ötesini ifade eder. Kavram, müşteri ilişkileri yönetimine toplam bir stratejik yaklaşımı içermektedir. Özellikle, müşteri ilişkileri yönetimi müşterileri tanımlama, bu müşterilere ilişkin bilgi yaratma, müşteri ilişkilerini kurma, bir işletmenin, ürün ve hizmetlerinin müşteri algılamasını biçimlendirme sürecidir. MİY'i tanımlamaya yönelik, kırk beş ayrı tanım yapılmıştır.

Tablo 1.1
Müşteri Elde Etmekten Müşterinin Elde Tutulmasına Doğru Stratejik Kayma

Kaynak: Ferrell ve Hartline, 2008.

Müşterinin Elde Edilmesi	Müşterinin Elde Tutulması
Müşterilir, müşteridir.	Müşteriler, alıcıdır.
Kitlesel pazarlama	Birebir pazarlama
Yeni müşterilerin elde edilmesi	Mevcut müşterilerle ilişki kurulması
Farklı işlemler	Sürekli işlemler
Pazar payını artırma	Müşteri payını artırma
Gruplar temelinde farklılaşma	Bireysel müşteriler üzerinde farklılaşma
Homojen ihtiyaçlar temelinde bölümlenme	Heterojen ihtiyaçlar temelinde bölümlenme
Kısa dönemli stratejik odaklanma	Uzun dönemli stratejik odaklanma
Standardize edilmiş ürünler	Kitlesel bireyselleşme
En düşük maliyetli sağlayıcı	Değer temelli fiyatlandırma stratejileri
Tek yönlü kitle iletişimi	İki yönlü bireysel iletişim
Rekabet	İşbirliği

Bu tanımlar ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, MİY'e;

- Süreç,
- Strateji,
- Felsefe,
- Yetenek,
- Teknoloji

açısından yaklaşan başlıca beş bakış açısı olduğu ifade edilebilir. MİY, yeni müşteri elde etmek, müşteriye elde tutmak, müşteri bağlılığı ve müşteri kârlılığını geliştirmek için anlamlı iletişim kurmak yoluyla müşteri davranışlarını anlama ve etkileme yaklaşımıdır. İşletmelerin MİY'i uygulamasının altında yatan temel amaç, müşteri portföyünün değerini arttırmaktır. Bu değer ise, çapraz satış, yukarı satış ya da müşteri başvuruları aracılığıyla gerçekleşir. Bu temel amaçla birlikte işletmelerin MİY sistemlerini uygulamasının alt amaçları şunlardır:

- Potansiyel müşterilerin tanımlanması,
- Müşterilerin hem mevcut hem de gelecekteki ihtiyaçlarının anlaşılması,
- Kârsız müşteri ve bölümlerden kârlı müşteri ve bölümlerin farklılaştırılması,
- Artan değer ve tatmin yoluyla kayıpların azaltılması,
- Mevcut ürün ve hizmetlerin kullanımının arttırılması,

- Müşteri hizmet ve tatmininin artırılması,
- Kampanya yönetiminin geliştirilmesi,
- Tavsiyelerin artırılması,
- Kaybedilen müşterilerin geri kazanılması,
- İlişki hiyerarşisinde müşterilerin yukarıya hareket ettirilmesi,
- İşletme tarafından kullanılan çeşitli kanallar boyunca pazarlama ve satış çabalarının bütünleştirilmesidir.

MİY temelde, doğru müşterilerin işletmede tutulmasına yöneliktir. MİY'in sadece son kullanıcı üzerine odaklanmadığını vurgulamak önemlidir. Son kullanıcıdan ziyade MİY, çalışanlar, tedarik zincir partnerleri, dışsal paydaşlar (bir firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlayacak ürün ve hizmetleri sunan kamu büroları, kâr amaçsız örgütler ya da kolaylaştırıcı firmalar) gibi birçok farklı grupları içermektedir.

İşletme yöneticilerinin, tüm iş stratejileri açısından MİY'i dikkate alması gerekir. Bu durum, iş stratejisi ve müşteri stratejisi olmak üzere iki temel boyuta vurgu yapar. Bu iki boyut birbiriyle ilişkilidir ve daha başarılı MİY stratejisinin gerçekleşmesini sağlar. İş stratejisini geliştirme ve yeniden inceleme yoluyla organizasyonlar temel yeteneklerini tanımlar ve bu yolla müşterilerine değer iletir. MİY'i uygulayan işletmeler pazar payından ziyade, müşteri payına odaklanır. Bu iki odak noktası bazı açılardan farklılıklar (Tablo 1.2) gösterir.

Müşteri ilişkileri yönetimi ve kârlılık arasındaki ilişkiyi açıklayınız



Pazar payı stratejisi	Müşteri payı stratejisi
Şirket, tüm şirket değerlerinin kaynağı olarak ürün ve markalarını görür.	Şirket, gelirlerinin kaynağını sadece müşteriler olarak görür.
Ürün ya da marka yöneticileri, olası çoğu müşterisine bir zamanda bir ürünü satar.	Müşteri yöneticileri, bir zamanda bir müşterisine olası çok ürünü satar.
Rakiplerden ürünlerini farklılaştırır.	Müşterilerini birbirinden farklılaştırır.
Müşterilere satar.	Müşterilerle işbirliği yapar.
Yeni müşterilerin sabit bir akışını sağlar.	Mevcut müşterilerden yeni işler için sabit bir akış elde eder.
Şirket, her bir ürünü, olası her bir işlemi hatta bir müşterinin güven maliyetini de sağlama alır ve kârlıdır.	Şirket, nadiren de olsa bir ürün ya da işlem üzerinden para kaybetmesi söz konusu olsa da her bir müşterinin kârlılığını güvenceye alır.
Markayı kurmak ve ürünü duyurmak için kitlesel medyayı kullanır.	Bireysel ihtiyaçları belirlemek ve her bir bireyle iletişime geçmek için etkileşimli iletişimi kullanır.

Tablo 1.2
Pazar Payı Stratejisi ve Müşteri Payı Stratejisi Arasındaki Farklılıklar

Kaynak: Peppers ve Rogers, 2011:16.

Müşteri ilişkileri yönetiminin özellikleri nelerdir?



MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

MİY'i uygulama yönünde karar veren işletmeler bunun sonucunda, müşteri ihtiyaçlarını tanımlama ve müşterilere daha iyi hizmet etmek için kendi stratejilerine yeniden odaklanır. Bunun yanı sıra işletmeler:

- Kullanılmayan iş potansiyellerini tanımlar,
- Gereksinim duyulan yeni teknoloji ve iş alanlarını belirler,
- Tedarikçinin güçlü ve zayıf noktalarını tanımlar,

- Tedarikçinin toplam işlemlerine ilişkin ona geri bildirim sağlar,
- Rakipler üzerine yeni bilgi ve geribildirim sağlar,
- Küresel mükemmelliğe ulaşmada kıyaslama yapmasına imkan verir,
- Müşterinin tedarikçiyle etkileşim durumunun ayrıntısını verir,
- Müşteri merkezli faaliyet planı yapmasına yardımcı olur.

Hem işletme ve çalışanların hem de müşterilerin penceresinden, insan faktörünün MİY stratejisinde çok önemli olduğu açıktır. Bu nedenle, işletmeler amaçlara ulaşmak için insanları motive etme ve onları stratejiyle ilişkilendirmelidir. Bu yolla önerilen amaçlara ulaşmak için işletmeler tamamlayıcı araç olarak teknolojiyi kullanabilir. İşletmeleri MİY'i uygulamasına yönelten çeşitli nedenler vardır. Bunlar:

- Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler,
- Hizmet ekonomisinin büyümesi,
- Toplam kalite anlayışının benimsenmesi,
- Dijital ekonomi ve karmaşık ürünlerin gelişmesiyle, sistem satış yaklaşımının (belirli bir alanda müşteri ihtiyaçlarının tamamını ya da büyük bir çoğunluğunu karşılayan ilişkili bir unsurlar setinin satışının) yaygın hale gelmesi,
- Yoğun rekabet ortamında, müşteriyi elde tutma ve bağlılık gibi kavramların daha fazla önem kazanması,
- Pazar payından ziyade müşteri payının önemli hale gelmesi,
- Yeni teknolojiler, gelişmiş ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle birlikte, müşteri beklentilerinin hızla değişmesi ve bunun sonucunda müşterilerle işbirliğine dayalı ilişkilerin kurulmasının gerekli olmasıdır.

MİY, işletmenin rakiplerinden farklılaşmasına ve organizasyonun benzersiz olmasına yardımcı olur. Bu da ancak işletmenin kapsamlı bir yaklaşımı, müşterinin belirli ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirmesine, müşteri odaklı çevre ve kültür oluşturmasına, sonuç odaklı faaliyet planı hazırlaması ve uygulamasının yanı sıra müşteriye geliştirilmiş fayda ve tatmin sağlayan yeteneklerin sürekli arttırılmasına bağlıdır. MİY'i anlayan ve uygulayan işletmeler bunun sonucunda bazı getiriler elde eder. Bunlar;

- Her tatmin olmuş müşteri, 3'ten daha fazla müşteriyi işletmeye getirir.
- Mutsuz olmuş bir müşteri, 10'dan daha fazla potansiyel müşteriye yaşadığı olumsuz deneyimini iletir.
- Hızlı satış oranları, tedarikçilerin performansı, tatmin ve güven artışıyla yukarı tırmanır.
- Düzenli müşteriler, yeni müşterilerden daha az fiyat hassasiyeti gösterir.
- Hatta müşteri odaklı işletmeler, rekabetten daha yüksek fiyatlar belirleyebilir.
- MİY'i sürdürmek için yapılan pazarlama ve satış maliyetleri düşer.
- Şirketten ayrılan müşteri düzeyini %5 azaltabilir, kârı 85%'e kadar arttırabilir.

Bir MİY iş stratejisi, müşteri etkileşimlerinin kârlılığını maksimize eden bilişim teknolojisi ve internete ek olarak, pazarlama, işlevler, satış, müşteri hizmeti, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme ve finansın hareket gücünü oluşturmaktadır. Müşteriler için MİY, etkileşim için kullanılan kanallara bakılmaksızın işlemleri tamamlamak için kişiselleştirme, basitlik ve kolaylık önermektedir. Belirtilen bu faydalarının yanı sıra MİY'in işletmelere sağladığı faydalar Tablo 1.3'te gösterilmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması, müşteri odaklı süreçlerin geliştirilmesini, teknoloji çözümlerinin seçilmesini ve uygulanmasını, çalışanı güçlendirilmesini, müşteri bilgisini, müşterileri farklılaştırabilmek için bilgi üretim yeteneğini ve en iyi uygulamalardan öğrenme becerisini kapsayan stratejik bir yaklaşım gerektirir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin yerine getirdiği sorumluluklar nelerdir?



SIRA SİZDE

4

Organizasyon İçinde Müşteri Veri Paylaşımı Yoluyla Sağladığı Fayda	MİY'in Yenilikçi Teknolojiler Üzerindeki Olumlu Etkisi
Müşteri hizmetlerinin üst düzeylerde sonuçlanmasını sağlar.	Kendi kendine hizmet ve internet uygulamaları için müşteriye beceri kazandırır.
Çapraz satış ve satışları artırma için fırsatlar yaratır.	
Müşterinin alışkanlık ve tercihleri hakkında geniş bilgi sağlar.	Mevcut ve yeni müşterileri, geliştirilen hedef ve kişiselleştirilen iletişimler yoluyla çeker.
Müşteri görüşlerine birleştirir ve tamamlar.	
Segmentler ve bireysel müşteriler için hedefler geliştirmeyi sağlar.	Müşteri ve tedarik ilişkilerini birleştirir.

Tablo 1.3
MİY'in Yararları

Kaynak: Chen ve Popovich, 2003.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TÜRLERİ

MİY'in türleri; *stratejik, işlevsel, analitik ve işbirlikçi* olarak belirtilebilir. Her bir MİY türü önemlidir, ancak stratejik pazarlama açısından bu türlerin farklı imaları vardır. Stratejik MİY, MİY'in en eksiksiz gwwörüşünü sağlamasına rağmen, belirtilen dört MİY türü de önemlidir.

Stratejik MİY: Stratejik MİY, kısa, orta ve uzun dönemli müşteri amaçlarının tanımlanması ve müşteri karlılığının değerlendirilmesinde kullanılır. Bir işletmenin;

- farklı pazar bölümündeki müşteri türlerini planlayabilmek,
- geleneksel ürün temelli maliyet modelinden farklı olan, müşteri temelli bir maliyet modeli kullanarak müşterilerin değerlerini analiz edebilmek,
- pazar bölümleri ve bireysel müşteriler yoluyla müşterilere göre gelir, kârlılık ve toplam kârlılığı hesaplayabilmek,
- pazarlama ve satışta yapılan yatırımların maliyet etkinliğini değerlendirebilmek,
- müşterilerin işletmeyi terk etmelerinin tarihsel bir matrisini düzenleyebilmek

için kullanılır. Bu MİY türü, strateji geliştirme ve değer yaratma sürecini kapsar. Bu doğrultuda da işletmenin yanıtlaması gereken bazı sorular vardır. Bunlar; “Biz, hangi işi yapıyoruz?”, “Hangi müşterilere hizmet ediyoruz”, “Bu müşterilere nasıl değer yaratabilir ve bu yaratılan değeri nasıl iletebiliriz?”. Diğer bir ifadeyle bu MİY türü, müşteri odaklı kültürün geliştirilmesi üzerinde durmaktadır. Bu kültür, rakiplere göre daha iyi değer yaratmak ve dağıtmak suretiyle müşteri kazanmayı ve elde tutmayı amaçlamaktadır. Bu kültür, işletme içerisinde yaratılan efsaneler ve hikâyeler, işletmenin resmi sisteminin tasarlanması ve liderlik davranışlarının yansıtılmaktadır. Müşteri odaklı kültürde, işletmede uygulanan, paylaşılan ve toplanılan müşteri bilgilerinin ve müşteri memnuniyetinin artırılması için çalışan davranışını harekete geçirmeye yönelik oluşturulacak ödül sisteminin uygulanması ve müşteri değerinin arttırılmasına sağlayacak kaynakların dağıtılması beklenebilir. Hatta müşteriye yönelik göze çarpacak değer ve hizmet yaratmaya çalışan, işletme kahramanlarının varlığı da beklenebilir.

Analitik MİY: İşletmenin müşteri değerini arttırmak için müşteri etkileşimlerine ilişkin bilgi toplaması ve bu bilgiyi analiz ederek, müşteri davranışlarının anlaşılması olarak ifade edilebilir. İşletme böyle bilgiyi, hedef müşterilerine ilişkin tasarladığı stratejiler yoluyla kullanır. Bütünleştirilen çeşitli veriler yoluyla, araştırmacılar müşteri davranışının tamamını görebilir. Analitik MİY'de müşteri verileri çeşitli amaçlar için analiz edilir. Bunlar;

- pazarlama etkinliğini optimize eden hedeflenen pazarlama kampanyalarını tasarlamak ve uygulamak,

- müşteriye elde etme, çapraz satış, yukarı satış, müşteriye elde tutmayı içeren belirli müşteri kampanyalarını tasarlama ve uygulamak,
- ürün ve hizmet karar alımına yardımcı olacak müşteri davranışlarını analiz etmek,
- finansal tahmin ve müşteri kârlılığı gibi yönetim kararlarını analiz etmek,
- müşteri ayrılmalarının kârlılığını analiz etmektir.

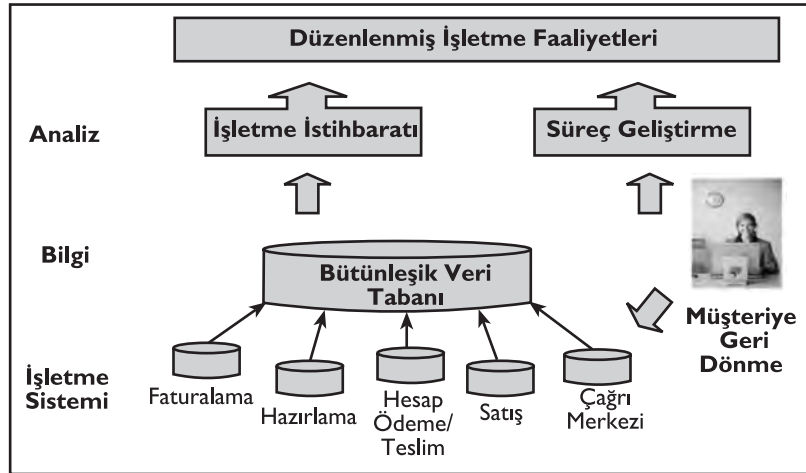
Analitik MİY'in temel alt sistemleri; veri ambarı (data warehouse), veri pazarı (data-mart) ile veri madenciliği (data mining) ve OLAP (Online Analytical Processing) gibi diğer dikey uygulamalardır. Veri ambarı, stratejik ve taktiksel karar alımı için bilgi sağlayan bütünleşik, konu merkezli, zaman değişkenli, geçici olmayan verinin toplandığı bir depodur. Veri ambarının temel amacı, çeşitli kaynaklardan elde edilen tüm müşteri bilgilerini bir araya getirmek ve MİY'in işlevsel ve işbirlikçi sistemlerine gerekli bilgiyi sağlamak için tek bir veritabanında müşteri bilgilerini oluşturmaktır. Veri madenciliği ve OLAP ise veri ambarında toplanan ve depolanan müşteri bilgisini analiz etmek için bir işlev olarak hizmet eder. OLAP, grafik ara yüzüyle gelişmiş veri raporlama aracıdır. OLAP'ın tipik uygulamaları, satış, pazarlama, yönetim raporlaması, bütçeleme, tahminleme, finansal raporlamaya yönelik iş raporlamasıdır. OLAP'la veri madenciliği arasındaki fark, amaçlarda saklıdır. Veri madenciliğinin amacına bakılacak olursa, veri madenciliği farklı müşteri gruplarını yönetmek için işletmenin en iyi yolları görmesini sağlar. OLAP raporlarının yaptığının aksine, veri madenciliği geçmiş verilerden sonuçlar çıkarmak için geçmiş verileri özetleme anlamına gelen daha çok tarihsel bir odağa sahiptir. Örneğin; bir OLAP analizinde geçen yılın satış performansı ve ilginç eğilimleri dikkatli bir şekilde incelenir ve görsel olarak bu eğilimlerin anlaşılması kolaylaştırılır. Veri pazarı ise, veri ambarının boyutsal olarak daha küçüğüdür ve belirli karşılaşılan iş problemleri için tasarlanır. MİY uygulamalarında temel olarak müşteri, hizmet/ürün veri pazarları kullanılır. Diğer veri pazarları, belirli analizlerin uygulanmasına ihtiyaç duyulursa geliştirilir.

Analitik MİY sisteminin temel başarısını sağlayan faktörler; müşteri bilgisinin paylaşılması yoluyla, yönetimin güçlendirilmesi ve pazarlama ile müşteri hizmeti arasında güçlü bir takım çalışmasının gerçekleştirilmesidir.

Şekil 1.2

Analitik MİY:
Müşteriyi Anlamak

Kaynak: Dyche,
2002:14.

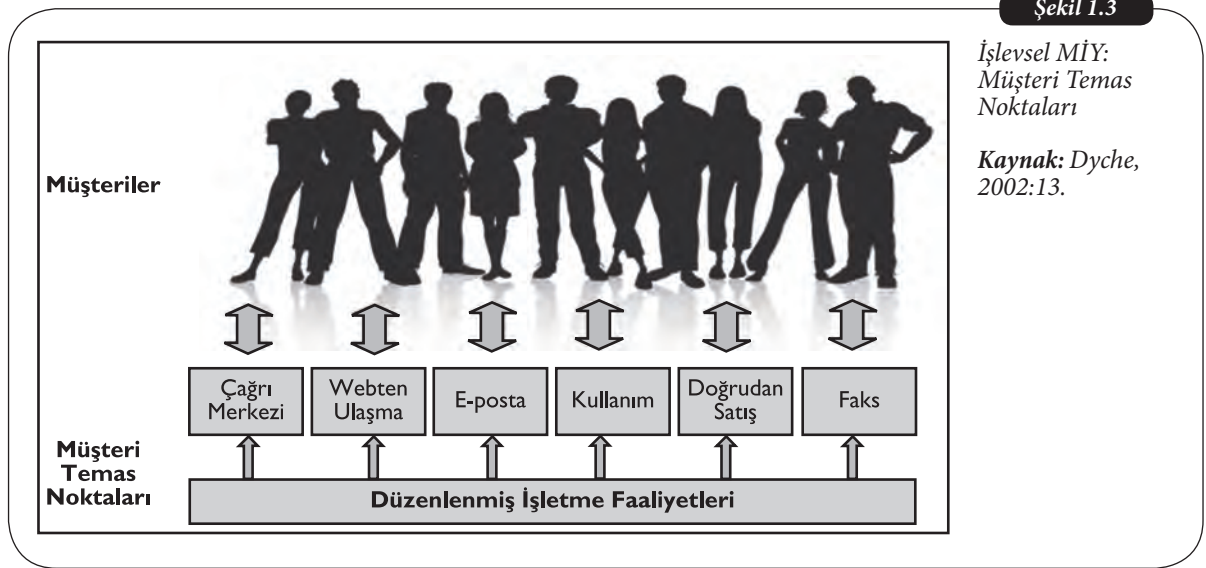


İşlevsel MİY: İşlevsel MİY, satış, pazarlama ve hizmeti içeren ön ofis iş süreçlerine destek sağlar. Bir müşteriyle her bir etkileşim, müşterilerin geçmiş temasına eklenir ve çalışan gerekli olduğunda veri tabanından müşteri bilgilerine erişebilir. Bu geçmiş temasların temel faydalarından biri, müşterilerin farklı insanlarla ya da bir işletmenin farklı temas

kanallarıyla etkileşime geçmesidir. İşlevsel MİY, müşteri verisini, kampanya yönetimi, pazarlama otomasyonu, satış gücü otomasyonu ve hizmet otomasyonu için kullanır. İşlevsel MİY, müşteri etkileşimine ilişkin süreçleri otomatikleştirir, müşteri iletişimi için çoklu temas noktası önerir, müşteri etkileşimlerine verimlilik getirir. Geleneksel uygulamalar, satış gücü otomasyonu, e-mail, ses ve web'i içeren müşteri hizmeti ve pazarlama araçlarını içermektedir. Ancak işlevsel sistemler:

- Bir işin günlük işlemlerini işler ve verinin temel üreticisidir. Müşteri hizmeti ve çağrı merkezi yönetim sistemleri, işlevsel MİY'in başlıca örnekleridir.
- Genellikle sipariş süreci, faturalama, stok yönetimi gibi diğer işlevsel sistemlerle elle yapılan ara yüzeyleri gerektirir.

İşlevsel MİY çözümlerinden elde edilen çıktı, sadece özet düzeydedir. Dolayısıyla faaliyetlere ilişkin bilgi verir, ancak o faaliyetin nedenini ve etkisini açıklayamaz.



İşbirlikçi MİY: İşbirlikçi MİY, müşteri konuları, soruları, şikâyetlerine etkili destek ve duyarlılık için altyapı oluşturarak müşteriye verilen destek ve çok kanallı hizmeti koordine etmektir. Bu MİY'in amacı, müşterilerden etkileşimler yoluyla elde edilen yararlı bilginin bir iş sürecinde satış, teknik destek ve pazarlama gibi çeşitli departmanlara ulaştırılmasını sağlamaktır. Örneğin; bir teknik destek merkezinden gelen geri bildirim, pazarlama çalışanlarına müşteriler tarafından istenilen hizmetin ne olduğu ve o hizmetin ne tür özellikler içermesi gerektiğine ilişkin bilgi vermede kullanılabilir. Görüldüğü gibi işbirlikçi MİY'nin esas amacı, müşteri hizmetlerinin kalitesini geliştirmek için tüm departmanlardan toplanan bilgiyi kullanmaktır. Bu unsur, insan, süreç ve veriyi bir araya getirir ve müşterilerin elde tutulmasını sağlarken aynı zamanda daha iyi bir hizmetin götürülmesine yardımcı olur. Bu faydalarının yanı sıra MİY'in bu türü,

- İşletmelerin müşterilerle etkili ve etkin etkileşimler gerçekleştirmesini sağlar.
- İşletmeler, müşteri hizmet maliyetlerini azaltmada web işbirliğine sahip olabilir.
- Bütünleşmiş çağrı merkezi aracılığıyla, işletmelerin çok kanallı kişisel müşteri etkileşimini kolaylaştırır.

MİY'in her bir unsuru diğerine bağlıdır. İşlevsel süreçler yoluyla toplanan veri olmadan, analitik MİY, analiz edilecek herhangi bir veriye sahip olamaz. Analitik MİY araçları tarafından işlenen veri, işbirlikçi MİY olmadan, etkili bir şekilde parasal harcamalar yapılamaz ve stratejik karar alımı gerçekleşmez. Geçmişte iş toplulukları, işlevsel ve işbirlikçi

araçlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Ancak, zaman içinde analitik araçların müşteriye elde etme, elde tutma ve müşterinin arttırılmasına ilişkin stratejik ve taktiksel kararlarda ne kadar önemli olduğunun farkına varmasıyla birlikte, işletmelerin giderek analitik MİY üzerinde yoğunlaştıkları söylenebilir. Tablo 1.4 MİY türlerinin baskın özelliklerini yansıtmaktadır.

Tablo 1.4
Müşteri İlişkileri
Yönetiminin Türleri

Kaynak: Buttle, 2008: 4.

MİY Türleri	Baskın Özellikleri
Stratejik	Stratejik MİY; karlı müşteriye elde etmek ve tutmayı amaçlayan tam müşteri merkezli bir işletme stratejisidir.
İşlevsel	İşlevsel MİY; satış, pazarlama ve müşteri hizmeti gibi müşteriyle yüzyüze kalınan süreçlerin otomasyonu üzerinde odaklanmaktadır.
Analitik	Analitik MİY; stratejik veya taktiksel amaçlar için müşterilerle ilgili verilerin anlaşılır veri madenleri üzerinde odaklanmaktadır.
İşbirlikçi	İşbirlikçi MİY; şirket partner ve müşteri değerini optimize etmek görüşüyle örgütsel sınırlara teknolojinin uygulanmasıdır.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YANLIŞ KANILAR

MİY'e ilişkin çok farklı tanımların yapılması, kavramın çeşitli açılardan yanlış anlaşılmasına neden olmuştur. Bu yanlış anlaşılmalar şu şekildedir:

- MİY, Veri Tabanlı Pazarlamadır:** Veritabanlı pazarlama, pazarlama amaçları için yüksek kaliteli müşteri veri tabanını oluşturmak ve kullanmakla ilgilidir. İşletmeler, çok sayıda kaynaktan veri toplar. Bu veriler, veri depolarındaki bilgisayarlarda ayrıştırılır, tanımlanır, bütünleştirilir ve saklanır. Ardından bu veriler, pazar bölümlendirme, müşterinin hedeflenmesi ve müşteri iletişimi gibi pazarlama amaçları için kullanılır. En büyüğünden orta ölçeklisine kadar işletmeler müşteri veri tabanı oluşturmasına ve kullanmasına rağmen, bu her birinin MİY uyguladığı anlamına gelmez. Çünkü MİY veri tabanlı pazarlamadan daha geniş bir anlama sahiptir. Veri tabanlı pazarlama yukarıda tanımladığımız analitik MİY uygulamasına açıklık getirmede oldukça yeterli bir konsepti ifade etmesine karşın, stratejik, işlevsel ve işbirlikçi MİY uygulamasına açıklık getirme konusunda oldukça yetersizdir.
- MİY, Bir Pazarlama Sürecidir:** MİY yazılım uygulamaları, pazar bölümlenmesi, müşteriye elde etme, müşterinin elde tutulması ve müşteri geliştirme gibi çoğu pazarlama faaliyeti için kullanılır. Bununla beraber, işlevsel MİY satış ve hizmet fonksiyonlarını da içermektedir. Daha çok müşteri temelli olmak amacıyla işletmenin misyonunu desteklemek için MİY yazılımını geliştirmek, müşteriyle ilgili verilerin sadece pazarlama fonksiyonuyla paylaşılacak olandan daha fazlasının işletmede paylaşılmasına olanak sağlar. Operasyonel yönetim, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetleri üretmek için müşteriyle ilişkili verileri kullanabilir. İnsan kaynakları yönetimi müşterilerle yüz yüze gelecek olan ön büro işleri için personeli seçmeye ve eğitmeye yardımcı olmak için müşteri tercih verilerini kullanabilir. Araştırma ve geliştirme bölümü, yeni ürün geliştirmeye odaklanmak için müşterilerle ilişkili verileri kullanabilir. Müşteri verisi sadece çeşitli iç departmanları bütünleştirmek için değil, ayrıca dış partnerleri ve tedarikçilerle girişimi genişletmek için de kullanılabilir. Bu açıklamalar bağlamında, MİY pazarlama sürecinden daha geniş bir anlama sahip olduğu ifade edilebilir.
- MİY, Bir Bilişim Teknolojisi Konusudur:** Pek çok MİY uygulaması genel bir stratejik teşvik edici olmaktan ziyade, bilişim teknolojisi teşvik edicisi olarak görülmektedir. Pek çok MİY uygulaması için bilişim teknolojisi çözümlerinin geliştirilmesinin gerekli olduğu doğrudur. Bu bağlamda düşünüldüğünde, ortada bir yanlış

anlamanın olmadığı ileri sürülebilir. “MİY hemen hemen bilişim teknolojisidir” demek, “bahçıvanlık hemen hemen kürektir” veya “sanat hemen hemen bir boya fırçasıdır” demek gibidir. Bilişim teknolojisi bir kolaylaştırıcı, bir olanak sağlayıcıdır. MİY’de müşteriler; doğru yeteneklerin ve tutumların, doğru stratejiler ve doğru olanak veren teknolojilerin ve geliştirilen süreçlerin kombinasyonunu ifade eder. Kişi ve süreçlerin önemi hafife alınmamalıdır. Kişiler bilişim teknolojileriyle olanaklı hale gelen süreçleri geliştirebilir ve uygulayabilir. Bilişim teknolojileri kötü süreçler ve beceriksiz kişilere yer vermez. Başarılı MİY, müşteri ve işletme değerini belirleyen süreçleri tasarlayan ve uygulayan kişileri içerir. Bu süreçler çoğu zaman bilişim teknolojilerine olanak tanır. Bu nedenle, bilişim teknolojileri pek çok MİY’in sadece bir parçasıdır. Tüm MİY teşvikleri, bilişim teknolojileri yatırımlarını içermez. Pek çok MİY projesinin temel amacı yüksek değer temelli müşterilerle ilişkileri geliştirmektir. Bu, mağaza çalışanlarında davranışsal değişimleri, çağrı merkezindeki personelin eğitilmesini ve satış elemanlarının sorumluluk ve empati üzerinde durmalarını içermektedir. Görüldüğü gibi bilişim teknolojileri ifade edilen bu süreçte hiçbir rol almayabilir.

4. *MİY, Bir Müşteri Bağlılığı Oluşturma Planıdır*: Bağlılık oluşturma planı otellerden havayollarına kadar pek çok endüstri için sıradan bir konudur. Müşteriler satın alma işlemlerine paralel olarak güven unsurlarını biriktirirler. Bunları gelecekte bir zaman yeniden kullanırlar. Pek çok müşteri bağlılığı planı, programa bağlandığında uygulamayı tamamlamak için yeni üyeler gerektirir. Bu demografik bilişim, müşteri iletişiminin daha etkin olması ve gelişimini desteklemesi açısından işletmelere yardımcı olacak satın alma verileriyle birlikte kullanılır. Bazı MİY uygulamaları müşteri bağlılığı oluşturmaya alakalı değildir. Bağlılık planı, MİY uygulamalarında iki rol oynayabilir. Bunların ilki, bu planların müşterinin elde edilmesi, tutulması ve gelişimine rehber olarak kullanılacak verileri oluşturmasıdır. İkinci olarak, müşteri bağlılığı planı, bir çıkış engeli olarak hizmet edebilir. Plandaki güven unsurlarını biriktiren müşteriler var olan ilişkilerinin gerilemesine de neden olabilir. Biriken güven unsurları müşterilerin bu bağlılık planı çerçevesinde yaptıkları yatırımların değerini yansıtır ve bu yolla ilişkinin boyutunu da belirler.
5. *MİY, Herhangi Bir İşletme Tarafından Uygulanabilir*: Stratejik MİY herhangi bir işletmede uygulanabilir. Her örgüt daha çok müşteri odaklı olma isteğiyle hareket edebilir. Bir işletmede genel müdür işletmenin merkezine müşterileri getiren bir değerler kümesi, vizyon ve misyon oluşturabilir. MİY teknolojisi bu dönüşümde önemli bir rol oynayabilir. Bazı işletmeler kesinlikle bazılarında bu süreçte daha başarılı olabilir. Bankacılık endüstrisi, yaygın şekilde MİY uygulamaktadır. Ancak bankalar arasında müşteriye elde tutma oranı ve müşteri memnuniyet oranları arasında önemli farklılıklar vardır. Herhangi bir işletme işlevsel MİY uygulamaya çalışabilir. Satış gücüne bağlı olarak herhangi bir işletme yönetim süreçlerini ilişkilendirebilir, yönetime kılavuz olarak alabilir ve satışlarını otomatikleştirebilir. Aynı durum pazarlama ve hizmet süreçleri için de doğrudur. MİY teknolojisi pazarlama kampanyalarını desteklemek, isteklere hizmet etmek ve şikâyetleri yönetmek için kullanılabilir. Analitik MİY, müşteriyle ilişkili verilere dayandırıldığı için farklıdır. En azından, veri gelecekte pek çok değer yaratma olasılığı olan müşterileri tanımlamak ve farklı gereksinimleri olan müşteri temelli bölümleri tanımlamak için gereklidir. Eğer işletmenin bu verileri kayıpsa, analitik MİY’i uygulayamaz.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI

Müşteri ilişkileri yönetiminin unsurlarına ilişkin farklı sınıflandırmalar bulunmakla birlikte kavramın dört temel unsuru olduğu ifade edilebilir. Bunlar;

- strateji,
- süreç,
- insan ve
- teknolojidir.

MİY'de strateji her bir müşteriyle doğru ilişki türlerini oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu, müşteri ilişkileri konusunda müşterilerin önceliğini oluşturma ve kârlılığı maksimize etmek için bu ilişkilere orantılı yatırımlar yapmayı içerir. Diğer bir ifadeyle strateji, en mükemmel kârlılığın müşterinin tercihlerini, ihtiyaçlarını ve işletmenin yeteneklerini karşılamaya sonuçlanan, işletmeye müşteri ilişkilerinin bir portföyünü kurmasına imkân veren bir konuda, sınırlı organizasyonel kaynakların akıllıca kullanımını içermektedir.

Süreçler, müşterilerin hangi yolla örgütle bağlantı kurduğunu ifade eder. Bir iş süreci, örgütsel girdileri (örneğin, insan kaynağı), istenilen çıktılara (örneğin, başarılı yeni ürünler) dönüştüren bir dizi faaliyetten oluşur. Süreçlerin çeşitliliği, iş türüne bağlı olmasına rağmen Thompson müşteri etkileşimini içeren temel süreçleri pazarlama, satış ve hizmet olarak sınıflandırmıştır. İşletmelerin müşterilerle etkileşim içerisinde olduğu ve değişime ihtiyacı olan süreçlerde değişiklikler yapması, süreci müşteri açısından düşünerek olası her bir aşamayı yeniden tasarlaması MİY'in etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından büyük öneme sahiptir. MİY'de iyi bir sürecin;

- müşteri odaklı,
- değer katıcı,
- sahiplenilmiş,
- süreçte yer alan taraflar açısından açıkça anlaşılmalı,
- ölçülebilir,
- sürekli iyileştirilebilir

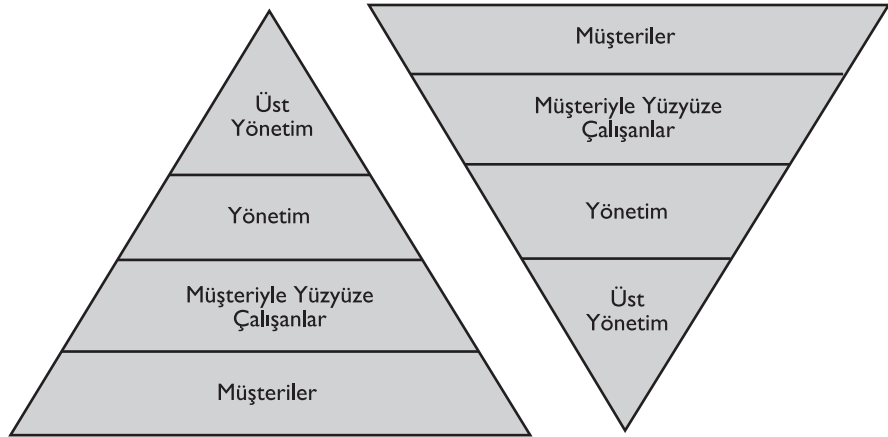
olması gerekir.

İnsan unsuru, müşterilerle ilişkilerin nasıl idare edileceği açısından önemlidir. MİY'i uygulamaya karar veren işletmelerin, kendi içerisinde kültürel ve örgütsel olarak bazı değişiklikler yapması gerekir (Şekil 1.4, Tablo 1.5). MİY'in etkin bir şekilde uygulanabilmesi için örgüt yapısının değişime açık, anlaşılır, yol gösterici, yönlendirici ve müşteri odaklı olması gerekir.

Şekil 1.4

Örgüt ve
Kültüründeki
Değişiklikler

Kaynak: Odabaşı,
2010: 182.



İşletmelerin örgüt yapısında ve kültüründe yaşanan değişikliklere çalışanların uyum göstermesi, MİY uygulamalarının başarılı olmasında önemli rol oynar. Çalışanların örgüt içerisinde değişikliklere karşı direnç göstermesini engelleyecek unsur ise bu konuda onlara verilecek eğitimidir. Çalışanlara verilen eğitimler ile işletmenin bu tür değişime neden gittiği, değişime uyum gösterme neticesinde elde edilecek faydalar konusunda onların bilgilendirilmesi ve değişimin gerekli olduğuna inanması sağlanır. Özellikle MİY'i uygulama konusunda üst yönetimin desteği ve çalışanların istekliliği, uygulamaların başarı düzeyini etkiler. Müşteri rolüne de sahip olan örgüt içerisindeki (kültürel bir değişimi oluşturması gereken) çalışanlar, iki role sahip olması nedeniyle, MİY stratejisi içinde temel bir role sahiptir.

Eski örgüt yapısı	Yeni örgüt yapısı
Süreç odaklı	Faaliyet ve sonuç odaklı
Yavaş karar verme	Atak davranmayı teşvik eder
Müşteri önceliği yok	Müşteri ve çalışanlar daha etkili
Düşük güven	Yüksek güven

Tablo 1.5
Eski ve Yeni
Örgüt Yapısının
Karşılaştırılması

Kaynak: Odabaşı,
2010: 182.

Teknoloji, MİY stratejisinin uygulamasını kolaylaştıran şeydir; bu yüzden, örgütlerin bu stratejiyi nasıl tercih etmesi gerektiğini belirleyen unsur, bu teknolojilerin bilinmesini zorunlu kılar. İşletmeler, değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler geliştirerek bu stratejileri uygulayabilmek, müşteri tatminini ve bağlılığını sağlayabilmek için gerekli teknolojik alt yapıya sahip olmalıdır. MİY uygulamalarının başarılı olmasında teknolojik alt yapıya sahip olmak ne kadar önemliyse, bu alt yapıyı etkin bir şekilde kullanabilmek de o kadar önemlidir. Teknoloji açısından MİY yazılımları sayesinde işletmeler çeşitli fonksiyonları gerçekleştirmektedir (Tablo 5.6). Müşteri ilişkilerini geliştirmek için işletmelerin en çok kullandığı teknolojik araçlar şunlardır:

- Satış gücü otomasyonu
- Çağrı merkezi
- Veri Bankası
- Veri Madenciliği
- Karar destek ve raporlama araçları
- Elektronik satış noktası

Satış Gücü Otomasyonu

Satış süreçlerini otomasyonlaştırma yoluyla süreçleri optimize ederek, satış verimliliğini arttıran ve satış sürecini kısaltan teknolojidir. Satış gücü otomasyonu, işletmelerin satış takımlarına destek olurken, pazarlama ile paylaşılan toplam bir müşteri görüntüsünün elde edilmesine olanak sağlar. Bu durum, işletmenin dağıtım ağlarını izlemesini, bu ağları optimize etmesini ve daha fazla müşteriye yakın olmasına olanak tanır. Satış gücü otomasyonu, bazı rutin işlemleri gerçekleştirerek satış gücünün müşteri ilişkilerine daha fazla zaman ayırmasına olanak tanır. Bunun yanı sıra satış gücünün, bilgiye hızlı ve doğru bir şekilde ulaşmasını sağlayarak, müşteri hedeflemesi, zaman yönetimi, telefon planlamasını kolaylaştırıp bu yolla satış gücünün etkinliğini artırır.

Çağrı Merkezi

Çağrı merkezi, bir işletmeyle temas halinde olan tüm grupların başta telefon olmak üzere diğer tüm iletişim araçlarını kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezidir. Çağrı merkezlerinde iletişim, genellikle telefonla gerçekleştirilir. Sistem, herhangi bir hizmet isteğinde bulunan müşteriyi, en kısa zamanda ve doğru kişiye aktarır.

İnternet teknolojisi ve mobil iletişim olanakları sayesinde çağrı merkezleri sadece telefon çağrılarını yanıtlayan bir sistem olmayıp aynı zamanda yeni iletişim ve etkileşim ortaklarını yönetebilecek bir duruma gelmiştir. Müşteriler, internet sayesinde web ortamında işletmeye kolay bir şekilde ulaşabilmektedir. Ayrıca elektronik posta ile de işletmeyle iletişime geçebilmektedir. Çağrı merkezinin web tabanlı olması işletmenin verimliliğini arttırırken, eğitim ihtiyaçlarını minimum düzeye indirmiştir.

Tablo 1.6
MİY Yazılımlarının
Temel Fonksiyonları

Kaynak: Akgeçici,
2009: 104.

İş bilgi sistemleri	Müşteri analizi	Pazarlama iletişimi
Bilgi yönetimi	Müşteri bölümlenme	
İlişki yönetimi	Müşteri potansiyeli	Kampanya yönetimi
Müşteri etkileşim merkezi	Müşteri payı	Doğrudan posta yönetimi
Çağrı merkezi	Müşteri faydası	E-Mail yönetimi
Bilgi sistemleri	Müşteri ömrü	Tele pazarlama yönetimi
Veri tabanı yönetimi,	Müşteri yaşam boyu değeri	Gösteri/Seminer yönetimi
Veri madenleri	Müşteri tatmini	
Veri ambarları	Satış fonksiyonları	Müşteri irtibat merkezi
Dijital doküman yönetimi	Kanal yönetimi	Sipariş yönetimi
E-Ticaret	İrtibat yönetimi	Hizmet yönetimi
E-Pazarlama	Satış tahminleme	Yardım masası yönetimi
E-Hizmet	Satış devir yönetimi,	E-Mail trafiğinin yönetimi
Web tabanlı çözümler	E-Satış	Faks trafiği yönetimi
Web analizleri,	Bölge yönetimi	Online sohbet yönetimi
Pazarlama Otomasyonları,	Kotasyon yönetimi	Hizmet fonksiyonları
Tahminleme	Programlar	E-Hizmet
Satış otomasyonu	İş ortakları yönetimi	Çağrı yönetimi
Sipariş yönetimi	Fırsat yönetimi	Bölge Hizmetleri
Tele pazarlama/Tele satış	Kredi yönetimi	

Veri Bankası

Dış pazar veri kaynakları ve operasyonel veri tabanlarından elde edilen paylaşılabılır bilgilerin toplandığı veri tabanıdır. İşletmeler açısından veri bankalarının önemi büyüktür. Veri bankasındaki bilgilerden yararlanarak işletmeler, müşterilerine yönelik olarak daha fazla bilgiye ulaşır, mevcut verilerden hareketle tahminlerde bulunur ve bu yolla müşteri ihtiyaçlarını kolaylıkla belirleyebilir. İşletmeler, farklı türde birçok veriyi toplamakta ve bu verileri de veri bankalarında saklamaktadır. İşletmeler bu tür verileri kolaylıkla toplayabilmekte ancak verileri birleştirirken ya da veriler arasında ilişki kurarken oldukça zorlanmaktadır. Veri bankalarında bulunan verilerin önemli özelliklerinden biri de, verilerin temiz ve işleminden geçmiş olmasıdır. Verilerin işleminden geçirilmesinin nedeni, veri bankasından bir veriye ulaşmak istenildiğinde bu verinin hazır olması gerekliliğinden kaynaklanır.

Veri Madenciliği

Veri madenciliği, büyük veritabanlarından değerli bilgileri araştırma sürecidir ve birçok farklı alanda kullanılan veritabanı teknolojisidir. MİY açısından müşterinin tutum ve davranışını modellemek için kullanılmaktadır. Veri madenciliğinde amaç, kullanıcının bilgi çıkarma sürecinde katkısının olabildiğince az tutulması, işin olabildiğince otomatik yapılmasıdır. Bu yolla, veri içinde kullanıcının hiç aklına gelmeyecek bilgilerin ortaya çıkarılması mümkün olmaktadır.

Karar Destek ve Raporlama Araçları

Karar destek ve raporlama araçları; karar vericilerin karar vermesini kolaylaştırıp, daha etkin karar vermesine yardımcı olan bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Karar destek sistemleri ile işletme herhangi bir konuya ilişkin daha fazla alternatifi sunar, beklenmedik durumlara anında tepki gösterir, gelişmiş haberleşme gerçekleşir, kontrole imkân tanır, daha etkin kararlar alır, daha etkin takım çalışması yapar, zaman tasarrufu sağlar, veri kaynaklarını daha iyi kullanır, anında analiz yeteneği elde eder. Anlamlı ve kullanılabilir bilgilerin raporlanmasında web olanaklı raporlama araçları yaygın olarak kullanılmaktadır.

Elektronik Satış Noktası (Electronic Point of Sale/EPOS)

EPOS, perakende ödeme noktalarında ürünler hakkında bilgiyi kaydeden ve mağaza satışlarına ilişkin bilgi veren bilgisayarlı bir sistemdir. Bu sistem, mağazaların stok yönetimi, fiyat, kârlılığın yanı sıra müşterilerin demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmasına imkân verir. Sistem, bilgisayarlı stok kontrol sistemini çeşitli açılardan kökten değiştirmiştir:

- Etkili bilgisayarlı stok kontrol ve yeniden siparişe imkân verir.
- İş hacmi ve kârlılığa ilişkin yararlı bilgi sağlar.
- Müşteriye yönelik yanlış yüklemeler yapmaya izin vermez.
- Personelin daha etkin ve esnek çalışmasına izin verir.
- Müşteriye yanlış ileticek sipariş olasılığını azaltır.
- İşleri değerlendiren yöneticiler için veri sağlar.

Bir işletmede MİY'in tüm unsurları (strateji, süreç, insan ve teknoloji) birlikte ahenk içinde çalıştığında, müşteri ilişkileri tam olarak gerçekleşir.

Özet

MİY'in herkes tarafından kabul edilmiş bir tanımlaması bulunmamaktadır. Kavram, farklı kişiler ve kurumlarca farklı şekilde tanımlanmaktadır. MİY, yeni müşteri elde etmek, mevcut müşteriyi elde tutmak, müşteri bağlılığı ve kârlılığını sağlamak için anlamlı iletişim kurmak yoluyla müşteri davranışlarını anlama ve etkileme yaklaşımıdır. Kavramın özünü, müşteri değerini arttırmak, müşteriler içerisinde kârlı olanları belirlemek ve müşteriye değeri ölçüsünde yatırım yaparak kârları arttırmak ve bunu yaparken de teknolojiyi kullanmak oluşturmaktadır.

Geleneksel pazarlama işlemleri maksimize etmeyi amaçlayan, müşteri ilişkilerinin orta düzeyde tutulduğu, müşteri hizmetlerine daha az önem veren ve buna bağlı olarak da müşteri bağlılığının sınırlı olduğu bir anlayıştır. Bu anlayışın odak noktasını pazar payı oluşturmaktadır. MİY'in odak noktasını ise müşteri payı oluşturmaktadır.

Pazar payında, işletmeler mal ve hizmetler için daha fazla müşteri bulmayı amaçlarken; müşteri payında mevcut müşterilerin daha fazla mal ve hizmetleri almasını sağlayarak her bir müşterinin değerini geliştirmek amaçlanır. Bunun yanı sıra iki anlayış açısından temel farklılıklar şunlardır:

- Pazar payında işletme tüm gelirlerinin kaynağını ürün ve marka olarak görürken, müşteri payında gelirlerin kaynağı olarak müşteriler görülür.
- Pazar payına belirli bir zamanda müşteriye bir ürün satılırken, müşteri payında olası çok ürün satılır.
- Pazar payı anlayışını benimseyen işletmeler ürünlerini rakiplerden farklılaştırırken, müşteri payı anlayışını benimseyen işletmeler müşterilerini birbirinden farklılaştırır.
- Pazar payında müşterilere satış yapılırken, müşteri payında müşterilerle işbirliği yapılır.
- Pazar payında işletme her bir ürünü, işlemi sağlama alırken, diğeri herbir müşterinin kârlılığını sağlama alır.
- Pazar payında kitlesel medya kullanılırken, müşteri payında etkileşimli iletişim gerçekleştirilir.

MİY'e ilişkin bazı yanlış kanılar vardır. Bu yanlış kanılar:

- MİY, veri tabanlı pazarlamadır.
- MİY, bir pazarlama sürecidir.
- MİY, bilişim teknolojisidir.
- MİY, müşteri bağlılığı oluşturma planıdır.
- MİY, herhangi bir işletme tarafından uygulanabilir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi geleneksel MİY için **söylenemez**?
 - a. Kişisel satış
 - b. Satış sonrası hizmet
 - c. Şikâyeti işleme
 - d. Müşteri ilgisi
 - e. Müşteri yaşam boyu değeri
2. Sadece müşterilerin elde edilmesi yönünde bir yaklaşımını benimseyen işletme için aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?
 - a. Kitlesel pazarlama uygular
 - b. Müşteri payını artırır
 - c. Heterojen ihtiyaçlar temelinde bölümlene yapar
 - d. Değer temelli fiyatla stratejileri izler
 - e. İki yönlü bireysel iletişim gerçekleştirir
3. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin MİY uygulamasının altında yatan nedenlerden biri **değildir**?
 - a. Müşteri portföyünün değerini arttırmak
 - b. Kârsız müşteri ve bölümlerden, kârlı müşteri ve bölümlerin farklılaştırılması
 - c. İlişki hiyerarşisinde müşterilerin aşağıya hareket ettirilmesi
 - d. Mevcut ürün ve hizmetlerin kullanımının artırılması
 - e. Kaybedilen müşterilerin geri kazanılması
4. Aşağıdakilerden hangisi müşteri payı stratejisi için **söylenemez**?
 - a. Rakiplerden ürünü farklılaştırır
 - b. Etkileşimli iletişimi kullanır
 - c. Gelirlerinin kaynağı olarak sadece müşterileri kabul eder.
 - d. Bir zamanda bir müşterisine olası çok ürün satar
 - e. Belirlenmiş müşterilerden yeni işlerin sabit bir akışını elde eder
5. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in önemli olmasının altında yatan nedenlerden biri **değildir**?
 - a. Kullanılmayan iş potansiyelleri tanımlanır
 - b. Gereksinim duyulan yeni teknoloji ve iş alanları belirlenir.
 - c. Satıcı merkezli faaliyet planı yapmasına olanak tanır.
 - d. Müşterinin tedarikçiyle etkileşim durumunun ayrınıtısını verir.
 - e. Müşterilere daha iyi hizmet etmek için, işletmelerin kendi stratejilerine yeniden odaklanmasını sağlar.
6. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in yararlarından biri **değildir**?
 - a. Müşteri hizmetlerinin üst düzeyde sonuçlanmasını sağlar
 - b. Çapraz satış ve satışları arttırmak için fırsatlar sağlar
 - c. Müşterinin alışkanlık ve tercihleri hakkında geniş bilgi sağlar
 - d. Müşteri görüşlerini birleştirir ve tamamlar
 - e. Müşteriyle tek yönlü iletişim kurulmasına olanak tanır
7. Aşağıdakilerden hangisi stratejik MİY için **söylenemez**?
 - a. Müşteri odaklı kültür oluşturur
 - b. Müşteri değerine göre hizmet etmek amaçlanır
 - c. Müşteri değerine göre kaynak ayrılır
 - d. Müşteri bilgisi temelinde müşteri değeri sürekli arttırmaya çalışılır
 - e. En değerli müşteriler belirlenmeye çalışılır
8. Müşteri konuları, soruları, şikâyetlerine etkili destek ve duyarlılık için altyapı oluşturarak müşteriye verilen destek ve çok kanallı hizmeti koordine eden MİY türü hangisidir?
 - a. Yapısal MİY
 - b. İşbirlikçi MİY
 - c. Analitik MİY
 - d. İşlevsel MİY
 - e. Stratejik MİY
9. Müşterilerin hangi yolla örgütle bağlantı kurduğunu ifade eden MİY unsuru hangisidir?
 - a. İnsan
 - b. Süreç
 - c. Teknoloji
 - d. Strateji
 - e. Yetenek
10. Bir işletmeyle temas halinde olan tüm grupların başta telefon olmak üzere diğer tüm iletişim araçlarını kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezine ne ad verilir?
 - a. Veri bankası
 - b. Çağrı merkezi
 - c. Satış gücü otomasyonu
 - d. Veri madenciliği
 - e. Elektronik satış noktası

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. a Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

MİY uygulamasında teknolojinin yeri ve önemi büyüktür. Teknoloji unsuru, işletmenin müşteri temas noktalarıyla ön ofis ve arka ofis işlevlerini birleştirir. İşletmenin MİY uygulama yeteneğini artırır ve MİY uygulama sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesine katkı yapar.

Sıra Sizde 2

MİY ve kârlılık arasında yakın bir ilişki vardır. MİY’i uygulayan işletmeler, müşterilerin geçmişteki etkileşimlerinden hareket ederek, müşteri davranışlarını modeller, her bir müşterinin yaşam boyu değerini belirleyerek, yaşam boyu değeriyle orantılı müşteriye yatırım yapar. MİY’de mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi amaçlanır. Müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi, onların beklentilerinin karşılanması, müşteri tatminini sağlar ve tatminde bağlılığının oluşmasında önemli rol oynar. Ayrıca müşteri bağlılığının sağlanması, bağlı olan müşterilerin fiyat hassasiyetini azaltır ve yeni müşterilerin işletmeye kazandırılmasına katkı sağlar. Bunlar, işletmenin kârlılığını önemli düzeyde etkiler. Günümüz iş dünyasında kâr, ürünlerden değil müşterilerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla müşteriler bir işletmenin en önemli varlığıdır.

Sıra Sizde 3

MİY, çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikler şunlardır; esneklik, müşteri odaklıdır, işletmede en uygun teknik alt yapının kurulmasını sağlar, bilginin doğru zamanda doğru şekilde işlenmesine olanak tanır, geliştirilen ürünler gerçek ihtiyacı olan müşterilere sunulur, işletmedeki tüm fonksiyonların bütünleştirilmesini sağlar, sürekli yenilenen bir süreçtir, gerçekleştirilen tüm faaliyetler doğru zaman ilkesine göre yapılır, bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde temel olan önceliklere önem verilir, çalışanların gelişimi için yapılan yenilikler desteklenir, müşteriler bireysel olarak tanınır, müşterinin yaşamboyu değerini belirleyerek işletme için kârlı olan müşterilere öncelik verir.

Sıra Sizde 4

MİY’in yerine getirdiği bazı sorumluluklar vardır. Bunlar; kaybedilen müşterilerin araştırılması, iç ve dış müşteri tatmininin sağlanması, müşteri sadakat programlarının oluşturulması, müşterilerin elde tutulması, müşteri geribildirimlerinin yapılması, müşteri sürekliliğinin sağlanması, toplam kalite kontrolünün gerçekleştirilmesi, kötü (işletmeye maliyet getiren) müşterilerden kaçınılması, pazar bölümlendirmenin yapılması, müşteri şikâyetlerinin dinlenmesi, kızgın müşterilerin kazanılması, yatırımların geri dönüşünün sağlanması ve müşteri kârlılığının artırılmasıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Aijo, T. S. (1996). "The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing", **European Journal of Marketing**, 30(2): 8-18.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alagöz, S.B., Alagöz, M., İnce, M. ve Oktay, E. (2004). **Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bilişim Teknolojilerinin Etkisi ve Bankacılık Sektöründeki Gelişimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Alpaydın, E. (2000). "Zeki Veri Madenciliği: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri", **Bilişim 2000 Veri Madenciliği Eğitim Semineri**.
- Baran, R. J., Galka, R., ve Strunk, D.S. (2008). **Customer Relationship Management**, USA: Thomson South-Western.
- Buttle, F. (2009). **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**, Second Edition, USA: Elsevier Publishing.
- Chalmeta, Ricardo (2006). "Methodology for Customer Relationship Management", **The Journal of Systems and Software**, 79(7): 1015-1024.
- Chan, J. O. (2005). "Toward a Unified View of Customer Relationship Management", **The Journal of American Academy of Business**, 6 (1): 32-38.
- Chen, I. J. ve Popovich, K. (2003). "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology", **Business Process Management Journal**, 9 (5):672-688.
- Cravens, D. W. ve Piercy, N. F. (2009). **Strategic Marketing**, Ninth Edition, Singapore: McGraw-Hill.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C.M. (2008). "Müşteri İlişkileri Yönetimi", **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler**, (eds. İ. Varinli ve K. Çatı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirel, Y. (2006). **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı**, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Dyche, J. (2002). **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, USA: Addison-Wesley.
- Ekici, K.M. ve Yüce, A. (2007). **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınevi.
- Ferrell, O.C. ve Hartline, M. D. (2008). **Marketing Strategy**, Fourth Edition, USA: Thomson South-Western Publishing.
- Frater, G. (2003). **GCSE Business and Communication Systems**, UK: Nelson Thomes.
- Ghodeswar, B. M. (2001). "Winning Markets Through Effective Customer Relationship Management", **Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications**, (eds. J. N. Sheth, A. Parvatiyar ve G. Shainesh), New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Gümüşsuyu, Ç. (2008). **Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınevi.
- Iriana, R. ve Buttle F. (2006). "Strategic, Operational and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures", **Journal of Relationship Marketing**, 5(4): 23-42.
- Jain, R., Jain, S. ve Upinder, D. (2003). "Measuring Customer Relationship Management", **Journal of Services Research**, 2(2):97-109.
- Kamakura, W., Mela, C. F., Ansari, A., Bodapati, A., Fader, P., Iyengar, R., Naik, P., Neslin, S., Sun, B., Verhoef, P. C., Wedel, M. ve Wilcox, R. (2005). "Choice Models and Customer Relationship Management", **Marketing Letters**, 16(3/4): 279-291.
- Orr, L. M. (2007). "What Does 'Relationship Marketing' Really Mean?", **Marketing in the 21 st Century: Company and Customer Relations** (General eds., B. D. Keillor; Volume eds., L. M. Orr ve J. M. Hawes), USA: Praeger publishers, Volume 3: 1-20.
- Karima, F. ve Sarkhosh, R. (2006). "A Conceptual Framework for Electronic Customer Relationship Management (e-CRM): A Strategic Approach", **Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management** (eds. M. Khosrow-pour), Idea Group Inc.: USA, IRMA International Conference.706-711.
- Lakshman, J. (2008). **Customer Relationship Management: A Strategic Approach**, New Delhi: Global India Publications Put Ltd.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M. ve Griman, A. C. (2007). "Critical Success Factors for a Customer Relationship Management", **Information and Software Technology**, 49 (8): 913-945.
- Morgan, R. M. ve Hunt, S. D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, 58(3): 20-38.
- Odabaşı, Y. (2010). **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Parvatiyar, Atul ve Sheth, J. N. (2001). "Conceptual Framework of Customer Relationship Management", **Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications**, (eds. J. N. Sheth, A. Parvatiyar ve G. Shainesh), New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Peppers, Don ve Rogers, M. (2011). **Managing Customer Relationship: A Strategic Framework**, Second Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.

- Raab, G., Ajami, R. A., Gargeya, V. B. ve Goddard, G. J. (2008). **Customer Relationship Management: A Global Perspective**, England: Gower Publishing Limited.
- Rai, A. K. (2008). **Customer Relationship Management: Concepts and Cases**, New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Rajola, F. (2003). **Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives**, Germany: Springer Publishing.
- Reynolds, J. (2002). **A Practical Guide to CRM: Building more Profitable Customer Relationships**, New York: CMP Books.
- Sendhilvelan, M. ve Karthikeyan, K. (2008). "Components of CRM", **Customer Relationship Management: Modern Trends and Perspectives**, (eds. S. Shanmugasundaram), India: Prentice-Hall.
- Sin, L. Y., Tse, A.C.B. ve Yim, F.H.K. (2005). "CRM: Conceptualization and Scale Development", **European Journal of Marketing**, 39 (11/12): 1264-1290.
- Sugandhi, R. K. (2003). **Customer Relationship Management**, New Delhi: New Age International Publishers.
- Swift, R. S. (2001). **Accelerating Customer Relationship: Using CRM and Relationship Technologies**, USA: Prentice -Hall, Inc.
- Tek, Ö. B. (1999). **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yay.,
- Teo, T. S. H., Devados, P. ve Pan, S. L. (2006). "Towards a Holistic Perspective of Customer Relationship Management (CRM) Implementation: A Case Study of the Housing and Development Board", **Decision Support Systems**, 42(3): 1613-1627.
- Vogt, H. (2008). **Open Sources Customer Relationship Management Solutions: Potential for an Impact of Open Source CRM Solution Small and Medium Sized Enterprises**, Germany: Diplomica.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. ve Johnston, W. J. (2004). "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon", **Industrial Marketing Management**, 33: 475-489.

Yararlanılan İnternet Kaynakları

- Ersoy, N. F. ve Karalar, R. (2002) "Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Yönü", www.bilgiyonetimi.org.
- <http://web.itu.edu.tr/~sonmez/lisans/es/KararDestek.pdf>
- Varinli, İ ve Öz, M. (2008). "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin Satış Gücü Üzerindeki Etkileri", http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/20081/2008_1_3.pdf.

2

Amaçlarımız

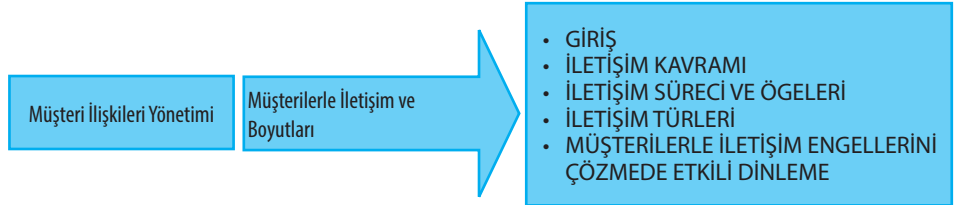
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İletişim kavramını tanımlayabilecek,
- İletişim süreci ve öğelerini sıralayabilecek,
- İletişim türlerini açıklayabilecek,
- Müşterilerle iletişim engellerini çözümlenmede dinlemenin önemini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- İletişim
- Etkili Dinleme
- Telefonla İletişim
- İletişim Süreci
- Sözsüz İletişim
- Sözlü İletişim
- İletişim Öğeleri

İçindekiler



Müşterilerle İletişim ve Boyutları

GİRİŞ

Müşterinin kral olarak nitelendirildiği bir çağda yaşıyoruz. İhtiyaç ve isteklerin karşılanması pazarlama iletişimcileri için ne kadar önemli ise, müşterilerle iletişim de o kadar önem teşkil etmektedir. Müşterilerle iletişimimizde, sözlü, sözsüz, yazılı olmak üzere bir çok iletişim biçimi kullanılır. İletişim becerilerimizi geliştirmek ve müşterilerle iletişimimizi daha etkili hale getirmek, rekabetin son derece yoğun yaşandığı bu çağda, olmazsa olmaz bir durumdur.

Hayatımızın vazgeçilmezlerinden biri olan iletişim kavramı, bireyin önce kendi içinde başlayan bir olgudur. Birey herşey ve herkesten önce, kendi kendisi ile bir iletişim halindedir. Rüya görerek, hayal kurarak, kendi kendine sorular sorarak ve bu sorulara yanıtlar bularak kendi ile iletişimi gerçekleştirir. Kendi kendine iletişim dışında bireyler, diğer bireyler iletişim kurar. Bu iletişim yüz yüze olabileceği gibi, telefonla, e-posta yoluyla, resmi yazılar yazmakla, gazete okumakla da gerçekleşir. Sadece bireyler değil, kuruluşlar da iletişim kurarlar ki bu durum kurumsal iletişim olarak adlandırılır.

Bu ünite, müşterilerle gerçekleştirilen iletişim ve bu iletişimin boyutları üzerinde durulacaktır.

İLETİŞİM KAVRAMI

Müşterilerle iletişim, müşteri ilişkilerinin olmazsa olmazlarından biridir ve müşterilerle gerçekleştirilecek etkili bir iletişim, rekabet avantajı yaratmada oldukça önemlidir.

İletişim üzerine yazılan kitapların çoğu, iletişimin ne olduğu, nasıl işlediği, ne zaman ve nasıl başladığı ve benzeri soruları ile başlar, ama hiçbirinde net bir yanıt göze çarpmaz. Çünkü iletişim, disiplinlerarası bir alan olarak doğmuş ve gelişmiştir (Güngör, 2011). İletişim, yüz yüze konuşmadır, televizyondur, enformasyon yayınıdır, saç biçimimizdir, sanatsal eleştiridir (Fiske, 1996). Ünlü iletişimci Wilbur Schramm insan topluluğu ve davranışları ile ilgili her dalın iletişimle ilgilenmesinin zorunlu olduğunu belirtir. Var olduğumuz anda çevreyle sürekli iletişim, etkileşim içine gireriz. Kişiliğinizi iletişim alışkanlıklarımızla, iletişim çabalarımızla ortaya koyarız. Kişilerarası ilişkilerin aracı da iletişimdir: anlamak, öğrenmek, anlatmak, başkalarına ulaşmak için iletişimi kullanırız. Yaşamak başlı başına bir iletişim ağını, iletişim etkinliklerini içeren bir olaydır.

İletişime ilişkin tanımların sayısı oldukça fazladır. Bu tanımlardan birkaç tanesini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Anlamları itibarıyla uzlaşmış simgeler yoluyla değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleşen bilgi, düşünce ve duyguların aktarılması ve alışverişidir (Zillioğlu, 2007).

- İnsanın olduğu her yerde kişiler, gruplar ve türler arasında karşılıklı gerçekleşen, mesajların değiş-tokuşu sürecidir (Cemalcılar, 1988).
- İnsanlararası iletişim, bilgi, düşünce, duygu, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla bir insandan (insanlardan) diğerine (diğerlerine) bazı oluklar kullanılarak, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığıyla ve değişim amacıyla aktarılması sürecidir (Yüksel, 2012).
- Düşüncenin sözel olarak karşılıklı değiş tokuşudur.
- İki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındakine kendini anlatabilmesidir.
- Organizma düzeyinde bile olsa ortak davranışa olanak veren etkileşimdir.
- Bireyde benlikle ilgili belirsizliğin azaltılmasıdır.
- Duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma sürecidir.
- Kaynağın etkilemeyi amaçlayan davranışdır (Erciş, 2010).

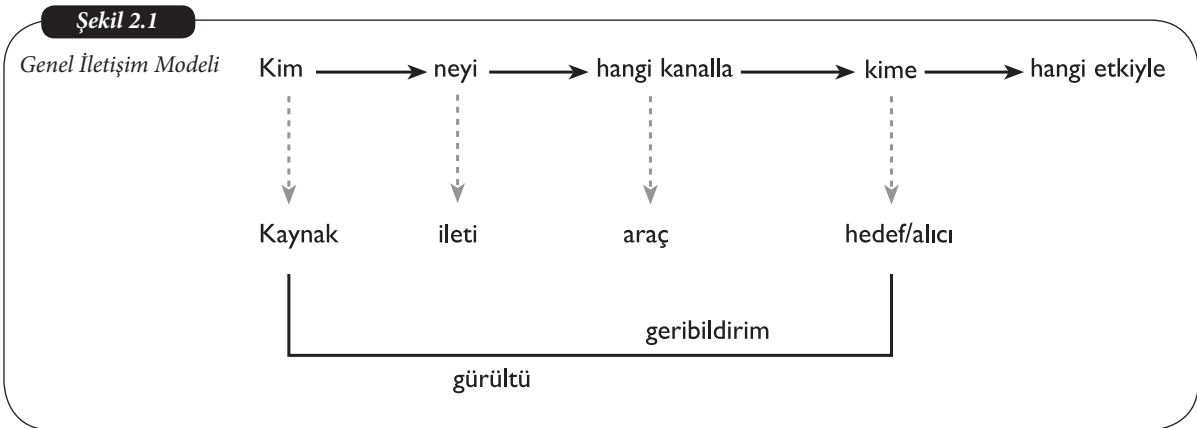
İletişim, pazarlama alanında da en önemli beceriler arasında yer alır. Bir satışının kılık kıyafeti, ürünün katalog fiyatı, şirketin ofisleri iletiyi alan taraf üzerinde bir izlenim yaratır (Kotler, 2005). Schram'ın insan topluluğu ve davranışları ile ilgili her dalın iletişimle ilgilenmesinin zorunlu olduğu fikrini müşteri ilişkilerine uyarlayabiliriz. Böyle bir durumda müşteri ilişkileri insan topluluğu ve davranışları ile ilgilidir ve dolayısıyla, müşteri ilişkilerinde iletişimle ilgilenmek bir zorunluluk haline gelmiştir.

Müşteri ilişkilerinde iletişimin yeri ve önemine geçmeden önce iletişimin hangi öğelerden oluştuğu, nasıl çalıştığı ve türleri üzerinde durmak faydalı olacaktır.

İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖGELERİ

İletişim her zaman için en azından üç öge gerektirir. Bu öğeler; 1) kaynak ya da gönderici, 2) mesaj ya da ileti, 3) alıcı ya da hedeften oluşur. Bununla beraber 4) kanallar ve 5) etkinin de katılımıyla toplam beş etken iletişim sürecini oluşturur (Usluata, 1995).

Kaynak ya da gönderen durumundaki bir kişinin çevresinden algıladığı bir olayı, bir veriyi, bir iletiyi kodlayıp, belirli bir araç ya da kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedef kişi ya da kitleye göndermesi, hedef kişi ya da kitlenin (duyarak, okuyarak ya da izleyerek) algıladığı kodu açmışayıp, anlaşılıp anlaşılmadığını belirtecek geribildirim kodlayarak kaynak ya da gönderene iletmesi iletişim sürecini açıklamaktadır. Şekil 2.1. de iletişim süreci ve onu oluşturan öğeler görülmektedir (Usluata, 1995).



Şekil 2.1'de de görüldüğü gibi, iletişim süreci kaynak, ileti, araç, hedef, geribildirim ve gürültü öğelerinden meydana gelmektedir. Şimdi bu öğeleri inceleyelim.

Kaynak

İletişimin başlangıç noktası, kaynaktır. İletileri yaratan kişi, küme, örgüt ya da aygıt kaynak olarak adlandırılır. Kaynak bir gazete, dergi olabileceği gibi bir kişi de olabilir. Kaynak karar alıcı olarak görülmektedir. Hangi iletinin gönderileceğine ya da ileteler dizgesinden hangisinin seçileceğine kaynak karar verir (Erdoğan ve Alemdar, 1990; Mutlu, 1998; Fiske, 1996). Müşteri ilişkilerinde iletişimi müşteri başlattığında kaynak müşteri, satış elemanı başlattığında kaynak satış elemanıdır. Bu bakımdan, iletişimin satış elemanı tarafından başlatıldığı durumda kaynak sözü edilen kişiler bir başka ifade ile, satış elemanı olacaktır.

İyi bir iletişim için kaynağın taşıması gereken bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri şu şekilde açıklayabiliriz (Erciş, 2010).

Kaynak bilgili olmalıdır. Kaynak, gönderdiği ileti konusunda bilgili olmalıdır. Kaynak, kendi bilgisi oranında kodlama, ileti gönderme gücüne sahiptir. Kaynağın bilgili olması, iletişimin sürekliliğini etkiler. Müşteri ilişkileri söz konusu olduğunda, müşteri ile iletişim kuran çalışan, bir başka deyişle kaynak, gerekli bilgiye sahip olursa, alıcının ya da müşterinin istediği bilgileri verebilir aksi takdirde kaynak, bir aktarıcı olmaktan öteye geçemez.

Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır. Kaynak, alıcıya göndereceği iletinin nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin anlamının ne olduğunu bilmelidir.

Kaynak, düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır. Kaynak, bulunduğu düzleme uygun davranmalı, göndereceği ileti ile statü ve rolü arasında ilişki olmalıdır. Bu üniteye kaynak olarak satış elemanını ele aldığımızı varsayarsak, satış elemanı tarafından statü ve rolüne uygun düşmeyen bir ileti gönderilmesi halinde, ileti müşteri tarafından ya algılanmaz veya olumsuz etkileşime neden olur. Ayrıca, kaynak durumundaki satış elemanı, bir davranışa neden olmak için bir ileti gönderiyorsa, bu davranış bulunduğu rol davranışı ile ilişkili olmalı ve alıcı durumundaki müşterinin söz konusu rol düzlemi ile ilişkisi olmalıdır.

Kaynak tanınmalıdır. Etkin bir iletişim için, alıcı kaynağı tanımak ister. Alıcı aldığı iletiyi değerlendirirken, kaynağın özelliğine göre değerlendirir. Kaynak, alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise, iletişim o ölçüde etkin olur. Tanınmayan ya da olumsuz tanınan bir kaynağın gönderdiği ileti, alıcılar üzerinde olumlu etki oluşturmaz. Bu durumda, müşteri ilişkileri temelinde olumsuz tanınan bir satış elemanının göndereceği iletinin de müşteride olumlu bir etki oluşturmayacağına söylemek yanlış olmaz.

Kaynağın ikna ediciliği hangi öğelere bağlıdır? Tartışın.



SIRA SİZDE

İleti

Bir iletişim sürecinde iletilen şey olarak ifade edilebilecek ileti kavramı, her hangi bir yerde, bir biçimde açığa vurulan bir dizi sözcük ya da imgeyi tanımlar. Bir gazete haberindeki sözcükler, bir şarkının sözleri ya da bir çizgi romandaki resimler ileti kavramıyla tanımlanır (Mutlu, 1998). İletinin biçimini oluşturan sözel (konuşulan, yazılan) kodlar ve sözsüz (mimikler, bakış, resim, karikatür türünde) kodlar iletişim sürecinde kimi kez, birbirleriyle yakından ilişkili sessiz ve sesli kanallar aracılığıyla birlikte gönderilebilir (Usluata, 1995). Müşterilerle iletişimde, sözel kodları oluşturan müşteri ile konuşma, müşteri ile yazışma, sözsüz kodları oluşturan beden dili, ses tonu, müşteri ile aramıza konulan fiziksel mesafe gibi konular iletiyi oluşturan örneklerdir.

İleti ögesi, iki bölümde incelenebilir: Bunlar iletinin dili ve içeriğidir. İletinin dili, herhangi bir ulusal dil olabileceği gibi, müzik, sanat, jest ve mimikler gibi konuşulan dil dışında da bazı kodlar olabilir. Etkin ve sağlıklı anlamda bir iletişimin gerçekleşmesi için, iletinin dilinin hem kaynak hem de alıcı açısından net ve anlaşılır bir yapı taşıması gerekir (Yüksel, 2012). Satış elemanı ve müşteri arasındaki iletişimi yapılandırırken, satış elemanının kullandığı iletişimin dilinin de önemi böylece ortaya çıkmış oluyor.

Kanal

İletiyi aktarılabilecek hale dönüştüren teknik ya da fiziksel nesnedir. Sesimiz bir kanaldır, radyo ve TV bir kanaldır. İletişimde kullanılan kanallar üç kategoride incelenir:

Sunumsal kanallar: Ses, yüz, bedenden oluşur. Bu kanallar, konuşulan sözcüklerin, ifadelerin, jest ve mimiklerin “doğal” dilini kullanırlar.

Temsili kanallar: Kitaplar, resimler, fotoğraflar, yazılar, heykel, iç mimari, peyzaj vb.dir.

Mekanik kanallar: Telefon, radyo, televizyon, teletext, bilgisayar, internet gibidir. Mekanik kanallar, sunumsal ve temsili kanallara aktarmaya yararlar. Diğer kanallardan temel farkı, mühendislik tarafından yaratılan kanalları kullanması ve bu yüzden daha büyük teknolojik sınırlamalara maruz kalmasıdır (Fiske, 1996).

Hedef/Alıcı

Kaynağın gönderdiği iletilerin adresine kaynak denir. Alıcı, konum itibarıyla tek bir kişi, kişiler, kurum ya da bir örgüt olabilmektedir. Kişilerarası iletişimde alıcının etkinliği ve iletişime katılım düzeyi yüksekken, televizyon gibi kitle iletişim araçları aracılığıyla gerçekleştirilen iletişimde, örneğin televizyon izlerken alıcının daha pasif olduğunu söylemek de mümkündür. İletin ulaştırılmaya çalışıldığı kişi ya da kuruluşlar ise, alıcı olarak adlandırılmaktadır (Tuna, 2012). Etkin ve istenen anlamda bir iletişimin gerçekleşebilmesi için alıcının nitelikleri, başka deyişle toplum içindeki yeri, düşünceleri, inanç ve tutumları, sosyo-ekonomik düzey gibi bilgilerinin sağlanması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Alıcının iletişim becerileri, kaynağın iletişim becerileri gibi iletişim sürecinin işlemesi, özellikle de sağlıklı işlemesi ve istendik amaçlara ulaşabilmesi açısından önemlidir. Eğer alıcının dinleme, okuma, düşünme yeteneği yoksa ya da kısıtlıysa, kaynağın gönderdiği iletilerin, kodaçımını ya eksik yapacaktır veya hiç kodaçımı gerçekleşmeyecektir (Yüksel, 2012).

Gürültü

Kaynağın amaçladığı iletiyi bozan, alıcının iletiyi kaynağın almasını istediği biçimde almasına müdahale eden herhangi bir şeydir. Kaynağın isteği dışında kaynak ve alıcı arasındaki iletiye eklenen her şeydir. İletişim sırasında karnımızın guruldama, uçak sesinin duyulması birer gürültü kaynağıdır. Gürültü türleri üç başlık altında toplanır. Bu başlıklar:

Fiziksel gürültü: İletin fiziksel iletimine müdahale eder. Örneğin, yoldan geçen arabaların fren sesleri, havalandırma ya da bilgisayarın çalışırken çıkardığı ses, güneş gözlükleri.



Psikolojik gürültü: Kaynak ve alıcıda bilginin alım ve işleme süreçlerinde bozulmalara yol açan tarafgirlik ve önyargıları içerir. Psikolojik bir müdahale biçimidir.

Anlamsal gürültü: Göndericinin amaçladığı anlamları alıcının kavrayamaması nedeniyle ortaya çıkan müdahale biçimidir. Örnek olarak farklı dilleri konuşanlar arasında devreye giren gürültüyü verebiliriz (Mutlu, 1998).

Geribildirim

Kişilerarası iletişimde, geribildirim, iletiyi gönderen konuşmacıya dinleyicinin verdiği yanıtıdır (Erdoğan ve Alemdar, 1990). Bir başka ifade ile alıcının tepkisinin kaynağa aktarımıdır. Geribildirim konuşmacının konuşmasını, izleyicilerin gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesini mümkün kılar. İyi konuşmacılar genelde geribildirimde duyarlı kişilerdir. Yüz yüze iletişimde geribildirim sesle aktarılabilir ve eşanlı olarak

gözlerle alınabilir. Ancak kitle iletişim araçları geribildirimini sınırlandırır. Geribildirim temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

- İletişimcinin mesajını alıcının gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine yardımcı olur.
- Alıcı, iletişime katıldığı duygusuna kapılır.
- İletişimcinin tepkilerimizi hesaba kattığının farkına varmamız halinde, onun mesajlarını benimsememiz daha olasıdır; tepkilerimizi göstermeme, çok fazla gürültüye yol açan sinirli bir hava oluşmasına neden olur ve sonuçta mesaj tümüyle kaybolabilir (Fiske, 1996).

Yüz yüze iletişim sürecinde sesli ya da sessiz kodlarla iletilen geribildirim, kitle iletişiminde yazarak, telefon ederek, telgraf, faks, e-mail atarak gerçekleştirilebilir. Aşağıda bir geribildirim denetim listesi yer almaktadır.

- Geribildirim düzenli olarak istenmelidir. Bilgi ve izlenim alışverişinde bulunmak bir kerelik bir olay değil, bir süreçtir.
- Geribildirimi hedeflerinizi belirledikten sonra isteyin. Geribildirim isterken kısa ve öz bir konuşma yapın.
- Mazeretler bulmaya ya da davranışınızı açıklamaya çalışmayın. Geribildirim alırken serinkanlılığınızı koruyun ve teşekkür etmeyi unutmayın.
- Geribildirim alırken, performansınızı artıracak alternatif davranış önerileri istemeyi unutmayın.
- Aldığınız geribildirim benzer cümlelerle tekrarlamaya ya da özetlemeye hazır olun.
- Size geribildirim vermek istemeyen insanlara karşı saygılı olun. İleride fikirlerini değiştirebilirler; ama onları taciz ederseniz bu olasılığı ortadan kaldırırsınız.
- Geribildirim seansından sonra, aldığınız bilgiyi değerlendirmeye mutlaka zaman ayırın.
- Geribildirim önemli kullanımlarından biri de, belirli bir davranışı değiştirmeniz gereken durumları tanıma konusunda kendinizi eğitmektir. Geribildirimi, etkinlik düzeyinizin istenenin altında olduğu durumlarda “kendinizi yakalamak” amacıyla kullanabilirsiniz.
- Geribildirimi, hedeflerinizi açıklığa kavuşturmak, bu hedefler doğrultusundaki ilerlemenizi ölçmek ve zaman içinde davranışlarınızın etkinliğini artırmak için kullanın (Kirkland ve Manoogian, 2005).

İLETİŞİM TÜRLERİ

Günlük yaşantımızın değişik alanlarında ve ilişkilerinde gerçekleşen iletişim olgusu, temel alınan ölçütlere göre, değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. Örneğin, iletişimi bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak ele alırsak, kişilerarası, grup, örgüt ve toplumlararası iletişim başlıkları altında incelenir. Grup ilişkilerinin yapısına göre yatay ve dikey iletişim, kullanılan kodlara göre, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim, zaman ve mekân boyutlarında yüzyüze ve uzaktan iletişim başlıklarına ayrılabilir. Bu ünite de iletişim bir toplumsal ilişkiler sistemine göre ele alınarak, kişilerarası iletişim bağlamında incelenecektir.

İki ya da daha çok kişinin bir araya gelerek ya da birtakım araçlar yoluyla gerçekleştirdikleri iletişime **kişilerarası iletişim** denilir. Kişilerarası iletişim yüz yüze, telefonla, mektupla, e-postayla veya internet aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Aynı şekilde kişilerarası iletişim hiyerarşik veya eşit düzeyde, resmi veya gayri resmi biçimde gerçekleşebilir. Kişilerarası iletişimde önemli olan şey kişilerin sayısal durumudur. İki ile beş arasında değişen kişi sayısı kişilerarası iletişim için gerekli bir sayıdır. Daha fazlası kişilerarası iletişimin kapsamını aşarak grup iletişimi kapsamına girer (Güngör, 2011).

Bir iletişimin kişilerarası olabilmesi için:

1. Katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz yüze olmalıdır
2. Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır
3. Mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır (Dökmen, 1994).

Müşterilerle gerçekleştirilecek bir kişilerarası iletişimde, sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim biçimlerini biraz daha detaylı inceleyelim:

Müşterilerle Sözlü İletişim

Sözlü iletişim konuşma dili olarak da adlandırılır. Konuşma bireysel, dil ise toplumsal ve kültürel bir olgudur. Her dil onu kullanan kişinin dünya görüşüne, yaşantı ve deneyimlerine bağlı olarak kişiye özgü bir özellik içerir. Dolayısıyla gerçeğin yanlı bir biçimde algılanmasına neden olan öznel bir boyutu vardır (Gürgen, 1997).

İletişim geri alınamaz, bir kez söylenen artık söylenmemiş sayılamaz, yalnızca değiştirilebilir. Bu ifade, söze dayalı iletişimin önemini açıklamakta kullanılabilir güzel bir örnektir. İletişimin en güçlü aracı, bilginin sözel kaynağı, başka bir ifade ile dildir. Kişilerarası iletişimin en karmaşık aracı olan konuşma bilgi aktarma, başkalarının davranışlarını yönlendirmelerle, buyruklarla, propagandayla, kimi kez şakayla, kimi kez saldırgan, kırıcı sözlerle doğrudan etkilemek için kullanılır (Uslata, 1995).

Müşterilerle sözlü iletişimde dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar vardır. Bunlar; müşteri yanımıza geldiğinde ona bir karşılama sözcüğü söyleyebiliriz. Bu sözcükler, hoş geldiniz, iyi günler, günaydın olabilir. Bu tür davranışlar müşteriye olumlu etkiler. Müşterimiz çok genç değilse, bu tür karşılama sözcüklerini “efendim” ile birleştirerek kullanabilirsiniz. “Efendim” sözcüğü müşteri açısından güzel bir saygı ifadesidir. “Efendim” kelimesinin kullanımı tercih edilmese bile, müşterilerimize “siz” diyerek hitap etmeli, “sen” denmemelidir. Konuşurken verilen mesajın olumlu olması için dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

1. Mal sözcüğünü kullanmayalım. Mal sözcüğü kırsal yörelerde başka, kentlerde başka anlamlar taşır ve müşterilerle iletişimde de bu anlamların hiç birine kesinlikle yer yoktur. Her zaman ürün kelimesini kullanmak, daha iyi bir etki bırakacaktır.
2. Öyle sözcükler vardır ki, kullanan kişiyi pazarcı ya da işportacı gibi düşündürür. Örneğin, bayan, hanfendi, beyfendi, şu gördüğünüz... şeklinde başlayan cümleler, çok şahane, gel abla, gibi hitaplar. Bunların yerine, hanımefendi, efendim, beyfendi gibi hitap şekillerini tercih edelim.
3. Süper, hayret bi şey, korkunç güzel, acayip dayanıklı, e güzel, müthiş bi olay, hay hay, aşk olsun, manyakça satılıyor, okey, bu mal konuşuyor gibi konuşmayı basitleştiren magazin sözcüklerinden kaçınalım.
4. Hayatım, canım, tatlım, güzelim, koçum vb. gibi gereksiz samimiyet sözcüklerini kesinlikle kullanmayalım.
5. Hadi ya?, yok daha neler?, ne gibi?, nasıl yani?, yok ya?, hadi! şeklindeki argo ifadelerden uzak duralım.
6. Hiçbir anlamı olmayan, hımm, aaa, eee, şey..., yani..., şimdi..., efendime söyleyeyim.. gibi düşünme payı sözcüklerini kullanmayalım.
7. Maalesef ya da üzgünüm şeklindeki durumu daha olumsuz yapan sözcükler kullanmayalım. Maalesef kalmadı şeklinde bir ifade kullanmak çaresizlik belirtir ve içinde bulunulan durumu daha olumsuz hale getirir. Bunun yerine, o üründen kalmadı efendim diyerek yerine alternatifini önerelim.
8. “İsterseniz, dilerseniz, arzu ederseniz” şeklindeki sizi pasif hale getiren sözcükleri kullanmayın. “İsterseniz, nasıl işlediğine bir bakın” şeklindeki ifade yerine, “nasıl işlediğine birlikte bakalım” demek hem daha doğru hem de zorlamadan yönlendirme içerir.

9. Müşteriden izin istemek gerektiğinde, bir dakika ya da bir saniye demek yerine, hemen geliyorum demek, kendisini fazla bekletmeyeceğiniz mesajını vereceğinden müşteri daha mutlu olur.
10. Çok hızlı ya da çok yavaş şekilde konuşmak yerine müşterinin anlayabileceği bir hızda konuşalım.
11. Pardon yerine affedersiniz ya da özür dilerim sözcüklerini kullanalım zira pardon yanlış anlaşılabilir.

Bütün bu sıralanan noktalara ek olarak, müşterilerle iletişimimizde onlara “beni anladınız mı?, yanlış mı anladınız?” gibi sorular sormak doğru bir ifade değildir. Bu ifade tarzı, iletişimi başlatan kişinin kendisini harika bir iletişim becerisine sahip olarak gördüğü ancak karşısındaki kişi olan müşterinin anlama kapasitesini onu anlamak için yetersiz bulunduğu izlenimi yaratır. Bu bakımdan “beni anladınız mı?” değil, “anlatabildim mi?” şeklinde bir ifade benimsenmelidir.

Müşterilerle iletişimimiz sırasında kullanılmasının arzu edilmediği bazı ifadeler de vardır. Bu ifadeler;

- Evet?
- Ne vardı?
- Ne bakmıştınız?
- Yardımcı olabilir miyim?
- Düşündüğünüz bir şey var mıydı?
- Baktığınız özel bir şey var mı? örneğinde olduğu gibidir.

Bu ifadelerin yanı sıra, hiçbir şey söylemeden müşteriye bakmak da yapılmaması gerekenlerden biridir. Sıralanan ifadeler, müşteriye ” bir an önce alacağını al ve git” duygusu yaratabilir. Bir müşteri ile ilgilenirken bekleyen başka müşteriler varsa, onlarla da göz teması kurarak, onları fark ettiğimizi fark ettirmeliyiz. Böylece sıradaki müşterileri mutsuz ve sabırsız bir şekilde beklemekten kurtararak, kendi işimizi de kolaylaştırmış oluruz (Soysal, 2000).

Müşterilerle telefon aracılığıyla konuşma da müşterilerle iletişimde yoğun kullanılan ve önemli bir biçimdir. Şimdi bu iletişim biçimine değinelim.

Müşterilerle Sözlü İletişimde Telefon Kullanımı

Günümüz dünyasının iletişim ağı içinde telefonun yaşamsal önemi devam etmektedir. Telefon konuşması “Tam olmayan bir iletişim ortamında, tam bir iletişim kurmaya çalışmaktır”. Telefonla iletişim süreci, birbirleriyle anlaşmaya çalışan iki insanı içerir. İletişim sırasında her iki taraf, bazen “mesaj gönderen”, bazen de “mesaj alan” rolünü üstlenir. Bir taraf mesajını kodlayıp gönderirken, diğer taraf bunu alıp deşifre eder. Anlam, bu süreç içinde filtrelerden geçer; taraflar çeşitli engel ve güçlüklerin üstesinden gelmeye çalışırlar. İletişimin önemli bir parçası olan bu süreçte, “söz” üzerindeki kontrol yitirildiği zaman sorunlar ortaya çıkar.

Telefon görüşmelerinin etkili olması, sözcükleri etkili kullanmayı gerektirir. Bu ise, geniş bir sözcük dağarcığının dikkatli bir şekilde kullanılması anlamına gelir. Konuşma düzeyinizi, karşınızdakinin eğitim ve bilgi düzeyi belirlemelidir. Konuşulan kişiye uygun bir dil kullanmadığınız takdirde, diyalogu yitirme riski büyüktür. Karşınızdakinin anlayacağından emin olmadıkça teknik bir dil ya da jargon kullanmaktan kaçınınız. Size çok basit ve doğal görünen birşey, başka birisine yabancı gelebilir.

İşyerlerindeki telefon trafiğinde yapılan en büyük hata, arayanları dinlemeden 3 hatta 5-4 kişiye art arda bağlamaktır. ‘Hayır’, ‘Olmaz’ gibi yanıtlar da olumsuz bir imaj yaratır. Bunun yerine, ‘Elbette, ancak...’ gibi açıklama içeren pozitif ifadeler kullanmaya dikkat etmelidir (Milliyet Kariyerim, 2005).

“Söylediklerinizi doğru anladıysam...” ya da “Bana öyle geldi ki...” gibi ifadelerle başlayan yorumlar, konuştuğunuz kişiyi anlamaya çalışma sorumluluğu duyduğunuzu gösterir. Diğer kişiyi anlama çabasında olduğunuzu göstermek çok önemlidir. İnsanlar, sözlerinin ve duygularının anlaşılmasını isterler ve genellikle, dinlendikleri zaman dinlerler.

‘Cemal Bey’le görüşebilir miyim?’ sorusuna ‘Maalesef efendim. Zira toplantı halinde. Öğleden sonra deneyin’ yanıtını veriyorsanız, telefon konuşmanızda hiç de doğru bir imaj yaratmıyorsunuz. Olumlu bir imaj için, telefon konuşmalarında ‘Hayır’, ‘Olmaz’ gibi olumsuz sözlerden kaçınıp, ‘Elbette. Ancak şu an toplantı halinde. Sanırım öğleden sonra müsait olacaklar’ gibi pozitif ifadeler kullanmak gerekir. Çalışanların, aynı zamanda kurumlarını da temsil ettikleri telefon görüşmelerinin de kuralları bulunmaktadır.

Etkili telefon görüşmeleri yapmak, etkin bir şekilde dinleyerek konuşmayı kontrol edip yönlendirmek demektir. Burada bahsedilen kontrol, egemenlikle karıştırılmaması gereken ve dinleyen, saygı gösteren ve gerektiğinde konuşmayı yönlendiren bir kontroldür.

Telefon görüşmelerinde yapılması gerekenlerden önce yapılmaması gerekenleri şu şekilde açıklayabiliriz:

- Arayanın ihtiyacını tam anlamadan 3 hatta 4-5 kişiye art arda bağlamak.
- Sözü uzatmak, parantez içinde parantez açmak.
- İsim vermemek, ne için aradığını söylememek.
- Telefonda ‘Hayır’, ‘Olmaz’ gibi sözler söylemek (Milliyet Kariyerim, 2005).

Telefonla iletişimde önemli diğer konuları da şöylece sıralayabiliriz:

- Arayan sizseniz, öncelikle kendinizi tanıttın. Karşınızdakinin durumunun konuşmak için uygun olup olmadığını öğrenin.
- Telefonunuzu en çok dört kere çaldırın ve gülümseyerek açın. Gülümsemeyle beraber harekete geçecek yüz kaslarınız ses tonunuzu etkileyecek, kulağa daha olumlu gelmesini sağlayacaktır.
- Konuşma hızınızı ve ses değişimlerinizi iyi ayarlayın. Çok hızlı ya da monotonluk derecesinde yavaş konuşmaktan sakının. Sesinizin kalınlığını ve yüksekliğini, uygun zamanlarda değiştirerek, konuşmanıza dinamizm kazandırın.
- İyi bir sebep olmadıkça, diğer kişinin sözünü kesmeyin.
- Bir konuşmayı başkasına aktarmadan ya da bekletmeye almadan önce, karşınızdakinin ne yapacağınız konusunda bilgilendirin.
- Öfkeye, öfkeyle yanıt vermeyin.
- Diğer kişinin söyledikleri ve ihtiyaçlarını anlamak için çaba gösterin.
- Suskunluk en iyi yanıt olduğunda, susup dinleyin.
- Konuşmayı adeta bir “sözlü el sıkışma” şeklinde bitirmeye dikkat edin (Önder, 2006).

Müşterilerle Yazılı İletişim

Etkin iletişim, iş hayatında başarının temel öğeleri arasında sayılmaktadır. Bu kapsamda, etkili konuşma ve beden dili kullanımının yanında yazılı iletişimdeki ustalık da çok önemlidir. Müşteriye karşı düzgün kaleme alınmış bir mektup, teklif, sözleşme taslağı, eğitim notu, talep vb. bizi onun yanında biz yokken de temsil eden vekilimizdir. Verilecek karar bizi doğrudan bağlar. Yazdıklarımız firmamızı da kapsayarak bizizdir. Ayrıca yazı, çok özen ve dikkat ister. Yapacağımız hatalar kalıcı olacağı için yazıda, sözel iletişimdeki gibi mazeret bulma olanağı olmayacaktır.

Rapor, bilgi notu, memorandum, broşür, el kitabı, duyuru, sözleşme, istek veya şikâyet; konusu ne olursa olsun yazılı olarak iletilecek belgede önce iki noktaya dikkat edilmesi gerekir:

- İletilmesi gerekli her türlü bilgi, okuyanın yeniden sorular sormasına açıklama istemesine en az sebep verecek şekilde olmalıdır.
- Yazılı belge, gereksiz her türlü sözcük kalabalığından uzak olmalıdır.

Yazımız bittiğinde objektif ve dürüst biçimde empati kurmak yararlı olacaktır. Kendimize şunu sormalıyız: Bu yazı bana gönderilseydi yazanın amaçladığı başarılı olmuş olur muydu? Etkilenir miydum? Bilgilenmiş, aydınlanmış olur muydum? Maksat anlatılabilmiş midir? Bu süzgeçten geçen yazılı metin, görülen eksiklerin giderilmesiyle sunuma/gönderime hazır olacaktır (Çetiner, 2003).

Söz uçar yazı kalır ifadesi, en etkin iletişim biçimlerinden biri olan yazılı iletişimin önemini ifade etmekte kullanılan güzel bir tanımlamadır. Yazılı iletişim, uzaktan haberleşmede, bilgi ve deneyimleri gelecek kuşaklara aktarmakta söze göre çok daha etkili bir yoldur.

Yazılı iletişim, insanlar arası ilişkilerde ve iletişimde hem bağlayıcı, hem de güvenlik sağlayıcı bir özelliğe sahiptir ve başkalarına ulaştığında yadsınamaz bir gerçeklik olur (Gürgen, 1997). Yazılı ürünlerin kaynağa sağladığı en önemli ayrıcalık, iletilerin içeriğinin alıcıya gönderilmeden önce rahatça denetlenebilmesidir. Sözlü iletişim ile kıyaslandığında, yazılı iletişimde geribildirim olanaklarının sınırlı olması bu iletişim türünün olumsuz yanlarından biridir.

Müşterilerle iletişimde yararlanılabilecek yazılı iletişim araçlarını şu şekilde sıralayabiliriz: e-mail, SMS, faks, mektuplar ve hatırlatma notları, faturalar, basılı reklamlar, kullanım kılavuzları, logolar ve fiyat etiketleri.

Yoğun çalışma ortamında karşımızdaki kişi ya da kişilerin de zamanının çok değerli olduğu kabul edilerek konuya uygun bir yazı uzunluğu tespit edilmelidir. Özenle hazırladığımız yazı, özünü ve amacını aşan sözcük yükleriyle ağırlaşır ve uzarsa okuyacak kişi, yazımızı atlaya atlaya okur ve belki de vurgu yapmak istediğimiz ana fikri de kaçıır.

Yazılı iletişimi yazılış amacı bakımından üç grup altında toplayabiliriz:

- İş yazıları,
- Resmi yazılar,
- Özel yazılar.

Burada iş yazıları ve resmi yazıların belirlenen standartlar çerçevesinde yazılmaları gerekir. Belirlenen standartlarda çeşitli bölümler vardır. Bu bölümlerin düzenlenmesinde farklılıklar bulunabilir. Yazılı iletişim kurum içi ya da kurum dışı iletişimi sağlamak için gereklidir. Yazılan yazıların gerek şekil gerekse içerik açısından önem verilerek yazılması kurum veya işletmenin imajı açısından önemlidir. Yazıyı yazan tarafın bu konuda göstereceği hassasiyet yazının gönderildiği kurum ya da kuruluşa da yansıtacak ve olumlu ya da olumsuz imajın yerleşmesinde etkili olacaktır. Bu nedenle bu tür yazılı iletişimi kullanacak olan kişilerin bu konu ile ilgili detayları öğrenmeleri; yani konunun uzmanı olmaları gerekmektedir. Kurum içerisinde bu alanda görev yapabilmek ve kendini geliştirebilmek için yazılı iletişim tekniklerinin kavranılması meslek kariyeri açısından olmazsa olmazlar arasındadır (Selimoğlu, 2004).

Yazılı iletişimde dikkat edilmesi gereken ilkeler şunlardır:

1. Yazının amacını belirlemek: her yazının belli bir amacı, iletilmek istenen bir mesajı ve etkilemek istediği bir alıcısı vardır. Yazının amacını, niçin yazdığımız ve yazılan yazı ile neyin vurgulandığı, neyin iletilmek istendiği oluşturur.
2. Belirlenen amaca uygun sözcükler seçerek, cümleler kurmak
3. Anlatım biçiminin mesajın iletileceği kişi ya da kuruma uygunluğunu gözetmek
4. Anlatımın açık, anlaşılır olmasına özen göstermek
5. Biçimsel düzene uygun yazmak
6. Yazılı iletişim kurulan kişi ya da kuruluşlar üzerinde olumlu etki yaratmak (Gürgen, 1997).

Müşterilerle Sözsüz İletişim

Kişilerarası iletişimde sözsüz iletişimin önemli işlevleri vardır. Bu işlevler iki grup altında incelenebilir:

1. Sözsüz iletişim yoluyla bir takım anlamlar iletilebilir.
2. Sözsüz iletişim sözlü iletişimi destekler ve onun akılcılığına katkıda bulunur.

Sözsüz iletişim yoluyla bir takım anlamlar iletilmesi: Yakamıza taktığımız rozetle mesleğimizi, başımızı sallayarak bir görüşü onayladığımızı, dostumuzun elini tutarak onu sevdiğimizi ifade edebiliriz.

Sözsüz iletişimin sözlü iletişimi desteklemesi ve onun akılcılığına katkıda bulunması: Konuşan kişi yüzünü ve bedenini kullanarak sözlü anlatımı destekler. Dinleyen ise, sergilediği yüz ve beden ifadeleri ile konuşana geribildirim verir. Bu sırada konuşan kişi, karşısındakinin söylediklerini anlayıp anlamadığını ya da sıkılıp sıkılmadığını onun davranışlarına bakarak tahmin etmeye çalışır (Dökmen, 1997).

SIRA SİZDE



Sözsüz iletişim davranışına bakarak, bir müşterinin genel iletişim davranışı açıklanabilir mi? Tartışınız.

Müşterilerle sözsüz iletişimi ise, beden ve mekân dili alt başlıkları ile inceleyeceğiz.

Beden Dili

Beden dili kavramı, sözsüz iletişimin tüm yönlerini kapsamakla birlikte, beden hareketleri ve bedensel değişikliklerle iletilen mesajlarla sınırlandırılması doğru olacaktır. Sözsüz iletişim sözlü iletişim kadar bilgi verebilir. Çoğu örnekte belli sözsüz mesajlar istem dışı olduğu için bir kişinin beden dili gerçekten ne düşündüğünü veya hissettiğini daha doğru işaret edebilir. Bununla birlikte beden dili evrensel değildir. Kültür, coğrafi farklılık, aile geleneği, ekonomik durum ve toplumsal sınıf sözsüz iletişimi etkileyen öğeler arasındadır.

Yüz ve beden ifadeleri niyet edilerek ya da niyet edilmeden yapılanlar olmak üzere ikiye ayrılır:

Niyet edilerek yapılan yüz ve beden ifadeleri, başımızı evet ya da hayır anlamında sallamak, kaşlarımızı kaldırarak hayır demek ya da dudaklarımızı büzerek belki demektir.

Niyet edilmeden yapılan yüz ve beden ifadeleri ise, duygusal ifade olarak da tanımlanabilen yüz ifadeleridir. Yüzümüzde ani korku ya da hayret ifadesi belirmesi gibi. Niyet edilmeden yapılmış yüz ve beden ifadelerinin kişilerarası iletişimde önemli bir yer tuttuğunu belirtmekte fayda vardır. İletişimde sözcüklerin % 7, ses tonunun % 38, yüz ifadelerinin % 55 oranında paya sahip olduğu akıldan çıkarılmamalıdır (Dökmen, 1997). Beden dilini oluşturan yüz ifadeleri, baş hareketleri, eller, kollar, parmaklar, bacakların kullanılışı ve oturma düzenleri müşterilerle iletişimi etkileyen son derece önemli unsurlardır.

Müşteri ilişkisi süresince yapılan her şey, söylenen her söz, bir mesaj olarak müşteriye gider. Bu mesajların toplamının müşteride uyandırdığı duygu, hizmete damgasını vurur. Müşterilere verilen mesajların önemli bir bölümünü, beden dili ile verilen mesajlar oluşturur. Bu mesajları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yüz ifadesi
- Gözlerin hareketi
- Başın hareketleri
- Postur (bedenin duruşu)
- Karşımızdaki kişi ile aramıza koyduğumuz mesafe (mekan dili)
- Eller, kollar
- Dış görünüş
- Beden teması
- Duruş yönü (Soysal, 2000).

Müşterimizin beden dili bize bir takım mesajlar verirken, bizim beden dilimiz de müşterimize bazı mesajlar verir. Bu mesajların olumlu olması ve söylediklerimizi desteklemesi, bizim iletişim becerimize bağlıdır. Şimdi beden dili ile verilen mesajları inceleyelim:

Yüz ifadesi: Müşterilere yönelik duygularımızı yansıttığımız araçlardan biri de yüz ifadesimizdir. Yüzümüzde var olacak olumlu bir ifade ilişkilerimizi de etkileyecektir. Olumlu yüz ifadesi örnekleri:

- Pozitif olmak
- Zaman zaman hafifçe gülümsemek
- Canlı ve güvenli olmak
- Asık suratlı olmamak
- Bıkkın ve bitkin bakmamak
- Yorgun ve cansız görünmemek
- Esnememek
- Ay! Yine müşteri geldi ! bakışıyla bakmamaktır.

Gözlerin hareketleri: Beden dilinde en önemli mesaj taşıyıcılardan biri de gözlerimizdir. Gözlerimiz, iletişim hakkında ipucu vermekle beraber, karşımızdaki kişiye yönelik gerçek bir ilgi ve soğukluk durumunu da yansıtır. Göz teması ile karşımızdaki kişiye değer verdiğimiz ve onu önemseyeceğimizi hissettirebiliriz. Müşterimizle konuşurken ya da onu dinlerken rahatsız etmeyecek biçimde ve sürede göz teması kurmalıyız. Bunu yapmadığımız zaman, müşterimiz, doğru söylemediğimizi, onunla ilgilenmediğimizi, başka şeyleri düşündüğümüzü zannedebilir. Bu durum müşteriye bize yönelik bir güvensizlik yaratabilir. Müşterilerimizle konuşurken;

- Müşteriye doğru bakmalı
- Müşterinin göz bölgesine bakmalı
- Gözbebeklerine bakmamalı
- Müşterinin kulağına, alınına, dudaklarına ya da yüzünün herhangi bir yerine odaklanarak bakmamalı
- Başka taraflara bakmamalı
- Gözümüzü kaçırmamalı
- Yere bakmamalıyız (Soysal, 2000).

Baş hareketleri: Baş hareketlerinde başın, aşağı, yukarı ve yanlara doğru hareketleri söz konusudur. Baş hareketleri alın ortasından gelip burundan geçerek çeneye gelen bir dikey çizgi ile kulaklardan gelerek gözaltından geçen bir yatay çizgi ekseninde değerlendirilir. Yatay çizgi üzerindeki hareketler kişinin kendisini belirli bir durumdaki yaşantıda algılayış ve değerlendirişidir. Bunlar kişinin yaşanan durumla ilgisini kurar ve tutumlarını yansıtır. Yukarıdan aşağıya olan dikey çizgi ise kişinin diğer insanlarla ilgili durumunu yansıtan hareketleri içermektedir. Yatay eksen üzerindeki yukarıya kalkık bir baş, duruma karşı çıkıştan, üstünlüğe kadar çeşitli duyguları yansıtabilir (Baltaş ve Baltaş, 1992). Başın yatay eksen üzerinde aşağıya bakan hareketi, uysal, çekingen, kabullenici bir duygu durumunu anlatır. İnsanlar kendilerini yakın buldukları kişilere doğru başlarını yakınlaştırırken, uzak bulduklarından hafifçe uzaklaştırırlar. Karşımızdaki müşterinin söylediklerini dinlerken başımızı hafifçe yukarı kaldırmak, müşteriye büyük rahatsızlık yaratabilir. Müşteri büyük olasılıkla söylediklerini tekrarlamaya veya sesini yükseltmeye başlar. Oysa başımızı hafifçe sallayarak müşteriye dinlediğimizde onda anlaşıldığını duygusunu yaratır, rahatlamasını sağlar ve iletişimi kolaylaştırırız.

Poz: Değişik ortam ve koşullarda bedenimizin aldığı duruş şekli veya tavra poz denir. Poz göğüs merkeziyle yakından ilgilidir. Eğilmek merkezi kapatırken, omuzları geri çekmek de merkezi saldırgan görünüme büründürür. İnsanların eğilme biçimleri, başkaları hakkında ne düşündüklerini gösterir. Genel olarak arkaya eğilmek olumsuz, öne eğilmek

ise olumlu bir izlenim verir. Müşterilerle iletişim kuran satış elemanları, bedenlerinin aldığı duruş şekli olan pozun da sözsüz iletişimde ne anlama geldiğini kavrayarak, olumlu izlenim yaratacak beden duruşunu uygulamaları gerekir.

Eller ve kollar: Eller insanın kendini ifadesinde en duyarlı ve etkili organlardır. İnsan beyinde baş parmak ve işaret parmağını kontrol eden hücrelerin kapladığı alan, baş ve bütün duyu organlarının kapladığı alana eşit; ayağın kapladığı alandan on kat fazladır. Duygusal açıdan açık insanlar karşısındaki kişilerden kendilerine yansıyan duygu ve düşünceleri kabul etmeye hazır olarak, doğal bir kendine güven içinde kollarını bedenlerinden açarak hareket ettirirler. Ellerin açılması, kişinin dünyayla ilişki kurmak için harekete hazır olduğunu; kapanması da bu konudaki isteksizliğini gösterir (Baltaş ve Baltaş, 1992). Bu yüzden beden dillerine dikkat ederek, müşterilerin içinde buldukları duyguyu anlamak mümkün olacaktır. Örneğin kolları kavuşturarak dinlemek, algıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Müşterilerle birebir iletişime geçen çalışanların el hareketlerinin konuşmaya ritim ve vurgu kattığını, düşüncelerin duygusal tonunu ortaya koyduğunu akıldan çıkarmamalıdır.

Eller ve kolların hareketi ile ilgili olumsuz davranış örneklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Elleri cebe sokmak: Açık bir saygısızlık işaretidir
- Kolları göğüste birleştirmek: Çok yaygın olarak görülen hareketlerden biridir. Algıyı olumsuz yönde etkilemesinin yanı sıra müşteride iletişime kapalı olmak ve saygısızlık duygularına yol açabilir.
- Elleri önde, aşağıda birleştirmek: Bu hareket, serbest vuruş atılırken önüne baraj kuran futbolcu hareketi gibi algılanacağından müşterilerle iletişimde savunmaya geçilmesini gerektiren bir hareket olarak anlaşılabilir.
- Elleri arkada, belde birleştirmek: Kişiyi sert bir görüntü verir ve iletişime yardım etmez.
- Elleri belinde durmak: Müşterilerle iletişimde elleri belinde durmak saldırganlık ve saygı eksikliğine işaret eder.
- Tek eli ya da iki eli birden bankoya yaslamak: Tam bir tezgâhtar görüntüsüdür. İşe ve müşteriye önem verilmediğinin göstergesi olarak algılanabilir. Yapılmaması gereken hareketlerden biridir.
- Yumruklar sıkılı durmak
- Eli sürekli çenede tutmak
- Ellerle ürüne baskı yapmak

Eller ve kollarla ilgili doğru hareketler şunlardan oluşur:

- Ellerin hareketli olsun. Bu hareketlilik durağanlık yerine aktiflik hissi uyandırır. Hareketli olmak için ürünleri göstermek, rafa koymak, raftan almak gibi olanaklar kullanılabilir. Dikkat edilmesi gereken bu hareketleri tekdüze ya da abartılı bir şekilde yapmamaktır.
- Ellerinizde bir şey olsun. Müşterilerle iletişim sırasında, içinde bulunulan reyona göre bir kalem, bir ürün, bir şerit metre, fiyat listesi ya da işle ilgili başka bir şey tutulabilir. Bu kişiye rahatlık verir ve ellerimi nereye koyacağım duygusunu ortadan kaldırır. Elimizdekilerle çok fazla oynamanın müşterinin dikkatini dağıtacağını da akıldan çıkarmamak gerekir.
- Ellerinizi iki yanda serbest dursun. Bu kişiye doğal bir görünüm sağlar. Bu doğal görünüm sırasında dik durmaya özen göstermek gerekecektir.
- Kasa ve şarküteri gibi bölümlerde bankoya abanmadan dokununuz.
- Ürünü tutunuz.
- Ürüne dokununuz.

Dış görünüş: Müşterilerle yaşanan kişilerarası iletişimde ve müşteriye sunulan hizmette dış görünüş önemli bir rol oynar. Müşteri ilişkileri kapsamında uygun dış görünüşü oluşturan saç, vücut temizliği, tırnaklar, makyaj ve kılık kıyafetin nasıl olması gerektiği bu bölümde ayrıntıları ile incelenecektir.

Dış görünüş, müşterilerle iletişimimizde kişisel imajımızı nasıl etkiler? Tartışınız.



SIRA SİZDE

Saçlar: Müşterilerle iletişim söz konusu olduğunda saçların görünüşü de son derece önemlidir. Saçlar temiz olmalı, taranmış ve düzgün olmalıdır. Saçlar kepeklerden arındırılmış ve çalışma ortamına uygun bir modelde bulunmalıdır. Kısa ya da yapılacak işi engellemeyecek biçimde toplanmış olmalıdır.

Vücut Temizliği: Vücut temizliğinde dikkat edilmesi gereken konulardan biri eğer varsa, ter kokusunun engellenmesidir. Terli vücuda deodorant ya da parfüm sıkılmak yerine koltuk altlarını ıslak sabunlu bir mendille ya da bezle temizlemek daha doğru bir uygulamadır.

Tırnaklar: Tırnaklar zamanında kesilmiş ve tertemiz olmalıdır. Özellikle gıda reyonlarında çalışanların eldiven kullansalar dahi, el ve tırnak temizliğine çok dikkat etmeleri gerekir (Soysal, 2000).

Makyaj: Bir bayanın görüntüsündeki en önemli unsurlardan biri de makyajdır. Makyajda ne kadar koyu renk kullanılırsa görüntü o kadar sert, yaş ise daha büyük görünecektir. Pastel tonlarda yapılmış makyaj kişiyi gün boyu daha sağlıklı ve bakımlı gösterecektir (Gürgen, 1998).

Sakal Tıraşı: Erkek çalışanlar mutlaka her gün düzenli olarak sakal tıraşı olmalıdır.

Kılık-kıyafet: Giysiler temiz ve ütül olmalıdır. Çalışılan yerin özel giysileri varsa eksiksiz olarak giyilmeli, isimlikler takılmalıdır. Takılar giysilere uygun ve abartısız olmalıdır. Yakası ve kol ağzları kirli giysiler ve ütüsüz pantolonlar dış görünüşünüzü ve dolayısıyla çalıştığınız işyerinin algılanışını doğrudan etkiler.

Ayakkabılar: Temiz ve boyalı olmalı, eski görünümlü ve yıpranmış olmamalıdır.

Nefes: Sabahları ve yemek molalarında kokan yiyecekler yenmemelidir. Sucuklu tost veya soğan yiyen bir çalışanın müşteriye hizmet vermesi mümkün değildir. Sigara kullanılıyorsa, gün boyunca çok az içilmeli ve içtikten sonra mutlaka dişler fırçalanmalı ya da nane şekeri ve benzeri bir şey kullanılmalıdır. Çok zorlanılmıyorsa, gün içinde hiç sigara içilmemesi en uygundur (Soysal, 2000).

Ses tonunun bir sözsüz iletişim oluşunu nasıl değerlendirirsiniz? tartışınız.



SIRA SİZDE

Mekan Dili (Müşterilerle İletişimde Araya Konan Mesafe)

Mesafe, kişilerarası ilişkilerde kişilerin birbirlerine verdikleri değeri, önemi gösteren ve kendilerini ilişki içinde koydukları yer konusunda bilgi veren en temel belirleyicidir. Kişinin diğer insanlarla arasına koyduğu uzaklık, onlara yönelik duyguları ile ilgilidir (Baltaş ve Baltaş, 1992). Müşterilerle iletişimde araya konan mesafe; mahrem alan, kişisel alan, sosyal alan ve genel alan olmak üzere dörde ayrılır. Şimdi bu alanları inceleyelim:

Mahrem alan: Özel duygusal ilişkilerimiz olan insanları kabul ettiğimiz, 0-25 cm arasındaki mesafe mahrem alan olarak nitelendirilir. Bu alan aynı zamanda psikolojik korunma sınırimızdır. Aile bireylerimiz, eşimiz-sevgilimiz, çok az sayıdaki yakın arkadaşlarımız dışındaki kimselerin bu mesafeyi aşması kişide rahatsızlık yaratır. Kişisel alanın istenmeyen kişiler tarafından aşılması sıkıntı, gerginlik ve huzursuzluk duyguları ile saldırganlık eğiliminde artış yaratabilir (Baltaş ve Baltaş, 1992). Müşterilerle iletişimde, müşterimizin mahrem alanına dikkat ederek, onlarda herhangi bir gerginliğe yol açmayacak mesafeyi korumalıyız.

Kişisel alan: Bu alan iki arkadaşın konuşurken korudukları 25cm-1m. arasında değişen uzaklıktır. İşyerlerinde, davetlerde birbirlerini tanıyan ve arkadaş kabul edilen kimseler birbirlerinden bu uzaklıkta dururlar. Kendimize yakın hissetmediğimiz insanların girmesine izin vereceğimiz en yakın alan kişisel alandır. Bu mesafenin aşılması kişide rahatsızlık yaratır ve geri çekilerek veya uzaklaşarak mesafe korunmaya çalışılır (Baltaş, 1992).

Müşteri iletişimi söz konusu olduğunda, müşterilerimizle aramızdaki mesafe, yapılan işe göre değişebilecektir. Bununla beraber bazı noktalara özellikle dikkat edilmesi gerekir. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:

Marketlerde tezgâh arkası reyonlarda uzaklığı tezgah belirler. Eğer küçük bir tezgah varsa, müşteriye doğru çok eğilerek gereğinden fazla yakınlaşmamalıdır.

Müşteri ilişkileri ya da danışma bölümünde çalışanlar da aynı şekilde müşteriye çok eğilerek yakınlaşmamalıdır.

Açık reyonlarda müşteri ile konuşurken arada 70-80 cm. mesafe bırakılmalıdır. Rafta aynı ürüne bakmak için yakınlaşmak gerekse bile, fazla yaklaşmamaya dikkat etmelidir. Sizin uygun açıklığınızı fazla uzak ya da yakın bulan müşteriler olsa da kendilerinin rahat ettikleri konuma geçmek için, sizden uzaklaşabilmeleri ya da yakınlaşabilmelerine olanak verin. Uzaklığı müşterilerin rahat ettiği gibi bırakmak ve müşterilerin üzerine gitmemek ya da yaklaşmıyorlarsa geri geri kaçmamak gerekir (Soysal, 2000).

Sosyal alan: Tanıdıklarımızla, işyerindeki arkadaşlarımızla, evimize gelen tamirci, apartman görevlisi gibi kimselerle kurulan ilişkilerde koruduğumuz 1 metre ile 2,5 metre arasındaki mesafedir. Toplantılarda, davetlerde, birbirlerini az tanıyanlar arasında korunan bir mesafedir. İş yerinde bu mesafenin korunması için, büro araçları, masalar, koltuklar, sehpa, çiçek veya çeşitli aksesuarlar konulur. Sosyal alanla ilgili olarak akılda tutulması gereken bir nokta da, insanlara yaklaşmanın onları kontrol etmeyi kolaylaştırmasıdır. Bundan dolayı, üstünlük kurmak ve kontrol etmek istediklerimize yaklaşabilir, bizi kontrol etmek isteyenlerden uzaklaşabiliriz.

Genel alan: Otobüs durakları, tren istasyonları, büyük otellerin lobileri gibi topluma açık yerlerde birbirlerini hiç tanımayan insanların korumaya özen gösterdikleri en az 2,5 metrelik mesafeye genel alan adı verilir. Boş bir sinema veya konferans salonunda yanımızdaki koltuğa biri oturursa bu durum bizde bir rahatsızlık yaratır ve yer değiştirme ihtiyacı hissederiz. Eğer oturulan sıra tamamen boşsa sıra başında bizim oturduğumuz yere kadar olan mesafenin yarısını aşacak şekilde oturulması bir rahatsızlık verecektir.

Bütün bunların ardından müşterilerle iletişimde dikkat edilmesi gereken ve çevrede olumlu izlenim yaratacak beden dili özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Göz ilişkisi: İnsanların yüzüne bakınlar, bakmayanlardan daha çok hoşça gider. İnsanlarla onları rahatsız etmeyecek ölçüde, ancak mümkün olduğu kadar çok göz ilişkisi kurun.
2. Yüz ifadesi: Canlı olun. Mümkün olduğu kadar sıcak ve dostça tebessüm edin ve gülün. Yüzünüz çevrenize olan ilginizi yansıtın. Donuk ve ifadesiz gözükmekten kaçının.
3. Baş hareketleri: Karşınızdaki konuşurken sık sık başınızı hafifçe aşağı yukarı hareket ettirerek onu dinlediğinizi ve anladığınızı hissettirin. Söylenenleri kabul edip etmemeniz önemli değildir, sizinle konuşana "anlaşıldım" duygusu yaşatın. Başınızı hafif dik tutun.
4. Jestler: Çok aşırıya kaçmadan, jestlerinizi kullanın. Ellerinizi cebinizde tutmaktan ve kollarınızı kavuşturmaktan, ellerinizle ağzınızı örtmekten kaçının. Açık ve anlaşılır jestleri tercih edin.

5. Postür (Beden duruşu): Ayaktaysanız, dik durun. Oturuyorsanız sandalye ve koltuğunuzu tam olarak doldurun ve arkanıza yaslanın. Birisiyle konuşurken ve birisi doğrudan sizinle konuşurken öne eğilin ve ilginizi gösterin.
 6. Yakınlık: İnsanlara daima onları rahatsız etmeyecek, mümkün olan en yakın mesafede durmaya gayret edin.
 7. Yöneliş: Daima konuştuğunuz veya sizinle konuşan insana dönük durun. İki den fazla insanla bir grup oluşturuyorsanız, sizin için önemli olanların dışındakilere göğüs merkezinizi kapatmayın. Mümkün olduğu kadar çok kişiye bu merkezinizi açık tutun.
 8. Bedensel temas: İnsanları tedirgin etmeden, mümkün olan her durumda bedensel teması kullanın. Özellikle sizden gençlere, aynı cinsiyetten olanlarla, sizden daha alt statüde olanlarla bedensel temas kurmak için her fırsatı değerlendirin.
 9. Dış görünüş: Grup normlarına toplumsal rol ve statünüze uygun giyinin. Giyiminize mümkün olduğunca renk katın. Kadınlar erkeklerden daha çok renk kullanabilir. Saç ve el bakımınıza özen gösterin. Kendinize gösterdiğiniz özen, kendinize verdiğiniz değerin ifadesidir. Günlük tıraşını olmamış bir erkek, bıraktığı olumsuz izlenimle ilgili başka bir neden aramamalıdır.
 10. Konuşmanın sözel özellikleri: Çok fazla ve çok hızlı konuşmaktan kaçının. Bir topluluk içinde dinlediğinize yaklaşık olarak eşit miktarda konuşmaya gayret edin. Sesinizin yüksekliğini ve tonunu, bulunduğunuz çevreye göre ayarlayın.
- Çevremizden göreceğimiz itibar ve saygının, kendimize gösterdiğimiz özen kadar olduğunu unutmayalım.

Müşteri odaklı gelişimin ne olduğunu konusunda, Türkiye Perakendeciler Federasyonu'nun internet sitesinde detaylı bilgiye ulaşabilirsiniz. <http://www.tpdf.org/musteri-odakli-gelism.html>



INTERNET

MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM ENGELLERİNİ ÇÖZÜMLEMEDE ETKİLİ DİNLEME

İşletmelerin çoğunda müşterilerle yüz yüze ya da telefonla iletişim sürecinde çeşitli zorlukların ve sorunların yaşandığı gözlenmektedir. Bu sorunların büyük bir kısmı etkili dinlemekten kaynaklanan iletişimsizlik sonucu yaşanmakta ve çalışanların iletişim becerilerinin geliştirilmesi ile önemli ölçüde azalmaktadır (Barutçugil, 2005). Kişilerarası iletişim engellerini ortadan kaldırmada önemli bir yöntem olan etkili dinleme, karşınızdaki kişinin düşüncelerini, ihtiyaçlarını, kaygılarını işitmek ve anlamaktır. Müşteri ilişkilerinde dinlemekten çok konuşmanın gerekli olduğu gibi yanlış bir inanç vardır. Konuşmayla beraber, dinlemenin, iletişimin ikna ediciliğini artırdığı unutulmamalıdır (Odabaşı, 2000).

Dinlemeyi Etkileyen Engeller

Etkili dinlemeye geçmeden önce, iletişimi, daha doğrusu dinlemeyi etkileyen bazı engeller bulunduğunu bilmek gerekir. Bu engelleri şöyle sıralamak mümkündür:

Fiziksel engeller: Etkili iletişimin ön koşullarından biri fiziksel ortamın uygunluğudur. Ergonomik olarak tasarlanmamış masa ve sandalyeler, çok sıcak veya aşırı soğuk hava, çevreden gelen gürültü ve sesler, kalabalık alışveriş merkezi veya mağazanın gürültüsü, yüksek sesle çalınan müzik, çevredeki diğer insanların konuşmaları, yanıp sönen ışıklar, göz alan ve dikkat çeken yazı, resim ve afişler, yorgunluğu artıran elektronik araç gereçler, konsantrasyonu azaltan hareketlilik ve benzeri faktörler dinleme ve anlama çabası içerisinde olan insanların önündeki fiziksel engeller olarak düşünülebilir.

Dilden veya dilin kullanımından kaynaklanan engeller: Bir satış elemanının seçtiği sözcükler, telaffuz şekli veya aksanı etkili iletişimi zorlaştırabilir. Müşteri dikkatle dinlese bile satış elemanının kullandığı teknik veya mesleki terimleri bilmeyebilir, yabancı dilden sözcüklerin anlamını çözemeyebilir, gereksiz kısaltmalar ya da baş harflerle anlatılan ürünlerin özelliklerini anlayamayabilir. Bütün bunların ötesinde satış elemanının kendisine bilgiçlik tasladığını da düşünebilir. İlk kez işittiği bir özelliğin İngilizce ve kısaltılmış şeklini duyan ve bunu tekrarlamakta zorlanan bir müşterinin kafasının karışması doğaldır. Hele bir de cümleler uzun kurulmuş ve hızlı bir anlatım yapılmış ise müşterinin işi gerçekten zordur. Müşteri, söylenenlerin ne olduğunu anlamaya çalışırken, bu arada kendisine aktarılmak istenen asıl mesajları kaçırabilir.

Psikolojik engeller: Satış elemanı ile müşteri arasındaki etkili iletişimi engelleyen faktörler arasında en önemli olanları psikolojik engellerdir. Psikolojik engelleri beş başlık altında inceleyebiliriz.

1. **Önyargılı olmak:** Müşterinin satış elemanına ya da satış elemanının müşteriye karşı önyargılı olması iletişimin etkinliğini azaltacaktır. Ne kadar dikkat edilirse edilsin, insanlar kendileri ve başkaları hakkında bazı önyargılara sahip olmaktadır. Kişinin görünüşüne, ses tonuna, yapmakta olduğu işe, içinde bulunduğu sosyal çevreye, cinsiyetine ya da etnik kökenine, giyim ve kuşamına, kültürüne bağlı olarak önyargılar gelişebilmektedir. Önyargılı davranış biçimi ise dinleme kalitesini etkileyebilir ve büyük olasılıkla etkin bir iletişime açık olmamaya neden olabilir.
2. **Anlatılanların anlamını engelleyen tavırlar:** Satış elemanı ya da müşterinin konuşma biçimindeki tavır anlatılanların tam olarak anlaşılmasına engel olabilir. Örneğin, taraflardan birinin aşırı saldırgan ya da çekingen bir tavırla konuşması veya göz temasından kaçması ya da beden dilini aşırı ölçüde kullanması etkili iletişimi zorlaştırabilir.
3. **Konuşma arzusu:** Satış elemanının ya da müşterinin konuşma isteğinin yoğunluğu etkili bir dinlemeye engel oluşturabilir. Dinleyen kendi söylemek istediklerini anlatmak için aceleci davranır ve dinlemeyi bir kenara bırakır. Söyleyeceklerini düşünürken konuşan kişinin ne demek istediğini de kendisine göre varsayımlara dayandırır.
4. **Odaklanamama:** Satış elemanı, uzun ve yoğun bir işgününün sonuna doğru sıkılmış veya yorgun olabilir. Müşterinin doğrudan kendi alanı dışında kalan sorularına veya sorunlarına pek fazla önem vermez ve bu konular kendisini sınırlendirir. Müşterinin aktarmak istediği mesaja odaklanma arzusu duymaz ve bunu da belli eder.
5. **Beklentiler:** Satış elemanının önyargılı olmasının getirdiği belli başlı özelliklerden birisi de müşterinin ona beklediği şeyleri anlatmasını istemesidir. Bu nedenle, satış elemanı kısmi dinlemeye geçer ve yalnızca duymak istediği kısımlara odaklanır.

Bu tür iletişim engellerini aşmak işletmelerde satış yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Satış elemanlarının performans değerlendirmelerinde iletişim becerilerinin önemli bir kriter olarak dikkate alınması ve ödüllendirilmesi, böylece tüm çalışanların iletişim becerilerini geliştirmeye özendirilmesi de önerilebilir (Barutçugil, 2005).

Özet

Hayatımızın vazgeçilmezlerinden biri olan iletişim kavramı, bireyin önce kendi içinde başlayan bir olgudur. Birey herşey ve herkesten önce, kendi kendisi ile bir iletişim halindedir. İletişim, yüz yüze konuşmadır, televizyondur, enformasyon yayımıdır, saç biçimimizdir, sanatsal eleştiridir. İletişim, anlamları itibarıyla uzlaşmış simgeler yoluyla değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleşen bilgi, düşünce ve duyguların aktarılması ve alışverişidir. İnsanlararası iletişim, bilgi, düşünce, duygu, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla bir insandan (insanlardan) diğerine (diğerlerine) bazı oluklar kullanılarak, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığıyla ve değişim amacıyla aktarılması sürecidir.

İletişim her zaman için en azından üç öge gerektirir. Bu ögeler; kaynak ya da gönderici, mesaj ya da ileti, alıcı ya da hedeften oluşur. Kaynak ya da gönderen durumundaki bir kişinin çevresinden algıladığı bir olayı, bir veriyi, bir iletiyi kodlayıp, belirli bir araç ya da kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedef kişi ya da kitleye göndermesi, hedef kişi ya da kitlenin (duyarak, okuyarak ya da izleyerek) algıladığı kodu açmışayıp, anlaşılıp anlaşılmadığını belirtecek geribildirim kodlayarak kaynak ya da gönderene iletmesi iletişim sürecini açıklamaktadır.

Günlük yaşantımızın değişik alanlarında ve ilişkilerinde gerçekleşen iletişim olgusu, temel alınan ölçütlere göre, değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. İletişimi bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak ele alırsak, kişilerarası, grup, örgüt ve toplumlararası iletişim başlıkları altında incelenir. Grup ilişkilerinin yapısına göre yatay ve dikey iletişim, kullanılan kodlara göre, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim, zaman ve mekân boyutlarında yüzyüze ve uzaktan iletişim başlıklarına ayrılabilir.

Beden dili kavramı, sözsüz iletişimin tüm yönlerini kapsamakla birlikte, beden hareketleri ve bedensel değişikliklerle iletilen mesajlarla sınırlandırılması doğru olacaktır. Etkin iletişim, iş hayatında başarının temel öğeleri arasında sayılmaktadır. Bu kapsamda, etkili konuşma ve beden dili kullanımının yanında yazılı iletişimdeki ustalık da çok önemlidir. Müşteriye karşı düzgün kaleme alınmış bir mektup, teklif, sözleşme taslağı, eğitim notu, talep vb. bizi onun yanında biz yokken de temsil eden vekilimizdir. Verilecek karar bizi doğrudan bağlar. Yazdıklarımız firmamızı da kapsayarak bizizdir. Ayrıca yazı, çok özen ve dikkat ister. Yapacağımız hatalar kalıcı olacağı için yazıda, sözel iletişimdeki gibi mazeret bulma olanağı olmayacaktır.

İşletmelerin çoğunda müşterilerle yüz yüze ya da telefonla iletişim sürecinde çeşitli zorlukların ve sorunların yaşandığı gözlenmektedir. Bu sorunların büyük bir kısmı etkili dinlemekten kaynaklanan iletişimsizlik sonucu yaşanmakta ve çalışanların iletişim becerilerinin geliştirilmesi ile önemli ölçüde azalmaktadır. Kişilerarası iletişim engellerini ortadan kaldırmada önemli bir yöntem olan etkili dinleme, karşımızdaki kişinin düşüncelerini, ihtiyaçlarını, kaygılarını işitmek ve anlamaktır. Müşteri ilişkilerinde dinlemekten çok konuşmanın gerekli olduğu gibi yanlış bir inanç vardır. Konuşmayla beraber, dinlemenin, iletişimin ikna ediciliğini artırdığı unutulmamalıdır.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdaki iletişimle ilgili ifadelerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. İnsan topluluğu ve davranışlarıyla ilgili her dalın iletişimi ilgilenmesi zorunludur.
 - b. İletişim bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin simgeleri kullanılarak iletilmesidir.
 - c. İletişim anlam arama çabasıdır.
 - d. İletişim sadece kişiler arasında gerçekleşen bir süreçtir.
 - e. Dış görünüşümüz, beden dilimiz ve ses tonumuz da bir iletişimdir.
2. İletişim sürecini oluşturan öğeler hangi seçenekte doğru olarak sıralanmıştır?
 - a. Kim → Neyi → Hangi kanalla → Kime → Hangi etkiyle
 - b. Neyi → Hangi kanalla → Kime → Hangi etkiyle → Kim
 - c. Kim → Hangi kanalla → Neyi → Kime → Hangi etkiyle
 - d. Kime → Neyi → Hangi kanalla → Hangi etkiyle → Kim
 - e. Kim → Hangi kanalla → Neyi → Kim → Hangi etkiyle
3. Aşağıda verilen örneklerin hangisinde gürültü türü ve örneğine yönelik eşleşme doğrudur?
 - a. Anlamsal gürültü: Reklamcının basılı reklam metninde söylemek istediğinin okuyucu tarafından farklı biçimde algılanması
 - b. Fiziksel gürültü: Hızlı araba kullanan birini durduran polis memurunun sarhoş olduğunu fark ettiği sürücüyü “İçkili araba kullanmanın yasak olduğunu bilmiyor musunuz?” sorusuna, sürücünün gayet sakin şekilde “Memur bey arabada içki olduğunu inanmıyordum” diyerek cevap vermesi.
 - c. Psikolojik gürültü: Bilgisayarın çalışırken çıkardığı ses
 - d. Fiziksel gürültü: Başka ülkelerin yemek kültürlerine karşı önyargılı olan Aslı'nın Çin restoranı el ilanını görmezden gelmesi
 - e. Anlamsal gürültü: Konuşmacının güneş gözlüğü takması
4. Aşağıdakilerden hangisi müşterilerle sözlü iletişimin olumlu geçmesi için gerekli unsurlardan birisi **değildir**?
 - a. Müşteriden izin istemek gerektiğinde, “bir saniye” demek yerine, “hemen geliyorum” demek
 - b. Müşterilere yakınlık kurmak adına canım, tatlım, güzelim, koçum gibi sözcükler kullanmak
 - c. Perakendecinin mal kelimesi yerine ürün kelimesini kullanması
 - d. “Pardon” yerine “affedersiniz” ya da “özür dilerim” sözcüklerinin kullanılması
 - e. “Bayan”, “Hanfendi”, “Beyfendi” gibi hitaplar yerine “Hanımefendi”, “Efendim”, “Beyefendi” şeklindeki hitapları tercih etmek
5. İletişim geri alınmaz, bir kez söylenen artık söylenmemiş sayılamaz ifadesi aşağıdakilerden hangisi ile ilgilidir?
 - a. Mekan dili ile iletişim
 - b. Sözsüz iletişim
 - c. Beden dili ile iletişim
 - d. Sözlü iletişim
 - e. Ses tonu ile iletişim
6. “Bir fikrin yazılı satışı, bir ferman gibi algılanan –ve zihinsel olarak reddedilen- tek yönlü posta güvencini olabilir. Satışınızın diğer kişi tarafından kabul edilmesi için etkileşimli iletişime ihtiyacınız vardır” Aşağıdakilerden hangisi, müşterilerle iletişimde yararlanılabilecek yazılı iletişim araçlarından biri **değildir**?
 - a. Faks
 - b. Basılı reklam
 - c. E-posta
 - d. Kullanım kılavuzu
 - e. TV. reklamı
7. Aşağıdakilerden hangisi, müşterilerle sözsüz iletişime verilebilecek örneklerden biri **değildir**?
 - a. Kurum logosu
 - b. Mağaza dekorasyonu
 - c. Restoran çalışanlarının kılık kıyafeti
 - d. Ürünler üzerindeki fiyat etiketleri
 - e. Müşteriye yeni promosyonlarla ilgili SMS gönderilmesi
8. Beden dilinin önemli ileti taşıyıcılarından birisi olan göz hareketleriyle ilgili aşağıda verilen ifadelerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. Müşteriden gözünüzü kaçırın.
 - b. Müşterinin göz bölgesine bakın.
 - c. Müşteriyle konuştuğunuz süre boyunca göz temasını hiç kaybetmeyin.
 - d. Gözbebeklerine bakmayın.
 - e. Müşterinin göz bölgesi dışındaki herhangi bir yerine odaklanarak bakmayın.
9. Aşağıdakilerden hangisi ellerin ve kolların hareketi ile ilgili olumsuz davranışlara örnek gösterilebilir?
 - a. Ürüne dokunmak
 - b. Müşteriyle konuşurken ellerin iki yanda serbestçe durması
 - c. Kasa ve şarküteri gibi bölümlerde bankoya abanmadan dokunmak
 - d. Müşteriyle konuşurken elleri önde veya aşağıda birleştirmek
 - e. Müşteriyle iletişim sırasında reyona göre elde kalem, ürün, fiyat listesi gibi bir şey bulundurmak
10. Telefonla iletişim ile ilgili aşağıda verilen ifadelerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. Telefon konuşması, tam olmayan bir iletişim ortamında, tam bir iletişim kurmaya çalışmaktır.
 - b. İletişim sırasında her iki taraf, bazen “ileti gönderen”, bazen de “ileti alan” rolünü üstlenir.
 - c. “Söylediklerinizi doğru anladıysam” ya da “Bana öyle geldi ki...” gibi ifadelerle başlayan yorumlar, müşterilerde olumsuz bir imaj yaratır.
 - d. Telefonla iletişimde görsel ipuçları bulunmaz.
 - e. Konuşma düzeyi, müşterinin eğitim ve bilgi düzeyine göre belirlenmelidir.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise “İletişim Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “İletişim Süreci ve Öğeleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Gürültü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise “Müşterilerle Sözlü İletişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise “Sözlü İletişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteriyle Yazılı İletişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Müşterilerle Sözsüz İletişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “Beden Dili” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Eller, Kollar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Telefonla İletişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İletişimde kaynağın ikna ediciliği çeşitli öğelere bağlıdır. Bu öğeleri, kaynağın güvenilirliği, konusunda uzmanlığı ve kaynağın çekiciliği biçiminde açıklayabiliriz. Güvenilir bir kaynaktan konusunda uzman olduğu bilinen bir kaynaktan gelen ileti ile, uzman olmayandan gelen ileti kıyaslandığında, uzman kaynaktan gelen ileti daha ikna edici bulunur. Kaynağın çekiciliği de ikna edicilik üzerinde etkiye sahiptir. Karşı cins daha çekici olarak algılandığından, karşı cinsten gelen mesajlar daha etkilidir.

Sıra Sizde 2

Bir müşterinin iletişim davranışı, onun sadece bir iletişimime bakarak değerlendirilmemelidir. Özellikle de sözsüz iletişim tek başına değerlendirildiğinde anlamlı sonuçlar vermeyebilir. Müşterilerin sözlü iletişim biçimi, beden dili, mekan kullanımı, ses tonu bir bütün halinde değerlendirilerek, o müşteriye ait genel iletişim davranışı açıklanabilir.

Sıra Sizde 3

Dış görünüş kişisel imajı oluşturan bileşenlerden biridir. Kişisel imaj, karizma, uzmanlık, samimiyet gibi bileşenlerden oluşur. Ancak, dış görünüşün ilk izlenim oluşturması açısından önemi son derece büyüktür. Aynı seviyede yeterliliğe sahip olan iki kişi arasından dış görünüşü daha iyi olan tercih edilir. Dış görünüş, saçların, tırnakların, dişlerin, bakımlı ve temiz oluşu, ortamına göre giyinmeyi de kapsar.

Sıra Sizde 4

Ses tonu, bir sözsüz iletişim biçimidir. Duygularımız ses tonumuzda gizlidir. Sevinçli ya da üzgün oluşumuz biz istesek de istemesek de ses tonumuzdan anlaşılır. Bununla birlikte, yumuşak ve inandırıcı bir ses tonu iletişim çatışmasını yatıştırır. Ancak, kızgın ve öfkeli bir ses tonu ise, iletişim çatışmasını işin içinden çıkılmaz bir hale dönüştürür.

Yararlanılan Kaynaklar

- Baltaş, Z. ve A. Baltaş (1992). Bedenin Dili. 6. Basım. Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2005). Müşterilerle İletişimde Engelleri Aşmak. İnternet kaynağı. <http://www.pazarlamamakaleleri.com/blog/comments.php?y=08&m=01&entry=entry080114-154133>
- Çetiner, S. (2003). Yazmak Üzerine. İnsankaynakları.com.
- Dökmen, Ü. (1997). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. 5. basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. ve K. Alemdar (1990). İletişim ve Toplum. 1. basım. Ankara: Bilgi yayınevi
- Fiske, J. (1996). İletişim Çalışmalarına Giriş. Ankara: Ark Yayınları
- Gider, H. K. (2005) Satışçının Beden Dili Nasıl Olmalı? <http://www.yenibir.com>
- Gürgen, H. (1998). Halkbank'ta Çalışmak ve Siz. Ankara: Halkbank Eğitim Müdürlüğü Yayınları 1998/2.
- (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der yayınları
- Kirkland, K. ve S. Manoogian (2004). Çev: Günhan Günay. Kesintisiz Geribildirim. Nasıl Ulaşılır? Nasıl Kullanılır? Fikirlerden Eyleme Rehber Kitaplar Dizisi. Uğur Kariyer Merkezi Yayınları.
- Kotler, P. (2005). Adan Z'ye Pazarlama. Pazarlamayla İlgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram. MediaCat Yayınları.
- Mutlu, E. (1998). İletişim Sözlüğü. 3. basım. Ankara: Ark Yayınları
- Önder, J. (2006). Nasıl İletişiyoruz?** Özkan Yönetim Danışmanlık Web Sitesi, <http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/>
- Selimoğlu, S. (2004). İletişim Becerileri ve Yönetici Asistanlığında İletişimin Önemi. İgüç.org. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. E-dergi. Cilt 6. S: 1.
- Soysal, S. (2000). Marketlerde Mükemmel Hizmet ve Etkili Satış Teknikleri. 1. baskı. İstanbul: Günışığı Kitaplığı.
- Usluata, A. (1995). İletişim. İletişim Yayınları: Yeni Yüzyıl Kitaplığı.
- Yalmanbaş, B., İ. (2001). Örgütlerde İletişim Bi-çimleri. <http://www.sitetky.com/frameset/ot/ot-mak06.html>
- Zılhoğlu, M. (1993). İletişim Nedir? İstanbul: Cem Yayınevi. 1. baskı.

3

Amaçlarımız

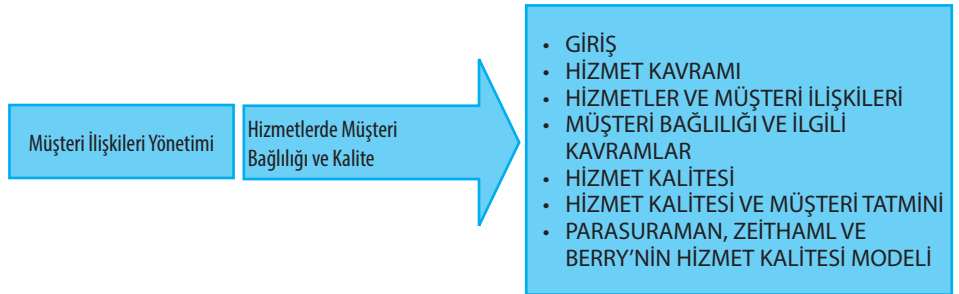
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Hizmet kavramını tanımlayabilecek ve ayırt edici özellikleri ile ilgili yorumlar yapabilecek,
- Müşteri bağlılığı ve ilgili kavramları sıralayıp, bağlantıları öngörebilecek,
- Hizmet kalitesini tanımlayabilecek ve müşteri tatmini ile ilişkilendirebilecek,
- Hizmet Kalitesi Boşluk Modelinin temel bileşenlerini kavrayıp, aralarındaki ilişkiyi konumlanıracak bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Hizmet
- Hizmet Endüstrisi
- Müşteri Tatmini
- Müşteri Bağlılığı
- Hizmet Kalitesi Boşluk Modeli
- Müşteri Hizmetleri
- Sürekli ve Kesikli Hizmetler
- Müşteri Değeri
- Hizmet Kalitesi
- Hizmet Kalitesi Boyutları

İçindekiler



Hizmetlerde Müşteri Bağlılığı ve Kalite

GİRİŞ

Günlük hayatımızda tüketmekte olduğumuz mal ya da hizmetleri düşündüğümüzde büyük bir kısmının soyut ürünler olan hizmetler olduğunu farkederiz. Hizmetler fiziksel ürünlerden farklı olarak nitelik ve nicelik bakımından çok daha hızlı büyümektedir. Toplumsal gelişmeler ve toplumu etkileyen çeşitli etkenlerde ortaya çıkan gelişmeler ve özellikle de teknolojik ilerlemeler sürekli yeni hizmetlerin geliştirilmesini sağlamaktadır.

Hizmetlerin performanslar ve süreçler olmaları ve insan faktörünün çok önemli olması, müşteri memnuniyetini fiziksel ürünlerle karşılaştırıldığında ulaşılması çok daha zor bir hedef haline getirmektedir. Ancak bu zorluklar hizmet sunanlar için beraberinde fırsatlar da çıkarmaktadır. Özellikle insan faktörünün olumlu etkisi hizmetlerden duyulan memnuniyeti artırmakta ve müşteri bağlılığını da güçlendirmektedir.

Hizmetlerde yüksek kalite düzeyine ulaşabilmek için işletmeler özellikle hizmet süreçlerine, hizmeti sunan personele ve hizmetin sunumunu kolaylaştıran fiziksel unsurlara odaklanmak durumundadırlar. Hizmet kalitesini ideal seviyeye çıkarmış hizmet işletmeleri, müşterilerinin beklentileri ile algılamaları arasında olumsuz bir farkın oluşmasını engellemiş olacaktırlar.

HİZMET KAVRAMI

İlk olarak, hizmet kavramının ne olduğuna bakmak gerekirse, hizmet en basit biçimde şu şekilde açıklanabilir: **Hizmetler bir kişi tarafından bir başka organizasyon ya da kişiye sunulan ya da ortaklaşa üretilen eylemler, süreçler ya da performanslardır.** Ortaklaşa üretim, hizmetin hizmeti sunan taraf ile hizmeti alan tarafça birlikte üretiliyor olması anlamına gelir. Bu durum hizmetlerin eşzamanlılık özelliği şeklinde aşağıda açıklanmıştır. Hizmetler eylemler, süreçler ya da performanslardır. Hizmetlerin müşterilere sunulması belirli bir sürece dayalı olarak belirli bir zaman içinde gerçekleşir ve bu durum ortaya konan bir performanstır. Örneğin bir hastanenin ya da otelin müşterilerine sundukları pek çok hizmetin her biri bu hizmetleri yerine getirmekle görevli farklı konumlardaki çalışanların eylemleri sonucunda gerçekleşen süreçlerdir. Doktor, hemşire, hasta bakıcı, resepsiyon görevlisi ya da kat görevlisi performans sergilerler. Bazı durumlarda hizmet çalışan tarafından üretilir, bir oda görevlisinin yatakları düzeltmesi ve odayı temizlemesi gibi; bazı durumlarda da hizmet ortaklaşa bir üretim ile gerçekleşir, saç tasarımcısının müşterinin ne tür bir saç istediğini kavramayabilmek için müşteriyi dinlemesi, ortaya çıkacak hizmet için hizmeti sunan ve hizmeti alanın ortak bir düşünce sürecine girmesi gibi. Hizmeti şu şekilde de tanımlayabiliriz: **Hizmet çıktısı fiziksel ürün olmayan, genellikle üretildiği anda tüketilen ve tüketenlere soyut faydalar sunan tüm faaliyetlerdir.**

Hizmet kavramından söz ederken ayrıca hizmet endüstrisi, ürün olarak hizmet, müşteri hizmetleri ve üretilmiş hizmet kavramlarından söz etmek gerekir. Hizmet dediğimizde çoğunlukla müşteri hizmetleri aklımıza gelmektedir. Yukarıda sıraladığımız kavramları gözden geçirdikten sonra, hizmet dendiğinde yalnızca müşteri hizmetlerinin akla gelmemesi gerektiğini ve hizmet kavramının ne kadar geniş kapsamlı olduğunu anlamış olacağız.

Hizmet Endüstrisi, müşterilerine sundukları çekirdek ürünleri hizmet olan işletmelerin oluşturdukları endüstri ya da sektör hizmet endüstrisidir. Taşımacılık, danışmanlık, eğitim, konaklama, sağlık, haberleşme, eğlence gibi alanlarda hizmet sunan havayolu ya da karayolu firmaları, bankalar ve benzeri finansal kurumlar, okullar, oteller, hastane ve benzeri sağlık kuruluşları, küresel, ulusal ya da yerel medya kuruluşları, tiyatrolar birer hizmet işletmesidir ve hep birlikte hizmet endüstrisini oluştururlar. Bu örneklerdeki işletmelerin her birisinin çekirdek ürünü bir hizmettir ve müşterileri soyut bir ürün aracılığıyla bekledikleri yararı elde ederler.

İmalat sektörü ile karşılaştırıldığında hizmetler sektörünün daha hızlı büyüme olduğu ve gelişmiş ülkelerde hizmetler sektörünün ekonomi içindeki payının imalat sektörüne göre çok daha büyük olduğu görülmektedir.

Ürün olarak hizmet dendiğinde çok geniş bir yelpazede yer alan ve soyut olan ürünler kastedilmektedir. Hizmet ürünlerinin somut ürünlerle karşılaştırıldığında ortaya çıkan farklılıkları aşağıda sıralanmıştır. Hizmet ürünü hizmet işletmeleri tarafından ya da hizmet işletmeleri dışında kalan işletmeler tarafından tüketicilere sunulmaktadır. Örneğin bankalar birer hizmet işletmesi olarak müşterilerine hizmetler sunarlar, bir bilgisayar firması ise müşterilerine birer fiziksel ürün olan bilgisayarları satarken aynı zamanda fiziksel ürünler olan bilgisayarlar dışında bilgisayarlar ya da bilişim alanında da danışmanlık hizmetleri de sunabilir. Böyle bir durumda bilgisayar firmasının sunmakta olduğu ürünler arasında hizmetler de bulunmaktadır.

DİKKAT



Müşteri hizmetleri de nitelik olarak “hizmet” kategorisine dahildir ve yukarıda sözünü ettiğimiz diğer hizmetler ile aynı özellikleri taşırlar, ancak bu hizmetler işletmenin müşterilerine sunduğu asıl ürünü değildir ve bu ürünü destekleyici hizmetlerdir.

Müşteri hizmetleri , bir firma tarafından müşterilerine firmanın çekirdek ürünü desteklemek amacıyla sunulan hizmetlerdir. Müşteri hizmetleri hizmetin müşteriye sunulduğu yerde sunulabilir (bir süpermarkette müşterilere çalışanlar tarafından sunulan hizmetler), telefon ya da internet aracılığıyla sunulabilir (satın aldığımız bir bilgisayarla ilgili olarak firmanın müşteri hizmetleri numarasından ya da web sitesinden yardım alabiliriz). Müşteri hizmetleri işletmelerin sattıkları asıl ürünlerine destek olmak amacıyla müşterilere sunulurlar, bilgisayar örneğinde olduğu gibi. Bu tür hizmetler sunulan hizmetin kapsamına ve işletmelerin müşteri hizmetleri politikalarına bağlı olarak belli sınırlar çerçevesinde ücretsiz olurlar. Bu nedenle işletmeler tarafından sunulan ve çekirdek ürün olan hizmetlerle karıştırılmamalıdır. Çünkü bu hizmet ürünleri müşterilere sunulan asıl ürünler oldukları için her zaman bir ücret karşılığında müşterilere sunulurlar.

SIRA SİZDE



Teknoloji müşteri hizmetlerini ve hizmet ürünlerini nasıl etkilemiştir? Kısaca açıklayınız.

Üretilmiş hizmet, hizmeti daha geniş ve kapsayıcı bir bakış açısıyla açıklamaya çalışır. Aslında hizmet kavramına farklı bir bakış açısı olduğunu da söyleyebiliriz. Bu bakış açısına göre tüketicilerin herhangi bir üründen (bu ürün somut bir ürün de olabilir, soyut bir ürün yani hizmet de olabilir) elde ettikleri değer aslında o ürünün tüketicilere sunduğu

bir hizmet nedeniyle oluşur ve her ürün tüketicilere bir hizmet sunar. Fiziksel bir ürün olarak ilaç tüketiciye tıbbi hizmet, otomobil de ulaşım hizmeti sunar. Kısaca her üründe, ister soyut ister somut olsun, tüketiciye bir hizmet değer olarak sunulmaktadır ve her ürün sonuç olarak müşterilere sunulan bir hizmetin doğmasını ya da türemesini sağlamaktadır. Bu bakış açısı aynı zamanda hizmet baskın bir pazarlama anlayışının da doğmasına neden olmuştur.

Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetler aşağıdaki özellikleri nedeniyle fiziksel ürünler yani mallardan farklılık gösterirler:

1. Hizmetler soyutturlar. SOYUTLUK: Fiziksel ürünler değil de deneyimler ya da bazı performanslar biçiminde gerçekleştirildikleri için hizmetlerin üretimi ya da müşterilere sunumu ile ilgili kalite standartlarının oluşturulması çok daha zordur. Örneğin finansal danışmanlık hizmeti kâğıtların üzerinde yazılı olarak sunulan bilgilerin çok ötesinde bir anlama sahiptir ve müşteriye sunulan fayda müşterinin kendisini finansal olarak güvende hissetmesi şeklinde ortaya çıkar ve bu elle tutulabilir, somut bir şey değildir. Otomobil, televizyon ya da bisküvi gibi somut ürünlerin tam tersine havayolu ulaşımının ya da bir avukatlık hizmetinin satıştan önce ölçümü, test edilmesi ve satış öncesinde yapılan kontrollere dayalı olarak bir kalite güvencesinin sağlanması mümkün değildir. Tamamıyla soyut olan bir hizmet için müşterilerin değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu anlamak çok daha zor olmaktadır. Hizmetlerin soyut olmasının doğal bir sonucu olarak hizmetler kolaylıkla kopyalanabilirler. Bu durumun önüne geçmek de işletmeler için fiziksel ürünlerin kopyalanması durumunda olduğu kadar kolay değildir, çünkü hizmetleri yani performansları ya da eylemleri patent gibi bir hukuki koruma altına almak çok zordur. Bir diğer sonuç da, hizmetlerin soyut olması nedeniyle müşterilerin objektif değerlendirme yapma olasılıklarının fiziksel ürünlere göre daha düşük olmasıdır. Bu durum hizmetlerin tutundurma çabalarını ve fiyatlandırılmalarını zorlaştırır. Örneğin bir televizyonun fiziksel bir ürün olarak teknik özelliklerini ve performansını reklamlarda kolaylıkla anlatabilirsiniz, oysa tamamıyla soyut olan bir ürünün özelliklerini reklamlarda anlatmak zordur. Soyut olan bir ürün ile ilgili fiyat ve soyut fayda arasında karşılaştırma yapmak tüketiciler için fiziksel ürünlere oranla daha zordur. İşletmeler de bu nedenle hizmetleri fiyatlandırırken zorlanabilmektedirler.

2. Hizmetler heterojendirler. HETEROJENLİK: Özellikle işgücü yoğun ürünler şeklinde olan hizmetler heterojendirler. Bu hizmetlerin üretimi sırasında gerçekleştirilen performans üreticiden tüketiciye, müşteriden müşteriye ve zamana dayalı olarak farklılık göstermektedir. Aynı hizmeti sunan farklı işletmeler arasında hizmeti sunum bakımından farklılıkların olması ya da aynı hizmeti sunan farklı hizmet personeli arasında hizmeti sunum bakımından farklılıkların olması, performansın üreticiden tüketiciye değişmesinin nedenidir. Hatta daha da ileri giderek, aynı kişinin aynı hizmeti farklı zamanlarda farklı düzeylerde sunma olasılığını eklemeliyiz. Bankalarda çalışan gişe görevlilerinin, uçuş görevlilerinin ya da sigorta satıcılarının müşterileriyle gerçekleştirdikleri etkileşimleri nadiren standartlaştırılabilir. Standartlaştırma olmadığı durumlarda da fabrikalarda gerçekleşen fiziksel ürünlerin üretiminde olduğu gibi tek tip standartlaştırılmış ürün üretimi ve sunumundan söz etmek mümkün olmamaktadır. Bir restoran şefi kötü bir gün geçirmiş olabilir ve ruh hali olumsuz bir şekilde yaptığı işine yansır, ya da bir kuaför o an içinde bulunduğu olumlu ruh haline dayalı olarak müşterisinin saçında çok güzel bir model oluşturabilir. Heterojenlik, hizmetlerde sürekli ve istikrarlı olarak hedeflenen hizmet kalitesinin tutturulabilmesini zorlaştırmaktadır. İnsan faktörüne bağlı değişkenliğin hem sürekli olarak takip edilebilmesi, hem de kontrol altında tutulabilmesi çok zor olduğu için, hizmet kalitesinde sürekli olarak ideal bir düzeyin tutturulması çok zordur.

3. Ürünlerin üretimi ve tüketimi birbirinden ayrıştırılamaz. EŞ ZAMANLILIK: Pek çok ürün önce üretilir ve daha sonra satın alınır ve tüketilir. Hizmetler ise çoğunlukla önce satın alınır ve daha sonra aynı zamanda üretilir ve tüketilirler. Hizmetlerin fiziksel ürünler gibi kitlesel olarak üretilmeleri çok zordur. Bir televizyon fabrikada üretilir ve ardından satılırken, restoranda ya da otelde müşterilere sunulacak olan hizmet önce müşteriler tarafından satın alınır ve ardından üretilir. Hizmet işletmelerinde hizmetler aynı zamanda hem üretilir, hem de tüketilir. Bu durum, müşterinin hizmet üretiminin bir parçası olmasını gerektirir. Diğer bir deyişle hizmetlerin kendilerine sunulabilmesi için müşterilerin hizmetlerin üretildiği yerde hazır bulunmaları gerekir. Bir hizmetin kalitesi ve müşteri tatmini çok büyük oranda hizmetin müşterinin hazır bulunduğu anda gerçekleşen üretimine bağlıdır. Hizmetlerin gerçek zamanlı olarak üretilmesi de diyebileceğimiz bu durumu şu şekilde açıklayabiliriz: Restoranda hizmet sunan garsonun servis yapması ile üretimi o anda gerçekleşen hizmet ile ilgili müşteri tatmini de o anda ortaya çıkar ya da hizmet kalitesi de o anda tutturulmuş ya da tutturulmamış olur. Bu durum hizmetlerin pazarlanmasında bir avantaj olarak da görülebilir, çünkü hizmeti sunan kişi ilgili hizmeti o anda tam olarak müşterinin istediği şekilde sunma fırsatı da yakalayabilir, garsonun müşterinin isteklerine uygun hareket edebilme olanağı vardır. Hizmetlerin eş zamanlılık özelliği, hizmetlerin müşteriye özel ürünler ya da bireyselleştirilmiş ürünler haline gelmelerini sağlayabilir.

4. Hizmetler dayanıksızdır. DAYANIKSIZLIK: Hizmetler somut ürünlerde olduğu gibi önceden üretilerek daha sonra tüketilmek üzere stoklanamazlar. Bir uçak havalandıktan sonra boş kalan koltuklar daha sonra kullanılmak üzere depolanamazlar, ya da uçak havalandıktan sonra boş kalan koltukların satışı artık mümkün değildir. Uçak havalandığı anda hizmet tüketilmeye başlar. Bazı ürünlerde talebin düzensiz oluşu dayanıksızlığı daha da yükseltir. Örneğin havayolu şirketleri ya da turistik bölgelerde yer alan oteller belli dönemlerde yüksek talep, diğer dönemlerde ise düşük bir talep ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Hizmet pazarlamasında talep tahmini ve kapasite planlaması oldukça zor ve karmaşıktır. Bazı dönemlerde hizmetin talebi çok yüksek, bazı dönemlerde ise çok düşük olabilir. Hizmet işletmeleri bu talep dalgalanmasını işletmenin kapasitesini de dikkate alarak dengelemeye çalışabilirler.

5. Hizmetler çoğunlukla sahipliğe dayalı ürünler değildir. SAHİPLİK: Müşteriler bir hizmet satın aldıkları zaman, o hizmetin sunumu sırasında çoğunlukla fiziksel bir ürüne sahip olmazlar. Bir otelin sunduğu hizmet sırasında müşteriler otelin fiziksel unsurlar aracılığıyla sunduğu hizmetleri satın alırken, bu fiziksel unsurların kullanımını satın almış olurlar.

Yukarıda sıralanan farklılıklar aynı zamanda hizmetlerin pazarlanması ile somut ürünlerin pazarlanması arasındaki farklılıkları da ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların sonucunda hizmetlerin pazarlanmasında fiziksel ürünlerin pazarlanmasından farklı olarak genişletilmiş bir pazarlama karmasından söz etmek gerekir. Pazarlama karması elemanları olan “ürün”, “fiyat”, “fiziksel dağıtım” ve “tutundurma”ya (Pazarlama karması elemanları ya da 4P diye bilinir) ilave olarak hizmet pazarlamasında insan, fiziksel kanıtlar ve süreç olmak üzere üç eleman daha bulunmaktadır. Aşağıda pazarlama karmasının dört elemanına eklenen bu üç elemanın detaylarını bulacaksınız.

DİKKAT

Hizmet pazarlamasında pazarlama karması 7P'den oluşmaktadır diyebiliriz. Bu yaklaşımın nedeni ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşan pazarlama karması elemanlarının hizmet ürünü ile ilgili olarak alınacak kararlarda rehberliklerinin sınırlı kalmasıdır.

1. İnsan: *Hizmetin sunumu sırasında rol alan ya da etkili olan tüm kişiler.* Hizmetin sunulması sırasında insan en önemli aktördür. Hizmeti sunan personel, müşterinin kendisi ve diğer müşteriler müşteriye sunulan hizmet üzerinde etkili olurlar. Kısaca insan faktörü ile hem hizmeti sunanı, hem hizmeti alanı ve hem de diğer müşterileri kastediyoruz diyebiliriz. Hizmeti sunan personelin sunduğu hizmetin niteliğine göre etkisi farklı biçimlerde ve düzeylerde ortaya çıkar. Hizmeti sunan personelin tavırları ve davranışları, fiziksel görünümü ve özellikleri hizmeti alan müşterinin algılamaları üzerinde etkili olur. Eğitim, danışmanlık gibi profesyonel hizmetlerde hizmeti sunan personelin etkisi çok büyüktür. Bazı durumlarda ise hizmet personelinin etkisi nispeten daha düşüktür, örneğin tamir ve bakım hizmetlerinde olduğu gibi. Ancak bu durumlarda bile hizmet personelinin etkisi yükseltilebilir. Örneğin tamir ve bakımdan sorumlu personelin müşterilerle etkileşimi artırılabilir. Hizmetin sunulması sırasında müşterinin kendisi sunulan hizmet üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin doktorun hastasının problemini çözebilmesi için, hastanın yani müşterinin problemini tam olarak doktora anlatabilmesi gerekir. Ancak bu durumda doktorun müşterinin tatmin olmasını sağlayacak hizmeti sunması mümkün olabilir. Bir danışmanlık firmasından hizmet alırken müşteri tarafından her türlü bilgi ve belgelerin uzmanlara sunulması hizmet kalitesinin istenen düzeyde gerçekleşebilmesi için gereklidir. Müşteriler yalnızca kendilerine sunulan hizmet üzerinde değil, aynı zamanda diğer müşterilerin aldıkları hizmet üzerinde de etkili olurlar. Örneğin bir bankada bulunan müşterilerin her biri diğer müşterilere sunulan hizmet üzerinde etkili olurlar. Bankada hizmet sunan memuru çok oyalayan bir müşteri diğer müşterilerin hizmeti daha geç elde etmelerine neden olabilir. Çok kalabalık bir sınıfta ders dinlemek her bir öğrencinin çıkaracağı ses yani gürültü nedeniyle zorlaşacaktır.

2. Fiziksel Kanıtlar: *Hizmeti sunanla hizmeti alanın etkileşime girdikleri çevre ve hizmetin sunumu sırasında kullanılan her türlü fiziksel bileşenler.* Hizmetin sunumuyla ilgili her türlü fiziksel bileşenler bu kapsamda düşünülebilir, raporlar, broşürler, bilgisayarlar, masalar, antetli kağıtlar gibi. Bazı hizmetlerde hizmetin sunulduğu yer ya da ortam fiziksel kanıt olarak çok önemlidir, banka örneğinde olduğu gibi. Bazı durumlarda hizmetin sunulduğu yer ya da ortam aynı derecede etkili ya da önemli olmayabilir, telekomünikasyon hizmetlerinde olduğu gibi. Müşterilerin özellikle hizmetin kalitesini değerlendirirken zorlanacakları derecede bir soyutluk söz konusu olursa, fiziksel kanıtlar hizmetle ilgili bir değerlendirme yaparak, sonuca ulaşmalarında yardımcı olmaktadır. Bu gibi durumlarda eğer işletmeler fiziksel kanıtları uygun bir biçimde bir araya getirirlerse müşterilere hizmet kalitesi ile ilgili olumlu mesajlar göndermiş olurlar.

3. Süreç: *Hizmetlerin müşterilere ulaştırılması sırasında söz konusu olan faaliyet akışları ya da mekanizmalardır.* Restorana girdiğimiz andan itibaren bir süreç başlar, restorandan çıkana kadar da devam eder ve hizmetin sunulma biçimi bu sürecin nasıl işleyeceğini belirleyen işletme tarafından kararlaştırılmış olur. Hizmetin tüketiciye ulaştırılması sürecinin tasarımını bir fiziksel ürünün tasarımı gibi düşünebiliriz. Bu süreç bazı hizmetlerde ileri düzeyde standartlaştırılmış olabilir, müşteri hizmet kendisine sunulurken her bir aşamada hangi işlemlerin gerçekleşeceğini ya da kendisinin ne yapması gerektiğini kesin ve net olarak bilir. Bazı hizmetlerdeyse standartlaştırma yerine süreç daha esnek, müşteriye özel bir işleyiş de söz konusu olabilir. Süreçler de müşteriler için soyut olan hizmeti değerlendirmek için birer kriter olabilir. Sürecin gerçekleşmesi sırasında her bir aşamadaki farklı faaliyetlerin yerine getirilmesi ya da yerine getirilme biçimi üzerinden müşteri hizmete yönelik daha somut bir değerlendirme yapma fırsatı bulabilir.

HİZMETLER VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Hizmet pazarlamasında da sürecin başlangıcında doğru müşterilerin hedeflendiğinden emin olmak çok önemlidir. Diğer bir deyişle hangi müşteri grubunun ya da bölümünün hedeflendiği büyük önem taşımaktadır. Bu yönde verilecek doğru bir karar müşteri bağlılığı ya da sadakatine ulaşmayı mümkün kılacaktır.

Aslında işletmenin sorması gereken soru “hangi müşteri ilişkileri geliştirilmeye ve sürekli hale getirilmeye değer?” şeklinde olacaktır. Uzun dönemde işletme kendisi için karlı olan müşteri ilişkilerinin hangileri olduğunu, geçerli ve güvenilir bir tüketici araştırmasına dayalı olarak tanıyacağı müşterilerinin içinden hangilerinin hedeflenen karlılığa ulaşmayı sağlayacağını tespit ederek anlayacaktır. Müşteri ilişkileri yönetiminin müşterilerle kurulan ilişkileri yönettiğini hatırlayacak olursak, o halde işletmeler için önemli olan nokta müşterilerinin gerçekleştirdikleri satın alma işlemlerinin bir bütün olarak nasıl bir ilişki ortaya çıkardığını belirlemek ve bu ilişkiler içinden kendileri için karlı olanlar üzerine odaklanmaktır.

Bu ilişkilerin hizmetler bağlamında nasıl gerçekleştiğine bakacak olursak, bazı hizmetler müşterilerle birbirinden ayrık işlemlere dayalı olarak sunulur, diğer bazı durumlar ise hizmetin sürekli olarak sunulmasına dayalı olarak ortaya çıkar. **Kısaca, bazı hizmetler kesikli hizmet sunumu şeklinde, bazılarıysa sürekli hizmet sunumu şeklinde müşterilere ulaştırılır.** Gerçekleşen işlemler arasında ister bir süreklilik olsun, ister olmasın sunulan hizmetin niteliğine dayalı olarak işletmeler bu işlemleri süreklilik arz eden ilişkiler haline dönüştürebilirler.

Bu aşamada sorulması gereken ilk soru müşteri ile hizmet sunucusu arasında biçimsel bir üyelik ilişkisinin kurulup kurulmadığıdır, örneğin telefon ya da kablo TV aboneliği, banka hizmetleri ya da aile hekimliği hizmetlerinde bu türden bir biçimsel üyelik ilişkisinden ya da sektörel isimlendirmelerde olduğu gibi abonelikten söz edebiliriz. Bir üyelik ya da abonelikten söz edecek olursak, aradaki ilişkinin biçimsel olarak tanımlanması da mümkün olmaktadır.

İkinci soru hizmet sürekli olarak mı sunuluyor, yoksa her bir işlem ayrı olarak ele alınıyor ve dolayısıyla da işletme tarafından ayrı olarak mı kaydediliyor ve ücretlendiriliyor şeklinde olacaktır. Örneğin sigorta hizmetinde bir süreklilik varken, toplu taşımacılık hizmetinde aynı biçimde bir süreklilikten söz edemeyiz.

Tablo 3.1
Müşteri İlişkileri

	Hizmet Örgütü ile Müşterileri Arasındaki İlişkinin Türü	
Hizmet Sunumunun Niteliği	Üyelik İlişkisi Var	Biçimsel İlişki Yok
Sürekli Hizmet Sunumu	Sigorta, Kablo TV Aboneliği	Radio Yayını,
Kesikli Hizmet Sunumu	Garanti Kapsamında Sunulan Tamir Hizmetleri, Toplu Taşıma Abonman Kartlarıyla Yolculuk	Posta Hizmetleri, Restoran

Üyelik ilişkisi işletme ile işletme tarafından kim olduğu tanımlanan (adı ve soyadı ile demografik ve diğer bazı özellikleriyle) bir müşteri arasında kurulan biçimsel bir ilişkidir. Müşteri hizmeti alabilmek için önceden bir sözleşme imzalar. Her iki tarafın da birbirlerini daha iyi tanıma imkânının olduğu bu tür ilişkilerde müşterilere özel hizmet çözümleri sunmak mümkün olabilir.

Hizmet işletmeleri için üyelik ilişkisine dayalı olarak yürütülecek müşteri ilişkileri, mevcut müşterilerinin kimler olduğunu, ne kadar harcama yaptıklarını, hizmeti ne zaman, nerede ve ne sıklıkla hizmetten yararlandıklarını öğrenebilme fırsatı verir. Eğer

hizmet işletmeleri bu verilerin tamamını kapsayan sağlıklı işleyen bir bilgi sistemine sahiptirler, bu değerli veriler işletmeler için müşterilerini bölümlere ayırırken çok işe yarayacaktır. Bu tür hizmetleri sunan işletmeler müşterilerini kimlik bilgilerine dayalı olarak yani adına, soyadına ve demografik bazı özelliklerine, hizmeti kullanım biçimine dayalı olarak tanırlar.

Sürekli olmayan (kesikli) işlemlere dayalı hizmetlerde işletmeler aslında müşterilerinin kim olduklarını, yani ad ve soyadlarıyla bilmezler. Hizmetin her sunumu kimliği bilinmeyen bir tüketiciye gerçekleştirilen bir satış işlemidir. Restoranlar, sinemalar müşterileriyle genellikle bu tür ilişkiler kurarlar. Bu tür hizmetleri sunan işletmeler müşterilerinin kimler olduğunu bilmiyor olmalarının yanında, müşterilerinin hizmetlerinden ne sıklıkla yararlandığı, ne şekilde kullandığı ya da yararlandığı gibi çok önemli bazı bilgilere de ulaşamazlar. Öte yandan işletmeler kimliği belli olmayan bu müşterileriyle aralarında bazı ilişkiler kurabilir ve bu ilişkileri güçlendirebilirler. Örneğin, toplu taşıma şirketlerinin müşterilerine abonman kartları vermeleri, ya da tiyatroların sezonluk biletler satmaları gibi. Bu uygulamalarla müşterilerin kimlik bilgilerine ulaşma yani kim olduklarını öğrenme fırsatı bulmuş olurlar. Bir diğer uygulama da işletme ile biçimsel ilişki kurmayı kabul eden müşterilere ilave yararlar sunmak şeklinde olabilir. Oteller ve havayolu şirketleri müşterileri için sadakat programları uygulayarak, müşterilerinin kimlik bilgileri ve aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkardığı bilgileri elde etme fırsatı yakalamış olurlar.

Oteller tarafından sunulan müşteri hizmetlerini müşteri ilişkileri bakımından nasıl açıklarsınız?



SIRA SİZDE

Küçük işletmelerde, örneğin kuaförlerde, sık gelen müşteriler zaten tanınır ve her tercihleri ve istekleri hizmeti sunanlar tarafından kolaylıkla hatırlanır. Bu işletmeler için de müşteri sayılarının artışıyla birlikte, sürekli gelen müşterileri hakkında kayıtlar tutmak gerekli hale dönüşebilir. Müşteriler hakkında bu tür bilgilere sahip olmak, işletme için hizmeti müşteriye özel hale getirme şansı da ortaya çıkarmış olacaktır. Büyük işletmeler ise bu tür bilgileri çok büyük veri tabanları ve bilişim sistemleri aracılığıyla yönetir ve her bir müşteri için uygun kişiselleştirmeler sunulan hizmetin ve müşterinin özelliklerine göre gerçekleştirilebilir.

Hizmetlerin pazarlanmasında ilave edilen 3P (insan, süreç ve fiziksel kanıtlar) altında ilişki boyutunun da önemini vurgulamaktadır.



DİKKAT

Hizmetler üreten ile tüketenin bir arada buldukları süreçler olmaları nedeniyle, hizmetlerin pazarlanmasında ilişkilerin de önemli hale geldiğini söylemek yanlış olmaz. Hizmetlerin süreçlere dayalı ürünler olması işletmelere müşteri bağlılığı ve hizmet kalitesi gibi hedeflere ulaşmalarında hem fırsatlar sunar, hem zorluklar çıkarır. Örneğin daha önce de söz edildiği gibi, süreç müşterinin istediği biçimde şekillenirse, yani müşteriye özel kişisel çözüm sunulursa, müşterinin kalite algılamaları olumlu yönde olacaktır. Sürecin gerçekleşmesini sağlayan insan faktörü, müşteri ile arada sıcak ve samimi bir ilişkinin kurulmasını sağlayacak şekilde kullanılırsa, bağlılık ve kalite konularındaki müşteri algılamalarının olumlu gerçekleşmesi de sağlanmış olacaktır.

MÜŞTERİ BAĞLILIĞI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Müşteri bağlılığı ile ilgili değer, müşteri değeri ve müşteri tatmini kavramlarına da bakmak gerekir. Günümüz pazarlama anlayışında üzerinde en çok durulan kavramlardan birisi de değerdir. Her bir işletme, hizmet işletmesi olsun olmasın, amacının müşterilerine

değer sunmak olduğunu söylemektedir. Bu söylem ya da iddia her zaman gerçekleşmemektedir, ya da işletmelerin müşterilerine sundukları ürün müşteriler tarafından değer olarak algılanmamaktadır. O halde işletmelerin ilk yapması gereken, müşteri için değer ne olduğunu yani müşterinin değer algılamasının nasıl oluştuğunu ve neyin müşteri için değer ifade ettiğini ya da edeceğini anlamaktır.

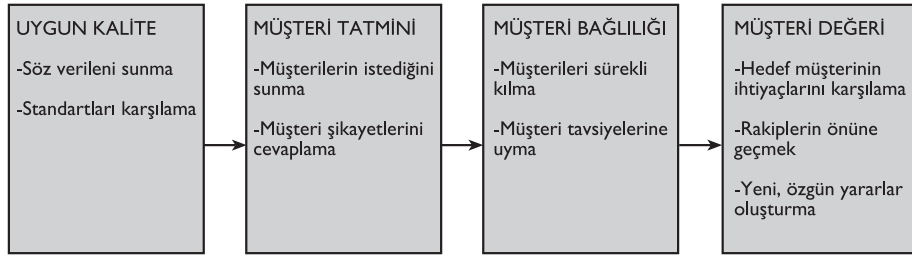
Müşteri için değer, müşterinin elde ettiğini düşündüğü yarar ile elde edilecek yararlar arasında ulaşmak için katlanılması gereken maliyetler arasındaki farktır. Müşterinin sonuç olarak algıladığı değer ne kadar yüksek olursa, müşterinin tatmin olma olasılığı da o derecede yüksek olacaktır. Diğer yandan katlanılması gereken maliyetlerin ya da fedakârlıkların ulaşılacak yarardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan müşterinin söz konusu ürünü tekrar satın alma olasılığı çok düşüktür. Katlanılacak maliyeti yalnızca parasal maliyet olarak düşünerek, ucuz olan bir ürünün müşteri için değerinin yüksek olacağı sonucuna ulaşmak çoğunlukla doğru bir bakış açısı olmamaktadır. Örneğin tüketiciler bir fincan kahve için bir zincir kafede oldukça yüksek fiyat ödeyerek, kendilerine bir değer sunulduğu sonucuna ulaşabilmektedirler. Çünkü kafede bulunmaları nedeniyle kendilerine sunulan değer ile elde ettikleri yarar bir fincan kahvenin çok daha ötesindedir. İşletmeler müşterileri için sundukları yararları yükseltmek ya da müşterilerinin katlanacakları maliyetleri azaltmak için yollar aramalıdır. Diğer yandan müşterilerin kendilerine sunulan yararları ve katlanacakları maliyetleri tam anlamıyla analiz ettiklerini ve tam anlamıyla akılcı bir değerlendirme yaptıklarını söylemek pek olası değildir. Hem yararlar, hem de maliyetler ile ilgili değerlendirmelerin müşterilerin algılamaları ile ortaya çıktığını ve her bir müşterinin algılamasının farklı olacağını da unutmamalıyız. Bu durum işletmelerin müşterileri için değerli olanı sunabilmek için müşterilerini tanımak amacıyla yapacakları araştırmaları çok değerli hale getirmektedir.

Müşteri tatmini ya da memnuniyeti müşterinin beklentilerinin karşılanma derecesidir. Müşteriler kendilerine sunulan hizmet ile ilgili yaptıkları değerlemelerini başlangıçta sahip oldukları beklentileri ile karşılaştırarak bir sonuca ulaşırlar ve sonuç olumlu olursa tatmin, olumsuz olursa tatminsizlik oluşmuş demektir.

Şekil 3.1

*Müşteri Tatmini,
Müşteri Bağlılığı ve
Müşteri için Değer
Yaratma*

Kaynak: Yavuz
Odabaşı, *Müşteri
İlişkileri Yönetimi,
İstanbul, Sistem
Yayıncılık, 2000, s.49.*



Yukarıdaki şekil kalite, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve müşteri değeri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. **Müşteri bağlılığı, müşterinin tüm rekabetçi etkilere direnç göstererek, aynı işletmenin ürünlerini ya da aynı markayı tüketmekte ya da kullanmakta gösterdiği kararlılıktır.** Müşteri bağlılığı, belirli bir süre boyunca müşterinin kendi isteğiyle belirli bir firmaya ya da markaya karşı gösterdiği sadakattir.

Eğer müşteri alternatifsizlik nedeniyle sürekli olarak aynı markayı satın alıyorsa, bu durumu müşteri bağlılığı olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Tüketicinin özellikle güçlü bir duygusal bağ kurması bağlılık olarak yorumlanmaktadır. Söz konusu marka ya da ürünü değiştirmenin müşteri için maliyeti, alternatiflerin varlığı, işletme ile müşteri arasında kurulmuş olan bağlar ve ürünün sağladığı tatmin gibi etkenler müşterilerin fark-

lı bağlılık dereceleri sergilemelerine neden olur. Diğer bir deyişle müşteriler markalara, ürünlere ya da işletmelere farklı düzeylerde bağlanırlar.

Müşterileri bağlılıkları bakımından üçe ayırabiliriz:

1. Tek marka bağlılığı,
2. Bölünmüş bağlılık ve
3. Zayıf bağlılık ya da bağlılığın olmaması.

Tek marka bağlılığı tek bir markaya gösterilen bağlılığı ifade etmektedir. Bu durumda bireyin markaya karşı olumlu yönde güçlü tutum ve inançları bulunmaktadır. Toplum ya da belirli bir topluluk üyeliği ve bu yolla kimlik kazanma durumunun söz konusu olduğu örneklerdir. Eğer bir ürünün psikolojik ve sosyal değeri işlevsel değerinin önüne geçiyorsa, tek bir markaya yönelik bağlılık ortaya çıkabilir. Bu bireyler kullandıkları ya da sahip oldukları bu markaların marka topluluklarının üyeleri de olabilirler.

Bölünmüş bağlılık, tüketicilerin günlük hayatlarında sürdürdükleri satın alma deneyimlerinin ve rutin satın alma davranışlarının etkisiyle birkaç markaya karşı gösterdikleri bağlılıktır. Tüketicilerin ürün kategorisi içindeki alternatifler arasındaki farklılıkları tam olarak algılayamamaları ya da pazara sürekli yeni markalar girmesi gibi durumlarda da birden fazla markaya yönelik bağlılık gerçekleşebilir. Markaların özellikleri bakımından benzer olmaları ve müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarındaki benzerlikler de bu tür bağlılığın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

Tüketicilerin içinde buldukları durum, kişisel özellikleri, satış tutundurma uygulamaları gibi etkenlere dayalı olarak **zayıf bağlılık** ortaya çıkar. Tüketiciler satış tutundurma gibi uygulamaları ya da pazara yeni girmiş bir markayı bir fırsat olarak görebirler. Bireylerin markalara karşı zayıf tutumları bağlılığı olumsuz etkiler ve zayıflatır.

Hizmet işletmeleri açısından düşündüğümüzde, hizmetler aracılığıyla ortaya çıkan bağlılığı oluşturan unsurların başında hizmet personeli gelmektedir. Hizmeti sunan personele yönelik gerçekleşen bağlılık sonuç olarak hizmet işletmesine yönelik kurumsal bir bağlılığın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bu açıdan düşündüğümüzde, hizmet sunan personele duyulan güven, hizmet sunan personelin yardımseverliği ve hizmet sunan personele yönelik olarak ortaya çıkan bağlılık hizmet işletmesinde ortaya çıkan müşteri bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Hizmet personeline yönelik gerçekleşen bağlılık işletmeye yönelik olarak gerçekleşecek kurumsal bağlılık üzerinde olumlu etki yapar. Diğer yandan müşterilerin hizmet işletmesine olan bağlılıkları tamamıyla personele gösterilen bağlılığa dayalı olarak ortaya çıkıyorsa, yani personele duyulan bağlılık kurumsal bağlılığın önüne geçiyorsa, işletme bu durumdan olumsuz etkilenebilir. İlgili personelin işletmeden ayrılması müşterilerin de işletme ile olan ilişkilerini sona erdirmelerine neden olabilir.

Hizmetlerin pazarlanmasında, hizmeti sunan personel ile hizmeti alan müşterinin hizmeti birlikte üretiyor olmaları ve buna dayalı olarak ortaya çıkan insani etkileşim sonucunda aynı zamanda öğrenmeye dayalı bir ilişkide gerçekleşmektedir. Müşteri bu ilişkiye dayalı olarak öğrendiği için farklı hizmetleri deneyecek olursa yeni bir öğrenme sürecine katlanmayı genellikle göze almamaktadır. Bu nedenle de hizmete yönelik bir bağlılığın ortaya çıkma olasılığı da yükselmektedir. Örneğin bir bankanın sürekli müşterisi olan kişi bankasını değiştirecek olursa farklı bir süreci öğrenmek zorunda kalacaktır.

İlişkiye dayalı öğrenme durumunun ya da personelin bir kuaför ya da berber için bağlılık üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?



SIRA SİZDE

3

HİZMET KALİTESİ

Kalite farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Önceleri kaliteyi daha çok istatistiksel bir bakış açısıyla tanımlamaya çalışmışlardır. Bu tür bir kalite anlayışı kalite konusunu yalnızca üretim bölümünün sorumluluğuna bırakır. Ancak günümüzde kalite kavramı müşteri odaklı

bir bakış açısıyla açıklanmaktadır. Eğer fabrikada üretilmiş olan bir ürünü yalnızca fabrikada uygulanan bazı istatistiksel kalite kontrol süreçlerinden geçirerek kalite hedeflerine ulaşabileceğini düşünecek olursak, müşterinin kalite algılamalarını tamamen göz ardı etmiş oluruz. **Kalite bir üründen beklenen performans ile ulaşılan gerçek performans arasındaki farka dair müşterinin değerlendirmeleridir.** O halde, kalitenin müşterilerin beklentilerine ve değerlendirmelerine göre değişeceğini söylemek gerekir.

Burada özellikle hizmet kalitesi üzerinde durulacaktır. **Hizmet kalitesi tanımlamasında iki perspektif olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar içsel ve dışsal perspektiflerdir. İçsel perspektife göre hizmet sıfır hata ile verilmeli, en başından her şey kurallara uygun ve doğru yapılmalıdır. Dışsal perspektif ise hizmet kalitesini müşteri algılamaları, beklentileri, memnuniyetleri ve tutumları ile açıklamaktadır.** İçsel perspektif hizmet kalitesini hizmeti üreten örgüte odaklanarak ele alır. Dışsal perspektif ise kaliteye ulaşmanın yolunun müşterinin anlaşılmasından geçtiğini düşünmektedir. Günümüz pazar koşullarında, değişen ve karmaşıklaşan müşteri isteklerini ve beklentilerini, müşterinin daha bilinçli tüketici haline gelmesini dikkate alacak olursak, arzulanan kalite düzeyine ulaşılmasında dışsal perspektifin doğru yol olduğunu söyleyebiliriz.

Hizmet kalitesini en geniş anlamıyla müşteri beklentilerinin karşılanması için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesi olarak tanımlayabiliriz. Bir diğer biçimde de, hizmet kalitesini bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da aşabilme yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Kalite kavramından söz ederken üzerinde durulması gereken önemli konu kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olarak düşünülmesidir. Müşteri birçok faktörü birlikte algılayarak kaliteye bir anlam verir, bu faktörler müşterinin kaliteyi değerlendirirken dikkate aldığı kriterlerdir.

Ünitenin başlangıcında hizmetleri fiziksel ürünlerden ayıran özelliklerden söz etmiştik. Bu özellikler aslında hizmet kalitesinin fiziksel ürünlerin kalitesi ile karşılaştırıldığında ulaşılması daha zor bir hedef olduğunu bize anlatmaktadır. Hizmetlerle ilgili genel olarak şunu söyleyebiliriz: Müşteriler hizmetlerin soyut olmasından kaynaklanan durumlara dayalı olarak kalite ile ilgili sonuçlara ulaşmakta zorlanmakta ya da daha fiziksel ürünlerle ilgili yaptıkları değerlendirmelere göre nispeten daha subjektif sonuçlara ulaşmaktadırlar. Hizmetlerin performanslar olması kalite değerlendirmesinin de bu performans üzerinden yapılmasını sağlamaktadır. Ayrıca hizmetlerin süreçler olması, yapılan değerlendirmenin yalnızca elde edilen sonuca dayalı olarak değil, aynı zamanda hizmetin müşteriye sunulması sürecinin de dikkate alınarak yapılmasına neden olmaktadır. Bazı hizmetlerde müşterilerin özelliklerinin de etkisiyle hizmet sürecinin değerlendirmesi hizmet çıktılarının değerlendirilmesinin önüne bile geçebilmektedir. Fiziksel bir ürünün üretiminden sorumlu olan çalışanın müşterinin kalite konusunda vereceği karar üzerinde etkisi yoktur. Oysa hizmetlerde, hizmeti sunan ya da performansı sergileyen kişi kalite değerlendirmesi üzerinde etkili olmaktadır. Ancak bu durum hizmet üreten ve pazarlayanları kalite hedefleri belirlemekten ve bunlara ulaşmak için çalışmaktan alıkoymamalıdır. Özellikle hizmet sektöründe çok büyük zorluklar beraberinde çok büyük fırsatlara da kapı açmaktadır. Bu durum, hizmetler sektörünün imalat sektörüyle karşılaştırıldığında çok daha hızlı büyüyen bir sektör olmasını sağlamaktadır.

HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ

Bu iki kavram her ne kadar uygulamacılar tarafından sık sık birbirinin yerine kullanılıyor olsa da, farklı kavramlardır. Bazı ortak noktaları olsa da, tatmin genellikle daha geniş çerçeveli bir kavramdır. **Müşteri tatmini ya da memnuniyeti en yaygın tanıma göre müşteri beklentileri ile hizmetin müşteriye sunulduğu ana ilişkin algılamalarının karşılaştırılmasıdır.**

Hizmet kalitesi uzun dönemli ve hizmet hakkında genel bir değerlendirmeyi ortaya koyarken, tatmin daha kısa dönemli ve belirli bir hizmetin elde edilmesine ilişkin yargıdır. Tatmin düzeyinin belirlenmesi için müşteri deneyimi gerekirken, kalite değerlemesi için fiili bir müşteri deneyimi şart değildir. İşletmeler müşteri tatminini belirleyebilmek için saha araştırmaları yapar ve müşterilerinin sunulan hizmete ilişkin deneyimlerini ölçmüş olurlar. İşletmeler genellikle düzenli aralıklarla müşterilerin tatmin düzeylerini belirlemek üzere bu araştırmaları yaparlar. Yapılan bu müşteri tatmini araştırmalarının sonuçları, hizmetin uygun bir biçimde sunulması için işletmelere yol gösterici olmaktadır. İşletmeler bu araştırmaların sonuçlarına göre müşteriye ulaştırılması gereken kalite düzeyinin ne olması gerektiği ile ilgili kararlar verebilirler. Kısaca müşteri tatmini, müşterilerden hizmetle ilgili olarak öğrenilen bir sonuç olarak hizmet kalitesi hedeflerinin ne olması gerektiğini hizmeti sunan tarafa göstermiş olur. Ek bir bilgi olarak fiyatın müşteri tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu düşünülürken, kalite üzerinde genellikle etkili olmadığı kabul edilmektedir.

Müşterinin tatmin düzeyini belirlemede ürünün özellikleri ile müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin yanı sıra tüketicinin duyguları da önemlidir. Örneğin o anki ruhsal durumumuz uygun olursa bankadaki kuyruğu ya da mağazadaki kalabalığı olumsuz bir biçimde değerlendiremeyebiliriz, eğer moralimiz bozursa ya da mutsuz isek kuyruk ya da kalabalık sunulan hizmetten duyduğumuz tatminin düzeyi de düşebilir. Ek olarak, müşteri tatmini üzerinde kişisel faktörler ve durumsal faktörler etkili olur. Kalabalık olma hali gibi, zaman baskısı, ya da alışveriş yapılan mağazanın fiziksel koşulları (sıcaklığı, havalandırması, aydınlatması gibi) müşteri tatminine etki eden birer durumsal faktördür. Tüm bu farklı noktalardan bakarak hizmetin kalitesini algılamak yararlı olacaktır. Hizmet kalitesi literatürü de hizmetin kalitesine etki edebilecek farklı noktaların incelendiği çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalardan en bilineni Parasuraman ve meslektaşlarınınca sunulan araştırmalar ve hizmet kalitesi modelidir. Aşağıda modelin detaylarını sunacağız.

PARASURAMAN, ZEITHAML VE BERRY’NİN HİZMET KALİTESİ MODELİ

Hizmet kalitesi gibi soyut bir kavramı anlayabilmek için kaliteyi oluşturan boyutları açıklamak önemlidir. Yukarıda da ifade ettiğimiz üzere Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet endüstrisinde yaptıkları araştırmaları ile hizmet kalitesinin boyutlarını tespit etmişler ve bir model oluşturmuşlardır. Model içinde bir hizmet için önemli olan değişkenleri ve kavramları açıklamışlardır. Hizmet kalitesi modelinde sözü edilen kavramlardan bazıları beklenen hizmet, algılanan hizmet, hizmet tasarımı ve standartların oluşturulmamasından doğan boşluk, hizmetin sunumunda yaşanan performans boşluğudur. Hizmet kalitesine etki eden bu değişkenleri ve kavramları açıklamadan önce hizmetin farklı boyutlarına değineceğiz, ardından da modeli açıklayacağız.

Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet kalitesini anlayabilmek ve yönetebilmek için hizmet kalitesini boyutlara ayırmak önemlidir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry’ye göre hizmet kalitesi beş temel boyutta incelenenbilir. Bu boyutlar;

1. güvenilirlik,
2. karşılık verebilirlik,
3. güvenlik,
4. empati ve
5. fiziksel varlıklardır.

Yukarıda ismini andığımız araştırmacılar dört farklı hizmet grubunu kapsayan geniş çerçeveli bir araştırmanın sonucunda başlangıçta ulaştıkları on boyutu daha sonra yukarıda sıralanan beş boyuta indirgemişlerdir. Aşağıda bu beş boyutun detaylarını okuyacaksınız.

Güvenilirlik: *Hizmetin söz verildiği biçimde yerine getirilebilmesi anlamına gelir.* Hizmet performansının tam olarak söz verildiği ya da hizmeti sunan tarafından ifade edildiği biçimde yerine getirilmesi gerekir. Eğer işletme hizmeti sunarken bu şekilde hareket ediyorsa güvenilir olduğu söylenilebilir. Sermaye piyasasında sizin adınıza alım ve satım yapmakla yetkilendirdiğiniz broker tam olarak sizin direktiflerinize göre hareket ediyorsa güvenilirlikten söz edebiliriz. Hizmetlerin müşteriye vaad edildiği biçimde, söylendiği zamanda yerine getirilmesi gerekir.

Karşılık verebilirlik: *Uygun hizmetin sunulması ve müşterilere gerekli yardımların yapılması konusundaki istekliliktir.* Hizmeti sunan personelin uygun hizmeti sunmak için hazır ve istekli olmaları ve sürecin yerine getirilmesinde gerekecek destek ya da yardımları müşterilere sunmak için de istekli olmaları çok önemlidir. Örneğin banka işlemlerinizle ilgili bir sorunun ortaya çıkması halinde bankada sizinle ilgilenmesi gereken müşteri temsilcisinin sorununuzu çözme konusunda istekli ve hazır olması çok önemlidir. Çok sayıda müşterinin bulunduğu yoğun hizmet ortamlarında hizmet personelinin bu boyuta uygun hareket etmesi çok önemlidir.

Güvenlik: *Tehlike, risk ya da şüpheye maruz kalmama durumudur.* Kullandığınız kredi kartınızın güvenliği, otomobilinizle ilgili olarak sunulan bakım ve onarım hizmetlerinin güvenliği gibi çok farklı durumlar sunulan hizmetle ilgili ortaya çıkabilecek her türlü tehlike, risk ya da şüphenin ortadan kaldırılması anlamına gelecektir.

Empati: *Müşterinin hizmete kolayca ulaşabilmesini, müşteriyle en uygun biçimde iletişim kurulabilmesini ve müşterinin kim olduğunun, ihtiyaçlarının neler olduğunun anlaşılabilmesi için çaba harcanmasını içerir.* Müşteriyle kurulacak uygun iletişim, müşterilerin her gerektiğinde anlayabilecekleri biçimde bilgilendirilmelerini ve müşterilere kulak verilmesini gerektirir. Bununla birlikte müşteriler istedikleri zaman kolaylıkla ilgili personele ulaşabilmeli, müşteri hizmetlerini her aradıklarında sorunlarını dinleyecek bir hizmet personelinin bulabilmelidirler.

Fiziksel varlıklar: *Fiziksel tesislerin, ekipmanların, personelin ve diğer malzemelerin görünümüdür.* Hizmetin sunumu sırasında kullanılan tüm fiziksel kanıtlar bu kapsamdadır. Bankanın mekân olarak çekiciliği, hizmet sunan personelin kıyafeti, tamir için gelen personelin kullandığı aletlerin son teknoloji olması müşterinin kalite algılamaları üzerinde etkilidir.



Bir otel işletmesi için hizmet kalitesinin beş temel boyutu kısaca nasıl açıklanabilir?

Hizmet Kalitesi Modeli (Boşluk Modeli)

Hizmet kalitesi modeline boşluk modeli de denilebileceğini ifade ederek, Şekil 3.2'de gösterilen kavramsal modelin hizmet işletmelerine, hizmet kalitesini yükseltmeleri için bir yol gösterdiğini söylemek mümkündür.

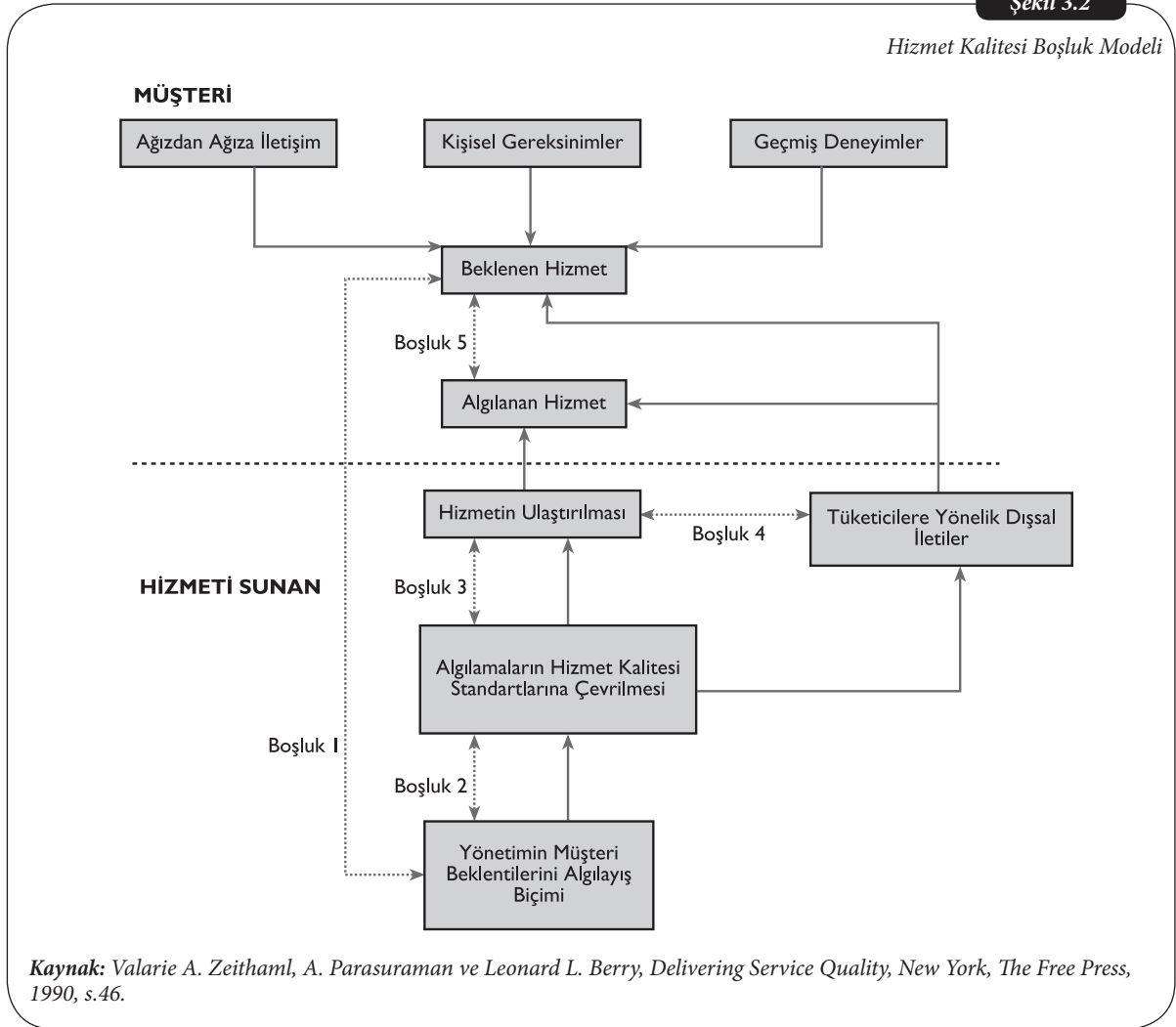
Modele göre **hizmet kalitesi**, müşterinin beklediği hizmet ile müşterinin algıladığı hizmet arasındaki farktan, diğer bir deyişle *boşluktan* oluşur. Beklenen hizmet kalitesi algılanan hizmet kalitesinden daha büyükse müşterinin kalite algısı düşer, bir diğer deyişle müşteri beklediğini alamadığını düşünürse hizmet kalitesi boşluğu büyür ve müşteri mutsuz olur. Aşağıda sunduğumuz şekil hizmet kalitesi ve boşlukları anlamında aslında iki taraf olduğunu vurgular: 1. Hizmeti sunan ve 2. Müşteri. Şekil 3.2 içinde verilen iki temel taraf hizmet kalitesi penceresinden bakıldığında kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Hizmeti Sunan: Öncelikle müşterinin hizmete dair beklentilerinin belirlenmesi ve ardından da bu beklentilere uygun standartlarda hizmetin tasarlanması gerekir. Daha sonra hizmetin pazarlama iletişimi aracılığıyla müşterilere duyurulması ve hizmetin müşterilere ulaştırılması yapılır. Bu eylemler ve aşamalar yaşanırken dört boşluk oluşabilir. Oluşabilecek bu dört boşluk hizmet kalitesinin istenen düzeyde olmadığına işaretidir.

Müşteri: Müşteriye sunulan hizmete ek olarak, müşteriye yönelik dışsal iletiler, müşterinin kişisel gereksinimleri ve geçmişte yaşadıkları ve deneyimleri hizmetle ilgili algılamalarının oluşmasını sağlar. Çünkü müşterinin hizmete dair beklentileri de ağızdan ağıza iletişim, kişisel gereksinimler ve geçmiş deneyimlerle birlikte dışsal iletiler tarafından biçimlenir. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi müşterinin beklentileri ile algılamaları arasındaki fark müşteri boşluğunu oluşturuyor. İşte tam bu nokta neden bazı müşterilerin sunulan bir hizmetin kalitesinden memnun olurken bazı müşterilerin memnun olmayacağını kavradığımız noktadır.

Şekil 3.2

Hizmet Kalitesi Boşluk Modeli



Hizmet kalitesini açıklarken kullandığımız model ile de ortaya koymaya çalıştığımız bu boşluklar şu şekilde sıralanabilir:

Boşluk 1 (DİNLEME BOŞLUĞU): Bir hizmet işletmesinde, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılayış biçimi ile müşteri tarafından beklenen hizmet arasında farklılıklar

varsa buna “dinleme boşluğu” denir. Kısaca diyebiliriz ki müşterinin beklediği hizmetin yönetim tarafından doğru anlaşılabilmesi için müşteriye kulak vermek, doğru kanallarla ve doğru şekilde müşterinin dinlenmesi gerekir. Bu boşluğun kapanması için, işletmenin pazarlama araştırmasına gereken önemi vermesi, yukarı yönlü iletişimin sağlıklı işlemesi, ilişki odaklılık ve hizmet sunumu ile ilgili başarısızlıkların uygun biçimde telafisi üzerinde durulması gereken noktalar. İşletme hem pazar hakkında gerekli araştırmaları yapmalı, hem de toplanan verilerden karar verirken yararlanmalıdır. Yöneticilerle müşteriler arasında oluşturulacak etkileşim ve müşterilerle temas halindeki hizmet personelinin müşteri beklentileri hakkında yönetimi bilgilendirmesi bu boşluğun kapatılmasında etkili olacaktır. Ayrıca işletme, ilişki odaklı davranmalı ve hizmetin sunumunda oluşan eksiklik ya da başarısızlıkları telafi edecek mekanizmaları oluşturmalı ve işletmelidir.

SIRA SİZDE

5

Bir otomobil acentesindeki satış temsilcileri sizce dinleme boşluğunun kapatılmasında nasıl etkili olabilirler?

Boşluk 2 (HİZMET TASARIMI VE STANDARTLARI BOŞLUĞU): Yöneticilerin müşteri beklentilerini algılayış biçimi ile bu algılamaları hizmet kalitesi standartlarına çevirmek arasında farklılıklar var ise bu noktada ikinci boşluk oluşur. Bu boşluğun ortadan kaldırılması için işletmenin etkin bir hizmet tasarımı sisteminin bulunması, hizmet standartlarının müşteri beklentilerine göre oluşturulması, fiziksel kanıtların ve hizmet sunum ortamlarının sunulan hizmet ile uyumlu ve hizmet etkinliğini destekleyici ve çekici olması gerekir. İşletmenin müşterilerine sunacağı her bir hizmeti hem müşterilerine hem de hizmet personeline tanımlaması yani anlamalarını sağlaması gerekir. Yönetimin müşteri beklentilerini doğru biçimde anlaması tek başına yeterli olmamaktadır, bir adım daha öteye giderek bunların uygun bir sistemle standartlar haline dönüştürülmeleri de gerekir.

Boşluk 3 (HİZMET PERFORMANSI BOŞLUĞU): Hizmet işletmelerinin kalite standartları ve fiili olarak müşteriye ulaştırabileceği hizmet birbirinden farklı ise boşluk oluşur. Daha açık ifade etmek gerekirse, uygun standartları oluşturmak tek başına yeterli olmaz, bir adım ileri giderek uygun standartlardaki hizmeti müşterilere uygun yollarla ulaştırmak gerekir. Bu boşluğun kapatılabilmesi için etkin bir insan kaynakları politikası, hizmet araçlarıyla uyum, talep ve kapasitenin dengelenmesi, müşterilerin hizmete ulaşabilmek için yerine getirmesi gerekenleri yapmalarının sağlanması gerekir. Etkin insan kaynakları politikaları yoluyla hizmet personeli etkin bir biçimde hizmet sunabilmelerini sağlayacak biçimde eğitilir, motive edilir, yetkilendirilir ve ücretlendirilir. Müşterilerin hizmet performansının sunumunda hizmet personeli ile birlikte hizmetin üretimine katkı olmaları nedeniyle, ne yapmaları gerektiği ve nasıl yapmaları gerektiği ile ilgili olarak bilgilendirilmeleri gerekir. Böylelikle hizmetin sunumu daha etkin ve verimli olacaktır. Hizmetin müşterilere ulaştırılmasında bazen araçlar devreye girer, örneğin bir sigorta acentesi sigorta şirketi adına hizmeti müşterilere sunan aracı durumundadır. Sigorta acentesinin aracılığını yaptığı sigorta şirketi ile uyum içinde çalışmasını sağlamak hizmet performansı boşluğunu kapatmak için gereklidir. Bu boşluğun kapatılabilmesi için hizmet işletmesi talep dalgalanmaları ile arzı uyumlu hale getirecek politikalar da yürütmelidir. Örneğin bir otel işletmesi mevsimsel dalgalanmalar nedeniyle, kapasitenin atıl duruma düştüğü aylarda müşteri çekmek için bazı uygulamalar yapabilir.

Boşluk 4 (İLETİŞİM BOŞLUĞU): Müşteriye sunulan hizmet müşteriye reklam ve benzeri yollarla ulaştırılan dışsal iletilerden farklı ise “iletişim boşluğu” oluşur. Dışsal iletiler işletmenin müşterilerle iletişim kurmak amacıyla gerçekleştirdiği her türlü iletişim çabalarıdır. Bu boşluğun kapatılabilmesi için öncelikle işletmenin müşterileriyle kurduğu tüm iletişimlerin işletmenin iletişim stratejisi ile uyumlu olması gerekir. Tüm tutundurma

çabaları, işletmenin pazarlama iletişimi çabalarına etkisi olacak örneğin hizmet personelinin müşterilerle olan etkileşimi gibi tüm etkileşimler aynı mesajı iletmelidir. İşletmenin sunacağı hizmeti doğru anlatması da iletişim boşluğunun kapatılabilmesi için zorunludur, müşterilere söz verirken tutulamayacak sözler verilmemelidir. Ayrıca hizmetin sunumunda farklı sorumlulukları olan hizmet örgütünün farklı bölümleri de etkin bir biçimde iletişim halinde olursa, verilen söz tutulabilir.

Boşluk 5 (MÜŞTERİ BOŞLUĞU): Müşterinin beklediği hizmet ile algıladığı hizmet performansı arasında farklılıklar var ise “müşteri boşluğu” oluşur. Bu boşluk daha önce anlatılan diğer 4 boşluğa bağlı olarak oluşur.

Yukarıda sıralanan her bir boşluk hizmet işletmeleri için üstesinden gelinmesi gereken olumsuzlukları ortaya koymaktadır. İşletmeler her bir boşluğa ilişkin ayrıntılı analizler yaparak, hizmet sunumunun kalitesini müşteri tatminini yükseltecek seviyeye çıkarabilirler.

Hizmet işletmeleri için asıl ulaşılmaması gereken hedef müşterilerinin sürekli müşteriler haline gelmelerini sağlamak yani müşteri bağlılığı olduğu için, müşteri beklentilerini tam olarak karşılayacak hizmet standartlarını yakalamak çok önemlidir.

Hizmet işletmelerinde müşterilerle etkileşim içinde olmayanlar da dahil olmak üzere (mutfaktaki aşçı ya da depodaki görevli gibi) tüm personel hizmetin üretiminde yer almaktadır. Bu nedenle, hizmet kalitesinin hedeflenen düzeyde olabilmesi için hizmet örgütünde yer alan tüm çalışanlar belirlenmiş olan hizmet kalite standartlarında sorumluluk sahibidir.

Özet

Hizmetler günlük yaşantımızın çok büyük bir kısmında yarar sağladığımız, kullandığımız performanslar ya da eylemler olarak düşünülebilir. İşletmeler, hizmetlerin soyut ve sürece dayalı performanslar olmaları nedeniyle fiziksel ürünlere göre farklı kararlar almak durumundadırlar. Bu nedenle hizmetlerin pazarlanmasında süreç, insan ve fiziksel kanıtlar dediğimiz üç boyut daha ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak da hizmetlerin pazarlanmasında bu boyutlar ilave karar alanlarıdır.

Hizmetlerin soyut ürünler olması müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve kalite gibi hedefleri daha karmaşık ve zor hale getirmektedir. Ancak bu zorluklar hizmet üreticilerine ve pazarlamacılarına yeni fırsat alanları da çıkarır. Sürekli yeni hizmetlerin çıkması da aslında fırsatların yenilikçi pazarlamacılar tarafından keşfedildiğini gösterir.

Müşteri memnuniyeti müşterilerin beklentilerinin karşılanma derecesi iken, değer müşteri için elde edilen yarar ile katlanılan maliyet ya da fadekarlıklar arasındaki farktır. Hizmet pazarlamacısı bu farkın müşterileri tarafından olumlu olarak algılanmasını sağlayacak hizmet kalitesine ulaşmalıdır.

Hizmetlerin etkileşime dayalı olmaları müşteri ilişkileri boyutunu çok önemli bir noktaya getirmektedir. Hizmet sunumu ve ilişki bakımından hizmetleri kesikli ve sürekli hizmetler, üyelik ilişkisine dayalı olan ve dayalı olmayan hizmetler şeklinde sınıflandırmaktayız. Hizmetlerin sürekli ve aynı zamanda üyelik ilişkisine dayalı olması müşterilerin hizmet sunucusu tarafından tanınması anlamına gelmektedir. Müşterinin özelliklerinin bilinmesi, tanınması hizmet kalite standartlarında müşteri beklentilerinin yakalanmasını sağlayacaktır.

Müşteri bağlılığı müşterilerin istikrarlı bir biçimde aynı mal ya da hizmeti ya da markayı kullanmaları ya da tüketmeleri anlamına gelmektedir. Bağlılık farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Pek çok mal ya da hizmetin rekabet halinde olduğu günümüz piyasa koşullarında tam bir bağlılık oluşturabilmek oldukça zordur. Hizmet kalitesi müşteri bağlılığının oluşabilmesi için çok önemlidir. Aslında hizmet işletmeleri müşterilerinin kendi hizmetlerini istikrarlı bir biçimde almasını istiyorsalar, istikrarlı bir kalite standardına ulaşmaları şarttır. Hizmet kalitesi ve müşteri tatmini zaman zaman aynı anlamda kullanılsa da aslında farklı kavramlardır. Hizmet kalitesi uzun dönemli ve hizmet hakkında daha genel bir değerlendirmeye iken, tatmin daha kısa dönemli ve belirli bir hizmetin elde edilmesine ilişkin yargıdır. Fiyat ve müşterinin içinde bulunduğu durum tatmin üzerinde etkili olurken, bu faktörlerin hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğunu söyleyemeyiz. Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesinin ölçümü

için bir model oluşturmuşlardır. Boşluk Modeli de denen bu model hizmet kalitesini beş boyutta inceler. Bu boyutlar güvenilirlik, karşılık verebilirlik, güvenlik, empati ve fiziksel varlıklardır.

Hizmet kalitesini etkileyen beş boşluk olduğu söylenir: dinleme boşluğu, hizmet tasarımı ve standartları boşluğu, hizmet performansı boşluğu, iletişim boşluğu, müşteri boşluğu. Hizmet kalite boşluklarının kapatılması müşteri tatminini sağlayacaktır. Bu boşlukların hizmet işletmeleri tarafından analiz edilmesi, hizmetin sunumu sırasında ulaşılması gereken standartları işletmeye gösterir. İşletmenin bu kalite standartlarına uygun hizmet sunması ve müşteri beklentilerini karşılaması müşteri bağlılığı hedefine ulaşmak anlamına gelecektir.

Kendimizi Sınavalım

- Müşterilerine sundukları çekirdek ürünleri hizmet olan işletmelerin oluşturdukları endüstri aşağıdakilerden hangisidir?
 - Üçüncü sektör
 - Hizmet endüstrisi
 - İmalat endüstrisi
 - Üretim endüstrisi
 - Bağımsız sektör
- İster somut olsun, ister soyut olsun her ürünün aslında tüketicieye hizmet sunduğunu ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - Kapsamlı hizmet
 - İleri hizmet
 - Müşteri hizmeti
 - Türetilmiş hizmet
 - Çekirdek hizmet
- Hangisi hizmetlerin özelliklerinden **değildir**?
 - Soyutluk
 - Heterojenlik
 - Eş zamanlılık
 - Paylaşırlılık
 - Dayanıksızlık
- Aşağıdakilerden hangisi kesikli hizmet sunumudur?
 - Posta hizmetleri
 - Sigorta
 - Kablo TV aboneliği
 - Radyo yayını
 - Telefon hizmeti
- Müşterinin elde ettiğini düşündüğü yarar ile yarara ulaşmak için katlanacağı maliyetler arasındaki fark aşağıdakilerden hangisidir?
 - Bağlılık
 - Memnuniyet
 - Müşteri için değer
 - Kalite
 - Müşteri sürekliliği
- Müşterinin tüm rekabetçi etkilere direnç göstererek aynı işletmenin ürünlerini ya da aynı markayı satın alması aşağıdakilerden hangisidir?
 - Müşteri değeri
 - Müşteri tatmini
 - Müşteri ilişkileri
 - Müşteri için kalite
 - Müşteri bağlılığı
- Hizmet kalitesini müşteri algılamaları, beklentileri, memnuniyetleri ve tutumları ile açıklayan hizmet kalitesi tanımlama perspektifi aşağıdakilerden hangisidir?
 - İçsel perspektif
 - İşletme odaklı perspektif
 - Pazar odaklı perspektif
 - Dışsal perspektif
 - Dolaylı perspektif
- Hangisi hizmet kalitesi boyutlarından **değildir**?
 - Güvenilirlik
 - Karşılık verebilirlik
 - Dışsallık
 - Güvenlik
 - Empati
- Hizmet işletmesinin belirlediği kalite standartlarına uymayan bir hizmetin sunulmuş olması hangi kavramla ifade edilir?
 - Hizmet performansı boşluğu
 - İletişim boşluğu
 - Müşteri boşluğu
 - Hizmet tasarımı ve standartları boşluğu
 - Dinleme boşluğu
- Müşterilerin algıladığı hizmet ile beklediği hizmet arasındaki fark aşağıdakilerden hangisidir?
 - İletişim boşluğu
 - Müşteri boşluğu
 - Dinleme boşluğu
 - Hizmet tasarımı ve standartları boşluğu
 - Hizmet performansı boşluğu

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|--|
| 1. b | Yanıtınız yanlış ise “Hizmet Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. d | Yanıtınız yanlış ise “Hizmet Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. d | Yanıtınız yanlış ise “Hizmetlerin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. a | Yanıtınız yanlış ise “Hizmetler ve Müşteri İlişkileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. c | Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Bağlılığı ve İlgili Kavramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. e | Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Bağlılığı ve İlgili Kavramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. d | Yanıtınız yanlış ise “Hizmet Kalitesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. c | Yanıtınız yanlış ise “Hizmet Kalitesinin Boyutları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. a | Yanıtınız yanlış ise “Hizmet Kalitesi Modeli” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. b | Yanıtınız yanlış ise “Hizmet Kalitesi Modeli” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Teknoloji müşteri hizmetlerini ve hizmet ürünlerini hem kolaylaştırıcı yönde etkilemekte yani destek olmaktadır, hem de yeni hizmetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Neredeyse her tür ürün için söz konusu olan müşteri hizmetleri hatları teknolojik ilerlemelerle artık çok daha etkin ve verimli çalışabilmektedir. İletişim teknolojisinin desteği ile işletmeler müşterilerine destek hizmetlerini günün her saatinde ve neredeyse hemen her yerde sunabilmektedirler. Teknolojik gelişmeler aynı zamanda bu yenilikleri hizmet fırsatlarına çevirmeyi bilen yenilikçi işletmeler tarafından yeni hizmetlerin müşterilere sunulmasında kullanılmaktadır. Bunun en güzel örneği de kuşkusuz Internettir. Facebook, Twitter birer sosyal medya ortamı olmalarının yanında pek çok hizmetin sunumu için de birer platform haline gelmişlerdir.

Sıra Sizde 2

Otellerin sundukları müşteri hizmetleri sürekli olmayan (kesikli) ilişkilere dayalı hizmet sunumlarıdır. Ancak sürekli olarak seyahat eden ve otellerde konaklayan müşterilere yönelik gerçekleştirilen sadakat programları aracılığıyla oteller müşterilerini tanıma olanağı oluşturabilirler.

Sıra Sizde 3

Kuaförler ya da berberler müşteri bağlılığının en yüksek olduğu hizmet pazarlaması alanlarındandır. Çünkü personel müşteri etkileşiminin en yüksek olduğu hizmet sunumu örneklerindedir. Müşterinin saçını nasıl istediğini ya da beğendiğini tam olarak öğrenen becerikli bir berber ile kurulan ilişki hem berber için hem de müşteri için çok değerlidir. Müşteri berberini değiştirirse, aynı saç kesimine ulaşamama riski vardır ve çoğunlukla bu riske girmek istemez. Bu riske girse bile, yeni berberin müşterinin saçını nasıl istediğini öğrenmesi zaman alacaktır. Müşteri bu maliyete katlanmayı da çoğunlukla istemez. Aradaki ilişkinin değeri bağlılığın yüksek olmasını sağlamaktadır.

Sıra Sizde 4

Bir otel işletmesi için güvenilirlik odaların, restoranın ve diğer hizmet sunum alanlarının broşürlerde gösterildiği gibi olmasıdır; söz verilen tüm hizmetlerin söz verildiği şekilde yerine getirilmesidir. Karşılık verebilirlik otel içinde her bir hizmet personelinin her an hizmete hazır olmasıdır. Örneğin odada duş bozulduğu anda bir görevlinin gelip tamir edebilmesi gerekir, resepsiyon görevlisi yanlışlıkla başkasına verilmiş olan odanın yerine size en kısa sürede bir oda ayarlayabilmelidir. Yemeklerin sağlıklı olması, havuzun çocuklar için güvenli olması ve benzeri tüm risk ve tehlikelerden müşterilerin korunması güvenlik boyutudur. Otelde görevli tüm hizmet personeli sürekli olarak müşterilerin istek ve şikayetlerini aktif olarak dinlemeye hazırsalar, bu amaçla tüm iletişim kanalları sürekli açıksa empati boyutu da olumlu demektir. Otelin türüne göre fiziksel varlıklar farklılaşabilir. Odalar ve odalardaki aletler, araçlar ve ekipmanlar, restoran ve restorandaki tabaklar, bıçaklar ve diğer eşyalar, lobideki koltuklar ve benzerleri, resepsiyon görevlisinin ya da kat görevlisinin kıyafeti, oda anahtarınız ve akla gelecek her türlü fiziksel kanıt müşterilere otelin imajı ile ilgili mesajlar verir ve bu mesajlar olumlu olmalıdır.

Sıra Sizde 5

Bir otomobil acentesindeki satış temsilcileri aslında yukarı yönlü iletişimin temel taşlarıdır. Daha açık ifade etmek gerekirse, hem hizmet sunan acentenin hem otomobil üreticisinin gözü ve kulağıdır. Müşteriler hakkında başka kimsenin elde etmesi mümkün olmayan ve biçimsel yöntemlerle de öğrenilmesi ve kayıt altına alınması mümkün olmayan çok önemli bilgiler ancak satış temsilcileri tarafından elde edilebilir. Bu nedenle, müşteri beklentilerinin neler olduğunu en doğru biçimde öğrenmek isteyen yöneticiler, satış temsilcileriyle aralarında uygun bir iletişim kanalı oluşturmalıdırlar. Bu durum dinleme boşluğunun kapatılmasında olumlu bir etki yapacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Blythe, L. (2009). **Key Concepts in Marketing**, London: Sage.
- Odabaşı, Y. (2000). **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öztürk, S. A. (2007). **Hizmet Pazarlaması**, Eskişehir: Ekin .
- Zeithaml V. A., Parasuraman A. ve Berry, L.L. (1990). **Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations**, New York: The Free Press.
- Zeithaml V. A., Bitner, M. J. ve Gremler, D. D. (2009) **Services Marketing**, New York, Mc Graw-Hill.

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Stratejik düşünmeyi tanımlayabilecek,
- Müşteri ilişkilerinde stratejik düşünmenin önemini açıklayabilecek,
- Müşteri ilişkileri açısından stratejik konuları ifade edebilecek,
- Müşteri ilişkileri açısından stratejik konuları birbiriyle ilişkilendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Stratejik Düşünme
- Müşteri Tatmini
- Müşteri Bağlılığı
- Müşteri Odaklı Olma
- Müşteri Yaşam Boyu Değeri

İçindekiler



Müşteri İlişkilerinde Stratejik Yaklaşım

GİRİŞ

Müşterilerin, pazarda ihtiyaçlarını karşılayan birçok ürün ve marka vardır. Pazardaki bu alternatif fazlalığı, tüketicilerin karar verme sürecini ve tercihlerini etkiler. Bu nedenle işletmelerin, pazarda varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı elde etmesi için müşterilerinin ne istediğini anlaması gerekir. Müşterilerin beklentilerinin anlaşılması ve bu beklentilerin karşılanması ya da aşılması müşteri tatmininin oluşmasını sağlar. Müşterinin tatmin duygusu; önerilen teklifin özelliklerine, müşterinin beklentilerine, ürünün kullanım durumuna bağlıdır. Tatmin olmuş bir müşterinin, işletmeyle olan ilişkisini sürdürmesi daha olasıdır. Ancak, rekabetin yoğun yaşandığı pazarlarda bir işletmenin tatmin olmuş bir müşterisi bile, çoğu zaman rekabetçi tekliflere doğru yönelebilir. Müşterinin tatmin duygusu, güven oluşumuna öncülük eder. Müşteri tatmini, müşteri bağlılığının oluşmasında önemli bir belirleyicidir. Bağlılık ise basit bir şekilde satın alınan tekrarlanması değildir. Kavram, gelecekteki satın alma niyetlerini, fiyat hassasiyetini ve referans davranışları (ağızdan ağza iletişim) içerir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında müşteri bağlılığını sağlayabilmesi; müşteri odaklı bir bakış açısına sahip olmasına, müşteri sorunlarını önceden görebilmesine ve bu sorunlara çözümler üretebilmesine bağlıdır.

Müşteriler değer ve ihtiyaç olmak üzere başlıca iki temel açıdan farklılık gösterir. Farklı müşteriler, faaliyetlerinde farklı değer ve ihtiyaçlara sahiptir. Demografik, psikografik, davranış, işlemsel geçmiş ve tutumlardan oluşan tüm diğer müşteri farklılıkları, en temel olan bu iki farklılığı elde etmek için kullanılır. İşletmeler, müşterilerini kâra olan katkısı açısından değerlendirir. Bu doğrultuda işletmeler, her bir müşterinin maliyetlerini ve getirilerini dikkate alarak müşterileri sınıflandırır. Müşteri değeri temelinde yapılan bu sınıflandırmayla işletmeler, müşterileri gerçek ve potansiyel değeri açısından değerlendirir, bu değerleriyle orantılı bir şekilde her bir müşteriyle iletişim kurar ve ilişkilere yatırım yapar. Bu tür bir sınıflandırma işletmelere kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanma imkânı verir.

İşletmenin atacağı her bir adım müşterinin işletmeyle olan ilişkisinin güçlenmesi açısından önemlidir. Çünkü bir işletme hazırlamış olduğu ürün ya da hizmet önerisiyle potansiyel bir müşterinin dikkati çeker ve o kişinin müşteri olmasını sağlar. Dolayısıyla başlangıçtaki etkileşimler ve deneyimler müşterinin devam edip etmeme isteğinin olup olmadığını belirler. Ayrıca işletmelerin mevcut müşterilerini elde tutması da yine müşteri ilişkileri konusunda izleyeceği stratejilere bağlıdır. İşletmeler sürdürülebilir kâr elde etmek için, müşterilerin ödemeyi istediğinden daha düşük bir maliyetle müşteri değeri sağlamayı sürdürebilmelidir. Sürekliliği sağlanmış müşteriler, işletmenin en önemli iş var-

lıdır. Bu nedenle işletmelerin, müşteri ilişkilerine stratejik açıdan bakması ve geliştirilmesi gerekir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE STRATEJİK DÜŞÜNME

Yenilikçilik ve girişimciliğin temellerinden birisi, stratejik düşünmedir. Stratejik düşünme, bilgi ve fikirleri toplama, yorumlama, birleştirme ve değerlendirme için ihtiyaç duyulan bilişsel süreçtir. Kavram, stratejik yönetimin yenilikçilik görünümünü tanımlamak için kullanılmaktadır. Stratejik düşünme, proaktif olma ve topluma değer ekleme yoluyla daha iyi bir geleceğin nasıl yaratılacağı üzerinde durur ve daima derin bir kişisel değişim gerektirir. Bunun yanı sıra, sadece ne ve nasıl sorularını değil, aynı zamanda niçin sorusunu da anlamayı içerir. Stratejik düşünme gerçekleştirilirken tüm sistem, bu sistemin çeşitli parçaları ve bu parçaların birbirleriyle olan ilişkileri dikkate alınır. Stratejik düşünmenin sahip olduğu bazı karakteristikler vardır. Bu karakteristikler şunlardır:

- Yöntem/süreçlerden daha çok sonuçlara/amaçlara odaklanmak,
- Engellerden daha çok fırsatlar üzerinde düşünmek,
- Kısıtlamalardan daha fazla olasılıklara yönelmek,
- Mevcut olandan daha çok geleceğe odaklanmak,
- Programlardan daha fazla değerlere yönelmek,
- İçten daha fazla dışa doğru bakmak,
- İstikrarlılıktan daha fazla uyuma odaklanmak,
- Ayrıntılardan daha fazla kavramlar üzerinde durmaktır.

Stratejik düşünme daha spesifik olarak; çevrede yaşanan değişim gerçeğini kabul eder, mevcut varsayım ve faaliyetleri sorgular, sistem anlayışına dayanır, muhtemel geleceği göz önünde tutar, yeni fikirler üretmeye imkân tanır ve dışsal çevreyle örgütsel uyumu sağlar. İşletmelerin stratejik düşünmeyle ilgilenmelerinin temel nedeni, dünyada yaşanan çarpıcı değişimdir. Bu temel nedenle birlikte işletmeleri stratejik düşünmeye zorlayan alt nedenler ise şu şekildedir:

- İşletme ve çevresinde yaşanan yeni değişimler ve gelişmeler,
- İşletme paydaşlarının ve alıcılarının tatmin edilmesi,
- Toplum üzerinde olumlu bir etkinin yaratılması,
- Geleceğe daha iyi bir dünyanın bırakılması,
- Gelişme isteği,
- Çalışanların tatmin edilmesi,
- İşletmelerin yatırımın geri dönüş oranını artırma isteği,
- Rakiplerden önde olma isteği,
- İşletmelerin kendi rekabetini kendisiyle kıyaslama isteği,
- Yönelinen yere ilişkin ortak bir dil ve anlama sahip olma,
- Mevcut uygulamaların çalışması ve gelecekte de çalışabilmesi,
- Stratejik düşünme konusunda açık bir modele sahip olmaktır.

Stratejik düşünme birey ve örgütlerin, değişiklikler sonucu ortaya çıkan güç durumları tanımlamasına ve bu güç durumların üstesinden gelmesine imkân sağlar. İşletme yöneticilerinin amaçlarına ulaşabilmesi için olaylara ve konulara ilişkin stratejik bir yaklaşımına sahip olması gerekir. Yöneticilerin sadece işlemsel temelli bir düşünce yapısına sahip olması, değişim sonucu ortaya çıkan fırsat ve tehditleri görmesine engel olur. Stratejik düşünme ve işlemsel temelli düşünme arasında bazı açılardan farklılıklar vardır.

Stratejik düşünme	İşlemsel düşünme
Uzun dönemlidir.	Kısa dönemli, hemen
Tüm örgüt koşullarını dikkate alır.	Dikkat gerektiren bölümlü ilgilenir.
Yansıtıcıdır.	Faaliyetlere hızlı olarak rehberlik edicidir.
Tüm örgütsel yetenekleri tam olarak kullanmak ister.	Ulaşılabilir kaynakları kullanmak ister.
Kavramsaldır.	Somuttur.
Yaratıcı, yeni bir çıkış açmadır.	Devam eden, rutindir.
Etkinlikle daha fazla ilgilidir.	Etkililikle daha fazla ilgilidir.
Fırsatları tanımlamaktır.	Mevcut sorunları çözmektir.
Dışsal çevreyi sürekli olarak inceler.	İçsel bağlam üzerinde durur.
Müdahale etmeme yaklaşımını kanıtlar.	Müdahale etme yaklaşımını kanıtlar.
Üstten bakıştır.	Altan bakıştır.

Tablo 4.1
Stratejik Düşünme
ve İşlemsel Düşünme
Arasındaki Farklılıklar

Kaynak: Thurlow, 2003: 200.

Stratejik düşünme, örgütün her zaman vizyonuna doğru hareket etmesine yardımcı olan yönetici ve çalışanların fikir ortaya koyması ile gerçekleşir ve örgütlerin başarısı için önemlidir. Bu nedenle bu düşüncenin teşvik edilmesi gerekir.

İşletme içerisinde stratejik düşünme nasıl teşvik edilir?



SIRA SİZDE

Geçmiş zamanlarda doğru pazarlama stratejisini geliştirme ve uygulama işletmenin pazar payını maksimize etmek için müşterilerle büyük bir miktarda işlem yaratmaya ilişkin herşey anlamına gelirdi. İşletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarını keşfetmek ve sorunlarına en iyi çözüm yolu bulmaya daha az önem verirdi. Bununla birlikte günümüz ekonomisinde müşterileri çeken ve elde tutan stratejileri geliştirmek için üzerinde durulan konu değişmiştir. Uzun dönemli müşteri ilişkileri geliştirme, hızlı bir değişimin yaşandığı bir çevrede, rakiplerden farklılaşmanın en iyi yollarından biridir. Çünkü işletmelerin kullandığı teknolojilerin benzer olması nedeniyle ürettiği ürünler birbirine benzemektedir. Pazarlama programının geliştirilmesi ve uygulamasının kapsadığı tüm faaliyetlerin temel amacına bakıldığında, uzun dönemli müşteri ilişkilerini geliştirmek ve bu ilişkileri sürdürmek olduğu görülür. Bununla birlikte müşteri ihtiyaç ve isteklerini etkili bir şekilde tatmin edebilen bir pazarlama stratejisinin uygulanması, günümüz hızla değişen iş çevresinde zordur. Müşteri ilişkilerini geliştirmede ürünleri hariç tutan işletmeler, ilişki partnerleri arasında güven, taahhüt, işbirliği, bağlılık tarafından oluşmuş değerden kaynaklanan ilişkisel sermayeye sahiptir ve çoğu işletme en önemli kaynak olarak ilişkisel sermayeyi ya da bir örgütün sahip olduğu varlıkları görmektedir.

İşletmeler, müşteri ilişkilerine stratejik yaklaşma yoluyla, uzun dönemli müşteri ilişkilerini nasıl kuracağı, geliştireceği ve zenginleştireceği üzerinde durur. Bunu sağlamak için de, farklı temas noktalarından elde edilen müşteri verilerini etkin bir şekilde kullanarak, müşterileri işletmeye sağladığı değerler temelinde tanımlar ve değerleriyle orantılı bir şekilde müşteriye yatırım yapar. Diğer bir ifadeyle işletmeler, elde ettiği verilerden hareketle, ürün geliştirmeden pazarlama ve satış mesajlarına, müşteri şikâyetlerinin işlenmesinden tüm müşteri ilişkilerinin yönetimine kadar müşteri deneyimini biçimlendirme sırasında gerçekleştirilen her çabada bir girdi olarak bu verileri kullanır ve bu yolla müşteri tatmini ve bağlılığını yaratır.

MÜŞTERİ TATMINİ

Müşteri tatmini, potansiyel bir müşterinin bir ürün ya da hizmete ilişkin beklentileri ve bu müşteriye gerçekte sağlanan hizmet algılaması arasındaki uygunluğun derecesidir. Eğer bir müşterinin ürün ve hizmete ilişkin beklentileri karşılanıyor ya da bu beklentiler aşı-lıyorsa o zaman tatmin gerçekleşir. Bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Müşterinin kişisel istekleri, ihtiyaçları ve beklentileri < Ürün ya da hizmetin algılanan kalitesi
→ İkna olmuş müşteri

Müşterinin kişisel istekleri, ihtiyaçları ve beklentileri = Ürün ya da hizmetin algılanan kalitesi
→ Görünüşte tatmin olmuş müşteri

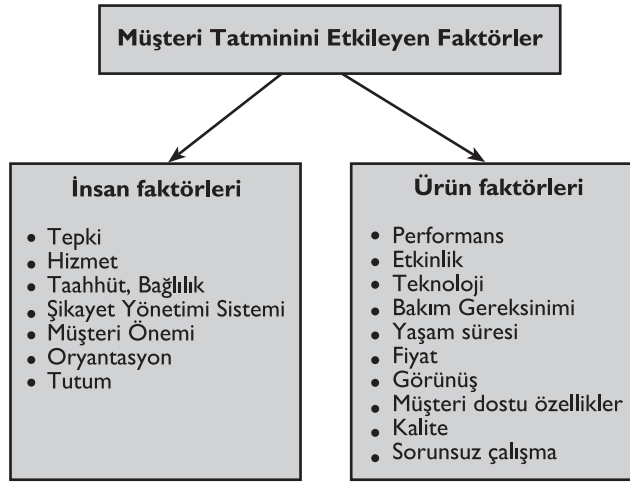
Müşterinin kişisel istekleri, ihtiyaçları ve beklentileri > Ürün ya da hizmetin algılanan kalitesi
→ Hayal kırıklığına uğramış müşteri

Müşteri tatmin ya da tatminsizliğinin oluşmasında beklentilerin karşılanması önem-lidir. Müşteri beklentilerini etkileyen bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar; müşterilerin geç-mişte yaşadıkları deneyimler, işletmeler tarafından yapılan promosyonlar, üçüncü şahısla-rın verdikleri bilgiler (arkadaş, akraba, tanıdık vb.) ve medyadır. Bu unsurlar müşterilerin, işletme ve ürünlerine olan beklentilerini şekillendirir. Müşteri tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri iki kategoride sınıflandırmak mümkündür.

Şekil 4.1

Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Sugandhi, 2003: 113.



İşletmeler müşterilerini kaybetmemek için, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmelidir. Müşteri tatmini, işletmenin ekonomik performansı için önemlidir. Çünkü tatmin olmuş müşterilerin bağlı olması, tekrar sipariş vermesi ve bir işletme tarafından sunulan hizmetlerin geniş bir yelpazesini kullanması söz konusu olur. Müşteri tatmini, zaman içinde değişir. İşletmeler, müşterinin tatmin düzeyindeki değişikliği belirleyebilmek için belli periyotlarla ölçümler yapar. İşletmeler, müşteri taminini işle ilişkili, müşteriye ilişkili, performansla ilişkili, rekabetle ilişkili, işletmeyle ilişkili nedenler sebebiyle ölçer. Her örgüt, müşterilerin istek, ihtiyaç, beklentileri ve bunların yerine getirme düzeyine ilişkin veri toplamak için bir dizi araç ve yöntemle sahip olmalıdır. Bu araç ve yöntemlerle; müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması, müşteriler tarafından önemli olarak dikkat edilen faktörlerin belirlenmesi, işletme ve diğer rakipler için bu faktörlere yönelik müşteri geribildirimini belirlenmesi, kıyaslama, müşteri beklentileri ile işletme faaliyeti ve işletme faaliyeti ile kıyaslama arasındaki sapma düzeyi ortaya konabilmelidir.

İşletmeler müşteri tatmininin ölçümü sırasında ya doğrudan yöntemler (müşteri geribildirim incelemeleri, müşteriyle gayri resmi sohbet/görüşme, tüketici pazarına sürpriz ziyaretler) ya da dolaylı yöntemler (şikâyetlerde kullanılan geçici değişkenlerin ölçümü, bağlılıkta kullanılan geçici değişkenlerin ölçümü) kullanır. Aslında müşteri tatmininin sağlanmasında önemli rol oynayan başlıca üç alan vardır. Bu alanlar; insan kaynakları/ çalışanlar, teknoloji, şirket kültürü ve uygulamalarıdır. Bu bağlamda işletmelerin yerine getirmesi gereken başlıca dört faaliyetten söz etmek mümkündür. Bu faaliyetleri; müşterinin dinlenmesi, dikkat gerektiren faaliyetlerin tanımlanması ve bir faaliyet planının geliştirilmesi, müşteriler tarafından güven duyulan bir örgüt olma yolunda çalışılması ve işletme kültürü olarak müşteri tatmininin geliştirilmesi şeklinde belirtebiliriz.

Müşterinin olduğu bir alıcı pazarında, işler müşteriyle başlar ve müşteriyle sona erer. İşin büyümesi, kârlılığı, likidite ve bir örgütün imajı müşteriye bağlıdır. Bu nedenle bir işletmenin müşterinin beklentilerini tam olarak karşılaması ve tatminini sağlaması gereklidir. Müşteri tatmini, müşterinin satıcıya ve ürününe ilişkin düşüncesinin özetidir. Müşterinin daha yüksek bir tatmin düzeyine ulaşması, markaya karşı daha iyi duygusal ve hissi ilginin yanı sıra müşteri ile satıcı arasında daha yoğun bir ilişkinin oluşmasını sağlar. Diğer bir ifadeyle müşterinin daha yüksek tatmin düzeyine ulaşması, o müşterinin daha pozitif hisler yaşamasına katkıda bulunur.

İşletmenin düşük şikâyet oranlarına sahip olması, o işletmenin müşteri tatmini sağladığının bir göstergesi olabilir mi?



SIRA SİZDE

MÜŞTERİ BAĞLILIĞI

Müşteri bağlılığının tanımlanmasında, genellikle tutumsal ya da davranışsal yönlerden biri alınır. Bu yönlerin her biri ayrı ayrı kullanıldığında geçerli olmasına rağmen, farklı etkilere sahiptir ve faaliyetler için çok farklı durumlara öncülük eder. Müşteri bağlılığını geliştirme konusuna yaklaşımda faaliyetler için en yararlı yol, her iki tanımlamaya eş zamanlı olarak güvenmektir. Bağlılığın tutumsal tanımı; bir müşteri bağlılığının, müşterinin zihinsel durumu olduğunu ifade eder. Bu tanımla eğer bir müşteri marka ya da işletmeye doğru olumlu ve öncelikli bir tutuma sahip oluyorsa, marka ya da işletmeye bağlı olur. Yani bir müşteri, işletmenin malını, hizmetini ve markasını severse, o taktirde o işletmeden satın alır. Tutumsal bağlılık, müşterinin işletme hakkında olumlu konuşması ve işletmeyi başkalarına tavsiye ederek, potansiyel müşterileri bağlı olduğu işletmeye yönlendirmesidir. Bununla birlikte bağlılığın davranışsal tanımı, davranışın temelini oluşturan tutum ve tercihlere bakmaksızın, müşterinin gerçek davranışına dayanır. Yani davranışsal bağlılık, tutum ve tercihlere ziyade tekrar satın alma faaliyetiyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, marka tercihinin bir nedeni değil, marka tercihinin bir sonucudur. Davranışsal bağlılık olmaksızın tutumsal bağlılık, bir işletme için finansal fayda sağlamaz, ancak tutumsal bağlılık olmaksızın davranışsal bağlılık, sürdürülemez.

Yeni müşterilerin elde edilmesi mevcut olanların elde tutulmasından daha pahalı olduğu için müşteri bağlılığının işletmelerin başarısı için kritik olduğu söylenebilir. Müşteriler, kârlılığın farklı düzeylerini oluşturur ve tüm müşteriler kabul edilebilir maliyet ve gelir akışı oluşturamaz. Bu nedenle işletmeler, kârlı olan müşterileriyle ilişkilerini aktif olarak geliştirmelidir. Bağlılık, işletmeyle etkileşimde olan müşterilerin deneyimleri aracılığıyla geliştirilen ilişki üzerine kurulur. Müşteri bağlılığının oluşmasında, müşteri tatmininin sağlanması, müşteri güveninin oluşturulması, müşteri taahhütlerinin yerine getirilmesi önem arz eder. Müşteri bağlılığının kesilmesinde tatminsizlik, yeni seçenekler, yoğun rekabet, yüksek beklentiler gibi bazı unsurlarda rol oynar. Müşteri bağlılığını devam ettirmek için bağlılığı oluşturan unsurların tanımlanması gerekir. Bu unsurlar şunlardır:

- Tutum (duygusal, rasyonel, girişimci, atalet)
- Ürün/hizmet (çoklu ürün sunumu, farklılaştırma, yüksek hizmet unsurları)
- Teknoloji (değer zincirinin yüksek ucu)
- İşletme kültürü
- İnsan kaynakları

DİKKAT



Müşteri tatmini, duygusal ve hissi bir konudur. Geçmişte iyi yapılmış bir işe ilişkin duyulan bir histir. Bağlılık ise gelecekte gerçekleştirilecek müşteri faaliyetleriyle ilgilidir.

Bu unsurlar müşteri bağlılığının oluşmasında önemlidir. Müşteri bağlılığını oluşturmak için işletmeler tarafından çeşitli yollar izlenmelidir. Bu yollar:

1. İletişim kurulan kanallar geliştirilmeli,
2. Personel, mükemmel bir müşteri hizmetinin nasıl sağlanacağı konusunda eğitilmeli,
3. Çalışan bağlılığı geliştirilmeli,
4. Çalışanların eğitimi yönlendirilmeli,
5. Müşteriyi harekete geçirici teklifler sunulmalı,
6. İşletme, düzenli müşteriler tarafından satın alınan ürünleri belirlemeli ve bu ürünleri stok olarak bulundurmalı yani işletmenin ürün farkındalığı olmalı,
7. Güvenilirliği sağlamalı,
8. Esnek olmalı,
9. Teknolojiyi kullanarak kişisel temas, tüm işlemlerde müşterilere sağlanmalı,
10. Müşteri isimleri bilinmeli ve bu yolla, onların nelerden hoşlanıp hoşlanmadığı ortaya konmalıdır.

Çoğu işletme tatmin ve bağlılığın aynı olduğunu düşünür ve bir müşteri tatmin olduğunda otomatik olarak o müşteri bağlı bir müşteri gibi düşünülür. Oysaki bu doğru değildir. Bir müşteri tatmin olabilir, hatta hoşnutta kalabilir ancak o müşteri bağlı olabilir ya da olmayabilir. Müşteri tatmin olduğu halde bir işletmeye bağlı olmamasının bazı nedenleri vardır. Bu nedenler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- *Girişimci müşteri:* Bu tür müşteriler ödeyecekleri paraya daha fazla fayda ve değer elde etmeye yönelik olarak daha fazla alternatif yaratmak için çalışır. Bu müşteriler deneyimi severler, bu durumda onların işletmenin sunduğu mal ve hizmetten tatmin olduğu halde bağlı kalmamasına neden olur.
- *Rakiplerin baskısı:* Pazara yeni rakiplerin girmesi ya da diğer mevcut rakiplerin işletmeden daha hızlı bir oranda gelişmesi nedeniyle, müşteri daha iyi fırsatlara sahip olduğunu hissedebilir. Bu da tatmin olduğu halde bir müşterinin işletmesine bağlı kalmasını engeller.
- *İhtiyaçları karşılayamayan işletme:* Bir müşteri satın alım yaptığı işletmenin hizmetinden tatmin olmasına rağmen, bu müşterinin yeni ihtiyaçları ortaya çıkabilir. Eğer bu işletme, en son teknolojiye ya da diğer özelliklere sahip olmaması nedeniyle müşterilerinin yeni ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, o taktirde müşteri tatmin olduğu halde başka bir işletmeden bu ihtiyacını karşılamak zorunda kalır.

SIRA SİZDE



Bir müşterinin tatmin olmadığı halde, aynı işletmenin ürünlerini tercih etmesinin nedenleri neler olabilir?

MÜŞTERİ ODAKLI OLMAK

Müşteri odaklılık, uzun dönemli kârları sürdürmek için müşteriye üstün nitelikli değer sağlamaya yönelik işletmenin tüm süreç ve faaliyetlerini yönelttiği işletmedeki bir kültür biçimidir. Bu kültür, işletmenin sağladığı belirli değer ve çözümler etrafında müşteri

ve müşterinin faaliyetlerinin, ilgilerinin ve düşüncelerinin derin bir anlayışını gerektirir. Böyle bir kültürün işletme içerisinde oluşturulması, işletmenin makul bir kâr elde etmesini sağlarken, aynı zamanda müşteriye hizmet etme türlerini de işletme kendisi bulur. Bir işletmenin gerçekten müşteri odaklı olması için, en üst düzey müşteri tatminini sağlama amacıyla hareket etmesi gerekir. Bu kavram, işletmenin rekabetçi tekliflerle karşılaştırıldığında, müşterilere nasıl daha iyi bir hizmet üzerinde odaklanması ve amaçları gerçekleştirmek için bütün işletmedeki süreçleri ve faaliyetleri bütünleştirilmesi ve koordine etmesini içerir.

Çoğu organizasyonun, bir müşteri odağına sahip olma yerine bir satış odağına sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin yaptığı tüm faaliyetler, müşteri odaklı bir yaklaşımla gerçekleştirilmelidir. İşletmelerin, müşteri odaklı olması için;

- müşteri odaklı kültürün, müşterilerin sorunsuz bir deneyim elde etmesini sağlayan departmanlar arasında yayılması,
- ürün içeriğinde yenilikler yaparken müşterilerle işbirliği içerisinde hareket edilmesi,
- işletmelerin, 7/24 müşteri işlemleri gerçekleştirmeye yönelik teknolojik alt yapıya sahip olması ve bunu etkin bir şekilde kullanabilmesi,
- tüm müşteri işlemlerinde güncellenmiş bilginin sağlanması ve tüm ilgili personelin müşteri ihtiyaçlarını proaktif olarak karşılaması,
- işletmelerin müşterilerin gizli isteklerini yerine getirmesi,

gerektiğini belirtebiliriz. Müşteri odaklı bir örgüt oluşturmada en önemli iki unsur; kurumsal bir veritabanı ve hem isteyerek bilgiyi paylaşabilen hem de müşterilerin taahhüt isteğini alabilen işgücüdür. Müşteri odaklı bir örgüt olmak ve bunu sürdürmek uzun zaman alır ve böyle bir kültürü işletme içerisinde oluşturmak zordur. Ancak, sonuçları çok daha kârlı bir markanın oluşmasını sağlar. Müşteri odaklı bir örgüt dört önemli aşamayı yerine getirmek zorundadır. Bu aşamalar;

1. *Ortak koordinasyon*: Merkezi bir kurumsal veritabanı, ortak koordinasyonun sağlanmasında en önemli unsurdur ve iki kısımlı bir süreçtir. İlki, tüm müşteri temas noktalarından bilginin alınmasını ve ikinci olarak da alınan bu bilginin standardize edilmesini içerir. Bu, kolay ve mantıksal gibi görünür ancak teknik ve kültürel mücadele çok fazladır.
2. *Seri koordinasyon*: Aslında bu aşama, müşteri bilgi deposu kaldıraç gücünden iş analitik yeteneğinin yaratılmasından oluşur. İş analistleri, uygun birimlerin analizlerini yapar. Bu aşama kağıt üzerinde kolay gibi görünür ancak, spontane değildir ve engellerle doludur. Geleneksel roller ve yapılar, bilginin yayılması ve ders alınmasında doğal engeller oluşturur. İşletmenin sosyal ve örgütsel yapısındaki bazı değişiklikler, engellerin üstesinden gelmeyi gerektirir.
3. *Simbiyotik koordinasyon*: Bu görev, gelecekteki müşteri davranışlarını tahmin etmek için geçmişteki müşteri verilerinin analiz edilmesinden bile zor gelişir. Analistler ve çoklu iş birimleri arasında iki yönlü bilgi akışı gerektirir. Bu tür koordinasyonun sağlanması için dört faaliyet açısından işbirliği yapılır. Bu faaliyetler; i) müşteri davranışını tahmin etmek için model oluşturulması, ii) müşteri davranışlarını değiştirmek için tasarlanmış çeşitli müdahaleleri deneme, iii) bu müdahalelerin sonuçlarını ölçme, iv) modelleri ve daha sonraki kampanyaları geliştirmek için ön ofisten gelen geribildirimleri kullanmadır.
4. *Tamamlayıcı (integral) koordinasyon*: Bu aşamada örgüt, çalışanlar yardımıyla gerçekleşen müşteriyle günlük etkileşimdeki müşteri bilgilerini kullanabilir. Bu koordinasyonun sağlanabilmesi için çalışanların sürekli olarak eğitilmesi gerekir.

İşletmeler, sürekli değişimin olduğu ve yoğun bir rekabetin yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Böyle bir çevre içerisinde işletmelerin başarılı olmasını, müşteri odaklı bir kültüre sahip olup olmaması etkiler. Çünkü işletmelerin kullandığı teknolojiler sonucunda ürettiği ürün ve hizmetler birbirine benzemektedir. Bu benzerlikten dolayı işletmelerin pazarda farklılaşmasının temeli müşterisini ne kadar iyi tanıdığına ve onların ihtiyaç ve isteklerine ne kadar uygun ürünler sunabildiğine bağlıdır. Müşteri ilişkilerinin temelini de müşteri odaklılığın oluşturduğu düşünülürse, müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde gerçekleştirmek isteyen işletmelerin bu bakış açısını benimsemiş olması gerekir.

İşletmeler, müşteriye odaklandığında, her müşterinin kendisi için aynı değer sağlamadığının farkına varır ve müşteri değerinin ne olduğunu tam olarak anlar. Her işletme, müşterilerine ürün olarak, bir değer paketi sağlar ve üstün nitelikli değer paketini sağlayan işletmeler, hem mevcut müşterilerini elinde tutar hem de yeni müşteriler elde edebilir.

MÜŞTERİ DEĞERİ

Müşteri değeri, toplam müşteri değeri ve toplam müşteri maliyeti arasındaki farktır. Toplam müşteri değerinin unsurları; ürün değeri, hizmet değeri, personel değeri ve imaj değeridir. Toplam müşteri maliyeti ise; parasal maliyet, zaman maliyeti, enerji maliyeti ve psişik maliyettir.

İşletmeler, sahip oldukları varlıklardan değer yaratır ve yarattığı değeri iletir. İşletmelerin, mevcut alternatiflerin üstün niteliği olan müşteri değerini nasıl yaratacağını belirlemesi gerekir. Müşteri değerinin yaratılması ve iletilmesi sürecinde hem pazarlama hem de kalitenin oynadığı roller önemlidir. Bu yüzden bir işletmenin değer önerisinde iki üst düzey boyut değerlendirilir. Bunlar:

- *Kalite ya da göreceli performans:* Müşterilerin rakiplere göre göreceli olarak ne elde ettikleridir.
- *Fiyat:* Müşterilerin rakiplere göre göreceli olarak ne ödedikleridir.

Değer yaratımı; bir ürün, hizmet ya da iş biriminin büyümesi, rekabetçi payını yönetmesi için stratejik bir süreçtir ve müşteri değer yönetimi, müşteri hizmetlerinde hedeflenen iyileşmeye olanak tanır. Müşteriye ilave değer sağlama ve iletme, son yıllarda beklentilerin karşılanması ve değişim sürecinde yer alan taraflar açısından değer sağlama nedeniyle stratejik bir rekabet avantajı açısından artan bir öneme sahiptir.



İşletmeler, müşteri değerini hangi yöntemler kullanarak arttırabilir?

Müşteri değeri belirlenirken, müşterinin kâra olan katkısı değerlendirilir. Bu hesaplamının amacı, müşteri ya da müşteri bölümlerine yüklenen maliyet, gelir ve gelir azalmasının elde edilmesi ve sınıflandırılmasıdır. Bu sonuçlar daha sonra satış kârlılığı aleyhinde karşılaştırılır. Kalan brüt fazlalık, işletmenin başarısına müşterinin ne kadar katkı sağladığı bakımından bir ipucu verir. Müşteri değerinin geliştirilmesi, müşteri değeri ve müşteri stratejilerinin kaynağının analiz edilmesine dayanır. Bu analiz koordineli üç aşamadan oluşur.

- *Birinci aşama:* Müşteri değeri, müşteri tatmin portföyü; bu aşamada ilgili müşteri ya da müşteri gruplarının hesaplanan müşteri değeri ve tatmini, birbiriyle ilişki içerisinde gösterilir. Bu gösterim, işletmelere müşterilerden yüksek ya da düşük gelir elde edeceği ve müşterilerin, işletme performansından ne ölçüde mutlu olduğu hakkında bilgi sağlar.
- *İkinci aşama:* Müşteri önemi, müşteri tatmin portföyü; bu aşamanın farklı çeyrek daireleri içerisinde ilgili müşteri ya da müşteri gruplarının farklılaştırılmış bir in-

celemesi tek tek ürün özelliklerinin önemi ve tatmini açısından yapılır. Bu gösterimden sonra, ürün özelliklerinin düzeltici faaliyete ihtiyacı olup olmadığı ortaya konabilir.

- *Üçüncü aşama:* Maliyet tahsisi, potansiyel portföy optimizasyonu; bu aşamada ise ne ölçüde müşteri tatmininin yükseleceği, müşteri değerinin artacağı ya da devam edeceği, bireysel özellikler için maliyet tahsisinin bir olasılığının olduğu soruları ilgili ürün özelliklerinin potansiyelini optimize etmeyle ilişkilidir. Bu analiz müşteri ya da müşteri gruplarına uygulanabilir. Belirli bir özellik, bir müşteri için önemli olduğunda o zaman bu görevde, maliyet düşürme ve/veya verimlilik artırma olasılığının olup olmadığı öğrenilmelidir.

Müşteri değeri hakkında düşünmek, birbiriyle ilişkili iki farklı kavramın kullanımını gerektirir. Bu kavramlar; *gerçek değer* ve *potansiyel değer*dir. Gerçek değer; müşterinin gelecekteki davranışının ne olacağını bilmeyi ya da tahmin etmeyi içeren müşteri değeridir. Potansiyel değer ise izlenen bazı bilinçli stratejilerle müşterinin gelecekteki davranışının değiştirilmesi yoluyla oluşan değerdir.

Bir müşterinin gerçek değeriyle, müşteri yaşam boyu değeri eşdeğer kavramlardır. **Müşteri yaşam boyu değeri**, müşterilerin yaşam boyu satın alımları üzerinden beklenen gelecek akışının net bugünkü değeridir. Müşteri yaşam boyu değer yaratımı, i) uygun bir bölümlenme süreci ve veritabanlı pazarlama için veri analizi, ii) müşteri talebi, elde tutma faaliyetlerinin hedeflemesi ve elde tutma faaliyetlerini müşteri yaşam boyu değerine göre sıralamasının sağlanması kararı aleyhinde kararların otomasyon süreci, iii) finansal hizmetlerin çapraz satış ve yukarı satışı için müşteri kategorilerinin tanımlanması, iv) müşteri yaşam boyu değeri için sıralanan ürün ve hizmet portföyünün geliştirilmesi, v) müşteri yaşam boyu değerine uygun kanalların müşteriye yöneltilmesidir. Müşteri yaşam boyu değer değişiminin çeşitli göstergeleri vardır. Bu göstergeler genel olarak şunlardır:

- *Yaşam boyu değer göstergeleri:* Bunlar, müşterilerin zaman içinde işletme için ne kadar değer yarattığını belirleyen gerçek bileşenlerdir.
- *Yaşam tarzı değişiklikleri:* Bir müşteri yeni bir iş aldığı ya da hamile olduğunda ya da emekli olduğunda, evlendiğinde ya da boşandığında onun yaşam tarzı ya da kişisel durumu önemli bir değişim geçirdiğinde, bu müşterinin yaşam boyu değeri de aynı zamanda etkilenir.
- *Davranışsal göstergeler:* Başlatılan temaların sayısı, ürün ya da hizmet anlaşması, ifade edilen şikâyet ya da eleştiri sayısı ve yaptığı ya da yapmadığı ödemelerdir.
- *Müşteri tutumları:* Tatmin düzeyi, işletme ya da ürünlerini tavsiye etme isteği ve tekrar satın alma olasılığı gibi şeyleri içerir. Bir müşterinin tutumları, onun gelecekteki davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

İşletmeler, müşteri yaşam boyu değerini hesaplarlarken, hangi verileri kullanır?



İşletmeler müşteri yaşam boyu değerini, belirli bir müşterisiyle ilişkilerini oluştururken bu müşterisine ne kadar yatırım yapması gerektiğine ilişkin karar vermek için kullanır. Bu yolla; müşterilerin işletmeden ayrılma oranları azalabilir ya da müşteri ilişkilerinin artan uzun ömürlülüğüyle ve/veya çapraz satış, yukarı satış ve artan cüzdan payı aracılığıyla her müşterinin büyüme potansiyeli artırılarak düşük kârlı müşteriler, daha kârlı müşterilere dönüştürülebilir. Ayrıca, işletmeden memnun olan bir müşteri, ağızdan ağza iletişim yoluyla işletmeye yeni müşteriler kazandırır. Bu nedenle müşteri yaşam boyu değerinin anlaşılması örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanlar için önemlidir.

Bir işle yaratılan tüm değerler, müşterilerden gelir. Bazı düzeylerde bir müşteri olmadan, herhangi bir hissedar değeri hiç yaratılamaz ve bu basit gerçek, bir işin doğası gereği

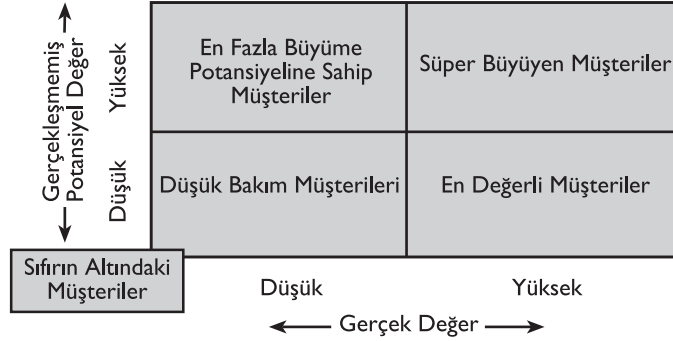
doğaldır. Tanım gereği bir işte, müşteri yaratılması ve hizmet edilmesi vardır ve bu yapıldığında paydaşlar için ekonomik değer oluşur. Ancak bazı müşteriler diğer müşterilere göre daha fazla değer yaratır. Bireysel müşteri farklılıklarını anlama, analiz etme ve kazanma, müşteri odaklı girişim ya da stratejinin ne anlama geldiğinin anlaşılmasının temelidir.

Her bir müşteri gerçek ve potansiyel bir değere sahiptir. Müşterilerin gerçek ve potansiyel değerler arasında nasıl dağıtılacağı açısından müşteri temelini görselleştirerek, pazarlama yöneticileri her müşteriyle ulaşılmak istenen girişimin finansal amaç türlerine dayanarak farklı değer profillerinde müşterileri sınıflandırabilir. Bu bağlamda bir işletme müşterilerini gerçek değer (mevcut değer) ve gerçekleşmemiş potansiyel değer (büyüme potansiyeli) açısından beş farklı kategoride sınıflandırabilir.

Şekil 4.2

Müşteri Değer Matrisi

Kaynak: Peppers ve Rogers, 2011: 139



- **En Değerli Müşteriler:** Yüksek gerçek değeri olan, ancak gerçekleşmemiş büyüme potansiyeli çok olmayan müşteri sınıfıdır. En fazla iş yapılan, en yüksek marjlar sağlayan, hizmet etme maliyeti daha az olan, en fazla işbirliği yapmaya istekli olan ve en bağlı olma eğilimi bulunan müşterilerdir. Bu müşteriler bir ürünün geleneksel "yoğun kullanıcı" olabilir ya da olmayabilir. Örneğin, bir havayolu işletmesinin bu sınıfında yer alan müşteriler, çok daha az sıklıkta uçabilir ancak daima birinci sınıf bilet için tam ücret öder. Bu müşterilere yönelik işletmelerin finansal amacı, onların elde tutulmasıdır.
- **En Fazla Büyüme Potansiyeline Sahip Müşteriler:** Yüksek gerçekleşmemiş potansiyel değere sahip olan, ancak gerçek değeri az olan müşterilerdir. Bu sınıfta yer alan müşteriler, en fazla büyüme potansiyeline sahiptir. Çapraz satış, daha uzun bir süre için müşterilerin tutulması ya da belki de onların davranışlarının değişmesi ve daha az bir maliyetle işin gerçekleştirilmesi sağlandığında büyüme olur. Pratik olarak bu müşteriler, farklı bir işletmeden alışveriş yapan büyük hacimli ya da yüksek karlı müşterilerdir. Diğer bir ifadeyle bu sınıfta yer alan müşteriler, aslında rakip işletmelerin en değerli müşterileridir. Benzer şekilde işletmenin en değerli müşteri sınıfında yer alan müşterilerde, rakip işletmelerin en fazla büyüme potansiyeline sahip müşterileridir. Burada benimsenen finansal amaç ise, bazı potansiyel değerleri fark etmektir.
- **Düşük Bakım Müşterileri:** Hem gerçek değeri hem de büyüme potansiyeli az olan müşterilerdir. Ancak halen bir şeye değerdir (yani, bazı düzeylerde halen kârlı olan müşterilerdir). Bu müşteriler için girişimin finansal amacı, onlara sağlanan hizmetleri uygun hale getirmek, otomatik kanallarla daha fazla maliyet etkin etkileşimlere yönelmektir.
- **Süper Büyüyen Müşteriler:** Yüksek gerçek değer ve yüksek büyüme potansiyeli olan müşterilerdir. Bunun, tüketim pazarlama işletmeleri içinde B2B için doğru olması

daha olasıdır. Bu müşteriler için amaç, ulaşılmış bir işi elde tutmak değildir, ancak daha fazlası için bunu araştırıp bulmaktır. Satın alım yaptığı işletmeler için büyük fırsatlar sunduğunu açık bir şekilde bilen bu müşteriler bazen, çok sıkı pazarlığa yönelen müşteri ilişkilerini kullanır, hacmi yukarı iterken, marjları aşağıya doğru iter.

- Sıfırın Altındaki Müşteriler: Bu müşterilere doğru uygulanan strateji ya da çaba ne olursa olsun, çok düşük ya da negatif gerçek değere sahip olan müşterilerdir. Daima işletmeye maliyetlidir. Bu müşterilere hizmet etme maliyetinden daha düşük gelir elde edilir.

Değer yoluyla müşterileri bu şekilde sıralamanın en önemli faydalarından biri, bir girişimin kaynaklarını, pazarlama çabalarını rasyonel olarak dağıtmak, yüksek değer ve yüksek büyüme potansiyeli olan müşterilere daha fazla odaklanmanın yanı sıra, daha düşük değere sahip olan müşterilere daha az odaklanmaktır.

MÜŞTERİ TABANINI KORUMAK VE GELİŞTİRMEK

Müşterinin elde tutulması, büyük ölçüde müşterileri şikâyet etmek için cesaretlendiren ve daha sonra bir şeyler yanlış gittiğinde düzelteren örgüt yeteneğinin yanı sıra, hizmet kalitesi ve müşteri tatminine bağlıdır. Bir işletmenin sunduğu üründen tatmin kalan bir müşteri, işletmeye yönelik olumlu mesajlar vererek, yeni müşteriler işletmeye kazandırır. Aynı zamanda tatmin olmuş bir müşteri, rakip marka ve reklamlara daha az dikkat eder ve nispeten fiyatlara daha az hassas olur. İşletmelerin müşterilerle daha uzun süre bir ilişki kurması ve çalışması, müşterileri daha iyi tanımasını ve bu müşterilere yönelik kişiselleştirilmiş hizmetler sunmasını sağlar. Ayrıca iş ilişkisinin süresi arttığında tarafların karşılıklı toleransları da artar. Müşterinin elde tutulmasının gelecek bir etkisi, iflas korkusu gibi çeşitli riskleri azaltır ve harcama alanında artan avantajlar getirir. Müşterinin elde tutulması ve işletmenin ticari başarısı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Müşteriyi elde tutmayı sağlayan çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurların ilki ve en önemlisi, üründür. Diğer unsurlar ise; ürünün fiyatı, işletme ve müşteri arasındaki iletişim ve dağıtım yöntemleridir. Müşterilerin elde tutulmasında bir dizi stratejik girişimlere ihtiyaç duyulur. Bunlar; şikâyet yönetim sistemi, hizmet iyileştirme stratejileri ve bekleyen müşterilerin yönetilmesidir.

Bir işletmenin rekabetçi avantajı, müşterilerini ne kadar iyi anlayabilmesinde yatar. İşletmelerin ayrıntılı bir müşteri tabanı oluşturması, buna doğru oluşturulan bir adımdır. Bu adımı atan işletmeler daha sonra ürün, fiyat ve satış kanalları açısından müşteri davranışlarındaki kalıpları ortaya çıkarmak için elde ettiği verilerden yola çıkarak çeşitli analizler yapar. Bu analizlerle geçmişteki müşteri davranış kalıplarından hareketle, gelecekteki müşteri davranışlarını tahmin etmeye çalışır. Bir veritabanı, müşteriler hakkında işletme hafızası gibi rol oynar. Ürün ya da personel değişebilmesine rağmen, iyi gelişmiş bir müşteri bilgisi, sürekli olarak hizmet kalitesini geliştirmeye olanak tanır. Aynı zamanda müşterilere yönelik oluşturulan iyi bir veritabanı sayesinde işletmenin, yüksek değere sahip müşterilerini tanımlaması ve hedeflemesi kolaylaşır. Müşteri veritabanındaki verilerin çoğu, faturalama ve muhasebe, promosyonlar ve kampanyalar gibi işlemsel sistemlerden elde edilir. Bu faaliyet sistemleri tipik olarak parçalanmış, tutarsız ve ilişki yönetimi için uygun değildir. Bunun için işletme içerisinde uygun yazılım araçlarının kullanılması gerekir. Müşteriye bu araçlar sayesinde bütünlük bir bakışın sağlanması sonucunda, müşterilerin işletmeyle olan geçmişteki etkileşimlerinden hareketle müşteriye hiyerarşik bir bakışın sağlanması ve müşterinin değeri ölçüsünde önerilerin geliştirilmesi mümkün olur.

Uzun dönemli müşteri ilişkilerini geliştirme, zor bir süreç olabilir. Ancak bu tür bir süreç, belirli aşamalarla işletme içerisine yerleştirilebilir. Bu doğrultuda bir işletme öncelikli olarak, bir ilişki yönetim stratejisi oluşturmalıdır. Bu kapsamda müşterilerinin değerlerini belirlemeli, değerleriyle orantılı bir şekilde müşterilere hizmet etmelidir. Daha

sonra, müşteri ilişkileri sırasındaki süreçler ve bu süreçlerin rollerinin ne olduğu ortaya konmalıdır. Bundan sonraki aşamalarda işletme, müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları değerlendirmeli, mevcut yeteneklerini arttırmaya çalışmalıdır. Son aşamada süreçleri sürekli olarak izlemeli, değerlendirmeli ve geliştirmelidir. Bu aşamada işletmenin odağı, süreçlerin istenilen sonuçları üretmesini sağlamak ve süreçlerin verimliliğini arttırmak üzerine olmalıdır.

Müşteri ilişkilerini oluşturmada en geçerli stratejilerden biri, işletmenin pazar payından ziyade müşteri payını artırmasıdır. Müşteri payı üzerine odaklanma, tüm müşterilerin farklı ihtiyaçlara sahip olduğuna ilişkin bir anlayış gerektirir. Bu nedenle tüm müşteriler, bir işletme için eşit değere sahip değildir. Bu fikrin en temel uygulaması 80/20 kuralıdır. Bu kurala göre müşterilerin %20'si, işletme kârının %80'ini sağlamaktadır. Bu fikir yeni olmamasına rağmen, teknoloji ve veri toplama yöntemlerindeki ilerlemeler şuan, işletmenin gerçek zamanlı müşteri profilini çizmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıntılarla müşterileri izleme yeteneği sayesinde işletmelerin alt %80'de yer alan müşterilerin satış ve bağlılığının artırılması mümkündür. İşletmeler üst %20'de yer alan müşterilerini kaybetmeme yönünde stratejiler izler. Çünkü bu müşteriler çok bağlıdır ve kârlıdır. Bu nedenle işletmelerin, müşterilerin tatminini sürdürebilmek için gerekli önlemleri alması gerekir. Müşteri ilişkilerini artırma ve sürdürmenin çeşitli stratejileri vardır. Bu stratejilerin en temeli, artan satış ve bağlılığı teşvik eden finansal güdüleyicilerdir. Bununla birlikte finansal güdüleyiciler, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilmektedir. Dolayısıyla bu güdüleyiciler, müşterilerin uzun dönemli elde tutulması için iyi bir yöntem değildir. İşletmeler müşteriyi elde tutmaya yönelik uyguladığı programları sadece satın alma sonrasında değil, aynı zamanda uzun zaman önce satın alım yapan müşterilere de uygulamalıdır. Bu programlara; sık satın alım yapan müşterilere yönelik geliştirilen programlar, sık yön gösteren müşterilere yönelik programlar, teşekkür kartları, bültenler/kişisel mektuplar, telefonla arama, müşteriyi ödüllendirme ve hatırlama programları, müşteriye yönelik gerçekleştirilen özel olaylar, stratejik alanda birliktelik ve ortaklık kurma gibi örnekler verilebilir.

İşletmelerin, müşterilerinin değerleri temelinde onlarla ilişki kurması, ilişkiyi geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi için birbirleriyle ilişkili yedi yönetim ilkesini yerine getirmesi gerekir. Bu ilkeler; müşteriyi yapılan işin merkezi olarak görme, işleri müşteri açısından bakarak yönetme, işleri kaliteli olarak yapma, ilişkileri hareketli tutma, sorunları yumuşatma, müşteri tatminini kâra dönüştürme ve sürekli olarak ölçümlerle neler olduğunu kontrol etmedir. İşletmelerin müşteri tabanını koruması ve geliştirmesi çok önemlidir. Yapılan bir araştırmaya göre kaybedilen bir müşterinin yerine yenisinin elde edilmesi, işletmenin en az on kat daha fazla zaman, para, enerji harcaması ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca işletmenin müşteri elde tutma oranında %2'lik bir artış, genel giderlerin %10 azalmasına neden olabilmektedir. İşletmelerin, müşterilerle iyi ilişkiler kurması ve müşterilerin bağlılığını sağlaması önem arz eder. Müşteri bağlılığının sağlanmasında işletme için müşteri olan çalışanların da önemli rol oynadığı unutulmamalıdır.

Müşterilere daha fazla öneriler sunma, müşteri şikâyetlerini dikkate alma ve çözümler üretebilme, ürünün satıcısı olduğu kadar ürünün müşterisi gibi davranma, kaybettiği müşterilerle iletişime geçerek onların işletmeden ayrılma nedenlerini belirleme ve bu nedenlere ilişkin gerekli önlemler alma, ürün ve hizmet kalitesine önem verme, çevre ve insan sağlığına duyarlı olma, çeşitli yararları olan üyelik programları oluşturma, müşterilerine farklı garantiler sunma, müşterilerin gelecekteki ihtiyaç ve isteklerinin neler olabileceği üzerinde durma gibi yollarla işletme hem mevcut müşteri tabanını koruyabilir hem de yeni müşteriler elde ederek bu tabanın gelişmesini sağlayabilir.

Bir müşteri stratejisinin geleceği, işletmenin müşterilerinin güvenini kazanmasına bağlıdır. Bir ilişki güven olmaksızın, var olamaz. Ayrıca işbirliğine istekli olan bir müşteri,

bir işletmeye daha yüksek bir değer sağlayabilir, ancak müşterinin işbirliği yapma isteği müşterinin bir işletmeye güvenmesi durumunda sadece olasıdır.

	Finansal Güdüyücü	Sosyal İlişki	Artan Bireyselleştirme	Yapısal Bağlar
Strateji	Müşteri bağlılığını arttırmak için finansal güdüleyicileri kullanma	Müşteriliği sürekli hale getirmek için sosyal ve psikolojik bağları kullanma	Birebir çözümler ya da kitlesel bireyselleştirme sağlamak için samimi müşteri bilgisini kullanma	Her bir müşteriye tek bir iletim sistemi yaratmayı öneren bireyselleştirilmiş ürünler yaratma
Örnekler	Satış indirimleri Kuponlar Sık-müşteri programları	Üyelik programları Müşteriye özel etkinlikler Toplumsal sosyal programlar	Müşteriler duyuruları hatırlar. Elektronik tavsiyeler yapılıır. Kişisel alışveriş programları	Yapılandırılmış, kilit adimli programlar Elektronik işlemlerin otomatikleşmesi Sözleşmeli ilişkiler
Kullanılma yolu	Hava alanları Bakkallar Müzik kulüpleri	Sağlık kulüpleri Dernekler Ülke kulüpleri	Oto hizmet merkezleri Elektronik eşya satıcıları Profesyonel hizmetler	Kolejler ve üniversiteler Bankalar Telekom hizmet paketleri
Avantajları	Kısa dönemde etkindir. Kullanımı kolaydır.	Rakiplerin taklit etmesi zordur. Marka değiştirmeyi azaltır.	Güçlü bağlılık desteklenir ve marka izleme önemli bir şekilde azalır. Rakipler için müşteri bilgilerini kopyalamak çok zordur.	Marka değiştirmenin azalması açısından yararlıdır. Ürünler, müşteri yaşam tarzında birbirine geçmiş olur.
Dezavantajları	Kolaylıkla taklit edilir. Başlayan güdüleri sonlandırmak zordur. Sürekli marka değiştirmeye yol açabilir.	Sosyal bağları geliştirmek zaman alır. Müşteri güveni hassas bir konudur ve her zaman güven sağlanmalıdır.	İletilmesi pahalı olabilir. Geliştirmesi zaman alır.	Müşteri dirence Gelişmesi zaman alıcı ve maliyetlidir.

Tablo 4.2
Müşteri İlişkilerini Arttırma ve Sürdürme Stratejileri

Kaynak: Ferrell ve Hartline, 2008.

Özet

Stratejik düşünme, rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli olan bilişsel bir süreçtir. Bu süreçle, dış çevre sürekli olarak izlenir, ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin farkına varılır, olaylara üst düzeyde bakılır, geleceğe odaklanılır ve yeni fikirler üretilir.

İşletmelerin önemli varlıklarından biri müşterilerdir. Sürekli değişimin ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı dinamik bir pazarda müşterilerin devamlılığını sağlamak zordur. Çünkü müşterilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini karşılayacak daha fazla tercih seçeneği bulunmaktadır. Bu durum çoğu zaman tatmin olmuş bir müşterinin rekabetçi bir teklif önerisini değerlendirmesini sağlar. İşletmelerin mevcut müşterilerini elde tutması, yeni müşteriler elde etmesinden daha maliyetli olarak gerçekleşir. Ancak işletmeler, hem kendi müşteri tabanını korumak hem de yeni müşterilerle bu tabanı geliştirmek ister. İşletmelerin uzun dönemli müşteri ilişkilerini oluşturması, bu ilişkileri geliştirmesi ve zenginleştirilmesi müşteri ilişkilerine stratejik açıdan yaklaşmasıyla mümkün olur.

İşletmeler, müşteri ilişkilerine stratejik açıdan yaklaşırken bazı konular üzerinde durur. Bu konular; müşteri odaklılığın bir kültür olarak yerleştirilmesi, bu doğrultuda işlerin merkezinde müşterinin olması, müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanması, müşterinin değerinin ortaya konarak, değeri temelinde müşterilerin sınıflandırılması ve pazarlama çabalarının gerçekleştirilmesi, müşteri veri tabanının korunması ve bu tabanın geliştirilmesidir.

Müşteri ilişkileri açısından anlatılan stratejik konular birbirleriyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda bir işletmenin müşteri odaklı bir kültüre sahip olması ve müşterilerin değerleri temelinde faaliyetlerini gerçekleştirmesi, müşteri tatmininin oluşmasını sağlar. Müşteri tatmin olduğunda yani beklentileri karşılandığında, tekrar aynı işletmeden satın alma konusunda bir eğilime sahip olur ya da çeşitli nedenlerle işletmeden tekrar satın alma faaliyeti yapmasa bile, o işletmeye yönelik olarak çevresindeki insanlara olumlu mesajlar verir. Müşterilerde işletmeye karşı oluşan davranışsal ve tutumsal bağlılık ise işletmelerin mevcut veritabanlarını korumasına ve geliştirmesine olanak sağlar.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerde hangisi stratejik düşünmenin özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. Daha çok sonuç/amaç odaklı olmak
 - b. Daha çok fırsatlar üzerinde düşünmek
 - c. Daha çok gelecek odaklı olmak
 - d. Daha fazla uyuma odaklanmak
 - e. Dış çevreden daha çok iç çevreye odaklanmak
2. Bilgi ve fikirlerin toplanması, yorumlanması, birleştirilmesi ve değerlendirilmesi için ihtiyaç duyulan bilişsel sürece ne ad verilir?
 - a. Stratejik düşünme
 - b. Müşteri değeri
 - c. Tatmin
 - d. Bağlılık
 - e. Müşteri odaklılık
3. Aşağıdakilerden hangisi işletmeleri stratejik düşünmeye zorlayan nedenlerden biri **değildir**?
 - a. İşletme çevresinde yaşanan yeni gelişmeler ve değişimler
 - b. Yalnızca müşterilerin tatmin edilme isteği
 - c. Rakiplerden önde olma isteği
 - d. Toplum üzerinde olumlu bir etkinin bırakılması
 - e. Yatırımın geri dönüş oranını arttırma isteği
4. Müşteri beklentilerine ilişkin aşağıdakilerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. Müşteri tatmin ya da tatminsizliğin oluşmasında beklentilerin karşılanması önemlidir.
 - b. Müşteri beklentilerini, çeşitli unsurlar etkiler.
 - c. Müşteri beklentileri, şekillendirilemez.
 - d. Müşteri beklentilerinin karşılanması, müşteri bağlılığının oluşmasına katkı sağlayabilir.
 - e. Müşteri beklentileri, müşterinin sosyo-kültürel ve demografik özellikleriyle ilişkilidir.
5. Aşağıdakilerden hangisi müşteri tatminini etkileyen insan faktörlerinden biri **değildir**?
 - a. Oryantasyon
 - b. Bağlılık
 - c. Tutum
 - d. Şikâyet yönetim sistemi
 - e. Teknoloji
6. Aşağıdakilerden hangisi müşteri bağlılığının kesilmesinde etkili olan unsurlardan biri **değildir**?
 - a. Tatminsizlik
 - b. Yeni alternatifler
 - c. Yoğun rekabet
 - d. Düşük beklentiler
 - e. İsteklerin karşılanamaması
7. Bir müşterinin, işletmeden tekrar satın alma faaliyetini gerçekleştirmesine ne ad verilir?
 - a. Tatmin
 - b. Değer
 - c. Davranışsal bağlılık
 - d. Tutum
 - e. Memnuniyet
8. Müşteri odaklı bir işletme için aşağıdakilerden hangisi **söylenemez**?
 - a. Müşteri odaklılığı bir kültür olarak benimsemiştir
 - b. Yalnızca pazarlama departmanı, müşteri odaklıdır.
 - c. Ürün içeriğinde yenilikler yapılırken, müşteriyle işbirliği yapar.
 - d. 7/24 müşteri işlemleri için gerekli alt yapıya sahiptir
 - e. Personel, müşteri ihtiyaçlarına proaktif yaklaşır.
9. Aşağıdakilerden hangisi toplam müşteri değeri unsurlarından biri **değildir**?
 - a. Ürün değeri
 - b. Hizmet değeri
 - c. Personel değeri
 - d. İmaj değeri
 - e. Zaman değeri
10. İşletmeler, müşteri ilişkilerini geliştirmek için aşağıdakilerden hangisini **yapmamalıdır**?
 - a. Rakipleri, yapılan işin merkezi olarak görmelidir.
 - b. İşleri kaliteli olarak yapmalıdır
 - c. Müşteri tatminini, kâra dönüştürmelidir
 - d. Müşteri ile ilişkilerini hareketli tutmalıdır
 - e. Ölçümler yaparak, neler olduğunu ortaya koymalıdır.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkilerinde Stratejik Düşünme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkilerinde Stratejik Düşünme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkilerinde Stratejik Düşünme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Tatmini” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Tatmini” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. d Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Bağlılığı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Bağlılığı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Odaklı Olmak” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Değeri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Tabanını Korumak ve Geliştirmek” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İşletme içerisinde stratejik düşünmeyi teşvik etmenin birkaç yolu vardır. Bunlar; iyi fikirlerin tanımlanması ve değerlendirilmesi için bir sistem kurulma yolunun tercih edilmesi, çalışanların ve yöneticilerin stratejik düşünme konusunda teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, örgütlerin stratejik planlama süreci içerisinde stratejik düşünme unsurlarını bütünleştirilmesi, örgütlerin bazen stratejik olarak nasıl düşünüleceği konusunda danışmanlar aracılığıyla çalışanlara eğitim sağlanması, son olarak belki de en önemlisi, örgütlerin risk alma atmosferini teşvik etmesidir.

Sıra Sizde 2

Düşük şikâyet oranları, çoğunlukla müşteri tatminine eşitlenmektedir. Bununla birlikte bu çoğunlukla yanlış bir kanıdır. Araştırmalar, tatmin olmamış tüm müşterilerin yalnızca %4'ünün şikâyet ettiğini göstermektedir. Tatmin olmayan ancak bunu işletmeye bildirmeyen müşteriler ise, işletmeyi değiştirme yönünde bir eğilime sahiptir.

Sıra Sizde 3

Müşterilerin tatmin olmadığı halde aynı işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanmasının çeşitli nedenleri vardır.

Alternatifsizlik: Bir müşterinin mal ya da hizmet konusun-

da alternatif bir seçeneği yoksa o taktirde iyi bir fırsat elde edene kadar tatmin olmadığı halde aynı işletmeyle çalışmaya devam eder.

Gelişmiş işletme: İşletmeyle mevcut geribildirimler temelinde bu durum olasıdır. İşletme, gelişmiş performans için bir plan faaliyeti uygulayabilir. Müşteriler, gelecekte işletme tarafından geliştirilecek olan performansa inanabilir ve bu performanstan etkilenebilir. Bu durum, onların o işletmeye bağlı kalmasına neden olur.

Müşteri ataleti: Değişime karşı olan müşterilerdir. Müşteriyle olan kötü deneyime bakmaksızın diğer işletmeye yönelmeyi sevmezler. Bu onların ataleti ya da tedarikçi işletmeyle olan uzun ve eski ilişkisi sonucu oluşan duygusal ve hissi ilgi nedeniyle olabilir.

Sıra Sizde 4

Müşteri değerini arttırmak için işletmeler tarafından kullanılan bazı yöntemler vardır. Bu yöntemler; yenilikçi özellikler oluşturma, müşteriye komple bir çözüm üretme, daha az maliyette değer sağlama, işletme içerisindeki ağır noktalarını kaldırma, yeni teknolojiler kullanmadır.

Sıra Sizde 5

Müşterinin yaşam boyu değeri hesaplanırken, işletmeler çeşitli veriler kullanır. Bu verilerin bazıları ya da tamamı kullanılarak, her bir müşterinin yaşam boyu değeri belirlenir. Bu veriler şunlardır:

- Müşterinin satın alma tekrarı
- İlk müşteriden daha fazla, tekrar satın alan müşterilerden satış başına daha fazla kar ve/veya daha düşük maliyet
- Müşterilerden elde edilen dolaylı faydalar
- İşbirliği yapma isteği
- İşletmeyi değiştirmekten ziyade, gelecekte iş yapma konusunda müşterilerin belirttiği istek,
- Müşteri kayıtları
- İşlem kayıtları (özet ve detay)
- Ürünler ve ürün maliyetleri
- Hizmet/destek maliyeti
- Pazarlama ve işlem maliyetleri (elde etme maliyetini içeren)
- Pazarlama/reklam çabalarına yanıt oranı
- İşletme ya da endüstrinin belirli bilgileri

Yararlanılan Kaynaklar

- Alagöz, S. B., Alagöz, M., İnce, M. ve Oktay, E. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bilişim Teknolojilerinin Etkisi ve Bankacılık Sektöründeki Gelişimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Charantimath, P. M. (2011). Total Quality Management, Second Edition, India: Dorling Kindersley Pvt. Ltd.
- Cravens, D. W. ve Piercy, N. F. (2009). Strategic Management, Ninth Edition, Singapore: McGraw-Hill.
- Çoroğlu, C. (2002). Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi, Bursa: Alfa Yayınları.
- Donio, J. (2006). "Customer Satisfaction and Loyalty in a Digital Environment: an Empirical Test", Journal of Consumer Marketing, 23/7, 445-457.
- Ferrell, O.C. ve Hartline, M. D. (2008). Marketing Strategy, Fourth Edition, USA: Thomson South-Western Publication.
- Goodman, J. A. (2009). Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Worth of Mouth, Build Loyalty and Maximize Profits, USA: Amacom.
- Harrison, J. S. ve Caron, H. St. J. (2010). Foundations in Strategic Management, 5th Edition, USA: South Western Cengage Learning.
- Jha, L. (2008). Customer Relationship Management: A Strategic Approach, New Delhi: Global India Publications.
- Joyaux, S. P. (2001). Strategic Fund Development: Building Profitable Relationship That Last, Second Edition, USA: Aspen Publishers, Inc.
- Kaufmann, R., Oakley-Browne, H., Watkins R. ve Leigh D. (2003). Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance and Payoffs, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Mukerjee, K. (2007). Customer Relationship Management: A Strategic Approach to Marketing, New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Odabaşı, Y. (2004). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Pepper, D. and Rogers, M. (2011). Managing Customer Relationship: A Strategic Framework, Second Edition, USA: John Wiley and Sons.
- Raab, G., Ajami, R. A., Gargeya, V. B. ve Goddard, G. J. (2008). Customer Relationship Management: A Global Perspective, England: Gower Publishing Limited.
- Rai, A. K. (2008). Customer Relationship Management: Concepts and Cases, New Delhi: PHI Learning.
- Saffold, G. S. (2005). Strategic Planning: Leadership Through Vision, Kenya: Evangel Publishing House.
- Sugandhi, R. K. (2003). Customer Relationship Management, New Delhi: New Age International Publishers.
- Swayne L. E., Duncan, W. J. ve Ginter P. M. (2006). Strategic Management of Health Care Organizations, Fifth Edition, UK: Blackwell Publishing..
- Thurlow, M. (2003). "Strategic Management and Planning", (ed. Mike Thurlow, Tony Bush and Marianne Coleman), Leadership and Strategic Management in South African Schools, Commonwealth Secretariat.
- Velsor, E. V., McCauley, C. D. ve Ruderman, M. N. (2010). The Center for Creative Leadership Development, John Wiley and Sons.

5

Amaçlarımız

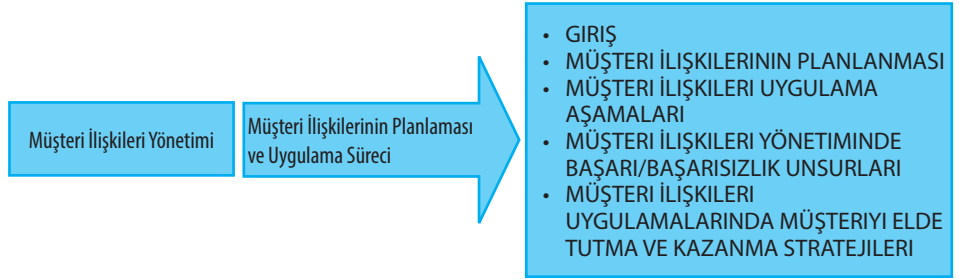
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Müşteri ilişkilerinin planlanmasını açıklayabilecek,
- Müşteri ilişkileri uygulama sürecini tanımlayabilecek,
- Müşteri ilişkileri yönetiminde uygulanan temel faaliyetleri ifade edebilecek,
- Müşteri ilişkileri uygulamalarının başarısız olmasının nedenlerini belirleyebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Stratejik Planlama
- Yatırımın Geri Dönüş Oranı
- Fokus Grup Görüşmeleri
- Kritik Olay Tekniği
- Kıyaslama
- Dengeli Skor Kartı

İçindekiler



Müşteri İlişkilerinin Planlaması ve Uygulama Süreci

GİRİŞ

MİY kavramının, işletmeler tarafından doğru bir şekilde anlaşılması ve organizasyon içerisinde gerekli düzenlemelerin yapılması, işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerinin devamlılığını sağlaması ve pazarda başarılı olması açısından önem taşımaktadır. Müşteri ilişkileri yönetim yaklaşımını, işletme içerisinde oluşturmak kolay değildir ve belli aşamaların işletme içerisinde adım adım gerçekleştirilmesi gerekir. İşletmeler, müşteri ilişkileri sürecine, öncelikli olarak planlama faaliyetiyle başlar. Planlama faaliyeti içerisinde; MİY'e ilişkin strateji, iş planı, süreç planlaması, yatırımın geri dönüş oranı, proje önceliklendirmesi, çalışan planlaması ve uygulama öncesi bir kontrol listesi yer alır. Daha sonra planlama faaliyeti temelinde, MİY'in işletme içerisinde kurulması için teknoloji seçimi yapılarak, seçilen teknolojinin işletme süreçleriyle entegre edilmesi ve bu sürecin geliştirilmesi üzerinde durulur. Son aşamada ise, müşteri ilişkilerinin işletme içerisinde yayılması ve planlanan ile gerçekleşen arasında herhangi bir sapma olup olmadığını belirlemek amacıyla ölçüm faaliyeti gerçekleştirilir. İşletmeler müşteri ilişkilerinin, performans sonuçlarını değerlendirebilmek için çeşitli ölçüm tekniklerinden yararlanmaktadır.

Müşteri ilişkilerini uygulama konusunda istekli olan işletmeler, zaman zaman pazarda yeterince başarılı olamamaktadır. İşletmelerin uygulamada başarısız olma nedenlerini belirleyebilmek için birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmalar, MİY'e teknolojik bir çözüm olarak yaklaşma, organizasyon kültüründe gerekli değişiklikleri yapmama, ölçümleri yetersiz yapma ve süreçleri entegre etmeme gibi unsurların işletmeleri başarısızlığa götürdüğünü ortaya koymuştur. MİY'in başarılı olması için, işletmeler MİY'i oluşturan unsurları (insan, süreç, teknoloji ve strateji) entegre ederek, organizasyon kültüründe gerekli değişiklikleri yapması gerekir.

İşletmeler, müşteri ilişkilerini uygularken bazı temel faaliyetler gerçekleştirir. Öncelikli olarak, müşteri pazar araştırması, hedef pazar analizleri, müşteri bölümlenmesi, veri madenciliği gibi alt faaliyetler ve teknikler ile *müşteri tanımlanır*. Daha sonra tanımlanan müşteri gruplarının, farklı tekniklerle *cezbedebilmesi* amaçlanır. İşletmeler, elde ettikleri müşterileri rakiplerine kaptırmamak ve bu *müşterilerinin elde tutulmasını* sağlayabilmek için ürün/hizmetini müşterinin ihtiyacına göre kişiselleştirir ve bonus/bağlılık programlarını kullanır. Benzer bir şekilde kaybedilen müşteriler varsa, bunun nedenlerini ortaya koyabilmek için bu müşterilerle iletişime geçilerek, onların işletmeyi bırakmasına neden olan olaylar ve bu olayda müşterilerin tatminsizliğine neden olan faktörler ortaya konur. İşletmeler, müşterilerden elde ettiği bu bilgilerden hareketle, işletme içerisinde gerekli önlemleri alarak, tekrar benzer sorunların müşteriler tarafından deneyimlenmesini önler.

Müşteri ilişkileri kapsamında işletmeler, müşterilerin yaşam boyu değeri temelinde, her bir müşteriye yatırım yaparak, yukarı satış ve çapraz satış gibi tekniklerle *müşterilerini geliştirmeye* yönelik faaliyetler gerçekleştirir. Müşterilerin elde edilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetler, elde tutulmasına göre gerçekleştirilen faaliyetlere göre daha maliyetlidir. Bu nedenle işletmeler, hem mevcut müşterileri arasında en kârlı olan müşterileri elde tutmayı sağlayacak stratejiler izlerken, hem de yeni müşterileri işletmeye kazandıracak stratejiler geliştirmektedir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN PLANLANMASI

Müşteri ilişkilerinin stratejik açıdan planlanması yapılırken üç temel soru yanıtlandırılmaktadır. Bunlar;

1. *Nereye gitmek istiyoruz?*
2. *Nereden başlayacağız?*
3. *Oraya nasıl varacağız?*

İlk soruda, MİY'in işletmeler için yapacağı şey tanımlanır. Diğer bir ifadeyle işletmeler, gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirten bir vizyon belirler. Organizasyonun MİY hedefi için birincil bilgi kaynağı organizasyonun dışından gelmelidir. MİY müşterilere yöneliktir. Müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentileri nelerdir? Onlar için en önemli olan şey nedir? İşletmeler, müşterilerin ilgilenmediği yetenekler üzerinde zamanlarını ve kaynaklarını harcamak istemezler. Dolayısıyla müşteriye yönelik inceleme yapılması temel bir adımdır. Ancak bu aşamanın, işletmenin değer disiplini ve rakiplere göre konumu açısından dengelenmesi gerekir. Aynı zamanda, işletmelerin iş hedefleri ve planlarının gerçekliği karşısında müşteri beklentileri de dengelenmelidir. Bu içsel görüşme, işletmelerin gelecek vizyonu etrafında gerçekçi bir sınırın belirlenmesine yardımcı olacak bilgilerin ortaya çıkmasına imkan verir.

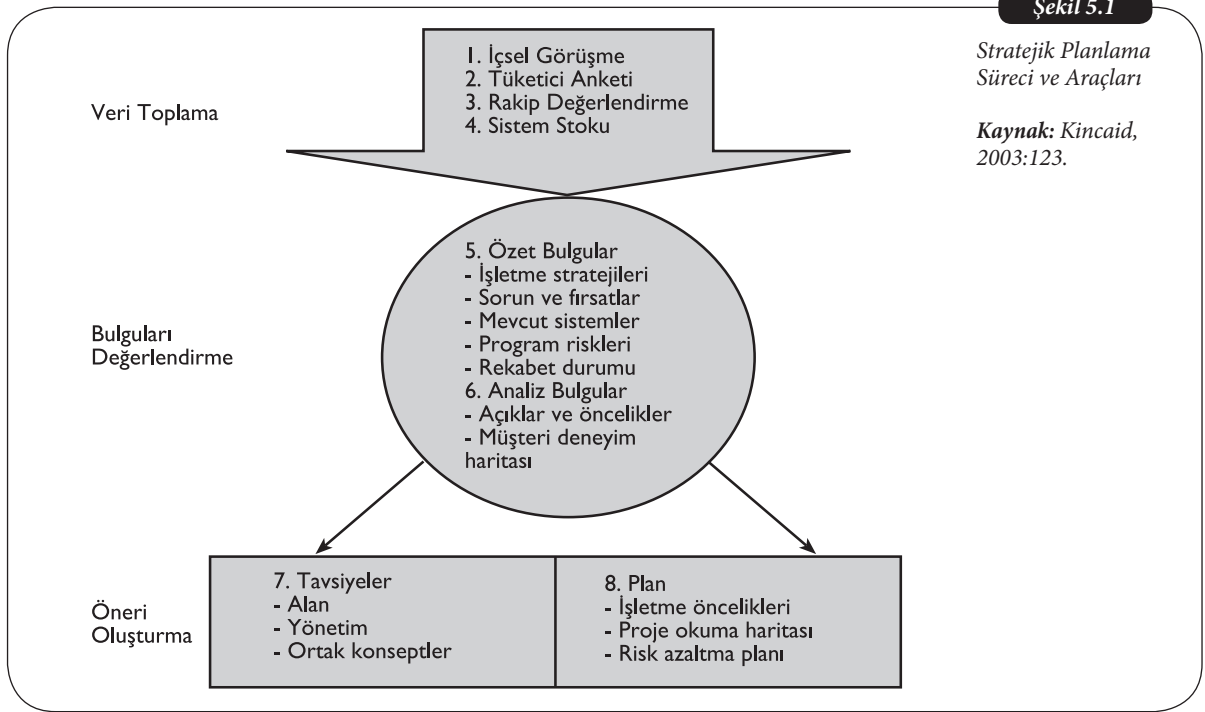
İkinci soruda işletmeler, teknolojinin MİY'de oynadığı temel rol nedeniyle mevcut bilgi ve sistemlere ilişkin teknoloji durumunu değerlendirir. Bu doğrultuda işletmeler, hangi bilgi ve sistem teknolojilerinin işletme içerisinde çalıştığını, hangilerinin devam edeceğini ve hangilerinde planlama yapılacağına karar verir. Bu temel soruya işletmelerin yanıt araması, MİY'in başarısında temel olan alanlarda işletmenin mevcut durumunun ortaya konmasına yardımcı olur. Bu bağlamda işletmelerin stratejik uyumu, müşteri odağı, MİY anlayışı, program riskleri, MİY bilgi ve sistemleri (mevcut ve planlanmış) değerlendirilir.

Stratejik planlamanın son sorusunda ise işletmeler, gelecek vizyon durumuna nasıl ulaşacağına ilişkin değerlendirmeler yapar. Bu doğrultuda, izleyeceği yola ilişkin bir planlar dizisi geliştirir. İçsel ve dışsal tüm kaynaklardan topladığı bilgileri değerlendirdikten sonra, MİY için stratejik bir öneri hazırlanır. Bu öneri iki kısımdan oluşur. Bu kısımlar; işletmenin olmayı istediği yeri tanımlayan tavsiyeler ve oraya ulaşacağı yolları tanımlayan planlardır. Önerinin ilk bölümü, bir proje yol haritası etrafında oluşturulur, iş öncelikleri tarafından yönetilir ve bir risk azaltma stratejisi tarafından tamamlanır.

Stratejik planlama süreci, üç stratejik soruyu yanıtlayan temel paydaşlardan bilgi toplamaya yardımcı olacak bir araçlar dizisinin kullanılması sayesinde sonuçlandırılır. Temel stratejik planlama süreci içerisinde yanıtlanan bu sorular, MİY planlama sürecinin;

- *veri toplama,*
- *bulguları değerlendirme ve*
- *bir öneri oluşturma*

gibi üç aşamadan oluştuğunu göstermektedir. Stratejik planlama süreci ve bu süreçte kullanılan araçlar Şekil 5.1'de gösterilmektedir.



MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ UYGULAMA AŞAMALARI

MİY'e ilişkin bilgi ve uygulama sırasında yaşanan temel sorunlardan biri, bu tür bir strateji uygulaması için işletmelere rehberlik edecek modelin olmamasıdır. Her bir işletmenin sahip olduğu kültür ve iş süreçleri birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar nedeniyle işletmelerin, MİY'i; tüm sorunlarını çözecek büyümlü bir çözüm olarak düşünmemesi gerekir. Müşteri merkezli bir organizasyona geçiş süreci yönetilirken, işletmelerin müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetlerle karşılık vermek için, gerekli kaynak, bilgi ve araçları elde etmek için yeteneklerini geliştirmesi bir zorunluluktur. Ne yazık ki, çoğu organizasyon, özellikle finansal organizasyonlar, müşterinin beklentileriyle uyummayacak ürün merkezli bir kültüre sahiptir. Bu organizasyonlar, süreçleri müşteri hattının yerine, ürün hattı açısından kurma eğilimindedir. Dahası bu işletmeler, genellikle kârsız olan bir müşteri tabanına sahiptir ve müşteri tabanına girme yoluyla gereksinim duyulan hizmetleri karşılamak için öncelikle strateji geliştirme yeteneğine ihtiyacı vardır (Mendoza vd., 2007). İşletmelerin iyi bir MİY çözümünü gerçekleştirebilmesi için bazı konulara gereken önemi vermesi gerekir. Bu konular (Rai, 2008);

1. Müşteriyi bölümlere ayırma yeteneği: Tüm müşteriler eşit değildir ve çeşitli parametreler açısından değişiklik gösterir. Bir önemli parametre, işletme kârlılığıdır. İşletmeler, en iyi müşterilerinin farkına varmalı ve onları ödüllendirmelidir. Müşteriler, yüksek değerli ve düşük değerli müşteriler olarak farklılaştırılmalıdır. Bu farklılaştırma yapılırken:

- Duyarlılıkları, tatları, tercihleri ve kişilikleri
- Yaşam tarzı ve yaşı
- Kültürel arka planı ve eğitimi
- Fiziksel ve psikolojik özellikleri

dikkate alınır.

2. Teklifleri farklılaştırma yeteneği: Farklı müşteriler, farklı ihtiyaç ve isteklere sahiptir. Bu nedenle bu müşterilere sunulan tekliflerin de farklılaştırılması gerekir.

Bir MİY çözümünün göreceli olarak yüksek ve düşük değerli müşteriler temelinde:

- Yüksek değerli hizmet talep eden düşük değerli müşteriler
- Yakın gelecekte yüksek değerli olma potansiyeli bulunan düşük değerli müşteriler
- Yüksek değer hizmeti gerektiren yüksek değerli müşteriler
- Düşük değer hizmeti gerektiren yüksek değerli müşteriler

şeklinde farklılaştırılabilir.

3. Uzun süre mevcut müşterileri elde tutma: Mevcut müşterileri elde tutmak, yeni bir müşteri elde etmekten daha ucuzdur. Bu nedenle, çabalar müşterileri elde tutma üzerine olmalıdır. Çok tatmin olmuş müşterilerden hayal kırıklığına uğramış müşterilere kadar müşterileri derecelendirme, daima organizasyonun müşteri tatmin düzey ve puanlarını geliştirmesine yardımcı olur.

4. Müşterinin yaşam boyu değerini maksimize etme yeteneği: Müşteri değeri hedeflenmeli ve bunu gerçekleştirmek için işletmeler yukarı satış ve çapraz satış potansiyelini kullanmalıdır.

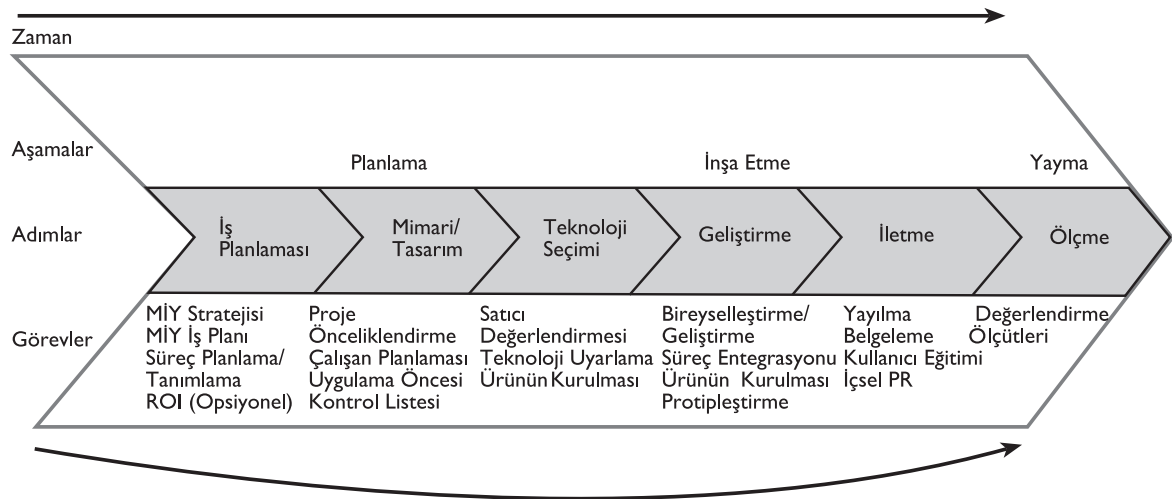
5. Müşteri bağlılığını artırma yeteneği: Bağlı müşteriler, daha kârlıdır.

6. Müşteri sadakat merdiveni: Bir işletmenin müşteriye sunduğu ürün ve hizmetler açısından yatırım yapması gerekir. Merdivenin basamakları sırasıyla; şüpheli, beklentili, müşteriler, alıcı, destekleyici, savunucudur. Sadakat eğrisindeki savunucular olarak yer alan müşterilerin daha fazla ihtiyacı karşılanmalı ve bu müşterilere yönelik yenilikler yapılmalıdır.

Müşteri ilişkilerinin uygulanması için, belli aşamaların işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi gerekir. Bu aşamalar; *planlama, inşa etme ve yayma*dır. Planlama aşamasında, işlerin planlanması, mimari/tasarım gerçekleştirilirken, inşa etme aşamasında teknoloji seçimi ve geliştirme gibi adımlar takip edilmektedir. MİY'in yayım aşamasında ise, önerilerin iletilmesi ve sonuçların ölçümü gerçekleştirilmektedir. Aşağıdaki şekil müşteri ilişkileri yönetiminin yol haritasını vermektedir.

Şekil 5.2

MİY Uygulama Yol Haritası



Kaynak: Dyche, 2002:247.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Planlanması

Planlama aşaması, iş planlaması ve mimari/tasarım adımlarından oluşmaktadır. Planlama adımıdaki 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 (Dyche, 2002).

ROI kavramını açıklayarak, MİY projeleri açısından kavramı değerlendiriniz?



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 paylaştığı 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 paylaşamazsa, 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 gerçekleştirilmesi gerekir. Tüm diğer disiplinlerde olduğu gibi planlama, MİY'de her şeydir. 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 işlemekten 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'i 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

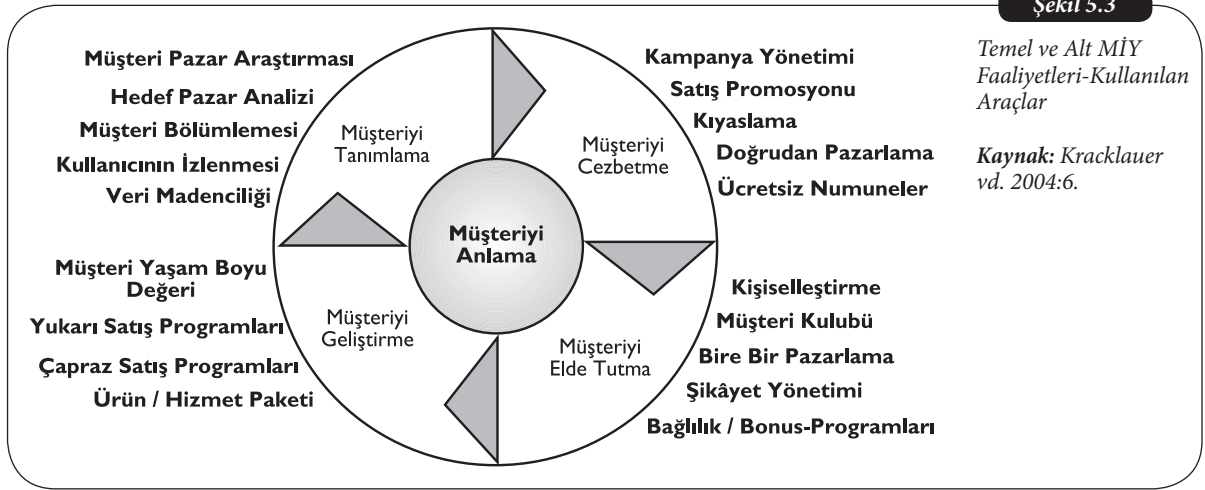
garantiye alması gerekir.

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 iletme yeteneğine dayanır. Bu ilkeler;

- Etkileşimi sürdürmek, asla dinlemeyi durdurmamak
- Müşterinin değer tanımını iletme 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.

MİY kapsamında gerçekleştirilen temel faaliyetler ve bu faaliyetler altında yapılan alt faaliyetler ve kullanılan taktiksel araçlar Şekil 5.3'te gösterilmektedir.



İşletmelerin gerçekleştirdiği temel ve alt MİY faaliyetleri-kullandığı araçlar nelerdir?



SIRA SİZDE

İşletmenin ihtiyaçlarını karşılamada uygun olan MİY uygulama düzeyine ulaşıncaya kadar bu aşamalar tekrar edilir. Planlama sürecindeki sonraki adım, çok ayrıntılı bir faaliyet planı geliştirmektir. Bu tam plan üç ve daha fazla yılı kapsarken, üçer aylık evrelere dayanır. Planda, birbirine bağlı faaliyetler tanımlanır ve her bir faaliyet için ihtiyaç duyulan kaynak ve zaman kapsamlı olarak ayrıntılandırılır.

Planlama süreci için diğer temel unsur, liderlik faaliyet planıdır. MİY dönüşüm haritasında ilerleme, önemli organizasyonel değişim gerektirmektedir. Faaliyet planının bu parçası, MİY uygulayıcılarının değerlendirilmesine yardımcı olur, değişimi sınırlar ve organizasyonu bu değişimi benimsemeye hazırlar. Organizasyonel değişime öncülük edecek gerekli olan belirli liderlik faaliyetlerini tanımlamayla ilave stratejiler yaratır. Sonuç olarak yönetim, rollerini, sorumluluklarını ve engelleri ortadan kaldıracak gerekli faaliyetleri tanımlar ve değişimi büyütür.

İşletmelerin MİY'e ilişkin zayıf bir planlama yapmasının sonuçları nelerdir?



SIRA SİZDE

Müşteri İlişkileri Yönetiminin İnşa Edilmesi

Bu aşamada işletmeler, teknoloji seçimi yapar ve MİY'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 olmadığını belirlemesidir. 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 tartışılabilir 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 kararla alınacağını önceden ortaya konması önem arz etmektedir (Gel, 2003).

SIRA SİZDE



İşletmelerin seçeceği teknoloji partneri, MİY'in başarısında niçin önemlidir?

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.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yayılması

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 gerçekleştirilmede kullanıcıları cesaretlendirmeye yardımcı olacak online ya da web temeline ilave olarak belgelemeyi de içerebilir (Dyche, 2002).

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 (Demirel, 2007). 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 (Knox vd., 2003):

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 değer 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 ölçümü sırasında işletmelerin kullandığı ölçüler nelerdir?



Müşteri İlişkilerinin Ölçümünde Kullanılan Teknikler

İşletmeler, MİY'in ölçümü sırasında farklı teknikler kullanmaktadır. İşletmeler tarafından en çok kullanılan teknikler aşağıdaki gibidir:

- Fokus grup görüşmeleri
- Danışma panelleri
- Kritik olay tekniği
- Müşteri ilişkileri anketi
- Kıyaslama/Benchmarking
- Dengeli skor kartı (Balanced scorecard)

Fokus grup görüşmeleri; küçük katılımcı gruplarıyla gerçekleştirilen ve katılımcıların belli bir konuya ilişkin görüşlerini, duygularını, beklentilerini belirlemek amacıyla yapılan görüşmelerdir. Bu teknik, MİY ölçümünde yaygın olarak kullanılmaktadır. Müşteri ilişkileri konusunda müşterilerin düşüncelerini ve önerilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmekte ve müşteri ilişkileri açısından sayısal olmayan önemli bilgiler elde edilmektedir. Görüşme grupları, genellikle üç gruptan oluşur ve her grup içerisinde yer alan kişiler benzer özelliklere sahiptir. Bu tekniğin, bazı avantaj ve dezavantajları vardır (Kırcaali, 2004). Bu tekniğin avantajları:

- Tekniğin en önemli avantajı, grup dinamiği sayesinde yoğun bir beyin fırtınasının yapılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, görüşmeler sırasında katılımcılar birbirlerini harekete geçirerek, düşüncelerini söylemekte, bu sayede düşünceler bir zincirin halkaları gibi art arda ortaya çıkmakta ve bu şekilde veri zenginliği yaratılmaktadır.
- Katılımcıların, tutumlarından çok deneyimlerini ve bakış açılarını ortaya çıkarmaktadır.
- Veri toplama süreci, bireysel görüşmelerden daha kısa sürmekte ve bu sayede araştırmacılara zaman avantajı yaratmaktadır.
- Tekniğin dezavantajları ise:
 - Her bir katılımcıya, bireysel görüşmelerden daha az konuşma fırsatının düşmesi.
 - Bazı katılımcıların, bazı konuları grup içinde konuşmaktan çekinmesi.
 - Bir ya da birkaç katılımcının, diğer katılımcıları peşlerinden sürüklenme riskinin bulunmasıdır.

Bu olumsuzluklar, fokus grubunu yöneten moderatörün (oturum başkanı), profesyonel ve deneyimli bir kişi olmasının yanı sıra grup dinamiklerini iyi bilmesi ve çalıştırabilmesiyle ortadan kaldırılabilir. Grup görüşmelerinin verimli geçmesi, oturum başkanının görüşmenin içeriğine ve verilerin analizine yönelik hazırlığına bağlıdır (Odabaşı, 2004).

Fokus grup görüşmelerinden elde edilen verilerin analizine, görüşme kayıtlarının dinlenmesiyle başlanır. Bu şekilde oturum sırasında ortaya konan ana temalar belirlenir. Görüşme gruplarına ilişkin verileri analiz eden kişiler not alır, yeniden kayıtları dinler ve kendi aralarında elde edilen verileri tartışır. Grup görüşmelerine ilişkin temalar belirlendikten sonra, bir rapor hazırlanır ve işletmeler tarafından yapılan diğer sayısal analizlerle birlikte değerlendirilir (Ekici ve Yüce, 2007).

Danışma panelleri; panel, belirli bir zaman aralığında, belli bir konu hakkında katılımcılara gerekli bilginin uzman kişiler tarafından aktarılmasıdır. Danışma panellerine, belli özelliklere sahip olan müşteri ve müşteri grupları katılır. Araştırmacı ve sorgulayan müşterilerden oluşan paneller, MİY ölçümü sırasında işletme yöneticilerine katkı sağlar. Paneller, iki şekilde yapılmaktadır. Bunlar:

1. Sürekli panel: Bu panellerde katılımcılar düzenli olarak belirlenmiş olan konuların raporlarını hazırlar. Bu panelin en önemli avantajı, sürekli bilgi elde etmenin mümkün olmasıdır. Yapılan toplantının gündemini, müşteri hizmet stratejisiyle ilgili konular oluşturmaktadır. Bu bağlamda, medya alışkanlıkları, satın alma davranışları gibi konular örnek olarak verilebilir. Bu panelin üyeliği uzun dönemlidir yani yaklaşık iki yıldır. Üyeler, rotasyon ve sırayla değiştirilir.
2. Süreksiz panel: Bu panellerde de benzer raporlamalar yapılmasına karşın, bu panelde grup bir kere toplantı yaptığında serbest kalır.

Danışma paneli gerçekleştirilirken aşağıdaki süreç izlenmelidir:

- Bilgi alınacak olan konunun belirlenmesi
- Paneli oluşturacak müşteri ve katılımcı işletme yöneticilerinin belirlenmesi
- Toplantının içeriğinin ve düzeninin belirlenmesi
- Panelin belirlenen yer ve zamanda yapılması

- Tutanaklardan hareket ederek, sorunlara getirilen öneriler çerçevesinde verilerin analize hazır hale getirilmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması
- Analizden elde edilen sonuçların, raporlar şekline dönüştürülerek, yönetime kullanılmak üzere verilmesi
- Uygulamalar hakkında çalışanların ve müşterilerin bilgilendirilmesi
- Panel çalışmalarının yapıldığı konuların yıllık raporlar halinde açıklanması

Müşteri danışma panelinin raporunun, konu araştırma bilgilerinin yer aldığı bir çalışma biçiminde olmaması gerekir. Ayrıca panelin bir bilgi edinme aracı olarak görüldüğü izleniminin de verilmemelidir. Panel ve üyeleri, işletmelerin özellikle de müşteri ilişkileri bölümünün partneri olarak kabul edilmeli ve bu durum işletmeler tarafından açıkça gösterilmelidir.

Kritik olay tekniği; bu teknik, çalışanların ya da müşterilerin kritik olarak nitelendirilebilecek olaylar karşısında gösterdiği davranışları değerlendirmede kullanılır. Verilerin toplanması, katı kurallara bağlı değildir ve belli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar:

- Olayların ve davranışların açık tanımlamaları olaylar olarak belirlenir,
- Kritik olaylar, faaliyetin genel amacından uzaklaşmasına neden olanlar ya da katkıda bulunmasını sağlayanlar olarak tanımlanır.
- Veriler, uygun olan yönetici, çalışan ve müşterilerden toplanarak, olaylar kategoriler şeklinde sınıflandırılır.

Müşteriler, tatmin ya da tatminsizliğini, yaşadıkları olaylar temelinde anlatarak raporlama yapar. Teknik, özellikle çalışanların performanslarının davranışsal boyutlarının değerlendirilmesinde uygulanabilir.

Müşteri ilişkileri anketi; işletmeler, MİY'i uygularken belirli aralıklarla müşterilerin memnuniyet düzeyini belirlemek amacıyla anket tekniğinden yoğun bir şekilde yararlanır. Anket tekniğiyle işletmeler, müşterilerinin memnuniyet düzeyini belirlerken, aynı zamanda müşterinin işletmeden hoşnut olmadığı unsurlara ilişkin bilgi elde ederek, bu bilgiler doğrultusunda bir takım düzenleyici faaliyetler gerçekleştirir. İşletmeler müşteri ilişkileri bağlamında sürekli gelişmeyi sağlamak için, müşteri tatmin ölçüm programları geliştirmiştir. Anket de, bu programın temel bir parçasını oluşturmaktadır. Müşteri ilişkilerine yönelik olarak düzenlenen anketler, kalitatif ölçümlerin yanı sıra kantitatif ölçümleri de içermektedir. Müşteri tatminini belirlemek isteyen işletmeler aşağıda belirtilen aşamaları yerine getirmelidir:

- Amaçların belirlenmesi: Müşteriye yakın olma, sürekli gelişmeyi takip etme, müşteri odaklı gelişmeler yapma, rekabetçi üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi şeklinde amaçlar belirleyebilir.
- Araştırma tasarımının geliştirilmesi: Araştırmanın nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin konulara açıklık getirilir. Örneğin, veri toplama yöntemi ne olacak, kiminle, ne zaman, nerede görüşme yapılacak, hangi analiz tekniği kullanılacak vb.
- Özellikleri belirleme: Müşteri açısından önemli olan özelliklerin neler olduğu belirlenir.
- Anket formunun tasarımı: Müşterilerin tutumlarını doğru bir şekilde ortaya koymaya imkan sağlayacak şekilde anket formu geliştirilmelidir.
- Örnekleme planının tasarımı: Çalışmanın yapılacağı müşterilerin özellikleri ve müşteri sayısı belirlenir. Bazı çalışmalarda bütün müşteriler dikkate alınırken, bazı durumlarda ise çeşitli yöntemlere göre seçim yapılır.
- Ön test: Bu aşama ile programın bütün aşamaları küçük bir müşteri grubu üzerinde test edilir.
- Verileri elde etme: Ön testten sonra artık tam olarak uygulama süreci başlamış olur ve bu aşamada bilgi toplanır.

- Verilerin analizi: Elde edilen veriler, çeşitli paket programlarına işlenerek, çeşitli analiz teknikleri uygulanır. Bu analiz teknikleri içerisinde dağılım, ortalama, regresyon, korelasyon, faktör analizi vb. sayılabilir.
- Verilerin kullanımı: Verilerin analizi sonrasında elde edilen bilgiler, rapor haline getirilerek, yönetime sunulur ve bu şekilde onların doğru kararlar alması sağlanır.

Anketin uygulanmasında en çok kullanılan yöntem ise, mektup ve telefonla anketir. Bu yöntemlerin üstün ve zayıf olduğu noktalar olduğu için tercih edilecek yöntemin seçimi özenle yapılmalıdır. Mektup anketlerinin; ekonomik olması, kişisel bilgileri toplama imkanı vermesi, elde edilen bilgilerin objektif olma olasılığının oldukça yüksek olması nedeniyle daha fazla popüler olduğu söylenebilir. Bununla birlikte anketin tamamlanma süreci uzun zaman alabilir. Telefonla anket yöntemi ise, zaman açısından çalışmanın hızlı bir şekilde bitirilmesi söz konusu olduğu durumlar için uygundur. Yöntemin hız avantajı bulunmakla birlikte, görsel olarak şekillerin sunumu mümkün olmadığından bazı araştırmalar için bu bir engel teşkil etmekte ve dolayısıyla bu araştırmalarda uygulanmamaktadır. Bu iki yöntemin yanı sıra yüz yüze gerçekleştirilen anketler ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler neticesinde hazırlanan bilgisayar destekli anketlerin kullanımının giderek yaygınlaştığı görülmektedir (Altunışık, vd. 2002).

MİY ölçümü sırasında kullanılan anketler; iç MİY ve dış MİY şeklinde değerlendirilebilir. İç MİY ölçümü; etkili yöneticilik, çalışan odaklı kültür ve davranışlar, teknolojik yeterlilik, çalışan tatmini, işbirliği/iletişim ve süreçlere yönelik olarak gerçekleştirilir. Dış MİY anketi ise; müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteri değeri, müşteri bağlılığı, müşteri veri bankacılığı ve performans sonuçlarına yönelik olarak gerçekleştirilebilir (Demirel, 2007).

Kıyaslama (Benchmarking); işletmelerin en iyi uygulamaları araştırıp, bu uygulamaları kendisine uyarlamasıdır. İşletmeler, performans gelişimine katkı sağlayacak en iyi uygulamaları tanımlamak suretiyle performansta gerçek anlamda bir değişimi gerçekleştirir. Kıyaslama (Simatunpang ve Sridharan, 2004);

- Sürekli iyileştirme süreci,
- Başkalarından öğrenmek,
- Diğer işletmelerden öğrenilenleri kendi kuruluşuna uyarlamak,
- Müşterilerin mevcut ve gelecek dönemlerdeki istek ve beklentilerini karşılamak,
- Pazarda lider olmak,
- Pazarda işletme için kalıcı rekabet avantajı sağlamaktır.

İşletmeler kıyaslama yapabilmek için belirli işlemleri sırasıyla gerçekleştirmelidir. Bu işlemler (Tekin, 2004):

- Öncelikli olarak iyileştirme yapılacak alanlar belirlenir.
- İyileştirme yapılacak alanlardaki en iyi uygulamalar ortaya konur.
- En iyi uygulama sonuçları değerlendirilir.
- İyileştirme yapılacak alanlardaki farkların yanı sıra farklar iyileştirildiği takdirde gelişme sağlayacak hedefler belirlenir.
- Elde edilen sonuçlar, iyileştirme yapılacak alanlara uygulanır.
- İyileştirme çalışmalarına mükemmele ulaşıncaya kadar devam edilir.

Kıyaslamanın başarılı olması, bazı şartlara bağlıdır. Bu şartlar (Özgen ve Ölçer, 1998):

- İşletmeler, kıyaslamayı *planlama sürecinin* bir parçası haline getirmelidir.
- Kıyaslamanın uygulamasına imkan veren sistemler üst yönetim tarafından kurulmalı, geliştirilmeli ve mevcut sistem belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırılmalıdır.
- Her bir süreci gözden geçirmek için bir takım oluşturulmalıdır.
- Takımlarda, işlevinde bilgili ve uzman olan bireyler görevlendirilmelidir.
- Türünün en iyisi olan işletme bulunmalı, başarılı uygulamalar belirlenmelidir.

- Bulunan işletmelere yapılan ziyaretler sonucunda analizler yapılarak gerekli dokümanlar oluşturulmalıdır.
- Kıyaslanmanın sonuçları uygulanmalı ve amaçlarla karşılaştırılmalıdır.
- Kıyaslama süreci sürekli izlenmeli ve güncelleştirilmelidir.

MİY'de hangi işlevin ya da sürecin kıyaslanacağına karar verilirken, birim maliyetler, müşteri tatmini, müşteri hizmetleri, satış görüşmeleri gibi bir çok konu kıyaslama için malzeme olabilir. Müşteri ilişkileri açısından hangi işlevin kıyaslama için seçileceğini belirlerken kullanılacak ölçü, müşteri tatmini üzerinde en çok etkili olan unsurlar olmalıdır.

Dengeli skor kartı; örgütlerin müşteri tatmini, süreç etkinliği ve etkililiği, öğrenme ve büyümeyi değerlendirmede kullanabileceği finansal ölçülerin ötesine giden bir değerlendirme aracıdır (Anderson ve Kerr, 2002). Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen dengeli skor kartının başlangıç noktası, Amerikan kontrol sistemlerinin aşırı finansal vurgusuna bir eleştiridir. Finansal indeksler, geçmiş odaklı olmanın dikkate değer dezavantajlarına sahiptir. Bir işletmenin olumsuz gelişme karşısında manevra yapma, nedenleri ve etkilerini analiz etme yeteneğini sınırlandırır. Genellikle üst yönetim, amaçlara ulaşmasına katkı sağlayacak olan işletme stratejileri bağlamında karar alımı konusunda bilgisiz bırakılır. Bununla birlikte gelecek odaklı bir işletme içerisinde mevcut durumla ilgili sürekli bilgiye ihtiyaç duyulur. Finansal indeksler yönetim tarafından gereksinim duyulan bilginin genişliğini sunmaz. Dengeli skor kartı, bu soruna bir çözüm getirir. Bir değerlendirme sayfası olarak anlaşılan dengeli skor kartı, işletmenin kapsamlı rehberliğine imkan veren indekslerin dengeli dağılımı görevini yerine getirir. Dengeli skor kartı, amaçlar ve indeksleri, dört perspektife göre işletme faaliyetine odaklar. Bu perspektifler; finansal perspektif, müşteri perspektifi, iç iş süreçleri perspektifi ile öğrenme ve büyüme perspektifidir (Raab vd., 2008). Bu göstergeler arasında ima edilen bağlantı, kişilerin (öğrenme ve büyüme), iş performansı (finansal) üzerinde etkiye sahip olan müşteriler (müşteri) için işler (içsel) gerçekleştirmesidir (Buttle, 2009). Bu dört perspektif, aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmaktadır (Raab vd. 2008; Buttle, 2009; Shaw ve Reed, 1999).

Finansal perspektif: Bu perspektif içerisinde işletmeler finansal olarak başarılı olmak için, paydaşlarına nasıl görünmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Satış büyümesi ve nakit akımı gibi ilgili finansal indekslerin yanı sıra kârlılık ve büyüme gibi geleneksel mali hedefleri içerir. Bu üç aylık ve yıllık indeksler, operasyonel iş faaliyetlerini değerlendirmede dengeli skor kartı bağlamında son derece önemlidir. Finansal perspektif, üç performans perspektifi için temel referans noktasıdır. Bu nedenle parasal indeksler, aynı zamanda skor kartının da bir temeli olarak görülmektedir. Bu perspektifteki temel performans göstergeleri; yatırımın geri dönüşü, hisse başına kazanç, ekonomik katma değerdir.

Müşteri perspektifi: İşletmeler, bu perspektifte, vizyonuna ulaşması için müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu perspektifte, işletme gelecekteki işlerinde en önemli olan hedef müşteri grup ve pazarlarını çok açık bir şekilde tanımlamalıdır. Tanımlanan hedef bölümler, amaçlar ve indeksler temelinde geliştirilebilir. Kaplan ve Norton işletmeler tarafından uygulanan iki indeks grubu olduğunu belirtmiştir. İlk grup nedensel olarak birbiriyle bağlı olan müşteri tatmini, pazar payı ve müşteri bağlılığı gibi temel ya da öz indeks olarak tanımlanır. İkinci gruptaki tüm indeksler, performans sürücülerini ya da müşteri sonuçlarını farklılaştırıcılar olarak tanımlanabilir. Bu perspektifte kullanılan temel performans göstergeleri; müşteri tatmini, müşteriyi elde tutma, kazanma, müşteri bağlılığı, müşteri başına satışlar, gelir artışı, pazar payı, müşteri payıdır.

Öğrenme ve büyüme perspektifi: İşletmeler, bu perspektif içerisinde, vizyonuna ulaşmak için yeteneklerini değiştirmeyi ve geliştirmeyi nasıl sürdürebileceği üzerinde durmaktadır. Bu perspektif, personel, sistem ve süreçlerin bir bağlantısını içeren, büyüme ve öğrenen örgüt gibi işletme üzerinde yoğunlaşan, ileriye dönük bir yapıdır. Bu perspektifte

kullanılan temel performans göstergeleri; çalışan tatmini, çalışanın elde tutulması, çalışan çapraz eğitimi, çalışan verimliliğidir.

İç iş süreçleri perspektifi: İşletmeler, hissedarlarını ve müşterilerini tatmin etmek için hangi iş süreçlerinde üstün olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu perspektifte kullanılan temel performans göstergeleri; kalite uygunluğu, üretim maliyetleri, çevrim süreleri, pazar hızı, envanter yönetimi, müşteri bilgi sistem kesintisi, zamanında, eksiksiz ve hatasız lojistik performanstır.

Dengeli skor kartının temeli, işletme vizyonudur. Bu işletme yönetimi tarafından oluşturulur ve kavram şu soruya yanıt arar “Yönetim, işletmeyi gelecekte nasıl görmektedir?” İşletme stratejileri buradan geliştirilir. Dengeli skor kartı, işletme için başarıya ulaşmanın bir yöntemi olarak dikkate alınmalıdır. İşletme tarafından geliştirilen iş stratejilerinin temelindeki amaçlar, bireysel bakış açısına bölünebilir. Hedefler, perspektiflere bağlı tanımlanır ve sırasıyla ilgili indeksler belirlenir. Bunun üzerine kurallar, gerekli ölçüler ve girişimler bireysel bakış açısı içerisinde oluşturulur.

SIRA SİZDE



İşletmeler, MİY'in ölçümünde hangi teknikleri kullanmaktadır?

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE BAŞARI/BAŞARISIZLIK UNSURLARI

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. MİY'in büyük bir bölümü teknoloji olmasına rağmen, yalnızca bir teknolojik çözüm olarak görülmesi nedeniyle, MİY başarısız olmaktadır. Başarılı bir MİY 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 (Cravens ve Piercy, 2009):

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 zorunluktur. 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 yönlendirilmesine 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 özünü 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 (Mendoza vd., 2007; Rai, 2008). İşletmelerin MİY uygulama sırasında yaptığı yedi ölümcül hata, bu yaklaşımın başarısız olmasına neden olmaktadır. Bu hatalar (Mukerjee, 2007):

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 bütünleştirmeye ilgili zorlukları yanlış değerlendirmemek.

İşletmelerde MİY uygulamalarının genel olarak başarısız olma nedenlerini belirtiniz?



SIRA SİZDE

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ UYGULAMALARINDA MÜŞTERİYİ ELDE TUTMA VE KAZANMA STRATEJİLERİ

İşletmeler, yeni müşteriler kazanmayı isterken, bu işletmelerin çoğu müşterilere nasıl bir hizmet sunacağına ilişkin gerekli yatırımları yapmazlar. Bu işletmeler için daha fazla müşteri, daha çok gelir anlamına gelir. Daha fazla müşteriye hizmet edecek personel için mevcut olan şartlarda herhangi bir değişiklik yoksa, o taktirde iç müşteriler için bu sadece bir yük oluşturur. İşletmeler, iç müşteri olarak tanımlanan çalışanlarına gerekli yatırımları yapmak zorundadır. Çünkü çalışanların MİY yaklaşımı işletmeye müşteri kaybettirebilir ya da müşteri kazandırabilir.

İşletmeler, mevcut müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmek ve potansiyel müşterileri işletmeye çekmek ister. Bu bağlamda işletmeler (Çoroğlu, 2002):

- Müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyerek, müşterilerine daha fazla öneriler sunmalıdır.
- Müşterilerle ilişkilerinin uzun süreli olması gerektiği bilincine sahip olmalı ve müşterilerini elde tutmak için yatırımlar yapmalıdır.
- Pazarı bölümlendirmeli, hedef pazar bölümündeki müşterilere ilişkin bilgiler toplamalı ve bu bilgileri kullanmalıdır.
- Müşterilerden gelebilecek olan geribildirimlere gereken önemi vermeli, şikâyetleri işletme açısından bir fırsat olarak görmeli ve sorunları çözmek için 7/24 çalışmalıdır. Yapılan bir araştırmada, müşteri bir sorunla karşılaştığında işletmeye olan bağlılığının %20 azaldığı bulunmuştur. Bir başka araştırmada ise, işletmenin her on müşteriden yedisinin sorunlarına hızlı ve tatmin edici çözümler bulunması durumunda aynı işletmeyle yeniden çalışmaya devam edeceği bulgusuna ulaşmıştır. Buradan hareketle işletmeler, herhangi bir konuda şikâyeti bulunan bir müşteriyle en kısa sürede irtibata geçmeli ve müşterinin bir sonraki alışverişinde memnuniyet düzeyini etkileyebilecek girişimlerde bulunmalıdır.
- Ürünün satıcısı ve müşterisi gibi davranmalıdır. Bu duruma örnek olarak Harley-Davidson markası verilebilir. Harley-Davidson'un doğum günü organizasyonlarına Harley-Davidson'un üst düzey yöneticileri de motosikletleri ile katılarak ürünün sadece satıcısı değil, aynı zamanda ürünün müşterisi de olduklarını göstermektedir.
- Mevcut müşterilerinin memnuniyet düzeylerini sürekli takip etmelidir.
- İşletmeler, kaybettiği müşterilerle iletişim kurmalı, onların işletmeden ayrılma nedenlerini belirlemelidir.
- Ürünlerinin performansının yüksek olmasını sağlamalıdır.
- Ürün ve hizmet kalitesine önem vermelidir.
- Çevre ve insan sağlığına duyarlı olmalıdır.
- Çeşitli yararları olan bir üyelik programı oluşturmalıdır. Bu bağlamda Harley-Davidson'un oluşturduğu kulüp örnek olarak verilebilir. Kulüp, işletme ve müşteriler arasında köprü görevi görerek müşterilerini tek bir çatı altında toplamıştır. Kulüp, müşterileri yaşanan gelişmelerden haberdar etmek için bültenler yayımlamakta ve dergi çıkarmaktadır. Kulübün üyeleri her geçen gün artmakta ve yeni şubeler açılmaktadır.
- Müşterilerine rakiplerinden farklı bir garanti sunmalıdır. Bu bağlamda Caterpillar iş makineleri örnek olarak verilebilir. İşletme bozulan iş makinelerini 24 saat içinde tamir etme garantisi vermektedir.
- Müşterilerinin sorunlarını ortadan kaldıracak çözümler üretebilmelidir.
- İşletmeler kendilerinden ilk defa alışveriş yapan müşteriler içinde en kârlı müşterilere odaklanmalı ve onları tekrar satın alan müşteriler haline dönüştürmeye çalışmalıdır.
- İşletmeler, müşterilerini yaşam boyu değerine göre sıralamalı ve ihtiyaçlarına göre onları farklılaştırmalıdır.

MİY'de işletmelerin, müşteriye elde tutması ve müşteriye kazanmasında etkili olan bazı stratejiler vardır (Ekici ve Yüce, 2007). Bu stratejiler, Tablo 5.1'de gösterilmektedir.

Müşteri Tutma Stratejileri	Müşteri Kazanma Stratejileri
İlişkilerin verimli hale getirilmesi	Hedef müşterilerle potansiyel ilişkilerin geliştirilmesine önem vermek
İçsel analizlere önem verilmesi	Dışsal analizlere önem verilmesi
Gerçek ihtiyaçlara odaklanması	Planlanan ihtiyaçlara odaklanması
Müşterilerin demografik ve tarihsel özelliklerinin, işlevlerinin gözlemlenmesi	Hedef müşterilerin demografik özelliklerinin dikkate alınması
İlişkilerin kişiselleştirilmesi	Daha düşük düzeyde şahsi ilişkilere dayandırılması
Müşteriye karşı açık olunması	Müşterilere karşı duruma göre açık olunması
Verilen hizmetin etkinliğinin ölçülmesi	Hizmetin sürece göre ölçülmesi
Müşteri tepkilerine karşı açık olunması	Müşteri tepkilerine karşı tam olarak açık olunmaması
Müşterilerin tekrarlanan davranışlarının desteklenmesi	Müşteri kazanımının desteklenmesi
Müşteriye hizmet etmede işletme içi sinerjiye önem verilmesi	Müşteriye hizmet etmede kişisel davranmaya önem verilmesi
Müşterilerin potansiyel değerlerinin göz önünde bulundurulması	Müşterilerin kültürel değerlerinin dikkate alınması

Tablo 5.1
Müşteriyi Tutma ve Kazanma Stratejileri

Kaynak: Ekici ve Yüce, 2007:139.

Özet

Müşteri ilişkilerinin stratejik açıdan planlaması yapılırken, üç temel soruya yanıt aranır. Bu kapsamda işletmeler; gelecekte hangi noktada olmak istediklerini, bunun için nereden başlaması gerektiğini ve o noktaya nasıl ulaşabileceğine ilişkin değerlendirmeler yapar. İlk soru, işletmelerin vizyon tanımlamasını içerir. Bu kapsamda müşterilerin istek ve ihtiyaçları belirlenir ve belirlenen bu bilgiler işletmenin iş planı, değer disiplini ve rakiplerin konumu açısından dengelenir. İkinci kısımda işletmeler, müşteri ilişkileri kapsamında hangi teknolojilerin işletme içerisinde çalıştığını, hangilerinin devam edeceğini ve hangilerinde planlama yapacağına karar verir. Son soruda ise, geleceğe ilişkin olarak belirlediği vizyona ulaşmak için, planlar dizisi geliştirir. İşletme içi ve dışından gelen tüm bilgiler değerlendirildikten sonra bir MİY'e ilişkin bir stratejik öneri hazırlanır. Yanıtlanan bu sorular, genel olarak MİY planlama sürecinin veri toplama, bulguları değerlendirme ve öneri oluşturma gibi üç aşamadan oluştuğunu göstermektedir.

Müşteri ilişkileri uygulama süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; planlama, inşa etme ve yaymadır. Planlama aşamasında işletmeler, MİY'e ilişkin stratejiler geliştirerek, iş planları hazırlar. Benzer şekilde işletme içerisindeki süreçlere ve çalışanlara yönelik planlama faaliyeti gerçekleştirilir ve uygulama öncesi bir kontrol listesi hazırlanır. Müşteri ilişkilerinin inşa edilmesi aşamasında, işletmeler teknoloji partnerlerini değerlendirir, teknoloji uyarlaması yapar, süreç entegrasyonunu sağlar ve teknoloji kurulumunu gerçekleştirir. Yayma aşamasında ise, müşteri ilişkilerine ilişkin olarak belgeleme faaliyeti gerçekleştirilir, kullanıcılar eğitilir ve performansın değerlendirilebilmesi için belli aralıklarla ölçme faaliyeti yapılır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde dört temel faaliyet gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler:

- Müşteriyi tanımlama,
- Müşteriyi cezbetme,
- Müşteriyi elde tutma,
- Müşteriyi geliştirmedir.

MİY'in başarısız olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler:

- MİY'e bir teknolojik çözüm olarak yaklaşılması,
- İşletmelerin, müşteri odaklı bir vizyon eksikliğinin olması,
- Müşteri yaşam boyu değerine gereken önemin verilmemesi,
- Üst yönetimden gerekli desteklerin sağlanmaması,
- Değişim yönetiminin öneminin yanlış değerlendirilmesi,
- İş süreçlerinin yeniden tasarlanması konusunda başarısız olamamaları,
- Veri madenciliği ve veri entegrasyonuna ilişkin zorlukların yanlış değerlendirilmesidir.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in planlanması için **söylenemez**?
 - a. Veri toplama, bulguları değerlendirme ve öneri oluşturma aşamalarından oluşur.
 - b. İşletmeler, bu aşamada yalnızca mevcut durumuna ilişkin değerlendirmelerde bulunur.
 - c. Planlama, MİY'de önemli bir aşamadır.
 - d. Planlama faaliyetiyle işletmeler; stratejiler oluşturur, iş planları, süreç planlaması ve çalışan planlaması yapar.
 - e. İşletmeler planlama sürecinde, "Neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? ve Oraya ulaşmak için nereden başlamalıyız?" gibi sorulara yanıt vermeye çalışır.
2. Verinin rutin olarak değiştiği ya da paylaşıldığı farklı işletme sistemlerinin entegrasyonuna ne ad verilir?
 - a. Kurumsal uygulama entegrasyonu
 - b. MİY teknolojisi
 - c. Dengeli skor kartı
 - d. Ön test
 - e. Kıyaslama
3. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin MİY uygulaması sırasında önem vermesi gereken konulardan biri **değildir**?
 - a. Müşterileri bölümlere ayırma
 - b. Her bir müşteriye aynı teklifler sunma
 - c. Mevcut müşterileri elde tutma
 - d. Müşteri yaşam boyu değerini maksimize etme
 - e. Müşteri bağlılığını artırma
4. Aşağıdakilerden hangisi müşteri ilişkileri uygulama aşamaları için **söylenemez**?
 - a. Müşteri ilişkilerinin uygulaması sırasında planlama, inşa etme ve yayma gibi üç temel aşama vardır.
 - b. Her bir aşamasında, bazı adımlar ve her bir adımda çeşitli görevler gerçekleştirilir.
 - c. MİY'in başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için iyi bir planlama faaliyeti gerçekleştirilmelidir.
 - d. Müşteri ilişkileri uygulamalarının ölçülmesi sırasında işletmeler yalnızca stratejik ve müşteriye yönelik ölçüler kullanır.
 - e. Bilişim teknolojisi departmanı, projelerin planlanması, satın alınması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi aşamalarında büyük sorumluluklar ve roller üstlenir.
5. Aşağıdakilerden hangisi müşteri ilişkileri uygulamasının inşa etme aşamasında gerçekleştirilen bir görevdir?
 - a. İş planlaması
 - b. Mimari/tasarım
 - c. Teknoloji seçimi
 - d. İletme
 - e. Ölçme
6. Aşağıdakilerden hangisi MİY kapsamında gerçekleştirilen temel faaliyetlerden biri **değildir**?
 - a. Müşterinin tanımlanması
 - b. Müşterinin cezbedilmesi
 - c. Müşteriye ilişkin bağlılık programlarının yapılması
 - d. Müşterinin elde tutulması
 - e. Müşterinin geliştirilmesi
7. Aşağıdakilerden hangisi müşteri ilişkileri uygulamalarının ölçümü sırasında kullanılan tekniklerden biri **değildir**?
 - a. Fokus grup görüşmeleri
 - b. Kıyaslama
 - c. Dengeli skor kartı
 - d. Kritik olay tekniği
 - e. PERT
8. Küçük katılımcı gruplarıyla gerçekleştirilen ve katılımcıların belli bir konuya ilişkin görüşlerini, duygularını, beklentilerini belirlemek amacıyla yapılan görüşmelere ne ad verilir?
 - a. Fokus grup görüşmeleri
 - b. Danışma panelleri
 - c. Kıyaslama
 - d. Dengeli skor kartı
 - e. Müşteri ilişkileri anketi
9. Aşağıdakilerden hangisi dengeli skor kartının perspektiflerinden biri **değildir**?
 - a. Finansal
 - b. Müşteri
 - c. Teknoloji
 - d. İş süreçleri
 - e. Öğrenme ve büyüme
10. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin müşteri ilişkileri uygulama başarısızlıklarının nedenlerinden biri **değildir**?
 - a. Bir teknolojik girişim olarak MİY girişimlerine bakılması
 - b. Müşteri odaklı vizyon eksikliğinin bulunması
 - c. Zayıf MİY becerisine sahip olunması
 - d. Üst yönetimden yetersiz destek görülmesi
 - e. İş süreçlerinin entegre edilmesi

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkilerinin Planlanması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Planlanması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Uygulama Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Uygulama Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Uygulama Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. c Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Planlanması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkilerinin Ölçümünde Kullanılan Teknikler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkilerinin Ölçümünde Kullanılan Teknikler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. c Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkilerinin Ölçümünde Kullanılan Teknikler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarı/Başarısızlık Unsurları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Yatırımın geri dönüşü (Return on Investment/ ROI) bir işletmenin yapmış olduğu yatırımın işletmeye geri dönüşünü gösteren bir veridir. Temelde ROI, bir yatırımın size ne kadar getiri sağladığını diğer bir ifadeyle yatırımın verimliliğini ve bu yatırımın sürdürülmesinin gerekli olup olmadığını gösterir. İşletmelerin, MİY yatırımdan en fazla geri dönüşümü sağlamak için odaklanması gereken noktaları belirlemesi gerekir. Her işletmenin üst yönetimi, projeye destek vermeden önce yatırımlarının geri dönüşüne ait konularda (ROI) Yatırımların Geri Dönüş planını görmek ister. Özellikle teknolojiye dayalı ROI projelerinde işletmelerin dikkate alınması gereken temel ROI unsurları vardır. Bu unsurlar:

- **Model kurulması.** İşletmeler yapacağı MİY projesi yatırımının getiri ve götürü kıyaslamasını gerçekçi olarak yapabilecek bir model kurması önemlidir. Bu modele ilişkin olarak hem üst düzey yöneticiler hem de hissedarların aynı görüşte olması zorunludur.

- **Varsayımların belirlenmesi.** MİY projeleri uzun dönemli getiri sağlaması nedeniyle, çok sayıda varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlar yapılırken, rekabet koşulları, müşterilerin tüketim kalıplarında meydana gelebilecek değişiklikler, yasal düzenlemeler, ekonomik ve politik durum vb. tüm pazar koşullarındaki değişimler dikkate alınarak varsayımların çok geniş bir senaryo düşünülerek oluşturulması gerekmektedir.
- **Zamanlama.** İşletmeler MİY projelerini, kısa dönemli sonuçlanacak bir proje gibi değil, bir yolculuk olarak düşünmeli ve projeye hangi aşamaları hangi başarı düzeyiyle geçeceğiz düşüncesi ile yaklaşmalıdır. Diğer bir ifadeyle bu projeye işletmeler ne yatırdık, karşılığında ne aldık gibi basit bir şekilde yaklaşmamalıdır. İşletmeler, bu projeye başladığı günden itibaren durumunun ne olduğunu incelemeli ve ROI hesabını sürekli olarak güncellemelidir.
- **Değişebilecek koşullara göre senaryolar.** İşletmeler ROI için yaptığı varsayımlara ilişkin olarak senaryolar üzerinde düşünmeli, yöntem ve rakamlarda ne gibi bir değişiklik yapacağını gerçekçi olarak tahminlemelidir.

İşletmelerin MİY Projelerindeki ROI hesaplamalarında mutlaka projeye doğrudan ilgili olan (sistem kullanıcıları, kullanılan süreçler, değişim hızı, politika ve çıkarlar, mobilite gereksinimi, kanıtlanmamış yöntemlere aşırı güven, yetersiz fonlama) ve olmayan (rekabet ve iş konusunun kolaylıkla taklit edilebilirliği, ürün ve hizmetlere olan talebin değişmesi gibi sektörden kaynaklanabilecek olan) riskleri dikkate alması gerekmektedir. Bu şekilde MİY'e yapılan yatırımların geri dönüşü daha sağlıklı bir şekilde belirlenir. İşletmeler ROI ile, MİY faaliyetlerinin başarısını ölçerek, müşteri gruplarında oluşan değişimi belirleyebilir.

Sıra Sizde 2

İşletmelerde gerçekleştirilen temel ve alt MİY faaliyetleri kullanılan araçlar;

1. Müşteriyi tanımlama; müşteri pazar araştırması, hedef pazar analizi, müşteri bölümlenmesi, kullanıcının izlenmesi, veri madenciliği.
2. Müşteriyi cezbetme; kampanya yönetimi, satış promosyonu, kıyaslama, doğrudan pazarlama, örnek ürünler.
3. Müşteriyi elde tutma; kişiselleştirme, müşteri kulüpleri oluşturma, birebir pazarlama, şikâyet yönetimi, bağlılık/bonus programları.
4. Müşteriyi geliştirme; müşteri yaşam boyu değeri, yukarı satış ve çapraz satış programları, ürün/hizmet paketi.

Sıra Sizde 3

Planlama faaliyeti, bir işin başarısını etkileyen önemli aşamalardan biridir ve MİY açısından da önem arz etmektedir. İşletmeler MİY'e ilişkin zayıf bir planlama faaliyeti gerçekleştirdiği takdirde, bu durum işletmelerin müşterileri etkileşimine ilişkin bakışını etkiler ve işletmelerin yanlış konuların vurgulandığı bir müşteri ilişkileri girişimi uygulama olasılığını artırır.

Sıra Sizde 4

İşletmelerin seçeceği teknoloji partneri, MİY'in başarısı için önemlidir. Çünkü teknolojinin sunduğu çözümler, işletmelerin ihtiyaçlarını değiştirmekte ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Bir teknoloji partnerinin bir bütün olarak MİY çözümünü tek başına sunması zordur. Bu bağlamda işletmelerin seçeceği teknolojiyi değerlendirirken, esneklik ve uygulamaların müşteri yaşam boyu değeri yönetimini desteklemesi üzerinde durması gerekir.

Sıra Sizde 5

Müşteri ilişkileri uygulamalarının performansını belirlemede kullanılan çeşitli ölçüler vardır. Bu ölçüler; stratejik, müşteri, operasyonel ve çıktı ölçüleri olmak üzere dört kategori içerisinde sınıflandırılır.

Sıra Sizde 6

MİY'in ölçümü sırasında işletmeler tarafından kullanılan çeşitli teknikler vardır. Bu teknikler; fokus grup görüşmeleri, danışma panelleri, kritik olay tekniği, müşteri ilişkileri anketi, kıyaslama ve dengeli skor kartıdır.

Sıra Sizde 7

İşletmelerde MİY uygulamalarının genel olarak başarısızlık nedenleri;

- Yaklaşımın, yönetim kurulu seviyesinde destek görmemesi,
- Yanlış bir şekilde tanımlanması,
- Mevcut durumun kötü denetlenmesi,
- İşletmelerin kötü teknik alt yapıya sahip olması,
- Gerekli ölçümler konusunda yetersiz kalınması,
- Farklı projeler arasında koordinasyon eksikliği,
- Çalışan kültürünün değişmemesi,
- Yetersiz müşteri bilgisine sahip olunması,
- Bilgi teknolojisi, iş süreç analizlerinin yeterli olmaması, olarak belirtilebilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Altunışık, R., Torlak, Ö. ve Özdemir, Ş. (2002). **Modern Pazarlama**, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Anderson, K. ve Kerr, C. (2002). **Customer Relationship Management**, USA: McGraw-Hill.
- Buttle, F. (2009). **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**, Second Edition, USA: Elsevier Publishing.
- Chaudhuri, A. ve Shainesh, G. (2001). "Implementing a Technology Based CRM Solution: The ICICI Experience", (eds. J. N. Sheth, A. Parvatiyar ve G. Shainesh), **Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications**, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Cravens, D. W. ve Piercy, N. F. (2009). **Strategic Marketing**, Ninth Edition, Singapore: McGraw-Hill.
- Çoroğlu, C. (2002). **Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi**, Bursa: Alfa Yayınları.
- Demirel, Y. (2007). **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı**, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Dyche, J. (2002). **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, USA: Addison-Wesley.
- Ekici, K.M. ve Yüce, A. (2007). **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınevi.
- Gel, O.C. (2003). **CRM Yolculuğu**, 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırcaali, G. (2004). "Baş Makale: Özel Eğitimde Fokus Grup Araştırmaları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi**, 5(1):1-7.
- Kincaid, J. W. (2003). **Customer Relationship Management: Getting It Right**, USA: Hewlett-Packard Company.
- Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J. ve Ryals, L. (2003). **Customer Relationship Management: Perspectives from the Marketplace**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kracklauer, A. H., Mills, D. Q. ve Seifert, D. (2004). "Customer Management as the Origin of Collaborative Customer Relationship Management", (eds., A. H. Kracklauer, D. Q. Mills ve D. Seifert), **Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level**. New York: Springer Publishing.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M. ve Griman, A. C. (2007). "Critical Success Factors for a Customer Relationship Management", **Information and Software Technology**, 49 (8): 913-945.

- Mukerjee, K. (2007). **Customer Relationship Management: A Strategic Approach to Marketing**, New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Odabaşı, Y. (2004). **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özgen, H. ve Ölçer, F. (1998), "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", **Standart Dergisi**, Ağustos Sayı: 44.
- Raab, G., Ajami, R. A., Gargeya, V. B. ve Goddard, G. J. (2008). **Customer Relationship Management: A Global Perspective**, England: Gower Publishing Limited.
- Rai, A. K. (2008). **Customer Relationship Management: Concepts and Cases**, New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Shaw, R. ve Reed, D. (1999). **Measuring and Valuing Customer Relationships: How to Develop the Measures that Drive Profitable CRM Strategies**, London: Business Intelligence.
- Simatunpang, T.M. ve Sridharan, R. (2004). "A Benchmarking Scheme for Supply Chain Collaboration", **Benchmarking: An International Journal**, 11 (1): 9-30.
- Tekin, M. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara.

6

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Örgüt kültürünü tanımlayabilecek,
- Örgüt kültürünün önemini açıklayabilecek,
- Örgüt kültürünün temel boyutlarını ifade edebilecek,
- Müşteri odaklı örgüt kültürünü ve bu kültürün oluşum sürecini açıklayabilecek,
- Örgüt kültürü ve MİY ilişkisini ifade edebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Örgüt Kültürü
- Müşteri Odaklılık
- Değişim Yönetimi
- Müşteri Şikâyeti
- Üretici Odaklılık
- Kâr Odaklılık

İçindekiler



Örgüt Kültürü ve Müşteri İlişkileri

GİRİŞ

Örgüt kültürü, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemidir. Örgüt kültürü kavramı, şirket kültürü, kurum kültürü ve işletme kültürü gibi farklı adlarla ifade edilmektedir. Her organizasyon bir kültüre sahiptir ve organizasyonların kültürleri arasında benzerlikler ya da farklılıklar bulunmaktadır. Organizasyonların kültürleri arasındaki benzerlikler, aynı toplumun birer alt kültürü olmasından kaynaklanırken, farklılıklar organizasyonun kendisine özgü amaç ve faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürünün amacı, örgüt üyelerini ortak amaçlar etrafında biraraya getirmek ve onların bu amaçları gerçekleştirme yönünde hareket etmesini sağlamaktır.

Örgüt kültürü, örgütsel başarıyı, finansal performansı, bireysel başarıyı etkilemesi ve kültür fonksiyonlarının örgütsel bir yapılandırıcı rolüne sahip olması nedeniyle işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. Örgüt kültürü; artifaktlar, temel değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır. Farklı araştırmacıların çalışma alanlarına ve yaklaşımlarına göre farklı şekilde sınıflandırılmakla birlikte, genel olarak örgüt kültürü; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, sembol ve hikâyeler ile kahramanlar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde; basitleştirme ve uyumlaştırma, bütünlleştirme, çalışanları motive etme ve harekete geçirme gibi bazı işlevlere sahiptir.

İşletmeler, ürün odaklı, kâr odaklı ve müşteri odaklı gibi farklı örgüt kültürlerine sahiptir. İşletmelerin sahip oldukları bu kültürler, onların pazardaki başarı düzeylerini önemli şekilde etkilemektedir. İşletmelerin pazarda başarılı olabilmesi için müşterilerini iyi tanıması, bu müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini doğru şekilde belirlemesi ve bunları en iyi şekilde karşılaması gerekir. Müşteri tatmini sağlandığı zaman, tatmin olan müşterilerin işletmeye bağlılığının sağlanmasının yanı sıra, bu müşteriler işletmeye potansiyel yeni müşteriler kazandırabilir. Benzer şekilde müşteri tatminini sağlama konusunda işletmeler müşteri şikâyetlerine gereken önemi vermeli ve organizasyon içerisinde müşteri şikâyetlerini etkin bir şekilde yönetebilmelidir. İşletmeler müşteri odaklı bir örgüt kültürüne sahip olduğu takdirde, hem iç hem de dış müşterisini tatmin etmesi ve uzun dönem kârlarını sürdürmesi mümkün olur.

Müşteri odaklı bir örgüt kültürünün işletme içerisinde oluşturulması zaman alabilir ve zor bir süreç olabilir. Ancak bu konuda üst yönetim, çalışanlara böyle bir kültürel değişimin işletme ve çalışanlar için niçin gerekli olduğunu, bu tür bir kültüre sahip olduğu takdirde işletme, çalışan ve müşterilerin elde edecekleri kazanımları anlattığında çalışanların kültürel değişim sürecini desteklemesi ve benimsemesi daha kolay bir şekilde gerçekleşebilir.

Bir işletmenin MİY stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için, o işletmenin müşteri odaklı bir örgüt kültürüne sahip olması gerekir. İşletme böyle bir kültüre sahip değilse, MİY strateji uygulamasının başarılı olması mümkün değildir. Dolayısıyla işletme yönetiminin, MİY için gerekli olan ortamı örgüt ve insanlardan en fazla faydayı sağlayacak şekilde oluşturması gerekir. Bu durum, örgütün proaktif olması ve MİY vizyonuna ulaşabilmesi için aktif olarak teşvik edilmesi anlamına gelmektedir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, *kurum kültürü*, *şirket kültürü* ya da *işletme kültürü* gibi farklı kavramlar ile ifade edilmektedir. Kavram, araştırmacıların bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardan birkaç tane örnek verilecek olursa (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001):

- “Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”
- “İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar”
- “İş yaşamında yaratılan ve sürekli semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerler”
- “Kollektif olarak programlanmış olan düşünceler”

Genel bir ifadeyle örgüt kültürü, işletmede çalışan kişileri tanımlayan gelenekler, değerler, adetler ve uygulamaları açıklayan organizasyon içerisinde var olan ortak özelliklerdir, büyük ölçüde soyuttur ve organizasyon içerisinde yapılan şeylerin yöntemini yansıtır. İşletmenin kültürü, örgüte yansıtılan sembol ve sembolik değerlerde, sergilenen davranış normlarında ve paylaşılan değerlerde görülebilir. Kültürün amacı, farklı bir insan grubunu bir araya getirmek ve ortak hedeflere ulaşma konusunda onların hareket etmesini sağlamaktır (Brink ve Berndt, 2008).

Her organizasyonun bir örgüt kültürü vardır. Farklı organizasyonların örgüt kültürleri arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunabilir. Organizasyonların örgüt kültürleri arasındaki benzerlikler, aynı toplumun birer alt kültürü olmalarından kaynaklanırken, farklılıklar organizasyonun kendisine özgü amaçları ve faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır (İnan vd., 2009).

Örgüt kültürü, farklı faktörlerin etkisiyle oluşur. Bu oluşum sürecinde, örgüt kurucuları önemli bir rol oynar. Örgüt kurucularının yanı sıra çalışanlar da işletme içerisinde kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültüre sahiptir. Örgütün çevre ile olan etkileşimleri ve deneyimleri de örgüt kültürünün biçimlenmesinde etkilidir. Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra, bu kültürün işletmeye yeni başlayan çalışanlara aktarılması gerekir. İşletmelerin insan kaynakları uygulamaları, kültürün geliştirilmesi ve pekiştirilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Örgüt içerisinde çalışanların çoğu tarafından kabul edilen baskın olan bir kültür vardır, bir de alt kültürler vardır. Örgüt kültürü denildiğinde, örgütte baskın olan kültür ifade edilir. Alt kültür ise, örgüt içerisinde sadece belirli bir grup tarafından paylaşılan değerlerdir. Alt kültürler, genel kültür içerisinde yer alır ve genel kültürün bazı özelliklerini taşır; ancak genel kültür, alt kültürlerin toplamından oluşmaz (Güçlü, 2003). Örgüt kültürü bireyler arası ilişkiler temelinde; güç kültürü, bireysel kültür, rol kültürü ve iş kültürü olmak üzere dört şekilde gruplandırılmaktadır (Brink ve Berndt, 2008):

1. **Güç kültürü:** Genellikle daha küçük örgütlerde bulunur. Bu kültür türü, merkezi bir kişi, bir güç kaynağı tarafından tanımlanır. Bu kişi (ya da insan grubu) güce sahiptir ve bireyler bu gücün denetimi altındadır. Bu nedenle örgüt doğası gereği politik olma eğilimindedir ve çalışanlar güç, politikalar ve risk alma konusunda bir eğilime sahiptir.
2. **Bireysel kültür:** Bireyler örgütün kültürünü belirler, dolayısı ile kültür bireylere bağlıdır. Bu kültürün odak noktasını bireyler ve amaçları oluşturur.

3. **Rol kültürü:** Klasik organizasyonlarda görülmektedir ve organizasyon içerisindeki her bir kişinin oynadığı role önemle vurgu yapılır. Bu kültür türünde, örgütsel rol ve iş tanımları yapılır. Bu güç kaynağı, bireylerin sahip olduğu konumu ifade eder. Bireysel güç kazanılmasına izin verilmez.
4. **İş kültürü:** Karmaşık faaliyet yapısına sahip işletmeler için geçerlidir. Bu kültürün benimsendiği işletmelerde, birden fazla ürün ya da proje faaliyetleri gerçekleştirilir. Takım çalışması ve ilişkisi önemlidir. Statü ve bireysel farklılıklar önemli değildir. Takım içerisindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak belirli bir görevin tamamlanarak, belirli bir projenin uygulanmasıyla ilişkilidir. Grup etkinliği yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşılacak amaçlarıdır.

Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performansı önemli şekilde etkiler. Sosyal normlar, paylaşılan değerler ve sosyal kimlikler yoluyla örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını örgütleyerek, denetler. Bu şekilde, örgütteki bireylerin ortak amaçlar etrafında toplanmasını, benzer şekilde düşünmesini ve hareket etmesini sağlar. Örgüt kültürü, örgütsel davranış kalıplarına sahiptir, örgüte yeni katılanların nasıl davranması gerektiğini öğretir ve bireyler arasında ortak bir dil, algılama ve düşünme oluşturarak, örgüt üyelerini sosyalleştirir. Örgütün, istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için hayati öneme sahiptir (Durğun, 2006). Örgüt kültürünün sahip olduğu bazı özellikler vardır. Bunlar (Ekici ve Yüce, 2007; Gümüşsuyu, 2008; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001):

- Örgütsel ve kişisel hedefleri birleştirir.
- Örgütün farklı düzeyleri arasında ortak sorumluluğu destekler.
- Çalışanların değer, norm ve davranışlarıyla ilgilidir.
- Zaman içerisinde değişebilir. Ancak değiştirilmesi zor ve uzun dönemlidir.
- Sosyal nitelik taşır. Kültür değişkenleri, duygu yüklüdür. Dolayısıyla kültürel öğelerin oluşmasında bireyler arası duygusal etkileşim önemli rol oynar.
- Öğrenebilir, öğretilir ve aktarılabilir.
- Bütüncül bir özellik taşır, diğer bir ifadeyle örgütün bütününe aittir.
- İşletmenin teknik ve beşeri unsurları arasında uyumlaşmayı sağlar.
- Örgüt üyelerinin düşüncelerinin bir sonucudur.
- Kurallar bütünüdür.
- Paylaşılan değerler bütünüdür.
- Kültür, işletmenin yapısal özellikleriyle ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.

Örgüt kültürü önemlidir. Çevre değiştiği için ürün pazarı da değişmek zorundadır ve canlandırılmış bir işletme kültürü böyle değişimlere tepki vermek için başarılı bir stratejinin yaratılması ve yürütülmesi için gereklidir. Örgüt kültüründe zaman içinde yaşanan değişikliklere göre bazı düzenlemeler yapılmalıdır. Bu sayede işletme, çevrede yaşanan değişikliklere iyi bir performans gösterebilir.

Müşteri ihtiyaçları daha fazla farklılaştığında ve karmaşık olduğunda, verimlilikte ilerleme sağlamak için, yeni ürün geliştirmeye ilişkin mükemmel fikirler sağlama bireylerin girişimini gerektirir. Bunun için formal sistemler yeterli değildir. Örgüt kültürü, bireylerin tatmini ve örgütün performansı ile yakından ilişkilidir. Örgüt kültürünün, işletmeler açısından hayati bir öneme sahip olmasının bazı nedenleri vardır. Bu nedenler (Flamholtz ve Randle, 2011):

- Kültür, örgüt başarısını etkiler.
- Kültür, stratejik bir varlıktır (rekabet avantajının bir kaynağı) ve sürdürülebilir rekabet avantajının nihai bir kaynağıdır.
- Kültür fonksiyonları, örgütsel bir yapılandırıcı rolüne sahiptir.
- Kültür, finansal performansı etkiler.

- Kültür, örgütsel başarıda stratejik bir yapı taşıdır.
- Kültür, örgütteki bireylerin başarısını etkiler.
- Kültür, birleşme ve satın almalarındaki stratejik uyumdan daha önemli bir unsurdur.

SIRA SİZDE



Örgüt kültürü kavramını tanımlayarak, işletmeler için neden hayati bir öneme sahip olduğunu tartışınız.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürüne ilişkin araştırmacıların yaklaşım ve çalışma alanlarına yönelik birçok sınıflandırma vardır. Bu sınıflandırmalardan birinde örgüt kültürü üç temel boyutla açıklanmaktadır. Bunlar (Schein, 2009; Nelson ve Quick, 2011):

1. **Artifaktlar:** Kültürün gözle görülen örgüt yapılarını ve süreçlerini ifade eder. Örneğin; bir restorana gittiğinizde, çalışanların birbirlerine ve size nasıl davrandığını, o restorandaki örgütsel iklimi, mimariyi, dekoru gözlemleyebilirsiniz. Dolayısıyla artifaktlar, fiziksel ya da sosyal çalışma çevresindeki kültür sembolleridir, kültürün en görünür ve ulaşılabilir düzeyine sahiptir. Kültürün artifaktları arasında, personel kararnameleleri, törenler ve seromoniler, hikâyeler, ritüeller (adetler) ve semboller vardır.
2. **Temel değerler:** Stratejiler, hedefler ve felsefelerdir. Fiziksel çevrede ve yalnızca sosyal uzlaşma yoluyla test edilebilir. Dolayısıyla değerlerin, örgüt içerisindeki bireyler tarafından benimsenen ve değerlendirmelerde kullanılan ölçütler olduğu ifade edilebilir.
3. **Temel varsayımlar:** Paylaşılan inançlar, algılar, düşünceler ve hislerdir. Değer ve faaliyetin nihai kaynağıdır. En soyut ve gözlenmesi zor olan bu boyut, örgüt içerisindeki bireylerin çevreyle ilişkisi, gerçek, zaman ve mekânın doğası, insan doğası, faaliyetleri ve ilişkilerinin doğasına ilişkin paylaşılan inançlardır.

Örgüt kültürü, farklı boyutlarda sınıflandırılmakla birlikte, benzer anlama sahip kabul edilen unsurları vardır. Bu unsurlar;

- **Değerler;** iyi-kötü ayrımının yapılarak, alternatifler arasında tercih ve yargılama yapılmasına olanak tanır. Değerler, daha çok olan değil, olması arzulanan ideal hedeflerdir ve örgütte neyin önemli olduğunu gösterir. Taşdıkları vurgu ve yönelimlere göre; kurumsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve kutsal değerler şeklinde gruplandırılır.
- **Varsayımlar;** örgüt içerisindeki bireylerin algı, his, düşünce ve davranışlarını yönlendirerek, örgütsel yaşama ilişkin doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabulleri oluşturan tartışmasız doğrulardır. Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptir. Varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilikle değerleri de yönlendirir. Bu nedenle, kültürel değişimde bu unsur önemli bir direniş alanını oluşturmaktadır.
- **Normlar;** doğru-yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileri olup, örgüt kültürü içerisinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret eder. Bazen açıkça ifade edilmez ve yazılı değildir. Bununla birlikte örgüt içerisindeki bireylerin davranış biçimleri üzerinde etkilidir. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde belirtilen normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiğine ilişkin bilgiler verir. Norm ve değer arasındaki farklılık; değerler genel ve soyut kavramlardan oluşurken, normlar ise daha belirgin ve yol göstericidir.
- **İnançlar;** bireyin çevresindeki olaylara ya da insanlara ilişkin görüşleridir ve sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir. Yöneticiler, farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çalışanlarının yönetilmesinde işletmenin faaliyette bulunduğu sos-

yal çevreyi ve bu çevrenin kültürel yapısını analiz etmesi ve tanınması gerekir. Çünkü bireylerin sahip olduğu inançların oluşumunda bireysel eğilimlerin yanı sıra toplumsal üst kültürler de etkilidir. Dolayısıyla bireylerin kuruma getirdikleri inançlar, onların işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir.

- *Semboller ve hikâyeler*; semboller, örgüt içerisinde anlam ifade eden şeylerdir ve ortak tavır geliştirme, düşünce, duygu ve tepkileri kodlama işlevine sahiptir. Semboller, örgüt içerisinde çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından istenen eşitlik derecesini ve uygun olan davranış biçimlerini (tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) iletir. Hikâyeler ise, çalışanların daha önce dinlediği ya da tanık olduğu olaylardır. Örneğin, kriz anında işletmenin nasıl davrandığına ilişkin hikâyeler, çalışanların işten çıkarılma hikâyeleri, kurallara uyulmadığında hangi durumlarla karşılaşılacağına ilişkin hikâyeler, örgüt içerisinde dolanan bazı hikâyelerdir. Hikâyeler, özellikle oryantasyon döneminde daha fazla önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.
- *Kahramanlar*; örgüt kültürünün gelişmesine katkısı olan, çalışanları motive edebilen, örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir. Bu kişiler, gerçek ya da hayali kişiler olabilir. Gerçek kişiler, geçmişte örgüte çok yararlı hizmetleri olması nedeniyle, örgüt içerisinde kahraman olarak ifade edilir. Örgüt içerisinde birden fazla kahraman bulunabilir.

Örgüt kültürünün unsurları nelerdir?



SIRA SİZDE

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ

Örgüt kültürünün işlevlerini işletme ve çalışanlar olmak üzere iki açıdan değerlendirmek mümkündür (Kono ve Clegg, 1998). Çalışanların bakış açısından değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün üç fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar;

1. Kararların basitleştirilmesi ve uyumlaştırılması: İşletme kültürü, bir karar programını ya da bir karar alışkanlığını gösterir. Bu göstergeler, daha basit olan örgüt kararların, bireysel kararların ve davranışların gerçekleşmesine olanak sağlar. Kültür bir anlamda her olay için muhakeme yapmayı gereksiz hale getirir. Formal kurallara göre oluşturulan rutinlerin aksine, örgütteki normların etrafında deneyimler oluşturma ve değişiklik yapma için daha fazla olanak tanır.
2. Üyelik: Grubun normlarını takip eden bireyler grup tarafından kabul edilir. Bir birey grubun normlarını takip etmezse, grup tarafından dışlanır ve yalnız kalır. Bu nedenle bir grup tarafından kabul edilme, o gruba üye olma ya da bağlı olma anlamına gelir.
3. Motivasyon: Örgüt değerlerini paylaşmayla bireyler, işinin anlamını daha iyi kavrayabilir ve başarı ihtiyacını tatmin edebilir.

İşletme bakış açısından değerlendirildiğinde ise:

1. Örgüt kültürü, dış çevreye uyumu amaçlar. Müşterilerin talebine uygun olarak alınacak stratejik kararların yönetilmesinde örgütün davranışları ve kurumsal inanç önemlidir. Bu duruma, müşteri odaklı pazarlama ya da kalite birinciliği gibi örnekler verilebilir. Örgüt içindeki bireyler, bu sloganları kabul eder ve benimserse, karar almak için bu sloganlar bireylere rehberlik eder.
2. Örgüt kültürü, örgütün hedefleri doğrultusunda bireylerin ve grupların kararlarını bütünlüştirebilir. Bu süreçte bireylerin yeni fırsat arayışları, örgüt için yeni fikirler anlamına gelir. Bu etkileşim nedeniyle bireyler örgütsel yeniliğe karşı bir tavır sergilemez. Çalışanların hedefe ulaşma gayretliliği ve tatmin düzeylerinin artması herhangi bir baskıya maruz kalmaksızın işbirlikçi davranışlarını motive eder. Paylaşılan değerler ve sahip olunan benzer algılama ve varsayımlar, uyumlu faaliyetlerle sonuçlanır.
3. Örgüt kültürü, bireyleri harekete geçirir.

Örgüt kültürü, hem işletme hem de örgüt içerisindeki bireyler açısından değerlendirildiğinde üç işlevi olduğu ifade edilebilir. Bunlar:

1. Basitleştirme ve uyumlaştırma
2. Bütünleştirme
3. Örgüt içindeki bireyleri motive etme ve harekete geçirmedir.

SIRA SİZDE



Örgüt kültürünün işlevleri nelerdir?

MÜŞTERİ ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İşletmelerin, müşteri ilişkilerini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için müşteri odaklı bir örgüt kültürüne sahip olması gerekir. Müşteri odağı, müşteriler için olumlu deneyimlere rehberlik edecek işletme ve o işletmede çalışan bireylere ilişkin bir düzenleme yapmasını ifade eder. Bu örgütsel odak, hem iç hem de dış müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ya da aşılması üzerinde durmaktadır. Müşteri odaklı organizasyonlarda ortak olan bazı özellikler vardır. Bu özellikler (Miller ve Miller, 2007):

- Organizasyon içerisine ortak bir hizmet vizyonu yerleştirmek ve açık bir hizmet değer seti tanımlamak,
- Çalışanlar arasında müşteriye karşı derin bir vaadi iletme ve güçlendirmek,
- İşletmedeki her işlevin, müşteri üzerinde bir etkiye sahip olduğunun farkına varmak,
- Hizmet davranışının öğretildiği ve güçlendirildiği destek işlevleri uygulamak ve geliştirmek,
- Kalite ve hizmeti güçlendirmede yöneticilerin ve süpervisorlerin oynadığı benzersiz ve kilit rolü tanımlamak ve müşteri odaklı liderler olmaları için onları eğitmek,
- Müşteri tatmininin, çalışan tatmininin bir yansıması olduğunun farkına varmak,
- Kaliteli bir müşteri deneyimi sağlamak için, süreçleri ve yöntemleri düzene sokmak,
- Hizmet davranışını güçlendirmek için, yöneticileri, süpervisorleri ve çalışanları eğitmek,
- Hizmet davranış ve beklentilerinin örneklendiği personel için performans standartları belirlemek,
- Güçlü müşteri ilişkileri için hizmet iyileştirilmesi üzerinde durmak,
- Örnek olarak nitelendirilen bir hizmeti yapan çalışanın farkına varmak ve onu ödüllendirmek,
- İç süreçlerin etkinliğini ölçmek için verileri kullanmak.

Müşteri odaklılık, günümüzde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için bir gerekliliktir. Evrimsel bir süreçtir, sabır ve azim gerektirir. İşletmeler, müşterilerin kendileri için önemli olduğunu ifade etmelerine rağmen, uygulamada birçok yanlışlıklar yapmaktadır. İşletmelerin uygulamada müşteri odaklılıktan uzaklaşmasına neden olan yanlışlıklar (Kağnıcıoğlu, 2002):

- Müşteri gruplarının bölümlere ayrılmaması ya da az sayıda bölümlere ayrılması,
- Müşteriye ilişkin çok az verinin olması ya da hiç verinin olmaması,
- İşletme yönetiminin pazarla ilgili karar alırken, müşteri istek ve beklentilerini göz önünde bulundurmaması,
- İşletme içi ve dışı yaşanan tüm sorunların nedeni olarak mevcut olan sistemin değil çalışanların görülmesi,
- Birbirlerine bağlı olarak faaliyette bulunan işletme içi bölümlerin isteklerinde müşteriye yönelik çalışma yapılmaması,
- Sadece belirli müşteri grubunun istek ve beklentilerine önem verilmesi,
- İşletme faaliyetlerinde yoğunluğun müşteriye elde tutma yerine yeni müşteri elde etme üzerine verilmesi,
- Müşterilerin insandan çok maddi bir varlık olarak görülmesi.

İşletmeler, müşteri odaklılıktan farklı olan bazı örgüt kültürlerine sahiptir. İşletmelerin benimsediği bu kültürlerin, kültürel öncelikleri birbirinden farklıdır. Üretici odaklı ve müşteri odaklı olan bir işletmenin kültürel öncelikleri Tablo 6.1'de gösterilmektedir. Üretici odaklı bir işletme, üretim faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirme üzerine odaklanırken, müşteri odaklı bir işletme müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, onları tatmin etme üzerinde odaklanmaktadır.

Üretici odaklı kültürün öncelikleri	Müşteri odaklı kültürün öncelikleri
Sistem ihtiyaçları	Müşteri ihtiyaçları
Para olarak varlıklar	İnsan olarak varlıklar
Bakım	Deneyim
Kontrol	Güçlendirme
Görevler/Süreç	Sonuçlar/tatmin
Teknik	Algılama ve performans
Problem çözme ödüllendirme	Problem önlemeyi (tasarım) ödüllendirme
İç odak	Dış odak

Tablo 6.1
Kültürel Öncelikler

Kaynak: Lawton,
193:155.

Günümüz pazarlarında başarılı olamayan işletmeler içsel olarak odaklanan, işlevsel olarak yönetilen ve yönetim odaklı olanlardır. İşletmelerin sahip oldukları örgütsel odaklar, onların pazardaki başarı düzeylerini önemli şekilde etkilemektedir. Müşteri odaklı bir işletme, kâr odaklı bir işletmeden odaklandığı unsurlar açısından önemli şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma, işletmelerin pazardaki başarısı üzerinde önemli role sahiptir.

Karşılaştırma Unsurları	Kâr odaklı işletmeler	Müşteri odaklı işletmeler
Stratejinin odağı	Standartlara uymak	Müşteri kullanılabilirliği tasarlar.
Beceriler	Teknik beceriler hakimdir.	Kişiler arası beceriler kilitlidir.
Müşterilerle iletişim	Sadece satış elemanı müşterilerle doğrudan ilgilenir.	Herkes müşterilerle ilgilenir, dinler.
Yönetim	Politikaları değiştirmek zordur	Esneklik teşvik edilir.
Pazarlamanın odağı	Mali odaklıdır.	Müşteri ilişkileri odaklıdır.
Mantık	Kârlılık bir numaradır.	Müşteri mutluluğu bir numaradır.

Tablo 6.2
Müşteri Odaklı ve Kâr Odaklı İşletmenin Karşılaştırılması

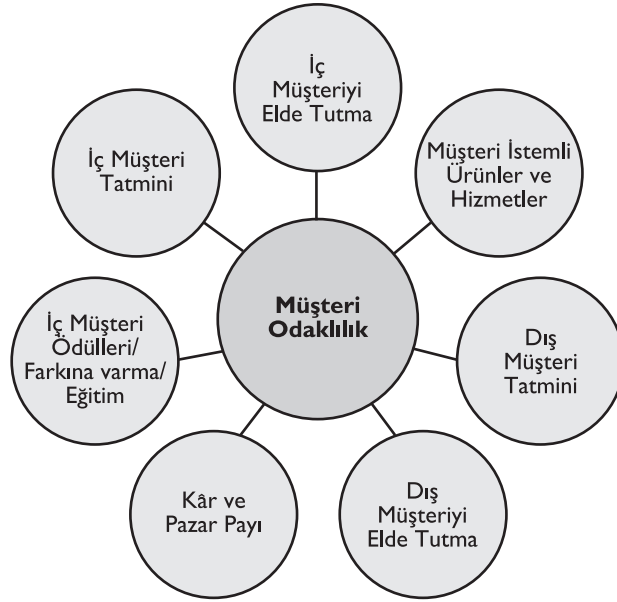
Kaynak: Anton,
1996:131 temel alınarak
hazırlanmıştır.

Bilgi teknolojileriyle donatılmış, motive edilmiş bireyler için dikkatle tasarlanmış yatırımlar, reklam/pazarlamadaki benzer yatırımlardan daha fazla getiri sağlar. Bir müşteri odaklı organizasyondan kaynaklanan olaylar zinciri Şekil 6.1'de gösterilmektedir. Müşteri odaklı bir strateji işletmenin başarısını besler. İşletmeler müşterilerinin %5'ini elde tutma yoluyla, kârlarını %100 arttırır.

Şekil 6.1

Müşteri Odaklılıktan
Kaynaklanan Olaylar
Zinciri

Kaynak: Anton,
1996:135.



Müşteri odaklı işletme kültürünü desteklemek isteyen bir işletme dört temel yapısal biçimden yardım alabilir ve bu yapılar birbirinden bağımsız çalışır:

- 1. Yönetim misyonu yönlendirme grubu oluşturmak:** Yönetim misyonu yönlendirme grubu, çok saygın yöneticilerden oluşan üst düzey bir yönetim komitesidir. Üst düzey bir yönlendirme grubu, müşteri ilişkilerini geliştirme girişimlerine koordinasyon, yön ve ivme katar.
- 2. Tatmin destek bölümü oluşturmak:** Bir işletmede müşteri odaklı girişimler yapılmaya başlandığında, bu çabaları destekleyecek misyona sahip bir işletme departmanı/bölümü genellikle yoktur. Bu nedenle müşteri ilişkilerini destekleyecek bölüm işlevine ihtiyaç duyulur. Bu grubun amacı, sürekli gelişimde iç engelleri ortadan kaldırmak, hızlı ve etkili işleri yapabilmek için ihtiyaç duyulan araçları sağlamaktır.
- 3. Stratejik istek alternatif taktik takımları oluşturmak:** Bu takımlar, müşterinin tatminsizlik yaşadığı alanlardaki çalışanları daha fazla motive etmek ve bu alanları güçlendirmek amacıyla oluşturulan çapraz işlevsel gruptur. Hem kısa vadeli müşteriyi geri kazanmak hem de gelecekte yaşanabilecek sorunlardan kaçınmak için uzun vadeli stratejiler üzerinde odaklanırlar. Bu takımlar, esnek ve hızlıdır.
- 4. Bilgi teknolojisini etkinleştirmek;** işletmenin bilgi teknolojisi, işletme kültürünün değişim sürecine yardımcı olabileceği gibi engel de olabilmektedir. İşletmenin müşterilerine daha fazla odaklanmasını sağlayacak müşteri ilişkilerini izlemeye ilişkin bir sistem tasarımı oluşturulmalıdır.

Amerikan Yönetim Birliği bir işletmenin her yıl müşterilerinin %35 kadarını kaybedebileceğini tahmin etmiştir. Müşterilerin herhangi bir anda %27'si, işletmeyle iş yapmayı durduracak düzeyde bir hizmetle karşılaşarak, yeterli bir şekilde tatmin olamamakta ve bu müşterilerin yalnızca %4'ü şikâyet etmektedir. Mevcut işletme kültürleri nedeniyle çalışanların çoğu, nadiren geribildirim teşvik etmektedir. Şikâyet ve şikâyet yönetimi, gelecek satışlar için kilit olabilir. Her şikâyet, gerçekte iş zekâsının çok değerli bir parçasıdır. Bir işletme içerisinde şikâyetlere ilişkin bir kültürel değişimi teşvik etmek için bazı adımlar gerçekleştirilmelidir. Şikâyet yönetiminin detaylarına en son ünitemizde değineceğiz, ancak burada yeri gelmişken bazı temel noktaları kültür ile ilişkisi bağlamında sıralamak istiyoruz:

1. Fırsat olarak şikâyetlerin görülmesi konusunda çalışanlar eğitilmelidir. Şikâyetler, iyi olmayan ya da kötü olan, doğru olmayan ya da yanlış olan şeyleri yapmamanın diğer bir yoludur.
2. Bir hafta içerisinde kaç tane müşterinin şikâyetlerine, çalışanların mücadele verdiği raporlanmalıdır.
3. Müşteriler, dinlemek için bir isteklilik işittiğinde konuşmaya başlar. Örneğin, bir konaklama işletmesinde müşterinin deneyimlerini öğrenmeyi isteyen bir çalışan, *Konaklamanız nasıldı?* sorusu yerine *Sizin daha iyi konaklama deneyimi yaşayabilemeniz için yapabileceğimiz bir şey var mı?* sorusunu sorabilir.
4. Müşteri sorunlarını yazmak için çalışanlar teşvik edilmelidir. Bu, değerli bir bilgidir.
5. Hem şikâyetleri elde edenler, hem de şikâyet edenler ödüllendirilmelidir.
6. Bir geribildirim olarak şikâyetlerin vurgulanması, bunun müşteri odaklı bir kültürün gerekliliği olduğunu çalışanların anlamasını sağlayacaktır.

İşletmeler, hem mevcut müşterilerini elde tutmak hem de yeni müşteriler kazanabilmek için müşterilere gereken değeri vermeli, onlardan gelen bir geribildirimi işletmeye verilen bir hediye gibi algılamalı ve çalışanlarında böyle bir düşünce biçimine sahip olmasını sağlamalıdır. Diğer bir ifadeyle, işletmeler müşteri odaklı bir kültürü benimsemeli ve bu kültürü örgütün her kademesine yerleştirmelidir.

Müşteri odaklı örgüt kültürü ve MİY arasında nasıl bir ilişki vardır? Tartışınız.



SIRA SİZDE

MÜŞTERİ ODAKLI KÜLTÜR DEĞİŞİM STRATEJİ VE SÜRECİ

Değişim yeni bir şeye başlama ve bir şeyleri sonlandırma anlamına gelir. Dört aşamalı olarak gerçekleşir. İlk olarak insanlar bir değişim olacağını duyduğunda *şok olur* ve bu değişimi *inkâr eder*. Daha sonra, değişime *kızır* ve *direnç gösterirler*. Üçüncü aşamada değişime ilişkin bazı *araştırmalar* ve *görüşmeler yaparlar* ve son olarak değişimin olumlu yönde olduğuna inanırlarsa *kabul eder* ve değişimi destekleyeceklerine ilişkin *taahhütte bulunurlar*. Değişimin, benimsemesi ve desteklenmesi zaman alır. İnsanlar, değişimi sevmez ve genellikle belirsizlikten korkar. Hatta yeni bir ev satın alma ya da işte terfi etme gibi çok olumlu değişiklikler bile bir şey kaybedileceği için (komşular, okullar, mağazalar vb.) daima streslidir.

Değişimin örgüt içerisinde gerçekleşmesinde, yöneticilerin kullanabileceği bazı araçlar vardır. Yöneticiler, bu araçları değişimin farklı aşamalarında kullanır. Değişim aşamalarında kullanılan bu araçlar Tablo 6.3'te gösterilmektedir.

	İnkâr	Direnç	Araştırma	Kabul
İletişim	X	X	X	X
Eğitim ve öğretim		X	X	X
Ölçüler ve ödüller			X	X

Tablo 6.3
Değişim Aşamaları ve Kullanılan Araçlar

Kaynak: Kincaid, 2003: 247.

Kültürel değişim, üst yönetim tarafından getirilir ve uzun dönemli bir süreçtir. Bu değişim, örgütün üst yönetiminin bilinçli faaliyetlerinin yanı sıra çalışanlar arasında getirdiği değişikliklerin bir sonucu olarak gerçekleşir. Liderlik, özellikle bir müşteri lideri geliştirme işletme kültürünü etkileyebilir ve müşteri odaklılığına doğru işletme kültürünü değiştirir. İşletme kültürü içerisinde bu değişim olmaksızın strateji için gerekli destek var olamaz.

İşletme içinde davranışların değişmesi için, çalışanların işletmenin stratejisini ve yönünü açık bir şekilde kavraması gerekir. Kavrama değişimin arkasındaki motivasyonel sürücü olmalıdır. İşletmelerin, “nereden başlamalıyız?” sorusuna en uygun yanıt “örgütün ve iş hedeflerinin ne olduğunu anlayarak işe başlayın” olacaktır. Bu doğrultuda işletmeler, iş birimlerini belirledikten sonra, davranışlarda gerekli değişim yapılacak olan bireylerin iş rollerini tanımlarlar. Değişime geçişi destekleyen ve teşvik eden iletişim, eğitim ve ödülleri yönetmek için kullanılacak olan bir *değişim yönetim planı* yapılır. İşletme yönetimi işletme içerisinde kişileri tanımlamış olmasına ve onlara yetkileri çerçevesinde işletme bilgilerine erişim izni vermesine rağmen, konuya ilişkin öncelikli sorumluluk bilişim teknolojileri takımına aittir. İşletme bütünüyle bu *güvenlik yapısının* üzerine inşa edilmektedir.

MİY programının başarılı olabilmesi için, müşterilerle doğrudan etkileşim kuran ve toplam müşteri deneyiminin biçimlenmesine yardımcı olan bireylerin davranışlarında iki büyük değişimin gerçekleşmesi gerekir.

- Çalışanların, müşteri bakış noktasından müşteri etkileşimlerini anlamasını sağlamak ve çalışanların ne yapacağına ilişkin mevcut düşünce biçimlerini değiştirmek,
- Çalışanların tüm yeni araçlar, bilgi ve süreçleri nasıl kullanacağını anlamasını sağlamak ve çalışanların hangi şeyleri yapabileceğine ilişkin düşüncelerini değiştirmek,

Ek olarak, işletmelerin müşteri odaklı olması için, hem yapısal hem de kültürel değişmeyi sağlayabilecek yeniden yapılanma çabası içerisinde, teknoloji ve iş süreçlerini dikkatli bir şekilde incelemesi gerekir. İşletmeler müşteri ilişkilerini geliştirmek için bilgi teknolojilerini kullanması gerekir.

Günümüzün pazarlarında bir müşteri odaklı yaklaşıma geçmek için, büyük ve küçük işletmeler açısından farklı ihtiyaçlar söz konusudur. Bununla birlikte işletmeler, kötü iş süreçlerini daha etkili yapmak ve bunu sürdürmek için otomasyon kullanmanın tuzaklarına yakalanmaktan kaçınmalıdır. Bir işletmede müşteri odaklı kültürün yaratılması için;

1. Satış öncesinden satış sonrasına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin tanımlanması gerekir. Yapı ve sistemden, yeniliğe kadar üzerinde durulan noktalar değişmelidir. Her bir süreç tasarlanırken, bir müşteri gibi düşünülerek hareket edilmelidir.
2. Müşteriler; rolleri, güçleri, belirli özellikleri ve ihtiyaçları açısından tanımlanmalı ve farklılaştırılmalıdır. Organizasyona, değişimi sağlamada katalizör olan ve taze fikirler veren yeni insanlar getirilmelidir.
3. Hizmet-ürün özellikleri (performans ve algılama) ve sonuçlarıyla ilişkili müşterilerin öncelikli beklentileri belirlenmelidir.
4. Beklentileri karşılama düzeyi (algılanan değer) sürekli ölçülmelidir. Müşteri deneyimleri ölçülmelidir. Her sürecin çıktıları ve maliyetleri tanımlanmalı, daha sonra müşteri, çalışan ve hissedar değeri üzerinde algılanan değer etkisi ölçülmelidir.
5. Hizmetin yaratılması ve iletilmesi süreci grafik, metin ve ölçülerle belli bir sistematik içerisinde sürekli olarak değerlendirilmelidir. Stratejik bir öncelik olarak işletme içerisindeki bireyler sürekli olarak eğitilmeli, öğretilmeli ve geliştirilmelidir. Müşteriyi tatmin eden hizmetler, para kazandırır ve ayrıca para tasarrufu sağlar. Bir işletmenin ünü, sadece yönetim becerilerinden değil, aynı zamanda çalışanların iletişim becerilerinden beslenir. İşletmenin personeline yönelik müşteri algılaması, tüm işletmenin kamu imajını oluşturur.
6. Müşteri ilişkilerini yönetmek için, iç ve dış ölçüler oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.

Yeni teknolojilerin yetenekleriyle stratejik iş yönlerini yeniden sıralamak için bir işletme, mevcut olan yapısını değerlendirmeli, açık, satıcıdan bağımsız, standart ara yüzleri olan düşük maliyetli ve esnek yazılım ve donanım bileşenlerini kullanarak avantaj sağlayan altyapı için ihtiyaç duyduğu ekipmanları yenilemelidir. İşletme açısından ekipmanları yenilemekten daha da önemli olan konu örgütte yapılması gereken işlevsel ve kültürel değişikliklerin ne olacağına karar vermektir. İşletmelerin, müşteri odaklı bir kültürü uygulama sürecinin bazı adımları vardır. Bu adımlar:

1. Değerlendirme; bu adımda, örgüt performansı ve müşteri tatminini geliştirmek için üst düzey yönetimin ilgi ve yeteneği belirlenir, müşteri odaklı kültürün yaratılması sürecinde hangi yöneticilerin en aktif liderler olacağına ilişkin karar verilir.
2. Farkında olma; küresel düzeyde bir müşteri odaklı kültür modelini, kültür dilini ve stratejisini gerçekleştirmektir. Bu çalışmalar, kişisel olarak tüm alıcılarla ilgili olmalıdır.
3. a. Gösterme; bu adımda uygulamanın başlaması için sınırlı sayıda çapraz fonksiyonel ürün takımları oluşturulur ve bu takımlar organize edilir. Takımlara başlangıçta katılma konusunda istekli olmayan bireyler, cezalandırılmamalıdır. Projeler, üç kritere sahip olmalıdır;
 - Projelerin, örgüt performansı ve müşteri tatmini üzerinde önemli bir etki yaratacak düzeyde yüksek bir potansiyele sahip olması,
 - Yönetici ve takım üyelerinin, projeler için yeterli bir hazırlığa sahip olması,
 - Proje sonuçlarının yüksek şekilde görülebilir olmasıdır.
- b. Eğitim; müşteri odaklı kültürün uygulama sürecinde gözle görülür düzeyde önemli başarı sağlamak için, oluşturulan ilk takımlara yönelik yeterli düzeyde desteğin ve uygun zamanda takımların ihtiyaç duyabileceği konulara ilişkin eğitimlerin verilmesidir.
4. Tanıtım, genişleme ve entegrasyon; bu adım müşteri odaklı kültürün uygulama sürecinde gerçekleştirilen tüm projelerin başarılarına ilişkin bilgilerin paylaşılmasını içermektedir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü, MİY strateji uygulamasının uzun dönemli başarısının kilit belirleyicisidir. Birçok işletme MİY'yi desteklemeyen bir kültüre sahiptir. Bazı işletmeler, yüksek bir örgütsel bağımsızlık düzeyine sahiptir. Ürün merkezli kültürler, gerçekte müşterileri önemsemez ve müşteriler yerine satın aldıkları şey temelinde kararları alır. Bu kültürler MİY gibi, çapraz organizasyonel ve müşteri odaklı programlar için zorluklar yaratır. Bir örgütün bütün kültürünün değişmesi, bir MİY programı kapsamı dışındadır. Ancak, örgüt içerisinde yeni ölçüler ve ödüllendirmelerle, eğitim ve öğretim yoluyla çalışanların bazı davranışları değişebilir. Bu kapsamda yapılabilecekler şunlardır:

- *Değişim yönetimi:* Çalışanlar değişim konusunda istekli değildir. Bunun nedeni, değişimin getirdiği belirsizlikler ve bu belirsizliklere bağlı ortaya çıkan endişe ve korkulardır. Çalışanlar, örgüt içerisinde oluşabilecek herhangi bir değişime belirtilen nedenler yüzünden direnç gösterirler. MİY'in başarılı olabilmesi için örgüt içerisinde hem kültürel hem de davranışsal anlamda bazı değişikliklerin yapılması gereklidir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içerisinde yeterli destek ve teşvik olmaksızın, müşteri ilişkileri uygulamaları başarılı olamaz. Bununla birlikte değişimin yönetilmesi, başarının garantisi anlamına da gelmez. Müşterileriyle ilişkilerinin değişmesi gerektiğinin farkına varan işletmeler için değişim yönetimi, kültürel ve davranışsal değişimin temelidir. Ancak az sayıda işletmede değişimi yönetecek iç uzman vardır. Değişim yönetimini, bir danışmanlık kuruluşundan destek alınarak gerçekleştirmek de olasıdır. Danışmanlar işletmeye dışarıdan bir bakış açısı ve geniş bir tecrübe getirebilir.
- *Ölçüler ve ödüllendirmeler:* Çalışanlar, müşteri odaklı amaçları benimsediğinde ve sürekli olarak mükemmel müşteri deneyimleri sağladığında, işletmeler onları daha fazla teşvik etmeli ve davranışlarının devamlılığını sağlamalıdır. Müşteri deneyimi izlenir ve müşterilerin bağlılığı ölçülürse, bu bilgi birikimi çalışanlara sunulacak ödül sistemlerini oluşturmada kullanılabilir. Müşteri deneyimini zenginleştirmede ve ödüllendirmenin geliştirilmesinde bireysel çabaların ölçülmesi büyük bir etkiye sahiptir.

- **Destek:** İşletmelerde, MİY'in yapabileceği şeyi anlayan ve inanan yönetim destekçisine ihtiyaç vardır. Bu destekçinin, liderlik ve örneklerle örgütün diğer kısımlarını etkileyebilme gücüne sahip olması gerekir. İşletmelerde bir üst düzey yönetici ya da onun doğrudan hazırladığı bir rapor, MİY destekçisi rolünü oynayabilir (Kincaid, 2003).

SIRA SİZDE

5

MİY'e ilişkin örgüt içerisinde gerçekleştirilen değişim yönetimi sürecinde yönetilmesi gereken unsurlar nelerdir? Tartışınız.

Optimal bir MİY başarısı sağlamak için, doğru ortamın örgüt ve insanlardan en fazla faydayı almak için oluşturulması gerekir. Bu örgütün proaktif olması ve MİY vizyonuna ulaşabilmesi için aktif olarak teşvik edilmesi anlamına gelmektedir. Bu yeni MİY odaklı örgütte çalışan, başından beri MİY vizyonuna sahip olmak için teşvik edilmektedir. Bu zihinsel ve davranışsal düzeyde gerçekleşen kayma, vizyona ulaşmak için uygun ve hazır bir örgüt oluşturmak için temeldir. Örgüt içerisinde müşteri ilişkileri için doğru çevrenin oluşumu sırasında gerçekleşen temel kaymalardan bazıları Tablo 6.4'te gösterilmektedir.

Örgüt kültürü, strateji uygulama sürecinde ya engel olabilir ya da bir katalizör olabilir. Kültür destekleyici olursa, daha başarılı ve daha kolay bir şekilde strateji uygulaması yapılır. Kültür seçilen stratejinin destekleyicisi olduğunda strateji ve örgüt kültürü uyum içinde olur (Brink ve Berndt, 2008). Her işletmenin örgüt ve kültürü içerisinde belirli potansiyel engeller vardır. MİY'inde başarı düzeyini etkileyen bu ortak engeller:

- Beklentiler; çoğu işletme, gerçekçi olmayan beklentilerin kurbanı olmaktadır.
- Kültür; ürün odaklı kültürler, müşteri odaklı programların desteklenmesine ve finansmanına engel olmaktadır.
- Operasyonel alt yapı; müşteriye dönük sistemler (sipariş yönetimi, çağrı merkezi desteği) tek bir süreci otomatikleştirmekte ve tüm fonksiyonlar arasında entegrasyon sağlanmamaktadır.

Tablo 6.4
Örgüt için Gerekli Olan Kaymalar

Kaynak: Gulycz, 2000:333.

Reaktif Bir Çıktı Yönetim Çevresinden	Proaktif Bir Çıktı Yönetim Çevresine
<i>Bir çevre:</i>	<i>Bu çevre:</i>
Personelin çabalarını kontrol eder ve sınırlar.	Personel değeri ve girdisi yaratır.
Kurallara uyuma ilişkin endişelenir.	Çabalar motive edilir, enerji verir ve sıralanır.
Geçmiş performans skorlarına dayanır.	Artan performans sağlar.
<i>Vurgular:</i>	<i>Vurgular:</i>
Geçmiş-Hatalı giden neydi?	Gelecek-Nasıl geliştirebiliriz?
Girdi ve çıktı hedefleri	İnsan sonuçları
Acil harici toplantı	İç/dış müşteri tatmini
Müşteri hizmet talepleri	Uzun dönemli başarıya rehber olacak fırsatlar
Reaktif kısa dönem çözümler	Başarı sürücüleri
Problemlerin belirtileri	
<i>Özellikler:</i>	<i>Özellikler:</i>
Statik, sıkıcı ve sınırlayıcı çevre	Yaratıcı, hareketli, aktif
Kritik, boğucu	Destekleyici, teşvik edici
Negatif, gri ve soğuk	Pozitif, çekici, ılık

Örgüt kültürü, örgüt ya da iş performansı, bilgi teknoloji uygulama sonuçları ve pazarlama etkinliği gibi örgüt etkinliğiyle ilişkilidir. Başarılı MİY performansı, örgüt içerisindeki potansiyel engelleri tanımlama ve karşılık verme gibi bir örgütün yeteneğiyle ilişkilidir. MİY yazılımını kullanma ve yaratılan yeni süreçlerle çalışma konusunda çalışanların gösterdiği direnç, uygulama başarısızlıklarına rehberlik edebilir. Bu yüzden birçok araştırmacı, MİY için gerekli olan kültürün yaratılması için çalışan davranış ve tutumunun gözden geçirilmesi ve potansiyel olarak değiştirilmesini önermektedir (Buttle ve Iriana, 2006).

Bir MİY strateji uygulaması, örgüt kültürü üzerinde bir etkiye sahip olabilir. MİY stratejisi, yüksek düzeyde bir müşteri odağına sahiptir ve bu müşterilere doğru çalışan davranışlarında bir değişiklik gerektirebilir. Bu durum bazen çalışanlar için daha uzun çalışma saatleri gerektirmesi nedeniyle uygun olmazken, müşteriler için daha fazla uygun olan saatler anlamına gelebilir. Ancak, bu strateji doğru olarak anlaşıldığında ve uygulandığında uzun dönemde hem çalışanlar ve işletme hem de müşteriler bu strateji uygulamasından kazançlı çıkar. MİY strateji uygulaması aynı zamanda örgüt içerisinde yeni rollerin benimsenmesine neden olur. Bu durum Tablo 6.5'de gösterilmektedir. Örgüt içerisinde benimsenen yeni roller hem müşteri hem de işletme için önemlidir ve benimsenen bu roller nedeniyle her iki tarafta önemli kazanımlara sahip olur.

	Geleneksel rol	Yeni MİY Rolü
Pazarlama	İletişim ve markalaşma	Müşteri danışmanı
Satış	Ürünlerin satışı	Müşteri çözümlerinin satışı
Hizmet	Hizmetlerin iletilmesi	Müşteri ortaklığının iletilmesi
Destek	Ürünlerin desteklenmesi	Müşterilerin desteklenmesi
IT Departmanı	İş etkinliğinin sağlanması	Müşteri etkinliğinin sağlanması

Tablo 6.5
Yeni Örgütsel Roller

Kaynak: Kincaid, 2003: 98.

	Yeni MİY Rolü	Müşteri Kazanımı	İşletme Kazanımı
Pazarlama	Müşteri danışmanı	Bir iç şampiyon	Müşterinin bakış açısını elde eder.
Satış	Müşteri çözümlerinin satışı	Çözülmüş bir sorun	Daha mutlu müşteriler ve artan satışlar
Hizmet	Müşteri ortaklığının iletilmesi	İşletme yeteneklerinin bir uzantısını elde eder.	Daha mutlu müşteriler ve artan satışlar
Destek	Müşterilerin desteklenmesi	İhtiyaç duydukları yardımı sağlar	Maliyet tasarrufu ve tatmin olmuş müşterinin en iyi bir karmasını sağlar.
IT Departmanı	Müşteri etkinliğinin sağlanması	Araç ve süreçler, iş yaptıkları yollarla eşleşir.	Müşteri beklentilerini karşılmasına yardımcı olan teknolojiyi elde eder.

Tablo 6.6
Yeni MİY Rolünün Yararları

Kaynak: Kincaid, 2003: 104.

MİY ve örgüt kültürü arasında yakın bir ilişki vardır. İşletmelerin sahip oldukları kültür, çalışanların iş yapma yöntemlerini, uyguladıkları stratejileri, işletmenin başarı düzeyini önemli şekilde etkilemektedir. MİY uygulamalarının başarılı olabilmesi, örgüt içerisinde müşteri odaklı bir kültürün benimsenmesine ve bu kültürün öncelikleri doğrultusunda işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmesine bağlıdır. Ancak o zaman kültür ve stratejinin uyumu gerçekleşerek, MİY stratejileri etkin bir şekilde uygulanabilir.

Özet

Örgüt kültürü, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemidir, büyük ölçüde soyuttur ve organizasyon içerisinde gerçekleştirilen şeylerin yapıma yöntemini yansıtır. Örgüt kültürü, işletmeler için önemlidir. Çevre değiştiği için ürün pazarı da değişmek zorundadır ve canlı bir işletme kültürü böyle değişimlere tepki vermek için başarılı bir stratejinin yaratılması ve yürütülmesi için gereklidir. Örgüt kültüründe zaman içinde yaşanan değişikliklere göre bazı düzenlemeler yapılmalıdır. Bu sayede işletme, çevrede yaşanan değişikliklere iyi bir performans gösterebilir. Örgüt kültürünün işletmeler için önemli olmasının nedenleri arasında:

- Kültür, örgüt başarısını etkiler.
- Kültür, stratejik bir varlıktır (rekabet avantajının bir kaynağı) ve sürdürülebilir rekabet avantajının nihai bir kaynağıdır.
- Kültür fonksiyonları, örgütsel bir yapıyı oluşturan rolüne sahiptir.
- Kültür, finansal performansı etkiler.
- Kültür, örgütsel başarıda stratejik bir yapı taşıdır.
- Kültür, örgütteki bireylerin başarısını etkiler.
- Kültür, birleşme ve satın almalarındaki stratejik uyumdan daha önemli bir unsurdur.

Örgüt kültürü, farklı yazarların çalışma alanlarına göre farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan birinde örgüt kültürünün üç temel boyutu olduğu ifade edilmiştir. Bu boyutlar:

1. **Artifaktlar:** Kültürün gözle görülür örgüt yapılarını ve süreçlerini ifade eder. Örneğin; bir restorana gittiğinizde, çalışanların birbirlerine ve size nasıl davrandığını, o restorandaki örgütsel iklimi, mimariyi, dekoru gözlemleyebilirsiniz. Dolayısıyla artifaktlar, fiziksel ya da sosyal çalışma çevresindeki kültür sembolleridir, kültürün en görünür ve ulaşılabilir düzeyine sahiptir. Kültürün artifaktları arasında, personel kararnamelemleri, törenler ve seromoniler, hikâyeler, ritüeller (adetler) ve semboller vardır.
2. **Temel değerler:** Stratejiler, hedefler ve felsefelerdir. Fiziksel çevrede ve yalnızca sosyal uzlaşma yoluyla test edilebilir. Dolayısıyla değerlerin, örgüt içerisindeki bireyler tarafından benimsenen ve değerlendirmelerde kullanılan ölçütler olduğu ifade edilebilir.
3. **Temel varsayımlar:** Paylaşılan inançlar, algılar, düşünceler ve hislerdir. Değer ve faaliyetin nihai kaynağıdır. En soyut ve gözlenmesi zor olan bu boyut, örgüt içerisindeki bireylerin çevreyle ilişkisi, gerçek, zaman ve mekânın doğası, insan doğası, faaliyetleri ve ilişkilerinin doğasına ilişkin paylaşılan inançlardır.

Müşteri odaklı örgüt kültürü, işletmelerin uzun dönemli kârlarını sürdürebilmek için müşteriye üstün nitelikli değer sağlamaya yönelik tüm süreç ve faaliyetlerini yönelttiği bir kültür biçimidir. Evrimsel bir süreçtir, sabır ve azim gerektirir. Örgütün en üst kademesinden en alt kademesindeki çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bu kültüre uygun davranış sergilenmesi gerekir. İşletmelerde böyle bir kültürün oluşturulabilmesi için;

1. Satış öncesinden satış sonrasında kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin müşterilere sürekli bir hizmet açısından tanımlanması gerekir. Yapı ve sistemden, yeniliğe kadar üzerinde durulan noktalar değişmelidir. Her bir süreç tasarlanırken, bir müşteri gibi düşünülerek hareket edilmelidir.
2. Müşteriler; rolleri, güçleri, belirli özellikleri ve ihtiyaçları açısından tanımlanmalı ve farklılaştırılmalıdır. Organizasyona, değişimi sağlamada katalizör olan ve taze fikirler veren yeni insanlar getirilmelidir.
3. Hizmet-ürün özellikleri (performans ve algılama) ve sonuçlarıyla ilişkili müşterilerin önceliklendirilmiş beklentileri belirlenmelidir.
4. Beklentileri karşılama düzeyi (algılanan değer) sürekli ölçülmelidir. Müşteri deneyimleri ölçülmelidir. Her sürecin çıktıları ve maliyetleri tanımlanmalı, daha sonra müşteri, çalışan ve hissedar değeri üzerinde algılanan değerlerin etkisi ölçülmelidir.
5. Hizmetin yaratılması ve iletilmesi süreci grafik, metin ve ölçülerle belli bir sistematik içerisinde sürekli olarak değerlendirilmelidir. Stratejik bir öncelik olarak işletme içerisindeki bireyler sürekli olarak eğitilmeli, öğretilmeli ve geliştirilmelidir. Müşteriyi tatmin eden hizmetler, para kazandırır ve ayrıca para tasarrufu sağlar. Bir işletmenin ünü, sadece yönetim becerilerinden değil, aynı zamanda çalışanların iletişim becerilerinden ortaya çıkar. İşletmenin personeline yönelik müşteri algılaması, tüm işletmenin kamu imajını oluşturur.
6. Müşteri ilişkilerini yönetmek için, iç ve dış ölçüler oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.

Bir işletmenin örgüt kültürü, MİY strateji uygulama sürecinde ya engel olabilir ya da bir katalizör olabilir. Kültür MİY stratejisini destekleyici olursa, MİY stratejisi daha başarılı olur ve daha kolay bir şekilde örgüt içerisinde uygulanır. Kültür seçilen stratejinin destekleyicisi olduğunda strateji ve örgüt kültürü uyum içinde olur. Optimal bir MİY başarısı sağlamak için, doğru ortamın örgüt ve insanlardan en fazla

faıdayı almak için oluşturulması gerekir. Bu örgütün proaktif olması ve MİY vizyonuna ulaşabilmesi için aktif olarak teşvik edilmesi anlamına gelmektedir. Bu yeni MİY odaklı örgütte çalışan, başından beri MİY vizyonuna sahip olmak için teşvik edilmektedir.

Bir MİY strateji uygulaması, örgüt kültürü üzerinde bir etkiye sahip olabilir. MİY stratejisi, yüksek düzeyde bir müşteri odağına sahiptir ve bu müşterilere doğru çalışan davranışlarında bir değişiklik gerektirebilir. Bu durum bazen çalışanlar için daha uzun çalışma saatleri gerektirmesi nedeniyle uygun olmazken, müşteriler için daha fazla uygun olan saatler anlamına gelebilir. Ancak, bu strateji doğru olarak anlaşıldığında ve uygulandığında uzun dönemde hem çalışanlar ve işletme hem de müşteriler bu strateji uygulamasından kazançlı çıkar. MİY strateji uygulaması aynı zamanda örgüt içerisinde yeni rollerin benimsenmesine neden olur. Örgüt kültürü, MİY strateji uygulamasının uzun dönemli başarısının kilit bir belirleyicisidir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerde hangisi örgüt kültürü için doğru bir ifade **değildir**?

- Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan değerler sistemidir.
- Her organizasyonun bir örgüt kültürüne sahiptir.
- Farklı organizasyonların örgüt kültürü, aynıdır.
- Örgüt kültürü, farklı faktörlerin etkisiyle oluşur.
- Örgüt kültürü, örgütsel performansı ve davranışı etkiler.

2. Aşağıdakilerden hangisi bireyler arası ilişkiler temelinde yapılan örgüt kültürü gruplandırma unsurlarından biri **değildir**?

- Güç kültürü
- Bireysel kültür
- Rol kültürü
- İş kültürü
- Grup kültürü

3. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürünün özelliklerinden biri **değildir**?

- Örgüt kültürü, zaman içinde değişmez.
- Öğrenilebilir, öğretilir, aktarılabilir.
- Bütüncül özellik taşır.
- Paylaşılan değerler bütünüdür.
- Sosyal nitelik taşır.

4. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürünün unsurlarından biri **değildir**?

- Varsayımlar
- Normlar
- Değerler
- Müşteriler
- İnançlar

5. Aşağıdakilerden hangisi müşteri odaklı bir kültürün, kültürel önceliklerinden biridir?

- Problemi önleme (tasarım) ödüllendirilmekte
- Sistem ihtiyaçları
- İç odak
- Görevler/süreçler
- Kontrol

6. Aşağıdakilerden hangisi kâr odaklı bir örgüt kültürü için doğru bir ifadedir?

- Müşteri tatmini önceliklidir.
- Standartlara uyulur.
- Esneklik teşvik edilir.
- Kişiler arası beceriler, kilitlidir.
- Herkes müşterilerle ilgilenir ve müşterileri dinler.

7. Değişim için aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- Yeni bir şeye başlama ve bir şeyleri sonlandırmadır.
- İnsanların değişimi benimsemesi ve desteklemesi kısa bir dönem sürer.
- Değişimin, inkar, direnç, araştırma ve kabul olmak üzere dört aşaması vardır.
- Değişimin örgüt içerisinde gerçekleşmesinde yöneticilerin kullandığı bazı araçlar vardır.
- Kültürel değişim, üst yönetim tarafından getirilir ve uzun dönemli bir süreçtir.

8. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde müşteri odaklı bir kültürün yaratılması için doğru bir ifade **olmaz**?

- İşletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin müşteriye hizmet açısından tanımlanması
- Müşterilerin çeşitli unsurlar açısından tanımlanması ve farklılaştırılması
- Müşterilerin hizmet-ürün özellikleri ve sonuçlarına ilişkin öncelikli beklentilerinin belirlenmesi
- Algılanan değer, bir kereye mahsus ölçülmesi
- Müşteri ilişkilerini yönetmek için iç ve dış ölçülerin oluşturulması

9. Aşağıdakilerden hangisi proaktif bir çıktı yönetim çevresi için **söylenemez**?

- Personel değeri ve girdisi yaratır.
- Gelecek-Nasıl geliştirebiliriz- odaklıdır.
- Yaratıcı, hareketli ve aktiftir.
- Destekleyici, teşvik edicidir.
- Geçmiş performans skorlarına dayanır.

10. Aşağıdakilerden hangisi MİY'in işletmeye getirdiği yeni rollerden biridir?

- Müşteri danışmanlığı
- Müşteri çözümlerinin satışı
- Müşteri ortaklığının iletilmesi
- Ürünlerin desteklenmesi
- Müşteri etkinliğinin sağlanması

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Kültürü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Kültürü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Kültürü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Kültürünün Unsurları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Odaklı Örgüt Kültürü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Odaklı Örgüt Kültürü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Odaklı Kültür Değişim Strateji ve Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Odaklı Kültür Değişim Strateji ve Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. d Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Örgüt kültürü, işletmede çalışan kişileri tanımlayan gelenekler, değerler, adetler ve uygulamaları açıklayan organizasyon içerisinde var olan ortak özelliklerdir. Örgüt kültürü, işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü örgüt kültürü; bir işletmenin başarısını etkiler, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağıdır, bireylerin başarısını etkiler, örgütsel başarıda stratejik bir yapı taşıdır ve işletmenin finansal performansını etkiler.

Sıra Sizde 2

Örgüt kültürünün unsurları; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, sembol ve hikâyeler ile kahramanlardır.

Sıra Sizde 3

Örgüt kültürünün işlevleri üç tanedir. Bunlar:

1. Basitleştirme ve uyumlaştırma
2. Bütünleştirme
3. Örgüt içindeki bireyleri motive etme ve harekete geçirmedir.

Sıra Sizde 4

Müşteri odaklı örgüt kültürü ve MİY arasında yakın bir ilişki vardır. MİY, yeni müşteri elde etmek, müşteriye elde tutmak, müşteri bağlılığı ve müşteri kârlılığını geliştirmek için anlamlı iletişim kurmak yoluyla müşteri davranışlarını anlama ve etkileme yaklaşımıdır. İşletmelerin bu yaklaşımı uygulayabilmesi ve başarılı olabilmesi için müşteri odaklı bir kültürü işletme içerisinde oluşturması gerekir. İşletmeler müşteri odaklı bir kültüre sahip olduğu takdirde, müşterisinin ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilir ve bunlara uygun çözümler üretebilir.

Sıra Sizde 5

MİY'e ilişkin örgüt içerisinde gerçekleştirilen değişim yönetimi sürecinde yönetilmesi gereken çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurlar;

- Çalışanlar
- Tedarikçiler
- Müşteriler
- Rakip stratejisi
- İş süreçleri
- Bilgi teknoloji sistemleri

Yararlanılan Kaynaklar

- Anton, Jon (1996). **Customer Relationship Management: Making Hard Decision with Soft Numbers**, USA: Prentice Hall Inc.
- Buttle, F. ve Iriana, R. (2006), "Customer Relationship Management (CRM) System Implementation", **The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management**, 6(2), <http://buttleassociates.com/doc/CRMOrgCultureIJKCCM.pdf>.
- Brink Annemie ve Berndt, A. (2008). **Relationship Marketing & Customer Relationship Management**, South Africa: Juta and Co Ltd.
- Durğun, S. (2006). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3(2), 112-132.
- Ekici, K.M. ve Yüce, A. (2007). **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınevi.
- Flamholtz, E. G. ve Randle, Y. (2011). **Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset**, USA: Stanford University Press.
- Gulycz, M. (2000). "Implementing CRM: The Need For Performance Alignment", (ed. Stanley Brown), **Customer Relationship Management: A strategic Imperative in the World of Business**, Canada: John Wiley & Sons.
- Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6, 147-159.
- Gümüşsuyu, Ç. (2008). **Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınevi.
- İnan, Ö., Şahin, M. ve Koparal C. (2004). **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri.
- Kağmıçoğlu, H. C. (2002). "Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2, 79-90.
- Kincaid, J. W. (2003). **Customer Relationship Management: Getting It Right**, USA: Hewlett-Packard Company.
- Kono, T. ve Clegg, S. R. (1998). **Transformation of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises**, Berlin: Walter de Gruyter.
- Lawton, R. L. (1993). **Creating a Customer-Centered Culture Leadership in Quality, Innovation, and Speed**, USA: ASQC Quality Press.
- Miller, F. R. ve Miller, L. E (2007). **That's Customer Focus: The Overworked and Underappreciated Manager's Guide to Creating a Customer-Focused Organization**, BookSurge Publishing.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2011), **Organizational Behaviour: Science, The Real World, and You**, Seventh Edition, USA: South-Western Cengage Learning.
- Schein, Edgar G. (2009). **The Corporate Culture Survival Guide**, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

7

Amaçlarımız

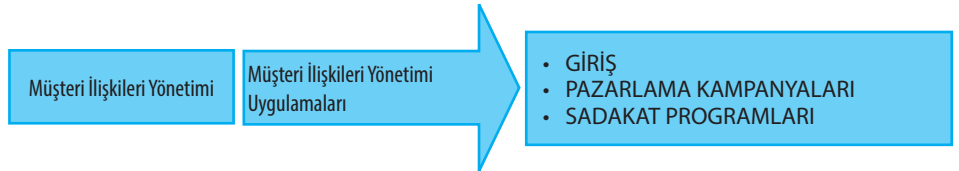
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile ilgili kavramları listeleyebilecek,
- Pazarlama kampanyalarının neyi hedeflediği ve nasıl bir süreç olduğu ile ilgili açıklamalar yapabilecek,
- Pazarlama kampanyalarında hangi araçların kullanıldığını öngörebilecek,
- Sadakat programlarının ne anlama geldiği ve neyi hedeflediğini analiz edebilecek,
- Sadakat programları uygulamalarını değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Pazarlama Kampanyaları
- Kampanya Bütçesi
- Kampanya Programı
- Ödül
- Kampanya Sunumu
- Kampanya Eylem Planı
- Sadakat Programları
- Sponsorluk

İçindekiler



Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

GİRİŞ

Müşterilerle kurulacak ilişkilerin sürekli, istikrarlı ve güçlü olmasının gerekliliği günümüz pazarlama anlayışının gerekliliklerindedir. Bu ilişkilerin bu hedefler doğrultusunda yürütülmesi sürecinin de müşteri ilişkileri yönetimi olduğunu söyleyebiliriz. İşletmeler bu doğrultuda belirledikleri amaçlarına, uzun ya da kısa dönemli olabilir, ulaşmak amacıyla bazı uygulamalar gerçekleştirirler.

Pazarlama kampanyaları ve sadakat programları; işletmelerin müşterilerine yönelik olarak, aradaki ilişkilerin ya da bağların istenen düzeyde ve nitelikte olabilmesi için, gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Bu uygulamalar, özellikle pazarlama kampanyalarında olduğu gibi, bazen kısa dönemli amaçlarla gerçekleştirilebilir. Bazı durumlarda da müşterilerin sadakati ya da bağlılığı sağlanmaya çalışılır, sadakat programları da bu amaçla uygulanır. Her iki uygulama da aslında, müşteri ilişkileri yönetiminin sahada yani müşterilerle karşı karşıya geldikleri zaman yaptıklarıdır.

Her iki uygulama da işletmeler tarafından dikkatle yönetilmesi gereken süreçlerdir. Özellikle müşterilerin çok yoğun bir biçimde pazarlama uygulamalarıyla karşı karşıya kaldıkları günümüz pazar koşullarında, uygulanmaları neredeyse kaçınılmaz olan bu araçların çok dikkatle kullanılmaları gereklidir. İşletmeler eğer sadece kısa dönemli karlara ulaşmak amacıyla pazarlama kampanyalarını ya da sadakat programlarını kullanacak olursalar, hem kurumsal hem de ürünlerinin marka imajı açısından olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Öte yandan uzun dönemli karlılıklarına katkı sağlayabilecek müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları hem kurumsal hem de ürünlerinin imajı açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Pazarlama kampanyaları ya da sadakat programları her adımı dikkatle yürütülmesi gereken süreçlerdir. Müşteri özelliklerine uygun bir planlama ve uygulama süreciyle yürütülen uygulamalar işletmelere hem pazardaki konumları bakımından önemli avantajlar sağlayacak, hem de müşterileri hakkında doğrudan sahadan çok önemli verilere ulaşmalarını sağlayacaktır. İşletmeler bu uygulamaları başarıyla yürütebilmek için müşterilerin ürünlere yönelik beklentilerini ve değer algılamalarını bilmelidirler. Hem müşterilerinin özelliklerini, hem kendi yeterliliklerini ve kısıtlarını, hem de pazarın özelliklerini doğru tespit etmiş ve gerekli analizleri yapmış işletmeler, ilgili aracı kurumların yani ajansların uzmanlıklarından da yararlanarak amaçlarına ulaşabilirler.

PAZARLAMA KAMPANYALARI

Pazarlama kampanyaları işletmelerin, olası müşterileri kazanmalarını ve mevcut müşterileri ellerinde tutmaları ya da ödüllendirmelerini sağlayan uygulamalardır. Aynı zamanda, pek çok olası müşteri için kampanyalar işletme ile ilk kez diyalog kurma fırsatıdır. Müşteri ile işletme arasında kurulacak bir diyalog müşterinin işletmeye yönelik tutum ve davranışlarının değişmesini sağlayabilmektedir. Bu nedenle kampanyalar işletmeler için dikkatle planlanması, yürütülmesi ve izlenmesi gereken süreçlerdir.

SIRA SİZDE



Müşterilerle ilk kez kampanyalar aracılığıyla etkileşime girilmesinin örnekleri neler olabilir? Düşününüz.

Bir pazarlama kampanyası müşterilerle kurulacak etkileşimin yönetileceği telefon, doğrudan posta, web, kablosuz cihazlar, elektronik posta, doğrudan satış gibi bir ya da birden fazla etkileşim kanalı aracılığıyla yürütülebilir. Bir kampanyanın başarısı doğru müşteriye, doğru pazarlama vaadiyle, doğru zamanda, doğru kanaldan ulaşmaya bağlıdır. Kampanyalar aynı zamanda işletmeler için zengin bilgi kaynaklarıdır. Kampanyanın yürütülmesi ile ilgili yöneticiler hem elde ettikleri bilgiler aracılığıyla kampanyanın etkinliğini ölçer, hem de ileriye dönük yapacakları planlar için gerek duyacakları bilgileri elde etmiş olurlar. Müşteri ilişkileri yönetimi için çok önemli olan veri tabanlarının oluşturulmasında ve sürekli olarak güncel tutulmasında kampanyaların katkısı büyüktür.

DİKKAT



Bu ünite de söz edeceğimiz pazarlama kampanyalarını reklam kampanyaları ile karıştırmayınız. Pazarlama kampanyaları müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları olarak, hem kurulan ilişkilerin sürekli ve sağlam olması amacıyla ulaşılmasına destek olur, hem de aynı zamanda işletmenin uygulamaya koyduğu pek çok pazarlama faaliyetine de destek olur. İşletmelerin pazarlama iletişimi amaçları doğrultusunda yürütecekleri reklam faaliyetleri bilgilendirme, ikna etme ve hatırlatma işlevlerini yerine getirmek üzere yerine getirilir. Müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında yerine getirilen pazarlama kampanyaları da reklam gibi tutundurma çabalarıdır. Ancak bu kampanyalardaki hedef reklamda olduğu gibi uzun dönemde değildir. Ayrıca, bir pazarlama kampanyası kapsamına göre pek çok uygulamanın yanı sıra reklam da içerebilir.

Belirli bir pazarlama amacına ulaşmak üzere birbiriyle ilişkili bir dizi tutundurma çabasına kampanya denmektedir. Bir kampanyanın yönetimi planlama, geliştirme, uygulama ve kampanya sonuçlarının analizi aşamalarından oluşmaktadır. Bir kampanya bir ya da daha fazla tutundurma uygulamasından oluşur ve her biri müşterilerin ilgisini çekmek üzere tasarlanmış bir araç ya da bir girişim olarak düşünülebilir. Mevcut müşteriler ya da olası müşteriler hedefleniyor olabilir ve genellikle belirli bir zaman sürecinde (örneğin bir sezon için) uygulanır. Pazarlamacılar müşterileri ile ilgili olarak hesapladıkları finansal değerleri pazarlama kampanyalarının karlılığı için bir ölçüt olarak kullanabilirler.

Bir kampanya yönetimi süreci dört aşamadan oluşur:

1. Planlama: Stratejik kararların alınması gereken bu aşamada kampanyanın amaçları ve hedefleri belirlenir.
2. Geliştirme: Müşterilere sunulacak pazarlama vadinin oluşturulması, hangi araçlarla ulaştırılacağı ve kimlere sunulacağının belirlendiği, taktik kararların alındığı aşamadır.
3. Uygulama: Seçilen araç ve medya uygulamalarında kampanya sürecinin yürütülmesi ve denetiminin gerçekleştirildiği aşamadır.
4. Analiz: Başlangıçta belirlenmiş olan hedefler çerçevesinde kampanya sonuçlarının değerlendirildiği aşamadır.

Bu aşamaların uygulamaya geçirilmesi sırasında aralarında çok net sınırlar olmayabilir ve bir diğer aşamanın yürütülmesi için bir önceki aşamanın mutlaka bitmiş olması gerekemeyebilir. Bu aşamalar bir yönetim sürecinin aşamaları olarak içe geçmiş basamaklar gibi uygulanmaktadır. Özellikle de planlama ve geliştirme aşamalarının birlikte gittiğini söylemek yanlış olmaz.

Kampanya Planlama ve Geliştirme

Kampanyanın planlanması aşamasında kampanyanın genel amaçlarının neler olduğu, mesajın ne olacağı ve hedef kitlenin kimlerden oluşacağı ile ilgili tanımlamaların yapılması planlama sürecinin yürütülmesi ve böylelikle stratejik kararların alınması anlamına gelecektir.

1. Amaçların ve Stratejilerin Belirlenmesi: Kampanyalar yıllık pazarlama planları içinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle kampanyaların kurumsal ve genel pazarlama amaçları ile uyumlu olmaları gerekir. Bu amaçların pazara nüfuz etme, pazar genişletme (yeni kullanıcı grupları bulma ya da yeni pazar bölümlerine girme), ürün geliştirme (yeni mal ya da hizmetler) ya da çeşitlendirme (yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni stratejiler) şeklinde olduğunu hatırlayacak olursak, kampanyalar bu amaçları destekleyecek şekilde gerçekleştirilir.

Kampanya stratejisi belirlenirken aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekir:

1. *Kimler hedeflenecek?* Bu soruya cevap verirken işletmenin üç seçeneği vardır: mevcut müşterilere odaklanmak (müşteri tutma stratejisi), yeni müşteriler kazanmayı amaçlamak (müşteri kazanma stratejisi) ya da hem mevcut müşterilere odaklanmak hem de yeni müşteriler kazanmayı hedeflemek.

İşletme müşteri tutma stratejisi ile hareket edecek olursa, en karlı müşterileri hedefleyerek hareket etmesi doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu amaçla müşteri yaşamboyu değer analizi ve RFM (Recency: En son yapılan alışveriş zamanı, Frequency: Alışveriş etme sıklığı, Monetary: Alışverişte harcanan para miktarı) analizi yaparak en karlı müşterilerin kimler olduğunu tespit etmesi gerekir.

En karlı müşterileri hedeflemek için işletme;

- Müşterileriyle arasındaki ilişkileri daha güçlü duruma getirecek birebir pazarlama uygulamaları ya da üstün kaliteli hizmetler sunarak bu müşterilerin bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayabilir.
 - Bu müşteriler için kişiye özel ürünler sunabilir. Çoğunlukla, mevcut ürünlerde müşterilerin tercihlerine uygun farklılaştırmalar yapılabilir.
 - Mevcut müşterilere çapraz satış şeklinde ilave ürünler satışı yapabilir. Otomobil acentelerinin müşterilerine otomobile ilgili ürünleri satmaları; sigorta, otomobile ilgili teknik aksesuarlar gibi.
 - Hâlihazırda benzer ürünü kullanmakta olan müşterilere, üst satış uygulaması olarak, daha üstün ya da daha fazla özellikleri olan bir ürünü sunabilir.
2. *Hangi kanal kullanılacak?* İşletmeler birden fazla kanal aracılığıyla hedef müşterilere ulaşmayı kararlaştırabilirler. Çoklu kanal stratejisi diyebileceğimiz bu yaklaşımda aynı ürünün Internet, geleneksel mağaza, telefon ve TV gibi farklı kanallarla müşterilere ulaştırılması söz konusu olacaktır. Eğer tek kanal stratejisi uygulanacak olursa, işletme örneğin yalnızca mağaza ya da Internet aracılığıyla müşterilerine ulaşmaya çalışacaktır.
 3. *Müşterilerin dikkati hangi araçlarla çekilecek?* Mevcut ve olası müşterilerin dikkatlerinin hedefe etkili bir biçimde çekilmesi amaca ulaşmayı mümkün kılacaktır. Bu araç müşteriyi harekete geçmek üzere teşvik edecek bir araç olabilir. Kuponlar, hediyeler ve benzeri araçlardan hangilerinin hedeflenen müşteri grubu ya da bölümü için en uygun araç olduğuna karar vermek gerekir. İşletmenin tüketiciye sunmak üzere vaat ettiği ürüne uygun bir araç olması da önemlidir.

4. *En uygun zaman ne zamandır?* Kampanya ile ilgili karar verirken, pazarlamacılar bir mal ya da hizmetin tutundurulabilmesi için özellikle uygun olan dönemi belirlemek zorundadırlar. İlgili ürüne özellikle hangi dönemde yoğun bir biçimde gereksinim duyulacağı, ürünün mevsimlik ya da sezonluk olup olmadığı kampanyanın zamanlaması için önemli etkenlerdir.

SIRA SİZDE

2

Müşteriler ya da potansiyel müşteriler olarak kitlesel bir medya aracı olmaksızın kampanyalarla doğrudan karşı karşıya geldiğimiz örnekler neler olabilir? Düşününüz.

2. Müşteri Bölümlerinin Belirlenmesi: Kampanya amaçlarının belirlenmesinden sonra kampanya ile hedeflenecek olan müşteri bölümlerinin belirlenmesine sıra gelir. **Benzer ihtiyaçları, istekleri ve tercihleri olan müşterilerin oluşturduğu homojen grupların tespit edilmesi anlamına gelen bölümlendirme ile işletmenin sunumuna beklenen karşılığı verecek müşteriler belirlenmiş olur.** Bu amaçla yapılan bölümlendirme müşterilerin satın alma davranışlarına ve müşteri profillerine göre yapılabilir. Müşterilerin satın alma davranışları ile ilgili bilgiler müşteri ilişkileri yönetimi veri tabanında bulunmaktadır. Bu kayıtlardan müşterilerin gerek duydukları ürüne ya da yaşam boyu değerlerine göre bölümlere ayrılması mümkündür. Müşteri profilleri ise her bir müşterinin bireysel olarak geçmişteki kampanyalara verdikleri tepkilerin neler olduğunu gösterir ve aynı zamanda da müşterilerin gereksinimleri, beğenileri, tercihleri müşteri profillerini oluşturan bilgiler arasındadır. Müşteri profilleri tam olarak hangi yeni müşterilerin hedeflenmesi gerektiği sorusunun cevabını da verir. Mevcut müşterilerin profilleri hedeflenecek yeni müşterilerin profillerinin belirlenmesinde ipucu olacaktır. Ayrıca işletmeler *mevcut müşteriler, olası müşteriler ve terk eden müşteriler* olmak üzere üç tür müşteri grubunu da dikkate alarak hareket etmelidirler. Mevcut müşteriler ile ilgili bilgiler müşteri ilişkileri veri tabanında bulunmaktadır. Mevcut müşterilerin gerçekleştirdikleri işlemler, ilettikleri şikâyetleri, doldurdukları müşteri memnuniyeti anketleri, işletmenin internet sitesindeki hareketleri gibi çok çeşitli bilgiler müşteri ilişkileri veri tabanında bulunur. Terk eden müşterilerin yani bir nedenden dolayı işletme ile ilişkilerini sona erdirmeyi tercih eden müşterilerin neden bunu yaptıklarını doğru tespit etmek hataların tespit edilmesi anlamına gelecektir. Müşterilerin memnuniyetsizliklerinin ya da şikâyetlerinin nedenlerini doğru tespit etmek gerekli geliştirmelerin ya da düzeltmelerin yapılabilmesi için şarttır. Ürünler ya da hizmetler ile ilgili memnuniyetsizlikler, işletmenin pazarlama kanalında ortaya çıkan bir sorundan kaynaklanan memnuniyetsizlik ya da oldukça farklı nedenler olabilir. Bu nedenlerin doğru bir biçimde tespit edilmesi işletmenin müşterilerinin söylediklerini dinlemesi anlamına gelecektir.

3. İletişim Stratejisinin Geliştirilmesi: İşletme ile müşterileri ve olası müşterileri arasındaki işletme tarafından oluşturulan ve bir ya da daha fazla medya aracı kullanılarak yürütülen etkileşimler pazarlama iletişimini oluşturmaktadır. Doğrudan posta, gazete, dergi, televizyon, radyo, tele-pazarlama ve internet gibi medya araçları kullanılmaktadır. Bir pazarlama iletişimi kampanyası da bu araçlardan yalnızca bir tanesini kullanarak ya da birden fazlasını kullanarak yürütülür. Örneğin yürütülecek olan kampanyanın kapsamına göre yalnızca doğrudan posta aracılığıyla yürütülen bir pazarlama iletişimi kampanyası da söz konusu olabilir ya da doğrudan posta ile birlikte televizyon, radyo, dergi gibi kitlesel medyalarda yer alacak reklamlar da kullanılabilir. Bir kampanya sırasında kullanılan araçların çeşitliliğine dayalı olarak çok farklı iletişim faaliyetleri yürütülebilir. Yalnızca bir mektubun ya da elektronik posta mesajının gönderilmesi biçimindeki çok basit bir uygulama da olabilir; doğrudan posta, kuponlar ve çok kısa televizyon reklamlarından oluşan daha büyük kapsamlı bir kampanya da olabilir ya da çok daha geniş kapsamlı stratejik bir

amaca yönelik olarak gerçekleştirilen ve birden fazla kampanyanın bir araya getirildiği çok daha geniş kapsamlı bir kampanya da olabilir. Kampanyanın kapsamını hem nicelik hem de nitelik bakımından düşünmek gerekir.

İletişim stratejisi belirlenirken, işletme kampanya ile kimin hedeflendiğini (hedef kitlenin tanımlanması), kampanya mesajının ne olduğunu (içeriğin belirlenmesi) ve içeriğin ulaştırılmasında en uygun iletişim kanalının ya da medyanın ne olduğunu tespit eder. Bir pazarlama iletişimi planını yapmak pazarlama ekibinin sorumluluğunda olmakla birlikte genellikle bir reklam ajansı ya da doğrudan pazarlama ajansı da planının hazırlanmasında yardımcı olur. İşletmeler için bu konudaki bir diğer seçenek de dış kaynak kullanımı yoluyla bu işin yürütülmesinin bir ajansı devredilmesidir.

Kampanyanın iletişim stratejisi, eğer süreç bütünlüklü bir yaklaşımla planlanırsa, daha etkin olacaktır. **Bütünlüklü pazarlama iletişimi, şirket ve ürünle ilgili açık ve net bir mesajın ulaştırılmasını sağlayacak pazarlama iletişimi araçlarının yönetim ve organizasyonu sürecidir.** Bu süreçte medya araçlarının, ulaştırılması amaçlanan mesajların, ilgili tutundurma araçlarının ve kullanılacak kanallarının eşgüdüm içinde bir araya getirilmesi durumunda bütünlüklü pazarlama iletişimi yürütülüyor anlamına gelecektir. Müşteri ilişkileri veri tabanı müşteriler ve olası müşterilerin tercihleri ile ilgili bilgileri içerdiği için bütünlüklü pazarlama iletişimi sürecinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayacaktır. Müşteri ilişkileri veri tabanında yer alan bu çok özel bilgilere sahip olan işletme kampanya sırasındaki pazarlama faaliyetlerini en uygun kitleyi hedefleyerek gerçekleştirebilecektir.

İletişim stratejisinin geliştirilmesi aynı zamanda nasıl bir iletişim stratejisinin kullanılacağına karar verilmesini de gerektirmektedir. Hedeflenen kitlenin öncelik taşıyacağı bir iletişim stratejisi pazarlama iletişimine yapılan yatırımın geri dönüş oranını da yükseltecektir. Bazı medya araçları hedeflenen kitleye tam olarak ulaşılabilmesini sağlayabilecek araçlar olabilir. Ancak bununla birlikte işletmenin, kampanyanın etkinliğinin bir diğer boyutu olan maliyetleri de göz önünde bulundurması gerekir. Ayrıca kampanya ile hedeflenenler mevcut müşteriler mi yoksa olası müşteriler midir? Çünkü bu sorunun cevabı beraberinde bu müşterilere doğrudan ulaşıp ulaşamayacağımızı da belirleyebilir. Olası müşterilerin adreslerinin bulunmaması bireysel olmayan, kitlesel iletişim araçlarını kullanmayı gerektirecektir. Eğer adresleri varsa müşterilere doğrudan birebir ulaşabilmeyi sağlayacak araçların kullanımı etkinliği yükseltecektir. Müşteri tutma amaçlı olarak yapılan bir kampanyada işletme satış gücü ya da telefon gibi kişiye özel olarak müşteriye ulaşmasını sağlayacak yollara daha fazla para harcayarak değerli müşterilerine doğrudan ulaşmış olur. Öte yandan daha düşük değerdeki müşterilerine posta ya da internet gibi daha düşük maliyetli kanallarla ulaşabilir. Uygulamada müşteri tutma ve müşteri kazanma amaçlı stratejiler karma bir biçimde birlikte yürütülürler. Örneğin yeni bir ürün hem mevcut hem de yeni müşterilere yönelik olarak piyasaya sunuluyorsa, her iki gruba uygun olacak araçlar ve kanallar birlikte kullanılır.

4. Kampanya Sunumunun Geliştirilmesi: Kampanya sunumunun geliştirilmesi müşteriye satın almaya ya da işletmeden daha fazla bilgi istemeye ikna edecek teşvik edicinin müşteriye sunulması anlamına gelmektedir. Bu sunum müşteriye posta yoluyla gönderilen ya da bir derginin sayfalarının arasına yerleştirilmiş bir şampuan örneği, bir DVD fiyatına iki DVD alınabilmesini sağlayan fiyatla ilişkili bir sunum ya da işletmenin piyasaya yeni sunacağı ürünlerle ilgili bazı bilgiler sunan bilgilendirici bir ücretsiz CD şeklindeki bir sunum olabilir.

İşletme sunumu geliştirirken olası müşterilerin ilgisini çekmek ya da gerçek müşteriler haline gelmelerini sağlamak, mevcut müşterilerin daha fazla almasını sağlamak, işletmeyle ilişkilerini kesmiş ya da ara vermiş olan müşterilerin ilgilerini yeniden çekmek, satışları yükseltmek ve hatta satış hacminde liderliği yakalamak gibi başlangıçta belirlenmiş amaçlardan hangisi ya da hangilerine göre hareket edeceğini de unutmamalıdır.

- Kampanya sunumunun geliştirilmesi sırasında aşağıdaki soruların da cevaplanması önemlidir.
- Kampanyada kullanılacak teşvik edici unsur için ne kadar maliyete katlanılabilir?
- Hangi tutundurma biçimi teşvik edici (fiyata dayalı teşvik ediciler, ücretsiz örnek ürünler ya da kuponlar gibi) olarak kullanılmalıdır?
- Tutundurma paketi (yaratıcı mesaj, tasarım, kampanyada kullanılacak malzemeler ve benzerleri gibi) ne şekilde olmalıdır?
- Hangi medya araç ya da araçları (televizyon, radyo, doğrudan posta ya da internet ve benzerleri) kullanılmalıdır?
- Teşvik edici sunum tek bir aşamada mı yoksa birden fazla aşamada mı sunulacak?

Bu soruların cevapları kampanya maliyetlerinin ve karlılığının kestiriminde işletmeye yardımcı olacaktır.

5. Kampanya Bütçesi: Kampanya sürecinde yürütülecek her türlü pazarlama faaliyetleri ile ilgili harcamaların koordinasyonu ve kullanılacak kaynakların paylaşılması kampanya bütçesi ile yapılır. Kampanya bütçesi hesaplanırken, hem doğrudan ölçülebilir hem de ölçümü daha zor olan faaliyetler ile ilgili olarak (örneğin reklamların uzun dönemli etkileri gibi) yapılacak kestirimlerden hareket edilir. Ölçümü daha zor olan durumlar için pazarlamacılar geçmiş deneyimlerden yararlanarak kestirimler yaparlar. Her bir faaliyet için optimum düzeydeki finansal kaynağın ayrılması oldukça zor bir iştir. Hem faaliyetlerle ilgili isabetli ölçümler yapmak gerekir hem de pazardaki rekabet durumu da dikkate almak gerekir.

Farklı bütçe belirleme yaklaşımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1. Önceki yıla dayalı bütçeleme:** İlgili yılın bütçesi bir önceki yılın bütçesine göre hesaplanabilir. Diğer bir deyişle bazı işletmeler bir önceki yıl yapmış oldukları harcamalara belirli bir oran uygulayarak ilgili yılın harcamalarının ne düzeyde olacağını tespit ederler. Uygulanan oran maliyetlerde ne oranda bir değişim ortaya çıktığını göstermiş olur, enflasyon oranı ile birlikte söz konusu ürünün pazarındaki koşullarda ortaya çıkan değişimler bu oranı belirlerken dikkate alınır. Kampanya bütçelerinde yıllar itibariyle genellikle önemli değişiklikler ortaya çıkmaz, bu nedenle bu yöntem kolaylıkla uygulanabilir. Öte yandan bu yaklaşımın bir önceki yıl gerçekleşen satışları dikkate alması ve dolayısıyla satışlarda ortaya çıkan değişimi dikkate almaması bir eksikliklerdir. Ayrıca bu yaklaşım işletmelerin pazarlama faaliyetlerini satışları yükseltecek bir yatırım yerine birer harcama olarak görmelerinin de bir sonucudur. Bu bütçeleme yaklaşımı işletmenin değişimi izleyerek pazarlama kampanyalarını bu koşullara uyarlamasını zorlaştırmaktadır.
- 2. Kabul edilebilir pazarlama maliyetlerine göre bütçeleme:** Belirlenmiş olan karlılık hedefini de dikkate alarak, pazarlama kampanyası için katlanılabilecek olan maliyetlere göre yapılan bütçelemedir. Kampanya için yapılacak olan her bir olası harcama sağlayacağı getirinin kestirimine göre öncelik sıralamasına girer. Bu yaklaşım müşteri başına optimum gelir elde etmeyi ve satış karlılığını maksimize etmeyi amaçlamaktadır. İşletmeye kampanya bütçesi ile ilgili olarak önceden belirlenmiş bir sınır koymayan bu yaklaşım maliyetlerin kontrol edilebilmesine olanak sağlar. Öte yandan her bir faaliyetin maliyetinin ne olacağını önceden tam olarak kestirebilmek çok zordur ve ayrıca bazı faaliyetlerin geri dönüşü bir yıldan daha uzun da sürebilir.
- 3. Rekabetçi denklik yöntemiyle bütçeleme:** Rakiplerin bütçeleri göz önünde bulundurularak yapılmaya çalışılan bütçelerdir. Özellikle yüksek rekabetçi pazarlarda işletmeler bu yöntemi uygulamaya çalışırlar. Bu yaklaşımda rakiplerin kampanyalar için ayırdıkları kaynakları hakkında bilgi sahibi olması, rekabet durumu hakkında

bilgi sahibi olarak işletmenin kendisini pazar koşullarına adapte etmesi mümkün olacaktır. Öte yandan işletmenin pazardaki hangi işletmeyi kendisi için rakip olarak dikkate alacağını belirlemesi zordur. Dikkate alınacak olan rakip işletmenin büyüklük olarak denk olma olasılığı düşüktür, daha büyük ya da daha küçük olabilir. Bu durumda da kampanya bütçelerinin de birbirine denk olarak düşünülmesi doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Ayrıca pazarda farklı stratejiler benimsemiş olan işletmelerin pazarlama iletişimi stratejileri ve dolayısıyla kampanya tercihleri de farklı olacaktır. Böyle bir durumda da bütçeleme de denklik yaklaşımının benimsenmesi uygun olmayacaktır. Bu yöntem pazarda ortaya çıkacak olan ani değişimlere karşılık vermeyi engellediği gibi, işletmenin kendi amaçları doğrultusunda yapılacak bir bütçeleme yaklaşımı olmaktan da uzaktır.

4. **Amaç ve görev yöntemiyle bütçeleme:** Bu yöntemde önce pazarlama amaçları belirlenir ve ardından da bu amaçlara ulaşmayı sağlamak üzere yerine getirilmesi gereken pazarlama iletişimi görevlerinin neler olacağına karar verilir. Bu görevlerin maliyetleri hesaplanarak bütçe belirlenmiş olur. Bu yöntem pazarlama amaçlarına odaklanarak yürütüldüğü için gerekli kaynaklar amaçlara göre ayarlanabilir. Ancak, amaçların belirlenmesi ve ardından amaçların gerçekleştirilmesi için katlanılacak maliyetlerin nicel olarak belirlenmesi oldukça zordur.
5. **Satışların yüzdesi yöntemiyle bütçeleme:** Geçmiş yılların satış hacminin yani cirolarının belirli bir yüzdesi kadar pazarlama iletişimine kaynak ayrılır. Pazarlama iletişimi harcamaları doğrudan satış düzeyiyle ilişkilendirilmiş olur. İşletmeler eğer bu yaklaşımı benimsemişseler, ilgili yüzdeyi endüstri ortalamalarına ya da rakiplerin düzeylerine bakarak tespit ederler. Bu yaklaşımda yüzde oranını belirlemek oldukça zordur ve rakiplerin yüzdeleri de yanıltıcı olabilir. Örneğin rakip işletme pazarlama iletişimi içinde reklama çok az pay ayırıp bütçesi içindeki büyük pay satış gücüne aktarılıyor olabilir.
6. **Performans göstergelerine dayalı bütçeleme:** Bazı anahtar performans göstergelerine bakarak kampanya bütçesinin belirlenmesi, işletmenin belirli bir tutundurma yöntemine ne kadar para harcayabileceğini kolayca tespit etmesini sağlar. Bu analiz satış başına maliyet (toplam kampanya maliyetlerinin yapılan satışlara oranı), dönüşüm oranı (ürünü satın alan müşterilerin yüzde kaçının bu kampanya aracılığıyla satın almaya başladığını gösterir), pazarlama maliyeti oranı, yatırımın getirisi ve sipariş başına maliyet (toplam kampanya maliyetlerinin sipariş sayısına oranı) gibi basit bazı oranlar aracılığıyla gerçekleştirilir.
7. **Yaşam boyu değer yöntemiyle bütçeleme:** Bu yaklaşımda amaç her bir müşterinin bireysel olarak parasal değerine ve dolayısıyla her müşterinin farklı olarak gerçekleşecek parasal değerine odaklanmaktır. Her bir birim yani müşteri başına kampanya maliyetlerinin belirlenmesi aslında maliyetlerin düşmesini de sağlamış olacaktır. Bu yaklaşımda işletmenin müşteri veri tabanından hareketle müşterilerin yaşam boyu değerlerini hesaplayan işletme aynı zamanda bu hesaplamada müşteriler için yapılan pazarlama harcamalarını ve dolayısıyla da kampanya harcamalarını da izlemektedir. Müşterileri işletme için ifade ettikleri finansal değerleri bakımından izleyen işletme müşterilerin değerlerinin değişimini de öngörebilecektir. Bu yaklaşımda işletme farklı pazarlama harcamalarının getirisini ve mevcut müşterilerin ya da yeni kazanılmış müşterilerin kampanyaya verdikleri karşılıklar bakımından getirilerini de karşılaştırabilir. Bu yaklaşım kampanya maliyetlerinin çok daha isabetli bir biçimde kestirimine imkân tanır. Ayrıca farklı kampanyalar arasında karşılaştırma yapma olanağı verdiği için bu kampanyalar arasında kaynakların çok daha doğru biçimde paylaşımını da mümkün kılar. Öte yandan her

bir müşterinin değerini bu hesaplamayı kesin bir biçimde yapacak kadar eksiksiz izleyebilmek çok zordur. Müşteri yaşam boyu değerinin bütçeleme amaçlı olarak kestirimi de henüz çok yeni bir yaklaşımdır. Ayrıca işletmenin farklı zamanlarda, farklı yıllarda yapılan tüm kampanyaların performanslarını eksiksiz bir biçimde kaydetmesi de bu karşılaştırmaların doğru ve eksiksiz bir biçimde yapılabilmesi için şarttır.

Yukarıda sıralanan bütçeleme yaklaşımları içinde müşteri yaşam boyu değeri kestirimleri kampanya maliyetlerinin belirlenmesinde kullanımı en ideal olanıdır, ancak uygulaması çok zordur. Performans göstergelerine göre bütçeleme yöntemi ile kabul edilebilir pazarlama maliyetlerine göre bütçeleme yöntemi birlikte uygulanabilir. Pazarlama maliyetlerinin getirisinin kestirimi bütçe için mutlaka yapılması gereken hesaplamadır. Diğer yandan işletmeler genellikle önceki yıla dayalı olarak bütçe hesabı yapmaya devam etmektedir.

6. Kampanyanın Test Edilmesi: Kampanyanın olası farklı uygulama biçimlerinin karşılaştırılması aşamasıdır. Test, kampanyanın olası sonuçlarının küçük ölçekli bir ölçümüdür. Test süreci öncelikli olarak en önemli değişkenler üzerine odaklanmalıdır. Ancak test edilmesi gereken değişkenlerin hiçbirisi de gözden kaçırılmamalıdır. Uygulamada bir kampanya ile ilgili her şey test edilebilir. Hedef kitle kilit öneme sahip bir değişkendir, test edilmelidir. Farklı fiyat düzeyleri şeklinde fiyatlar, teşvik edici unsurlar, fiziksel görünüm ya da biçim gibi sunumun tüketiciye ulaştırılma biçimi gibi kampanya sunumu ile ilgili değişkenler de test edilebilir. Yine tüketiciyle kurulan iletişim test edilebilir. İletişim stratejisindeki mesaj, mesajın tonu gibi yaratıcı unsurlar, kullanılacak olan medya kanalı ve zamanlama gibi kampanya bileşenleri de test edilebilir. Özellikle mesajın anlaşılabilirliğinin tam olarak sağlanması için iletişimin test edilmesi çok önemlidir. Kampanya sürecinde kullanılacak farklı medya ortamlarının test edilmesi söz konusu olabilir. Doğrudan posta uygulamasının zamanlaması, yapılacak harcamalar, gönderilecek olan örnek ürünlerin ambalajları, tele-pazarlama uygulamalarında kullanılacak metinler, gazetelerde ya da dergilerde kullanılacak kuponların yerleri ya da zamanlamaları ya da sıklıkları gibi pek çok kampanya bileşeni test edilebilir.

Kampanyanın mevcut biçimi test sürecinde kontrol amaçlı kullanılır. Test edilmek istenen bileşen hangisiyse alınır ve değiştirilir. Ardından hedef müşteriler içinden bir örneklem seçilir ve bu müşterilere değiştirilen bileşen ile ilgili bir test uygulanır. Test uygulamasının sonuçlarıyla kontrol amaçlı kullanılan gerçek kampanya karşılaştırılınca, test etmek amacıyla değiştirilen bileşenin bütün kampanyanın amaçları üzerindeki etkisi belirlenmiş olur.

Kampanyanın test edilmesinin işletmeye sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Test etmek kampanya performansının maksimize edilebilmesine yardımcı olur. Test ederek, kampanyada ortaya çıkma olasılığı olan olumsuzlukları önceden görmek mümkün olacağı için kampanya maliyetlerinin başlangıçta uygun bir seviyeye çekilebilmesi mümkün olacaktır.
- Yapılan testlerin bilimsel yöneme uygun yapılmaları güvenilir olmalarını da sağlayacaktır.
- Test gerçek davranışın nasıl ortaya çıkacağını görme fırsatı verir. Testler gerçek duruma yakın koşullarda uygulanacağı için pazardaki davranışın nasıl gerçekleşeceğini önceden görebilmek mümkün olacaktır.
- Kampanyayı hazırlayanların kampanyayı daha uygun hale getirecek şekilde gözden geçirmeleri ve geliştirmeleri yapılan testler sayesinde mümkün olur. Örneğin kampanya ile ilgili yaratıcı süreçlerde yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkması test sonuçları sonucunda mümkün olabilir.

- Test müşterilerin sürekli müşteriler halinde dönüştürülmesine yardımcı olur. Yalnızca bir grup müşteriye test amaçlı olarak uygulanan kampanya aracılığıyla, işletmenin vaat etmiş olduğu gerçek sunumun en uygun biçimde tüm müşterilere ulaştırılması mümkün olur.
- Testler finansal riskleri minimize eder ve yüksek maliyetli hatalardan kaçınma imkânı sağlar.

Kampanya testlerini gerekli olduğu her durumda yapmak ve yalnızca bir defa yerine getirilmesi gereken bir görev olarak görmemek gerekir. Test sonuçlarının geçerlilikleri genellikle zamanlama bakımından sınırlıdır. Diğer bir deyişle kısa süre sonra yapılan test geçerliliğini yitirebilir. Bu nedenle testlerin belirli aralıklarla uygulanması önemlidir.

Kampanya bütçesi belirlenirken test sürecinin de bir maliyet kalemi olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer kampanya işletmenin daha önceden bilgi sahibi olduğu bir süreç olarak tasarlanıp yürütülecekse (örneğin pazardaki ürünlerine benzer bir ürünü pazara sunmak için daha önceden uygulamış olduğu bir kampanya şablonunu uygulamaya koyabilir), test süreci kampanyada birkaç küçük değişiklik ya da yenilik yapmak üzere kısa ve basit tutulabilir. Eğer işletme örneğin yeni pazarlara girme amacıyla bir kampanya süreci yürütecekse, test süreci çok daha kapsamlı olacaktır.

Aşağıdaki iki performans ölçümünün test edilmesi sonucunda işletme kampanyanın performansı ile ilgili doğru öngöründe bulunabilir:

- **Kampanyaya gösterilecek tepki yüzdesi:** Seçilmiş olan bir grup müşteriye bir test kampanyası uygulanır. Test amaçlı bu kampanya sonucunda dâhil edilen bu müşteriler tarafından verilen olumlu karşılıkların sayısının tespit edilmesi ve bu sayının test kampanyasına dâhil edilen müşterilerin sayısına bölünmesi tepki yüzdesini verecektir. Bu ölçüm test edilen kampanyanın yürütülmesi halinde ulaşılabilecek sonucun bir göstergesi olacaktır.
- **Kampanya kârlılığı:** Test kampanyasının performans sonuçları gerçek kampanyanın getirisi ile ilgili kestirimde bulunabilme olanağı verir. Tahmin edilen bu miktardan toplam kampanya maliyetleri düşülürse kampanya kârlılığı ile ilgili bir kestirim yapılmış olacaktır.

Kampanyanın Uygulamaya Geçirilmesi

Kampanyanın uygulanması sürecinde yürütme ve izleme şeklinde iki aşama vardır.

1. Yürütme ve koordinasyon: Kampanyanın geliştirilmesi sürecinde belirlenenler kampanyanın yürütülmesi ya da yürürlüğe konması aşamasında öncelikle uygulamaya geçirilmek üzere toparlanır ve uygulamaya konacak bir bütünlük ortaya çıkar. Kampanyanın yürürlüğe konabilmesi için bir eylem planı yapılmalıdır. Bu plana kampanya eylem planı deriz. Bu plan uygulama sürecine ve kaynakların kullanımına rehberlik eder.

Bu eylem planı üç alt plandan oluşur.

- A. Kampanya programı
- B. Kampanya zaman çizelgesi
- C. Faaliyet zaman çizelgesi

a. *Kampanya Programı:* **Kampanyanın yürütülmesi sırasında uygulamaya konması gereken bütün faaliyetlerin bir özetidir.** Yerine getirilmesi gereken tüm görevler ve bu görevleri yerine getirecek olan ilgili görev takımları ve çalışanlar bu programda listelenmiş olmalıdır. Bu programda her bir takım için yerine getirecekleri görevler ilgili bilgilendirici formlar yer alır. Ayrıca kampanya sürecinde görev alacak olan reklam ajansı ya da kampanya ile ilgili tedarikçiler gibi işletme dışı araçlar da bu programa dâhil edilirler. Bir görevin yerine getirilmesinde sorumluluk üstlenecek bütün kişiler arasındaki koordinasyonun sağlanması için

her bir görevin tamamlanması için tarihler belirlenmelidir. Tüm bu tamamlanma tarihleri kampanya zamanlamasının tutulduğu kampanya saat çizelgesinde topluca yer alır. Kullanılacak olan medya araçları ve kampanyada kullanılacak olan tutundurma sunumları seçildikten sonra, pazarlama ekibi kampanyada kullanılacak tüm malzemelerin biçim, renk ve yaratıcı mesaj gibi niteliklerini ve kampanyanın gerçekleşmesini sağlayacak olan olayların kaç aşamadan oluşacağını ortaya çıkarmalıdır. Kampanya sürecinde hedef kitleye sunulacak olan kampanya sunumunu ve sunuluş biçimini, tutundurma faaliyetinin medya aracılığıyla sahnelenmesi olarak düşünebiliriz. İşte böyle bir durumda kampanya sürecinin kaç aşamadan ya da sahneden oluşacağını tespit etmek gerekir.

- b. *Kampanya Zaman Çizelgesi: Zaman çizelgesi planlanmış olan olayların zamanlarıyla birlikte listelendiği çizelgedir.* Kampanyayı oluşturan tüm faaliyetleri yani kampanya bileşenleri bu çizelgede yer alır.
- c. *Faaliyet Zaman Çizelgesi:* Kampanya zaman çizelgesi kampanya bileşenleri ile ilgiliyken, faaliyet zaman çizelgesi işletmenin faaliyetleri ile ilgilidir. **İşletmenin kampanya ile ilgili yerine getirmesi gereken tüm faaliyetler bir faaliyet zaman çizelgesinde yer alır.** Kampanya ile ilgili hedef pazarın belirlenmesi ile başlayan bu zamanlamada daha sonra kampanya planlaması aşaması gelir. Kampanya süreci içinde yerine getirilmesi gereken tüm faaliyetler karşılıklı olarak birbirine bağlıdır ve her birinin eşgüdüm içinde yerine getirilebilmesi için zamanlamaların doğru bir biçimde yapılmış olması önemlidir. Kampanyanın yürütülmesi sırasında hem işletme içinde farklı bölümlerin hem de işletme dışında yer alan farklı aracı kuruluşların faaliyetlerinin bir eşgüdüm içinde yürütülmesi kampanyanın zamanında amacına uygun olarak sonuçlanmasını sağlayacaktır. Tüm faaliyetlerin eksiksiz ve zamanında yerine getirilmesi için faaliyet zaman çizelgesine gereksinim duyulur.

DİKKAT



Kampanya sürecinde, hem uygulama öncesinde hem de uygulama aşamasında ve sonrasında, kampanya faaliyetleri üzerine uzmanlaşmış olan araçlar yani ajanslar genellikle kampanya ile ilgili faaliyetlerden kampanyaya konu olan ürünü üreten işletme adına sorumlu olurlar.

2. İzleme ve Ayarlama: İzleme süreklilik gösteren bir süreçtir. Örneğin zamanlamaların yapıldığı zaman çizelgelerinde bazı düzeltmelerin yapılması gerekebilir. Bu ve benzeri düzeltmeler ya da ayarlamalar da ancak süreklilik gösteren bir izleme ile mümkün olacaktır. Bir kampanyanın nihai sonuçlarını kampanya tamamen sonuçlanmadan görmek ve analiz etmek mümkün değildir, ancak eğer işletme farklı uygulamaların yer aldığı bütünlük bir kampanya süreci yürütüyor ise kampanya ile ilgili bazı faaliyetlere gösterilen tepkilerin takibi ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların analizi kampanyanın ileri aşamaları ve kampanya sürecinin bütünü ile ilgili bazı kestirimler yapma olanağı verir. Örneğin bir kampanyada reklam ve benzeri kitlesel tutundurma faaliyetleriyle birlikte uygulanan örnek ürün dağıtımı ya da doğrudan posta ile broşür dağıtımı gibi faaliyetlere verilen müşteri tepkileri ölçülerek elde edilen sonuçlardan hareketle kampanyanın ileri aşamaları ile ilgili kestirimler yapmak mümkün olabilir.

Kampanya sürecinin izlenmesi ile kampanyanın devamında verilen siparişlerin takibine göre planlar gözden geçirilebilir, medya araçlarının karlılığı gibi etkinlikleri ile ilgili olarak elde edilen ilk sonuçlara göre kampanya sürecinde kullanılan medya araçları yeniden ayarlanabilir ya da kampanya ile ilgili yaratıcı süreçlerde bazı değişiklikler yapılabilir.

Özellikle kampanyanın yürütülmesi süreci bu süreçten birinci dereceden sorumlu olan pazarlama takımının yanı sıra satış gücü, çağrı merkezi gibi diğer bölümleri, işletme-

nin tepe yönetimini ve işletme dışı tedarikçileri ya da aracıları kapsar. Örneğin müşterilere posta aracılığıyla bazı bilgilendirici broşürler gönderilmişse ve müşterilerin kendilerine ulaşan zarflardan çıkan bilgilere dayanarak çağrı merkezini aramaları gerekiyorsa, çağrı merkezindeki tele-pazarlama ekibinin kampanya sürecindeki bu uygulamadan tam olarak bilgi sahibi olmaları gerekir. Aksi halde kendilerini arayan müşterilere kampanya gereklerine uygun karşılığı vermeleri mümkün olmayacaktır. Örneğin tedarikçilerin işletmeye ulaştırmaları gereken örnek ürünlerin özellikleri ile ilgili tüm bilgilere, teslim tarihi ve biçimi gibi diğer tüm bilgilere sahip olmaları gerekir.

Kampanya yürütümü sürecinin başarısızlıklarının nedenlerinden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kampanya planlaması işlevsel bir düzeyde yapılır ve işletmenin üretim, finansman ya da insan kaynakları gibi diğer işlevsel bölümleriyle gerekli iletişim sağlanamazsa, kampanyadan beklenen sonuçların elde edilmesi mümkün olmayacaktır.
- Stratejik pazarlama ile işlevsel pazarlamanın sorumluluklarının ayrılması uzun ve kısa dönemli amaçların birbirinden ayrışmasına neden olmaktadır. Kısa dönemli pazarlamanın uygulama boyutuna dayalı sonuçlara odaklanmak işletmenin uzun dönemli karlılığını olumsuz etkilemektedir.
- Tepe yönetim planlama sürecinde hiçbir rol almazsa, planlama sonucunda etkin bir sistem ortaya çıkmamaktadır.
- Kampanya sürecinin yönetimi işletmenin örgüt yapısına ve büyüklüğüne uyumlu olmalıdır. İşletme bir örgüt olarak farklı işlevsel birimlerden oluşmaktadır ve kendine özgü bir bütünlüğe yani yapıya sahiptir. Kampanya planlanırken bu yapı dikkate alınmalıdır. Aksi halde kampanya yürütümü süreci beklenen sonuçları vermemektedir.

Analiz ve Kontrol

Kampanya yönetim sürecinin son aşaması olan analiz ve kontrol aşamasında kampanyanın başarısının ölçümü ile, işletme uygulanmaya konmuş olan kampanyanın performansını ölçmüş olmasının yanı sıra hem müşteriler hakkında daha fazla bilgiye sahip olur hem de ileride uygulanacak olan başka kampanyaların başarısını yükseltecek bilgilere ulaşmış olur. Kampanya sonuçlarının başlangıçta belirlenmiş olan amaçlar ışığında değerlendirilmesi ile kampanyanın başarı düzeyi belirlenmiş olacaktır. Aslında kontrol ve analiz aşamasında kampanyanın başlangıçta tespit edilmiş olan hedeflere ne oranda ulaştığı belirlenmektedir. Kampanyada kullanılan ve başarılı olan uygulamalar yeni kampanyalarda da uygulamaya konma şansı yüksek olan uygulamalar olacaktır. Diğer yandan başarısız olan uygulamaların da neden beklenen sonuçları vermediği araştırılmalıdır.

Kampanya analizi değişik yollarla yapılabilir. Kampanyanın sonuçlarının analizi kampanya ile elde edilen gelirin ölçümü şeklinde olabileceği gibi kampanyaya verilen müşteri tepkilerinin ölçümü şeklinde de olabilir. Ayrıca profil analizi de yapılmaktadır. Genel olarak kampanya analizini üç başlık altında toplayabiliriz.

- Bunlar; 1. Kampanya sonuçlarının ölçümü
2. Tepki analizi,
3. Profil analizi şeklinde sıralanabilir.

1. Kampanya sonuçlarının ölçümü: Aslında pazarlamacılar kampanya sonuçlarının ölçümüne daha kampanya yürütülürken başlayabilirler. Sonuçlar ne kadar erken ölçülmeye ve analiz edilmeye başlanırsa, kampanyanın yürütümü ile ilgili düzeltici hamleler yapılması o derecede mümkün olacaktır. Performans göstergelerine dayalı olarak yapılan bütçelemelerde kullanılan performans göstergeleri kampanya sonuçlarının ölçümünde de kullanılır. Bütçelemelerde kullanılan satış başına maliyet, dönüşüm oranı, pazarlama maliyet

oranı, yatırımın getirisi ve sipariş başına maliyet gibi göstergelerin kampanyanın yürütülmesi sırasında hesaplanması ve daha sonra bunların bütçeleme aşamasında belirlenen oranlarla karşılaştırılması şeklinde yapılacak bir karşılaştırma kampanyanın hâlihazırda gösterdiği performansın belirlenmesi anlamına gelecektir.

Ancak kampanya ile ilgili daha derinlemesine analizlerin yapılması gerekir. Özellikle hangi müşteri bölümünün kampanyanın başarısında daha etkili olduğunun belirlenmesi, hangi kampanya araçlarının daha başarılı olduğunun ve bunun sebeplerinin neler olduğunun belirlenmesi, kampanya analizlerinin yalnızca finansal boyutuyla değil aynı zamanda müşterilerinin davranışlarına dayalı olarak yapılması anlamına gelecektir. Kampanya ile hedeflenen kitlenin kampanya ile ulaşılan satışlar ve karlar üzerindeki etkisinin ne olduğunun tespit edilmesi gerekir. Hedeflenen kitlenin müşterilere dönüştürülmesinde özellikle etkisi olan kampanya tutundurma aracının etkinliğinin belirlenmesi yapılması gereken bir analizdir.

Kampanya sırasında farklı tutundurma araçları kullanılmaktadır. Bu durumda hangi potansiyel müşterilerin hangi kampanya araçlarıyla kazanıldığının belirlenmesi her bir müşteri ya da müşteri grubunun daha doğru ve kesin bir analizinin yapılmasını sağlayacaktır. Böylelikle hangi kampanya aracına hangi müşterilerin karşılık verdiğinin belirlenmesi ve buna dayalı olarak satış ve karlılık hesaplarının yapılması mümkün olacaktır. Her kampanya aracının performansı farklı olacaktır. Örneğin doğrudan pazarlama kampanyalarında doğrudan posta yoluyla ulaşılan müşteriler dergi ya da gazetelerde dağıtılan kuponlar yoluyla ulaşılan müşterilere göre daha yüksek oranda satın alma davranışı gerçekleştirmektedirler. Bununla birlikte her bir farklı müşteri grubuna hangi kampanya aracıyla ulaşmak daha etkili olacaktır sorusunun cevabını da işletme bu analizler sırasında tespit edecektir.

Bir kampanya yürütülürken pazarlamacılar, kampanyanın getirisini kampanya kapsamında yer alan her bir farklı tutundurma uygulaması için hesaplamalıdır. Örneğin kampanya kapsamında yer alan doğrudan pazarlama uygulamalarının (doğrudan posta ya da gazete ve dergi ile dağıtılan kuponlar gibi), reklam gibi kitlesel tutundurma uygulamalarının ya da ücretsiz örnek ürün dağıtımı gibi uygulamaların her biri için bu hesaplama yapılmalıdır. Ancak bu hesaplamaların reklam gibi kitlesel uygulamalarda yapılması oldukça zordur.

2. Tepki Analizi: Tepki analizi güncel kampanya sonuçlarının hesaplanması ve hesaplamalardan hareketle kampanya sonucunda ulaşılan sonuçların neler olacağını kestirilmesidir. Kampanya sonuçlarının güncel durumunun belirlenmesi, diğer bir deyişle kampanyanın günü gününe gidişinin ne olduğunun izlenmesi, kampanya sonunda kampanyaya verilecek tepkilerin neler olacağını da önceden tahmin etme olanağı verir. Bu tahminlerden hareketle işletme kampanya yürütümünde yapılması gerekebilecek değişiklik ya da düzeltmeleri de zamanında yapabilir.

Kampanyaya verilecek tepkiler tutundurma uygulamaları sonucunda müşterilerin verecekleri siparişler ya da müşteri hizmetleri bölümü ile iletişim kurmaları gibi farklı karşılıklar biçiminde ortaya çıkabilir. Örneğin dağıtılan bir örnek ürün üzerindeki ya da gazete ile birlikte dağıtılan bir ürün tanıtım broşürü üzerindeki müşteri hizmetleri numarasının aranması, kampanya kapsamında gerçekleştirilen bir tutundurma uygulamasına müşteri tarafından verilen tepkidir. İşletmenin de kampanya ile öncelikle ulaşmak istediği hedef bu karşılıkların verilmesidir. Tepki analizi ürün hatlarına, müşteri bölümlerine, farklı tutundurma uygulamalarına ya da medya araçlarına dayalı olarak gerçekleştirilebilir. Böylelikle her birinin hedeflenen müşteri tepkilerini çekebilme ya da gerçekleştirebilme performansları bakımından analizi yapılmış olur. Bu analizin gerçekleştirilebilmesi için söz konusu tepkilerin her birinin müşteri ilişkileri veri tabanında gerçekleştiği anda kaydedil-

miş olması, diğer bir deyişle gerçek zamanlı olarak kaydedilmiş olması gerekir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında müşteri ilişkileri veri tabanı bu tür tepkileri gerçekleştikleri gün söz konusu bilgiler güncelliklerini kaybetmeden kaydetmektedir. Kampanya ile ilgili müşteriler ya da olası müşterilerden gelen ilk tepkilerin ya da sonuçların alınması ile birlikte günü gününe tutulan tüm bu verilerin de desteğiyle analizler yapılır.

Tepki analizi yapılırken regresyon analizi gibi bazı istatistiksel modeller kullanılır. Böylelikle yaş, cinsiyet, gelir düzeyi gibi farklı değişkenlerin etkileri ölçülerek analizler yapılır.

3. Profil Analizi: Kampanyaya tepki veren kitlenin profillerinin tanımlanması ve işletmenin mevcut müşterilerinin ya da olası müşterilerinin tanımlanmış olan profilleri ile karşılaştırılması profil analizidir. İşletmenin kampanyaya başlamadan önce hedeflemiş olduğu kitlenin profilini tanımlamış olması gereklidir. Profil analizi, pazarlamacının hedeflenen kitle ile ilgili olarak başlangıçta çizmiş olduğu bu profille tepki veren kitlenin profilinin ne kadar uyumlu ya da benzer olduğunu görmesini sağlar. Kısaca söylemek gerekirse, başlangıçta planlanmış olanla gerçekleşen durumun arasındaki fark belirlenmiş olur. Kampanyanın farklı aşamalarında profil analizi yapılmalıdır. Kampanyanın planlama aşamasında hedef pazar ya da müşteri bölümleri belirlenirken, kampanya testleri tasarlanırken, kampanya sonuçları alınırken ve kampanya tamamlandıktan sonra müşteri kaybını belirlerken profil analizi yapılmalıdır.

Müşteri profilleri çizilirken kullanılan müşteri özellikleri müşteri ilişkileri veri tabanında kayıtlıdır. Bu özellikler eğer müşteri ya da olası müşterilerin adları ile birlikte kayıtlıysalar profil analizinde kullanılabilirler. Doğum tarihi ya da cinsiyet gibi temel özellikler olabileceği gibi, yaş ya da müşteri puanı gibi sistem tarafından üretilmiş veriler biçiminde de olabilirler. Profil analizi demografik, coğrafi ya da psikografik girdilerinden hareketle benzer beğeniler ya da tercihlere dayalı olarak müşterileri ya da olası müşterileri yani veri tabanında kayıtlı olan adları gruplandırır.

Profil analizinde istatistiksel yöntemlerden özellikle karar ağacı analizlerinin bazı özel uygulamaları kullanılmaktadır.

Geribildirim

Geçmiş kampanyaların başarı ya da başarısızlıklarının eksiksiz bir biçimde kaydedilmesi ve analiz edilmesi gelecek kampanyaların başarı olasılığının yükselmesi anlamına gelecektir. Arzu edilen ve gerçekleşen sonuçlar arasındaki sapmaların minimize edilmesi toplanan bu bilgilerin doğru biçimde kullanılmasına bağlıdır.

Kampanyaların başarılı olabilmesi ve işletmenin bilgi zenginliğinin sağlanabilmesi için aşağıdaki koşulların yerine getirilmiş olması önemlidir.

1. Kampanyanın planlanması, yürütümü ya da sonuçları ile ilgili tüm bilgiler kaydedilmelidir.
2. Toplanan veriler, kontrol edilebilir değişkenler ve kampanya sonuçları ile ilgili ilişkiler anlamlı biçimlerde ilişkilendirilmelidir, modeller kurulmalıdır.
3. Üretilen bu bilgiler gelecek kampanyalar için kullanılmalıdır. Bilgilerin yetersiz kaldığı durumlarda var olan bilgilerden hareketle, özellikle önemli değişkenlerin test edilmesi yoluyla bilgi boşluğu doldurulmalıdır.

Kampanyanın ulaşılmış olduğu sonuçlarla işletme mevcut müşterileri, olası müşterileri ya da kampanya aracılığıyla hedeflemiş olduğu kitle ile ilgili bilgilerini zenginleştirmiş olmaktadır. Kampanyanın işletmeye bu yolla sunmuş olduğu geribildirim gelecek kampanyaların başarısı için çok önemlidir. Başarı işletmenin bu geribildirimi elde edebilmesine ve kullanabilmesine bağlıdır.

SADAKAT PROGRAMLARI

Müşterilerin tekrar eden satın almalarına dayalı olarak ödüllendirildikleri pazarlama süreçlerine sadakat programları denmektedir. Sadakat programları değişik tüketim ürünleri için değişik biçimlerde uygulamaya konmaktadır. Sık kullanıcı programları ya da müşteri kulüpleri gibi farklı isimler altında uygulanan farklı sadakat programı uygulamaları bulunmaktadır.

SIRA SİZDE



Günlük hayatımızda en çok hangi sadakat programlarından yararlanmaktayız. Düşününüz.

Bir sadakat programına dâhil olan müşterilerden söz konusu işletme ile daha fazla işlem gerçekleştirmeleri beklenir. Müşteriler böylelikle özgür seçim haklarından işletme lehine vazgeçmiş olmaktadır. Rakip mal ya da hizmetleri satın almak ya da denemek yerine sadakat programına katıldıkları işletmeden yana tercih kullanarak seçim haklarından farklı biçimlerde ya da düzeylerde vazgeçmiş olmaktadır. Diğer yandan müşteriler de bu fedakârlıklarının karşılığını farklı biçimlerde alırlar. İşletme aslında başlangıçta böyle bir karşılık vereceğine dair söz vermiştir. Örneğin müşteriler ürünü ne kadar sık satın alırsalar o kadar fazla puan toplarlar ve bu puanlar karşılığında da hediyeler, ödüller ya da indirimler kazanabilirler.

Sadakat programları işletmeler için karlı müşterilerin kimler olduğunu belirleme, bu müşterileri elde tutma ve ödüllendirme amacıyla kullanılan önemli bir müşteri ilişkileri yönetimi aracı haline gelmiştir.

Sadakat Programlarının Ana Amaçları

Bir sadakat programının aşağıdaki dört ana amaç doğrultusunda yapıldığını söylemek mümkündür:

1. Gerçek sadakatin oluşturulması amacı
2. Kısa dönemli karlılık (Etkinlik karlılığı) amacı
3. Uzun dönemli karlılık amacı
4. Değer dengeleme amacı

1. Gerçek sadakatin oluşturulması: Gerçek sadakat tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki bileşenden oluşur. Bir müşteri bir ürünü tekrar tekrar satın alıyor olabilir. Müşterinin davranışlarına yansımış bir davranışsal sadakatten söz edebiliriz. Ancak bu tekrar eden satın almalar çok farklı nedenlere dayalı olarak gerçekleşebilir. Örneğin fiyatı uygun olduğu için ya da ürünün satın alınması kolay olduğu için satın alıyor olabilir. Diğer bir deyişle davranışsal sadakat tutumsal sadakate dayalı olarak ortaya çıkabileceği gibi fiyat, kolaylık, uygunluk gibi diğer nedenlere dayalı olarak da ortaya çıkabilir. Tüketiciler genellikle ürünleri tekrar satın alırken üründen elde ettikleri tatmine dayalı olarak hareket etmezler, fiyat ve benzeri pazar koşullarına dayalı olarak davranırlar.

Sadakat programları çoğunlukla müşterilerin daha da sadık müşteriler haline dönüştürülmesi amacıyla yürütülür. Ancak bu çok zor ulaşılabilir hedeftir. Müşterilerin ödüller, ikramiyeler ya da benzeri uygulamalarla aklını çelerek ya da ikna etmeye çalışarak sadakat oluşturmaya çalışmak çok zordur. Çünkü bu tür uygulamalarla müşterilerin beklendikleri gerçek değer sunulması çok zordur. Gerçek sadakatin oluşturulmasında müşterilere gerçek değer sunulması çok önemli bir faktördür. Gerçek sadakatin oluşturulması gerçek değer yanı sıra ilgili ürünün kategorisiyle de ilgilidir. Örneğin hızlı tüketim ya da dayanıksız tüketim ürünlerinde tüketicilerin satın aldıkları ürünle ilgili ilgilenim düzeyleri oldukça düşük olduğu için gerçek sadakatin oluşturulması oldukça zordur. Bu durumu süpermarketlerin sadakat kartlarının kullanımında görmek mümkündür. Müşterilere sadakat kartları dağıtılmış olsa bile bu kartların süpermarketlerin beklentilerini tam olarak karşılamadıkları görülmektedir.

Süpermarket kartları sadakat kartları olarak sizce nasıl bir sonuç hedefler?



SIRA SİZDE

2. Kısa dönemli karlılık (Etkinlik karlılığı): Sadakat programına dayalı olarak müşterinin satın alma davranışında ortaya çıkan bir değişiklikten kaynaklanan kara etkinlik karı denmektedir. Bu kar sadakat programının etkinliğine bağlı olarak gerçekleşir ve kısa dönemli kardır.

Satın alma davranışındaki bu değişim farklı yollarla ölçülebilir:

- Sepet boyutu: Bir müşterinin programı uygulayan süpermarketten satın aldığı ürünlerdeki artış, sepetteki ürünlerin artması ve sepetin boyutunun büyümesi anlamına gelecektir.
- Satın alma sıklığının yükselmesi: Müşterinin mağazaya programın uygulamaya konmasıyla birlikte daha sık gelmeye başlaması.
- Fiyat duyarlılığı: Sadakat programları fiyat duyarlılığı düzeyinde değişime neden olabilirler.
- Kategori payı ya da cüzdan payı: Kategori payı bir marka ya da perakendecinin ürün kategorisi içindeki toplam satışların ne kadarını gerçekleştirdiğini gösterir. Toplam ürün kategorisindeki satışlardan sadakat programını uygulayan işletmenin aldığı pay bu programın uygulamaya konmasıyla birlikte yükselebilir. Cüzdan payı ise müşteri başına yapılan bir hesaplama. Müşterinin ilgili ürün kategorisine bütçesinden ayırdığı toplam miktardan örneğin sadakat programını uygulayan süpermarket bu programı uygulamaya koymasıyla birlikte daha fazla pay almaya başlamış olabilir. Daha açık ifade etmek gerekirse, bir aile diyelim ki aylık ₺300 süpermarket alışverişi yapıyor ve önceden bunun ₺180'lik kısmını sadakat programını uygulayan süpermarketten yapıyordu ve sadakat programının başlamasıyla bu süpermarketten yaptığı alışveriş miktarını ₺240'ye çıkarmışsa, bu süpermarketin bu ailenin cüzdanından aldığı pay ₺60 artmış demektir. Bu karşılaştırma çok farklı ürün kategorileri için de yapılabilir.
- Müşteri tutma: Müşteri tutma oranı sadakat programı sayesinde yükselebilir.
- Müşteri yaşam süresi: Sadakat programları müşterilerin sadakat programını uygulayan işletme ile olan ilişkilerinin daha uzun süreli olmasına etki edebilir.

Sadakat programları ile ilgili olarak kısa süreli etkileri bakımından bazı eleştiriler yapılmaktadır. Müşteriler sadakat programlarına katılmayı genellikle katılmak ya da katılmamak arasında bir karşılaştırma yaparak tercih etmektedirler. Bu durum sadakat programının müşterinin aklını çelmesi olarak da ifade edilmektedir. Yani aslında kısa dönem içinde bir davranış değişikliği sağlanmış olmakla birlikte, marka ya da işletmeye yönelik uzun dönemli bir olumlu tutum değişimi ortaya konmuş olma olasılığı oldukça düşüktür.

Sadakat kartları tüketicilerin yüksek miktarlarda harcama yapmasına neden olmakla da eleştirilmektedir. Belirli dönemlerde yapılan çok yüksek miktarlarda harcamalar gerçek sadakat anlamına gelmemektedir.

Bu eleştirilen yönlerine rağmen sadakat programları çoğunlukla kısa dönemli kar amacıyla uygulamaya konmaktadır.

3. Uzun dönemli karlılık: Müşteri tercihleri ile ilgili daha fazla ve daha doğru bilgiler elde ederek orta ya da uzun dönemli karlılık elde etmek sadakat programının etkili olması anlamına da gelmektedir. Diğer bir deyişle sadakat programının orta ya da uzun dönemde hedeflenen karlılık hedeflerine de olumlu etkileri olabilir. Sadakat programları aynı zamanda bireylerin oluşturduğu yığınların davranışları, tercihleri hakkında topluca bilgi edinmeyi ve bu bilgilerden daha ileri düzeyde yeni bilgiler üretmeyi sağlamak üzere tasarlanırlar. Bu öğrenme süreci işletmenin müşteri tercihleri ile ilgili bilgilerini sürekli olarak daha ileri taşımaması ve farklı müşterilerine gittikçe daha da yüksek oranda bir değer sunabilmesini sağlar.

İşletmenin müşterileriyle söz konusu olan her bir işlem hakkındaki bilgileri toplaması ve bunları analiz etmesi, yani bilgi temelli bir strateji uygulanması uzun dönemli karlılığa ulaşılmasında büyük önem taşır. Sadakat programlarının müşteri tercihleri hakkında bilgi edinme amacıyla kullanımı stratejisi hem müşteriler hem de işletmeler için büyük yararlar sağlar. Müşterilerin gerçek isteklerine ulaşma olasılıkları yükselir, işletmelerin de yüksek maliyetlere neden olan kitlesel pazarlama uygulamalarına girişmelerine gerek kalmayabilir.

Öte yandan, bilgi toplamak ne kadar kolaysa bunları işletme için rekabet avantajı oluşturacak biçimde analiz etmek ve yorumlamak da o kadar zor ve karmaşık bir süreçtir. Her işletmenin toplamış olduğu verileri aynı düzeyde tam olarak ihtiyacı olan bilgilere dönüştürebildiğini söylemek zordur.

SIRA SİZDE



5

Mağaza kartları müşteri bilgilerinin elde edilmesinde nasıl bir rol oynar?

Sadakat programları uzun dönemli karlılık üzerindeki bu olumlu etkileri dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde de olumlu etki yapmış olacaktırlar.

4. Değer Dengeleme: Müşterinin işletme için ifade edeceği değer ya da kazandıracığı para ile işletmeye maliyetini uyumlu hale getirmek anlamına gelmektedir. Her bir müşterinin işletme için farklı finansal değeri vardır. Böyle bir durumda her bir müşteriye hizmet sunmanın işletmeye maliyeti ve getirisi farklı olacaktır. Örneğin bir ticari müşterinin bir telefon şirketine kazandıracığı para ile bir ev kullanıcısının kazandıracığı para çok farklı olur. Diğer bir deyişle kişisel amaçlı telefon kullanıcısına hizmet sunmak, bir ticari müşteriye hizmet sunmaktan daha pahalıya mal olacaktır. Ayrıca müşterilerin memnuniyet düzeyleri farklıdır, bir müşteri daha az beklentiler ile hizmet satın alarak daha kolay memnun olurken, diğer bir müşteri çok zor memnun olur ve işletmeye maliyeti çok daha yüksektir, böyle bir müşteri bazı durumlarda müşteri hizmetlerini dakikalarca hatta saatlerce uğraştırabilir.

Eğer bir işletme müşteriden elde ettiği kar ile bu müşteriye hizmet sunmanın maliyetini dengelemeye çalışıyorsa değer dengeleme yapıyor demektir. Bu durum her müşteriye aynı biçimde davranılmayacağı anlamına da gelmektedir. Bu yaklaşım sanki müşteriler arasında ayırım yapıyormuş gibi anlaşılabilir da aslında işletme en iyi müşterilerine en iyi karşılığı sunmak isteyecektir. Değer dengeleme özellikle heterojen bir müşteri kitlesi bulunan ürün kategorilerinde önemli hale gelmektedir. Havayolu hizmetlerinde, konaklama işletmeciliğinde ve finansal hizmetlerde heterojen bir müşteri kitlesi ile karşılaşmak mümkündür.

Sadakat programlarında farklı müşteri ya da müşteri gruplarına uygun programlar oluşturularak her bir müşterinin değerine göre davranılmış olmaktadır.

Sadakat Programlarının Boyutları

Ödüller

Sert ya da Yumuşak Ödüller: Ödüller finansal ya da somut ödüller şeklinde olabileceği gibi psikolojik ya da duygusal yararlar şeklinde de olabilir. Birinci gruptakilere sert ödüller (finansal ya da somut ödüller) ikinci gruptakilere de yumuşak ödüller (psikolojik ya da duygusal) diyebiliriz. **Sert ödüller fiyat indirimleri, promosyonlar, ücretsiz ürünler ve benzeri biçimlerde olabilir.** Örneğin bir üyelik kartına sahip olan müşteri belirli bir puan barajını aştığı andan itibaren belirli bazı hediyeler arasından istediğini seçme hakkı kazanabilir. **Yumuşak ödüller ise özel bir muameleye tabi olmanın ya da özel bir statüye sahip olmanın müşteriye sağladığı psikolojik yarara dayalı ödüllerdir.** Örneğin sadakat programlarında uygulanan altın, gümüş gibi kategoriler bu kategoriye ulaşmış olan müşterilerin kendilerini özel hissetmelerini sağlar. Bu algılamalar doğal olarak müşterilere sunulan bu kişilere özel bazı ayrıcalıklı hizmetlerin yani bazı somut yararların sonu-

cunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin platin gruba dâhil olan banka müşterilerinin sürekli olarak kendilerine yardımcı olabilecek bir özel müşteri hizmetleri görevlisine istedikleri anda ulaşabilmeleri gibi. Yumuşak ödüller müşterinin psikolojik ya da duygusal durumunu daha yoğun bir biçimde ön planda tutar. Müşterinin kendisine sunulan ayrıcalıklar aracılığıyla kendisini özel hissetmesi sağlanmaktadır.

Ürün Önerisi Desteği: Sadakat programları bir ürün önerisi tarafından mutlaka desteklenmelidir. Bu ürün işletmenin sunduğu ürünler arasından olabileceği gibi işletmenin ürünlerinden tamamen farklı ürünler de olabilir. Örneğin, süpermarketin sadakat kartını kullandığımız zaman süpermarkette satılan ürünlerden ücretsiz ya da indirimli olarak alabilirsiniz.

Ödülün Arzulanan Değeri: Tüketiciler ürünleri yalnızca işlevsel değerleri nedeniyle satın almazlar. Özellikle bazı ürünler o ürünlere sahip olmanın vereceği haz nedeniyle satın alınırlar, bu ürünlere sahip olmak yalnızca sahip olunması sonucunda elde edilecek bazı işlevler nedeniyle arzu edilmeyebilir. Kısacası tüketiciler satın aldıkları ürünlerde bazen işlevsel yararların yanında hedonik ya da hazza dayalı yararlar da ararlar. Tüketicilerin özellikle bu yararına dayalı olarak satın aldıkları ya da kullandıkları ürünlere hedonik ya da hazza dayalı ürünler denir. Tüketiciler kendilerine hediye verildiğinde özellikle hedonik ürünleri daha fazla tercih etmektedirler. Tüketiciler kendileri için maliyetinin neredeyse sıfır olduğunu düşündükleri zaman lüks tüketime kolaylıkla kayabilmektedirler. Sadakat programları müşterilere normal koşullarda ulaşma olasılıkları çok düşük olan hediyeleri bu nedenle sunmaktadır. Bir üyelik kartı aracılığıyla müşteriye süpermarket tarafından sunulacak lüks bir tatil ya da çok ünlü bir sinema oyuncusu ile birlikte geçirilecek bir gün hazza dayalı ödüllerdir. Bu ödüllerin müşteriye tattıracağı haz nedeniyle teşvik edici olma düzeyi de yüksek olacaktır.

Ödül Oranı: Elde edilen ödülün parasal değerinin o ödülün elde edilmesi için oluşan işlemin parasal değerine oranıdır. Örneğin perakende mağazanızın kataloğundan kazanacağınız bir maket arabanın parasal değeri ile bu arabanın kazanılabilmesi için müşterinin yapması gereken harcamaların oranı ödül oranıdır. Müşteriler doğal olarak bu oranın yüksek olmasını isterler, alınacak olan ödülün parasal değeri ne kadar yüksek olursa ya da müşterinin bu ödüle ulaşmak için yapacağı harcama ne kadar düşük olursa bu oran da o derecede yüksek olacaktır. Diğer yandan bu oranın yüksek olması işletmeler açısından sadakat programlarının maliyetinin yükselmesi anlamına gelecektir. Bu oran müşterilerin sadakat programlarına katılım durumu ile ilgili olarak işletmelerin kestirimde bulunabilmelerini sağlar.

Ödüllerin Aşamalandırılması: Müşterilerin harcama miktarlarına bağlı olarak ödüllerin miktarlarında artış olup olmayacağına karar verilmesi gerekir. Bazı sadakat programlarında müşterilerin yaptıkları harcamalardaki artışlara bağlı olarak kazanacakları ödüllerin değeri de yükselmektedir. Bu durum özellikle yüksek harcama potansiyeli olan müşteriler için sadakat programlarını daha da çekici hale getirmektedir.

Ödüllerin Zamanlaması: Ödüllerin zamanlamasının ayarlanması sadakat programlarının önemli bir noktasıdır. Ödüllerin daha uzun zamana yayılması müşteri tutma hedefini olumlu etkileme olasılığı açısından önemlidir. Ancak müşteriler ödüllere en kısa sürede ulaşmak, bir diğer ifadeyle sadakat programlarından bir an önce sonuç almak isteyeceklerdir. Bu durum işletmelerin sadakat programlarının zamanlamalarını ayarlarken hassas davranmalarını gerektirir. Sadakat programının ödüllere ulaşılması için verilen süre içinde işletme sadakat programının vaat etmiş olduğu ödüller aracılığıyla para kazanmaktadır. İşletme bu süreyi eğer doğru ayarlayamazsa ödüllendirme programından beklediği geliri elde edemeyecektir. Pazarlamacıların vaat edilen ödül ile işletmenin elde etmeyi hedeflediği gelire ne kadar sürede ulaşabileceğini doğru hesaplamaları gerekir. Bunu hesaplarlarken de müşterilerin ortalama satın alma sıklıklarını doğru tespit etmiş olmaları gerekir.

Sponsorluk

Sponsorlar sadakat programlarının tedarikçileri de diyebileceğimiz taraflardır.

İşletmeler yalnızca kendi müşterileriyle işlemlerin gerçekleşeceği sadakat programları tasarlayabilirler ya da sadakat programını asıl düzenleyen işletmenin yanı sıra anlaşmalı diğer işletmeler de sadakat programına dâhil olabilirler. Birden fazla firmanın oluşturdukları sadakat programlarına *çok firmalı sadakat programları* denmektedir. Örneğin bir süpermarketin sadakat kartı sahipleri aynı zamanda aynı programa dâhil olan akaryakıt istasyonlarında, restoranlarda ve diğer bazı anlaşmalı perakendecilerde de puan toplayabilirler.

Bir sadakat programında başka ortakların da bulunup bulunmayacağına karar vermek kritik noktalardan biridir. Programda çok sayıda ortağın bulunması müşteriler açısından programın çekiciliğini yükseltir. Çünkü ödül kazanma olasılıkları yükselir ya da daha büyük ödüllere ulaşma şansları doğar. Diğer yandan pek çok ortağın bulunması, programın asıl düzenleyicisi durumundaki işletmenin bu programın odağından uzaklaşmasına neden olabilir. Sadakat programı, müşterilerin algılamalarında programı düzenleyen işletmenin hedeflediği anlamdan uzaklaşabilir. Bu nedenle sadakat programını düzenleyen işletmenin programa ne kadar ortağın dâhil olacağına ve hangi işletmelerin katılacağına karar vermesi kritik önem taşır.

Sadakat programlarının tedarik yönüyle ilgili bir diğer boyut da programda yer alan ortakların sektörel farklılıklarıdır. Tüketicilerin farklı sektörler yer almasına rağmen ödüle ulaşmak amacıyla programı takip etmeleri sadakat programının başarısı için ön koşul durumundadır. Bu ön koşulun gerçekleşmesi için de farklı sektörlerin aynı sadakat programında yer alması müşteriler için anlamsız gelmemelidir. Bununla birlikte, tüketicilerin günlük hayatlarında çok farklı ürünler alıyor olmaları, yani farklı ürün kategorilerinden diğer bir deyişle farklı sektörlerden alışveriş ediyor olmaları nedeniyle, farklı sektörlerin aynı sadakat programında yer almaları tüketiciler için büyük bir avantaj sağlayacaktır.

Eğer çok sayıda işletme birlikte bir sadakat programı oluşturuyorsalar, sadakat programının sahipliğinin ne şekilde ortaya çıkacağı da bir diğer boyuttur. Bir işletme tek başına sadakat programının odak noktasında yer alıyor olabilir. Bu durumda tedarikçi durumdaki diğer işletmeler sadakat programı kapsamında bazı ürünleri sunuyor dahi olsalar sadakat programının sahibi ya da sahipleri arasında yer almayabilirler. Örneğin bir kozmetik mağaza zinciri sadakat ya da üyelik kartları aracılığıyla dağıttığı ödül ürünleri farklı üreticilerden alabilir. Bu durumda örneğin puan karşılığı kozmetik alanlara ödül olarak verilecek saatleri üreten firma bu programın sahiplerinden değildir. Ancak eğer kozmetik mağazasının sadakat kartları aynı zamanda bir restoranlar zincirinde de geçerli ise ve kazanılan puanlar aynı biçimde restoranlarda da kullanılabiliyorsa, restoranlar zinciri olan işletme de sadakat programının sahiplerindedir. Kısaca söylemek gerekirse sahiplik tek bir işletmeye ait olabileceği gibi birden fazla işletmenin ortaklığı nedeniyle birden fazla ortak arasında paylaşılmış da olabilir. Bunların yanı sıra firmanın amacı yalnızca sadakat programını yönetmek de olabilir. Özellikle çok sayıda işletmenin bir araya geldiği, farklı sektörlerin söz konusu olduğu, bütün bu farklı sektörlerdeki tüketicilerin satın alma davranışlarının analizleri sonucu bu bütünleyici sektörel yapının oluşturulduğu durumlarda, bu karmaşık yapının kurulması ve yönetiminden sorumlu bir işletme söz konusu olmaktadır. Aslında bu konu üzerine uzmanlaşmış olan şirketlerin kurdukları bu işletmeler arası ağ aracılığıyla tüketicilerin farklı kategoriler arasında dağılan tüm satın almalarının davranışsal ve finansal boyutları anlaşılabilir olmaktadır.

Sadakat Programlarının Etkinliği

Sadakat programlarının etkinliği aşağıdaki dört faktöre bağlıdır.

1. Sadakat programının tasarım özellikleri
2. Müşteri özellikleri
3. Pazar özellikleri
4. Firma özellikleri

1. Sadakat Programının Tasarım Özellikleri: Bir önceki başlık altında incelediğimiz ödül yapısı ve sponsorluk sadakat programı tasarım özelliklerini oluşturur.

İşletmenin programın etkin olup olmayacağını anlayabilmesi için aşağıdaki üç soruyu sorması gerekir:

- Tüketici açısından ödüller ulaşılabilir mi? Ödülün müşteri için ne kadar çekici olduğu diğer bir deyişle ödülün zamanlaması ve ödülün değeri ya da ödül oranı ulaşılabilirliğin derecesini ortaya koyan faktörlerdir. Ödül eğer müşteri için yeterli değer ifade etmiyorsa, müşteri kendisinden beklenen davranış değişikliğini sergilemez. Örneğin bazı sadakat kartlarında müşterilerin toplaması gereken puanlar o derecede yüksek olmaktadır ki, programın müşterilerine vaat ettiği ödüller müşteri tarafından ulaşılamaz olarak görülmektedir. Sadakat programındaki toplanması gereken puan limiti gibi barajlar doğru bir biçimde kestirilmelidir ki, beklenen sayıda müşteri ödülü ulaşılabilir olarak algılasın ve toplaması gereken puanlara ulaşmasını sağlayacak kadar alışveriş yapsın ya da satın alsın.
- Tüketici açısından ödüller uygun mu? İkinci soru da ödüllerin tüketici açısından anlamlı olup olmadığıdır, ya da uygunluğudur. Bu durumda ödülün ulaşılabilirliği etkili değildir. Müşteri açısından ödül ulaşılabilir bir hedef olabilir, ancak ulaşabileceği hedef ya da ödül müşteri için uygun olmayabilir. Daha açık ifade etmek gerekirse, burada ödülün türü önem taşımaktadır. Ödül sert (finansal ya da somut ödüller) mi yoksa yumuşak (psikolojik ya da duygusal ödüller) midir? Örneğin müşteriler özellikle finansal ya da somut ödüllerin peşinde olabilirler, böyle bir durumda işletmenin psikolojik yani yumuşak ödüller sunması uygun olmayacaktır. Sadakat programlarını tasarlarken işletmeler müşterilerinin yarar beklentilerini doğru bir şekilde tespit etmelidir. Bunun sonucunda, müşterinin beklentisinin yalnızca ürünün işlevlerine mi dayalı yoksa bir takım psikolojik yararlarla da dayalı olup olmadığı anlaşılmış olacaktır.
- İşletme açısından sadakat programının tasarımı arzulanan amaçları destekler mi? İşletme sadakat programının tasarımını amaçlarıyla uyumlu olacak biçimde yapmalıdır. Örneğin bir sadakat programı kısa dönemli davranış değişikliğini hedefleyen sert ödüller ve bazı promosyonlar vaat ediyorsa, işletme kısa dönemli kar hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir sadakat programı tasarlamış ve uygulamaya koymuş demektir.

2. Müşteri Özellikleri: Müşterilerin finansal değerlerinin homojenliği sadakat programının etkinliği üzerinde etkilidir. Müşterilerin değerlerinin homojenliği ürün kategorilerine ya da endüstrilere göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin bir akaryakıt istasyonundan aylık olarak tüketicilerin satın alacakları yakıt miktarları arasında büyük farklılıklar yoktur, müşterilerin finansal değerleri nispeten homojendir. Öte yandan bir bankaya aylık olarak müşterilerin kazandıracakları para nispeten çok daha büyük oranlarda farklılık gösterebilir. Banka müşterilerinin finansal değerleri bakımından heterojen bir kitle oluşturdukları söylenebilir.

3. Pazar Özellikleri: Düşük pazar payı olan markaların çifte tehlike ile karşı karşıya oldukları söylenebilir. Bu iki tehlikeyi; bu markaların hem yüksek pazar payı olan markalara göre daha az sayıda müşteri tarafından satın alınmaları, hem de yüksek pazar payına sahip markalara göre daha seyrek satın alınmaları olarak sıralayabiliriz. Bu durum yüksek pazar payına sahip markaların marka sadakatinin daha yüksek olmasına neden olur. Düşük pazar payına sahip markalar da marka sadakati oluşturabilirler. Ancak yüksek pazar payına sahip markalar için bu olasılık daha yüksektir. Özellikle ulaşılmak istenen amacın davranışsal sadakat olduğunu düşünecek olursak, yüksek pazar payı olan markaların davranışsal sadakat hedefine ulaşmaları daha kolaydır.

4. Firma Özellikleri: Sunulan ürün kategorisinin genişliği ve derinliği sadakat programının orta ya da uzun dönemli karlılığını etkilediği gibi perakendeci kuruluşta yer alan her bir mağaza ya da zincirin her bir halkası düzeyinde de kısa dönemli karlılık fırsatı sunar. Bu fırsat aşağıdaki nedenlerden dolayı ortaya çıkar:

- Genişlik ve derinlik yani ürün çeşitliliğinin yükselmesiyle alıcıların gereksinimlerini karşılama olasılıkları yükselir.
- Alıcılar için tek durakta alışveriş yapma fırsatı doğar. Bu durum zaman tasarrufu sağlar.
- Alıcıların davranışsal sadakat sergileme olasılıkları artar.

Özet

Müşteri ilişkileri yönetimi amaçlı alınan kararların uygulamaya geçirilmesinde, pazarlama kampanyaları ve sadakat programları devreye girmektedir. Pazarlama kampanyaları ve sadakat programları, işletmelerin kendi kaynaklarıyla ya da bu konuda uzmanlaşmış olan diğer işletmelerin birer aracı olarak devreye girmeleri ile uygulamaya konur. Bu uygulamalar işletmelerin hem müşterileri ile olan ilişkilerinin sürekli hale gelmesini sağlar hem de daha güçlü bir ilişkinin kurulmasına imkân tanır. Bu uygulamalar aynı zamanda işletmelerin müşterileri hakkında daha derinlemesine ve gerçek zamanlı bilgilere ulaşmalarını da sağlamaktadır.

Pazarlama kampanyaları bütün tüketicilerin hemen her gün karşı karşıya geldikleri uygulamalardır. Örneğin, bir süpermarkette bir gıda ürününün tadına bakmamızı sağlamaya çalışan bir satış tutundurma çalışması kampanyalar kapsamında yürütülen kısa vadeli bir amaçla yapılan bir uygulamadır. Pazarlama kampanyaları belirli bir pazarlama amacına ulaşmak üzere gerçekleştirilirler ve birbiriyle ilişkili bir dizi tutundurma çabasından oluşurlar. Bu amaçla telefon, doğrudan posta, web, kablosuz cihazlar, elektronik posta, doğrudan satış gibi farklı etkileşim kanalları kullanılır. Bir kampanya yönetim süreci planlama, geliştirme, uygulama ve analiz aşamalarından oluşur. Kampanya stratejisi belirlenirken kimlerin hedefleneceği, hangi kanalların kullanılacağı, müşterilerin dikkatinin hangi sorularla çekileceği ve en uygun zamanın ne zaman olduğu yanıtlanması gereken sorulardır. Kampanya planlama ve geliştirme süreci; amaç ve stratejilerin belirlenmesinin ardından müşteri bölümlerinin belirlenmesi, iletişim stratejisinin geliştirilmesi, kampanya sunumunun geliştirilmesi, kampanya bütçesinin oluşturulması ve kampanyanın test edilmesi aşamalarından oluşur. Kampanyanın uygulamaya geçirilmesi için öncelikle bir eylem planı yapılır

ve bu plan kampanya programı, kampanya zaman çizelgesi ve faaliyet zaman çizelgelerinden oluşur. Uygulamaya konan kampanyanın analizinin yapılması ve kontrolü kampanyanın etkinliğinin belirlenebilmesi için gereklidir.

Tüketiciler olarak hepimizin günlük yaşantılarımızda kullandığımız mağaza kartları sadakat programlarının en sık karşı karşıya geldiğimiz şeklidir. İşletmeler özendirici ya da ödüllendirici bazı uygulamalarla müşterilerin kendilerinden daha sık alışveriş etmelerini ya da ürünlerini daha sık satın almalarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Sadakat programları müşterilerin tekrar eden satın almalarına dayalı olarak ödüllendirildikleri pazarlama süreçleridir. Farklı tüketim ürünleri için farklı uygulama biçimleri vardır. Karlı müşterilerin belirlenmesi ve bu müşterilerin elde tutulması, ödüllendirilmesi amacıyla işletmeler sadakat programları uygularlar. Sadakat programları ile öncelikle gerçek sadakat oluşturulmaya çalışılır. Ancak müşterilerin gerçek anlamda sadık müşteriler haline getirilmesi oldukça zordur. Bununla birlikte sadakat programları kısa dönemli karlılık amacına da hizmet ederler. Sadakat programları aynı zamanda uzun dönemli karlılık amacını da taşırlar. Sadakat programlarındaki ödülleri sert ya da yumuşak ödüller olarak ikiye ayırabiliriz. Sert ödüller somut ödüllerdir, yumuşak ödüller ise psikolojik ya da duygusal ödüllerdir. Ödüllerin müşteriler tarafından ulaşılabilir ve cazip olarak görülmesi sadakat programlarının başarısı için çok önemlidir. Sadakat programları firmalar tarafından ortaklaşa olarak yürütülebilir gibi, tek bir firma tarafından da yürütülebilir. Farklı firmaların ortaklaşa yürüttükleri sadakat programları farklı ürün kategorilerinden ödüllerin yer almasına imkân tanıyor olması nedeniyle müşterilere cazip gelebilir.

Kendimizi Sıyalım

- İşletmelerin müşterilerini ödüllendirmelerini sağlayan uygulamalara ne denir?
 - Reklam
 - Pazarlama araştırması
 - Pazarlama kampanyası
 - Dağıtım
 - Etkileşim
- Müşterilere sunulacak pazarlama vaadinin oluşturulduğu, hangi araçların kullanılacağına ve hangi müşterilere sunulacağına belirlendiği kampanya yönetimi aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
 - Planlama
 - Araştırma
 - Uygulama
 - Geliştirme
 - Analiz
- Kampanya planlama ve geliştirme sürecinde amaçların ve stratejilerin belirlenmesinden sonra hangi aşamaya geçilir?
 - İletişim stratejisi
 - Müşteri bölümlerinin belirlenmesi
 - Sunumun geliştirilmesi
 - Analiz
 - Uygulama
- Aşağıdakilerden hangisi bir önceki yılın bütçesini dikkate alan bütçeleme yaklaşımıdır?
 - Geçmiş yıllar yaklaşımı
 - Tarihi bütçeleme
 - Cari bütçeleme
 - Hedef bütçeleme
 - Önceki yıla dayalı bütçeleme
- Aşağıdakilerden hangisi kaynakların kullanımına ve uygulama sürecine rehberlik eden plandır?
 - Kampanya eylem planı
 - Pazarlama planı
 - Tutundurma planı
 - Zaman çizelgesi
 - Faaliyet çizelgesi
- Kampanya sonuçlarının güncel durumunun belirlenmesi aşağıdakilerden hangisidir?
 - Tepki analizi
 - Durum analizi
 - Müşteri analizi
 - Kampanya analizi
 - Profil analizi
- Müşterilerin tekrar eden satın almalarına dayalı olarak ödüllendirildikleri pazarlama süreçlerine ne denir?
 - Promosyon
 - Tutundurma
 - Sadakat programı
 - Pazarlama programı
 - Müşteri tutma
- Fiyat indirimleri sadakat programlarında kullanılan hangi tür ödüllerdendir?
 - Duygusal ödüller
 - Parasal ödüller
 - Sert ödüller
 - Yumuşak ödüller
 - Kişisel ödüller
- Müşterilerin sadakat programlarında üst kategorilere ulaşmaları ile firma tarafından kendilerine özel müşteri temsilcileri tahsis edilmesi hangi tür ödüllerdendir?
 - Özel ödüller
 - Parasal ödüller
 - Sert ödüller
 - Yumuşak ödüller
 - Kişisel ödüller
- Bir süpermarketin, bir benzin istasyonunun, bir çok katlı mağazanın, bir elektronik ürünleri perakendecisinin bir araya gelerek oluşturdukları sadakat programı türü aşağıdakilerden hangisidir?
 - Kooperatif
 - Çok firmalı sadakat programı
 - Ortak sadakat programı
 - Çok sektörlü sadakat programı
 - Ortak kampanya

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Kampanyaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise “Kampanya Yönetim Süreci Aşamalarını” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Bölümlerinin Belirlenmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Kampanya Bütçesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “Yürütme ve Koordinasyon” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Tepki Analizi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “Sadakat Programları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Ödüller” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Ödüller” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise “Sponsorluk” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İşletmeler genellikle bir ürünü ilk kez pazara sundukları zamanlarda ya da ürünü yeni bir pazar bölümüne ya da müşteri kitlesine sundukları zaman, bu amaçlara uygun pazarlama kampanyaları yürütürler. Yeni ürünlerin henüz denenmesi gereken ürünler olduğu durumlarda örneğin örnek ürünler ya da numuneler dağıtarak, işletmeler olası müşterileri ile ilk kez etkileşime girmiş olurlar.

Sıra Sizde 2

İlgili kısımlarda söz edildiği gibi kampanyalar çok farklı uygulamaların bir araya getirilmesi ile gerçekleştirilir. Kitleleşme medya araçları olmaksızın müşterilerle doğrudan doğruya bir araya gelerek gerçekleştirilen kampanya uygulamaları müşterilere doğrudan ulaşılabilecek yerlerde yapılmalıdır. Müşterilerin alışveriş için geldikleri perakendeci kuruluşlar ya da müşterilerin yoğun bir biçimde bulunacağı caddeler ya da alışveriş merkezleri gibi yerlerde bu tür uygulamalar yapılır. Bir süpermarkette şarküteri ürünleri reyonunun önünde bir sucuk markasının tattırılması ya da bir parfümeri mağazasında şampuan numunelerinin dağıtılması müşterilerin doğrudan hedeflendiği uygulama örnekleridir.

Sıra Sizde 3

Günlük hayatımızda çok yoğun bir biçimde sadakat programlarından yararlanıyoruz. Özellikle pek çok firmanın üye oldukları sadakat kartları çok farklı isimler altında alışverişlerimizi yönlendiriyor. Aynı kartla benzin, bilgisayar, kitap, mobilya, sigorta ve hatta tatil gibi pek çok ürünü satın alabiliyoruz. Bu sadakat programlarında topladığımız puanlar bazı durumlarda satın alacağımız ürünler, bazı durumlarda hediye ya da ödüller, bazı durumlarda da uçuş milleri olarak bize geri dönüyor.

Sıra Sizde 4

Süpermarketler binlerce kalem ürünü nihai tüketiciye sunmak amacıyla kurulmuş olan işletmelerdir. Süpermarketlerin tüketicilere verdikleri sadakat kartları aracılığıyla her hangi bir ürün ya da markaya yönelik bir sadakat amaçlanmaz. Amaç süpermarketten tüketicinin sürekli olarak alışveriş yapmasını sağlamaktır. Ancak tüketicilerin günlük hayatlarında süpermarketlerden satın aldıkları ürünleri sık aralıklarla satın alıyor olmaları sürekli olarak bütün perakendeci noktası seçeneklerini dikkate alarak hareket etmelerine neden olmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, bir müşteri hızlı tüketim ürünü alışverişlerini aynı süreçte pek çok süpermarketten yapabilir. Süpermarketler de bu nedenle, sadakat kartları yoluyla bu müşteri kazanma rekabetinde öne geçmeye çalışmaktadırlar.

Sıra Sizde 5

Mağazalar, müşterilerinin alışveriş biçimleri ya da kalıpları hakkında, mağazaya ve ürünlere yönelik olarak sergiledikleri davranışları hakkında kartlar yoluyla çok geniş kapsamlı ve derinlemesine veriler toplayabilirler. Ancak bu amaca tam anlamıyla ulaşabilmeleri için kartların müşteriler tarafından düzenli olarak kullanılması ve işletmelerin de bu kartlar aracılığıyla toplanan verileri tam olarak analiz edebilecek bir bilişim sistemine sahip olmaları gerekir. Müşteriler her alışverişlerinde sahip oldukları mağaza kartlarını kullanırsalar, mağazalar müşterileri ile bu veriler aracılığıyla elde ettikleri verilerin analizine dayalı bir ilişkiye girebilirler. Kısaca özetlemek gerekirse mağaza kartları ilk aşamada müşteriler hakkında verilerin toplanmasını sağlar ve daha sonra bu verilerin analizi yapılır, toplanan veriler ne kadar zengin olursa analizlerin derinleşmesi olasılığı da o kadar yükselir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Kumar V. ve W. Reinartz. (2012). **Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools**, Berlin, Springer, İkinci Baskı.
- Reinartz, W. (2010). "Understanding Customer Loyalty Programs", **Retailing in the 21st Century Current and Future Trends**, Editörler: Manfred Krafft ve Murali K. Mantrala, Springer, İkinci Baskı.
- Kumar V. (2008). **Managing Customers for Profit, Strategies to Increase Profits and Built Loyalty**, New Jersey, Pearson.
- Stone, M. ve B. Foss (2001) **Successful Customer Relationship Marketing**, Londra, Kogan Page.

8

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Müşteri ilişkilerinde satış öncesi, esnası ve sonrasında yaşanabilecek sorunları öngörebilecek,
- Sorun yaşayan müşterilerin ne tür davranış seçenekleri olabileceğini belirleyebilecek,
- Müşteriyi işletmeye sorununu iletme/şikayet etme kararına yönelten değişkenleri sıralayabilecek,
- Şikayet alan işletmelerin çözüm sürecini ve çözüm esaslarını açıklayabilecek,
- Şikayetlerin bir salgına dönüşmesi halinde işletmelerin neler yapabileceğini öngörebilecek

Anahtar Kavramlar

- Müşteri Mutluluğu
- Beklenen ve Algılanan Performans
- Hoşgörü Düzeyi
- Şikayet Yönetimi
- Ürün Geri Çağırma
- Tazminat
- Etkileşim
- Dinleme
- Şikayetlerin Salgın Haline Gelmesi

İçindekiler



Müşteri İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümleri

GİRİŞ

Müşteri İlişkileri kavramının felsefesi “müşteri mutluluğu”na dayanır. Bu açıdan bakıldığında tüm müşteri ilişkileri fonksiyonları müşterinin mutlu olacağı çözümler ve eylemler üzerine odaklanır. İşletmenin tüm pazarlama eylemlerinin müşteri odaklı yönetildiği sürecin adı “Müşteri İlişkileri Yönetimi”dir. Müşteri ilişkilerini ele aldığımız kitabımızın başından sonuna kadar en temel halinde;

- Müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri
- Müşteriler ile iletişim ve etkileşim
- Müşteri tatmini, elde tutulması ve müşteri bağlılığı
- Müşteri ilişkileri ile stratejik fark yaratmak
- Örgüt kültürünü müşteri odaklı yapılandırmak

gibi konular üzerine odaklandık. Kitabın son ünitesi müşteri ilişkilerinde sorun çözme, müşteri şikayetleri, mutsuz müşterilere çözüm sunulması ve kaybedilen müşterilerin yeniden kazanılması üzerine odaklanacak. Ele alacağımız son konu aracılığı ile de müşteri ilişkilerinin temel unsurlarını kapsayıp yansıtmış olacağız.

Müşterilerle ilişkilerde işler her zaman yolunda gitmeyebilir. Zaman zaman yolunda gitmeyen deneyimler yaşanabilir. Tüm iyi niyetlere rağmen, ön görülemeyen, plan dışı şeyler gelişebilir. Bu gelişmeler müşterilerin mutsuz olmalarına ve satın alma deneyiminden tatminsizlik yaşamalarına neden olabilir. İş dünyasında yaşananlar gündelik yaşama çok benzer, mutluluklar ve mutsuzluklar bir arada yaşanır. Bir üründen bir müşteri çok mutlu olmuşken, öbür müşteri istediği sonucu alamamış olabilir. Bir hizmetten müşteri genelinde tatmin düzeyi yüksek iken bir müşteri çok tatminsiz kalabilir. Hatta bazen her daim çok mutlu olan, markaya gönülden bağlanmış bir müşteri bile mutsuzluk yaşayabilir. Başarılı işletmeler ve başarılı çalışanlar, yolunda gitmeyen işlere öyle güzel tepkiler verirler ki, yaşadıklarını bir fırsata dönüştürebilirler.

Bu bölümde müşteri ilişkilerinde yaşanan sorunlara ve sorunların nasıl çözümlenebileceğine değineceğiz. Öncelikle müşterilerle ilişkileri üç evreye bölmekle işe başlayacağız. Bu üç evre; Satış öncesinde yaşanan sorunlar, satış esnasında yaşanan sorunlar ve satıştan sonra yaşanan sorunlar olarak isimlendirilecek. Ardından, satın alma sürecinin herhangi bir evresinde sorun yaşayan müşterinin ne tür davranış seçenekleri olduğunu inceleyeceğiz. Farklı seçenekler arasından hangisini seçip nasıl davranacağına karar vermesinde etkili değişken hoşgörü düzeyine odaklanıp, şikayetlerin işletmelere ulaşmasından sonraki yönetsel süreci inceleyerek ünitemizi tamamlayacağız.



Sizce mutsuz müşterilerin gitmesine izin vermek mi, yoksa sorunlarını çözmek mi daha maliyetlidir?

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE SATIŞ ÖNCESİ, ESNASI VE SONRASI YAŞANABİLECEK SORUNLAR

Bir müşteri işletme ile satın alma öncesinde, satın alma esnasında ve satın alma sonrasında iletişim kurar. Müşteri ilişkileri, müşteri ile temas kurduğu bu üç farklı evrenin her birinde farklı iletişim teknikleri kullanır, farklı görevli birimlerce farklı teknikler ve yöntemlerle iletişim sağlanır. Aşağıdaki şekilde işletmenin müşterisi ile temas kuracağı bu üç farklı evreyi sunuyoruz.

Şekil 8.1

Müşteri İlişkilerinde Satış Öncesi, Esnası ve Sonrası Yaşanabilecek Sorunlar



Müşteri ilişkilerinin; satış öncesi, esnası ve satış sonrası yaşanabilecek sorunları işletme yararına çözümlene sorumluluğuna dayandığımız bu üç evrede neler yaşanabileceğini bilmek işletmeyi ve çalışanlarını sorunlara çözüm bulmaya yaklaştırır. Sorunlar ne kadar farklı olursa olsun çözümleri de yine müşteri ilişkilerine dayanır.

Satın Alma Öncesinde Yaşanabilecek Sorunlar

Bir müşterinin satın alma öncesinde yaşadığı deneyimden mutlu olmaması halinde sorunlar çıkabilir. Örneğin, satın alma yapmak üzere AVM'ye gelen müşteri park yeri konusunda sıkıntı yaşayabilir. İşletmenin kalabalık, pis, kötü hijyene olması satın alma öncesi sorunlara örnektir. Asansörlerin, yürüyen merdivenlerin güvenliği bir başka sorunlu alan olabilmektedir.

Bir başka örnek ise işletmenin reklamlarının, yaptıklarının müşterileri rahatsız etmesi halidir. Pek çok reklamın müşterilerin rahatsızlık duyduklarına yönelik ihbarları ile yayından kaldırıldığını görmek mümkün. Zaman zaman işletmelerin uygulamalarının da sorun yaratıp tepki çekebileceği bilinmektedir.

İşletme hakkında söylentiler çıkması, yaptığı herhangi bir faaliyete yönelik tepkilerin olması kısacası kriz anları da satış öncesi sorun örneklerindedir. Yaşanan olumsuzlukların yönetilmesinde ve sorunların çözülmesinde görevli birim müşteri ilişkileri bölümüdür.

Satın Alma Esnasında Yaşanabilecek Sorunlar

Satın alma sırasında yaşanabilecek sorunlar ürün/hizmet kaynaklı, satış noktası kaynaklı ya da işletme çalışanı kaynaklı olabilmektedir.

Ürün ve hizmet kaynaklı sorunlar, ürün beklentileri karşılamaması, hizmetin kusurlu olması gibi sorunlardan kaynaklanabilir. Müşteri satın alma öncesinde alacağı üründen/hizmetten belirli bir performans bekler. “Şampuan saç beslemelidir”. “Ayakkabı bir iki yıl dayanmalıdır”, “Sipariş verdiğim kebab yirmi dakikada masamda olmalıdır.” gibi.

Satın alma sonrasında ise müşteri beklemediklerini elde ettikleriyle kıyaslar. Eğer beklemedikleri büyük, elde ettikleri küçükse mutsuz olur. Saçlarını döken şampuanla, bir ay içinde şekli bozulan ayakkabıyla ya da yarım saat geç gelen İskender ile müşteri mutsuzluk yaşar.

Müşteri mutluluğu aşağıdaki gibi formüle edilir:

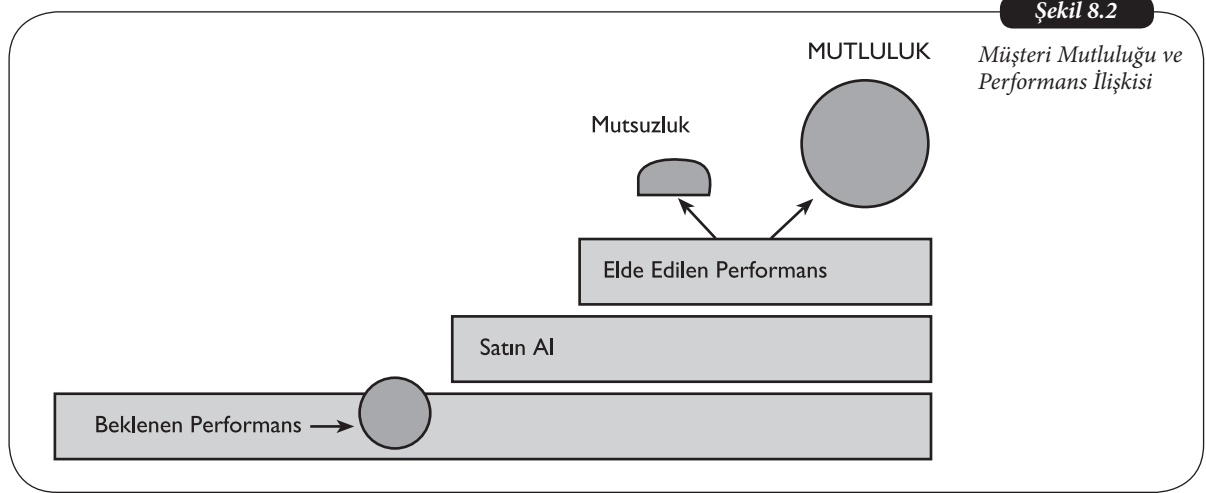
$$\text{Müşterinin Mutluluğu} = \text{Beklediği Performans} - \text{Elde ettiği performans}$$

Müşteri beklemediğinden azını elde ettiğine inanırsa mutsuz, beklemediğinden fazlasını elde ettiğine inanırsa mutlu olur. Aşağıda sunduğumuz Şekil 8.2. müşteri mutluluğunu en basit şekli ile özetler. Tekrarlarsak, müşteriler satın alma öncesindeki beklentileri küçük, satın alma sonrasında elde ettikleri büyükse mutlu olurlar. Şampuan hem saçı besliyor, hem de rüzgarda ahenkle dans ettiriyorsa; ayakkabı sadece formunu değil modasını da uzun yıllar koruyorsa; yemek tam vaktinde gelmişse, hele bir de işini seven servis elemanı içecek siparişini de zamanında getirmişse müşterinin mutlu olma olasılığı yükselir, çünkü beklemediğine ek bir şeyler daha elde etmiştir.

Müşteri beklentilerini nasıl değerlendirir diye düşünmüş olabilirsiniz. Müşteri mutlu olup olmadığına karar verirken;

1. Kendi beklentilerine,
2. Tanıdıklarından, çevreden duyduklarına,
3. Rakip ürünlere kıyasla satın aldığı ürünün performansına

odaklanır. Kendi beklentilerine ek olarak, çevresi, eşi dostu ve rakipler de müşterinin mutluluk değerlendirmesine girer. Beğenerek aldığı halıdan komşusu beğenmediği için soğuyan ev hanımı, rakibin daha avantajlı ürününü duyan cep telefonu kullanıcısı da belirli düzeyde mutsuzluk yaşayabilir.



Satış noktası kaynaklı sorunlar, müşterinin satın aldığı hizmet ve ürün ile ilgili olmasa da satın alma deneyimini mutsuz hale getiren şeyler olabilir. Kasa önünde oluşan kuyruklar, faturalama sisteminin çalışmaması, hediye paketleme hizmetinin olmaması, deneme kabinlerinin kalabalık ya da dağınık olması gibi örnekler vermek mümkün.

Çalışanlarla ilgili sorunlar, ürünün/hizmetin satın alınması sürecinde çalışanların kalitesi, müşteriye güvensizlikleri (güvenlik görevlilerinin yakın takibi gibi), hizmet sunma konusundaki isteksizlikleri ya da aşırı istekli oluşları, müşteri ile iletişim sürecinde başarısız oluşları ise işletme çalışanlarından kaynaklanan sorunlara örnektir.

Yapılan araştırmalarda tüketicilerin, ürünlerden çok işletme çalışanları ile kurdukları etkileşimden mutsuz oldukları görülmüştür (Barış, 2006). Müşteri sipariş ettiği kebabi uzun süre beklemekten ziyade müşterisinin beklemesine aldırış etmeyen elemana öfkele-

nir, kasada uzun kuyrukların olmasından ziyade önündeki ürünleri kasadan aheste geçiren çalışanı suçlar.

Zaman zaman çalışanlar tüm iyi niyetlerine rağmen müşterilerin mutsuz olmasına ve şikayetine neden olabilmektedir. Yanlış anlamalar müşterilerin şikayetlerinin önemli bir nedenidir. Özellikle hizmet sektöründe, sektörün özelliği gereği yanlış anlaşılmalara yaygındır. Restoranlarda kim çay istedi, kim kahve siparişi verdi çoğu zaman karışır.

Yapılan bir araştırmada, müşterilerin %64'ünün satış elemanlarının müşteriye ve ihtiyaçlarını önemsemediklerini düşündükleri bulunmuştur (Alanzo,1997, s. 10). Otomobili ile kaza yapmış bir müşteri, kasko servisinin sunduğu her araç çözümünün lütfümüştürüne verilmesinden rahatsız olabilir. Muhteşem bir şekilde bebeği ile ilgilenen hamile bir anne, kendisini dikkate almadığı için doktorundan vaz geçebilir.

Zaman zaman işletme çalışanlarının iyi niyetli olmadığı durumlarla da karşılaşmak mümkündür. İşletme çalışanların aslında pek de iyi niyetli olmayan bazı davranışları müşterilerin mutsuz olmasına neden olur. Yapılan bazı araştırmalarda çalışanların;

- Müşterilerin önünde diğer çalışanlara kötü davranması,
- Bilerek ve isteyerek yavaş ve kötü hizmet vermesi,
- İşe alkolün etkisinde gelmesi,
- İşletme varlıklarına hasar vermesi,
- Müşterilere ait şeyleri çalması,
- Taciz (fiziksel ve psikolojik) etmesi,
- Korkutma/tehdit, bağırma ve küfürlü konuşması

gibi kötü davranışların şikayete neden olabildiği bildirilmiştir.

İyi seçilmediği, yetiştirilmediği ve denetlenmediği takdirde bazı satışçıların müşteri güvenini kötüye kullanabileceğinden söz edilmektedir. Müşterinin bilgisizliğinden-tecrübeden yararlanma, eksik bilgi verip yanıltma, üründe olmayan özellikleri varmış gibi gösterme, asılsız açıklamalar yaparak ürünü/hizmeti yanlış tanıtmaya, fiyatlar, ödeme koşulları, iade edilme durumları veya garanti koşulları gibi konularda yalan söyleme (Taşkın, 2005, s. 230) tatminsizlik durumu yaratabilir.

Bu tür davranışlar iş dünyasının pek de hoş görmediği davranışlardır. Hem işletme için hem de çalışan için büyük sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmelere karşı davalar açılmasının nedeni olabilmekte, iş görenlerin de iş kaybına hatta çoğu zaman tazminatsız iş kaybına neden olabilmektedir.

Satın Alma Sonrasında Yaşanabilecek Sorunlar

Çoğu zaman müşterinin satın alma deneyiminin ardından mutsuzluklar baş göstermeye başlar. Bazen ürünlerin kullanılması ve yarattıkları faydanın görülebilmesi için zaman geçmesi şarttır. Örneğin, avukatlık hizmetlerinde ya da sağlık hizmetlerinde zaman önemli bir faktör olarak tatmin kararında göz önünde tutulur. Bunun aksi durumlar da söz konusudur. Satın alınanın hemen ardından netice bulmak istediğimiz ve beklentimizi kısa zaman ile eşleştirdiğimiz satın almalarımız da vardır. Aldığımız bulaşık makinasını hemen montaj hizmeti ile kullanmaya başlamak gibi. Satın alma sonrasında;

1. *Ürünün/hizmetin performansı tatminsizlik yaratabilir:* Ürün beklenen performansı sağlama konusunda başarısız olabilir. Leke çıkarıcı lekeleri çıkartmazsa, bilgisayar yazıcı ile bağlanamaz ise beklenen performans gerçekleşmemiş olur. Ürün, beklenen performansı belirli bir dereceye kadar sağlar ama tamamı ile sağlamayabilir. Et çok lezzetli olabilir ancak müşterinin yiyebileceği derecede pişirilmemiş olabilir. Otel odası çok şık, rahat olabilir, ancak denize bakan cepheden olmayabilir.

2. *Performansın süresi tatminsizlik yaratabilir:* Alınan ürünün ömrünün kısa olması (ayakkabı üç ayda şeklini kaybederse), alınan ürünün etkisini çabuk ya da geç göstermesi (bir ay kullanılan kırışık önleme kreminin netice vermemesi)
3. *Ürün ve hizmet ile gelmesi gereken yan ürün ve hizmetlerin performansı tatminsizlik yaratabilir:* Ürün ve hizmetlere ek olarak gelmesi gerekenler temin edilmemişse müşteri şikayet etme davranışına yönelebilir. Örneğin, kartuşu içinde vaadi ile satılan bir yazıcı ile ancak 50 sayfa yazabilmişse, hediye yapılması istenilen paket özensizce sarmalanmış ise müşteri mutsuzluk yaşayabilir.

Tüketici kimliğiniz ile satın aldığınız üründen, satın alma ile ilişkili süreçte çalışanlar ile yaşadığınız sorunlardan ve satın alma sonrasında yaşadığınız sorunlardan oluşan bir tablo hazırlayınız. Bu tabloda sorun yaşadığınız konular daha çok nerede tekrarlanıyor?



SIRA SİZDE

SORUNLA KARŞILAŞAN MÜŞTERİ İÇİN SEÇENEKLER

Satın alma sürecinin her hangi bir adımında sorun yaşayan müşterilerin yaşanan sorunu çözmeye süreçlerinde bazı seçenekleri vardır. Pazarlama ve Müşteri İlişkileri literatürü bu süreci şikayet davranışı olarak isimlendirmektedir. Şikayet etme davranışı, müşterilerin kendilerini mutsuz eden bir satın alma deneyimi sonrasında gösterebilecekleri her türlü davranışı kapsayan geniş bir tepkiler zinciridir. Kendisini mutsuz eden satın alma sonrasında müşteri;

1. Susmayı ve hiçbir tepki vermeden satın alma yapmayı kesmeyi seçebilir. Örneğin, saçlarını boyatmış bir müşteri bu deneyiminden mutlu olmamış ise “saç boyama” olayını tüketim davranışından tamamı ile ve hayatı boyunca çıkarabilir. Yediği suşiden hiç hoşlanmamış bir tüketici, suşi yemekten ve hatta Japon yemekleri yemekten hayatı boyunca kaçınabilir.
2. Susmayı ve satın almaya ve kullanmaya devam etmeyi seçebilir. Eğer satın aldığı ürün doğası gereği süreklilik arz eden bir ürün ya da hizmet ise; bedelini önceden ödediği bir ürün ise, ya da başka bir işletme ile çalışamayacağı tekeli bir sektör ise tüketiciler tepki vermeksizin satın alma ve tüketme davranışına devam edebilir. “Dere geçerken at değiştirmemek” deyimini kullanan bir ulus olarak, dava süreci içinde avukat, tedavi sürecinde doktor, eğitim sürecinde de üniversite değişikliği yapmayabiliriz.
3. Mutsuzluğunu üçüncü ve çözüm getirebilecek partilere iletebilir. Yasal yollar ile işletmeye dava açarak çözüm aramak, şikayet çözme misyonunu üstlenmiş kurumlar aracılığı ile çözüm aramak bu seçeneğin örneklerindedir. Eğer müşteri satın alım yaptığı işletmenin sorun çözeceğine inanmıyorsa, işletme ile bağlantıya geçip sorununu anlatma konusunda problem yaşamış ise, ve çoğu durumda olduğu hali ile arayıp taramasına rağmen kendisini dinleyecek bir müşteri ilişkileri birimi bulamıyorsa bu tepkiye yönelir. Üçüncü partilere şikayet çözen İnternet tabanlı siteler, odalar, birlikler, hatta gazeteler, medya kurumları dahildir.
4. Kendisini mutsuz eden ürünü, markayı, işletmeyi boykot edip, benzer deneyimleri yaşayan diğer tüketici kitlelerini örgütleyebilir.
5. Mutsuzluğunu eşi ve dostu ile konuşarak hafifletmeye çalışabilir. Şikayet etme davranışlarının hepsi sıkıntılı süreçlerdir. Satın alma deneyiminin ardında, para, emek, zaman kaybının yanı sıra beklentilerin de kaybı söz konusudur. Bu davranış müşteriye etkin bir sonuç getirmez, örneğin parasını geri alamaz, ürün iadesi yapamaz. Ancak duygusal rahatlama sağlar. Günümüzün iletişim ortamında sosyal medyadaki etkileşim düşünüldüğünde mutsuz müşterilerin eş-dost çevresinin hayli geniş olabileceğini, hatta hiç tanımadıklarıyla bile mutsuzlukları paylaşabi-

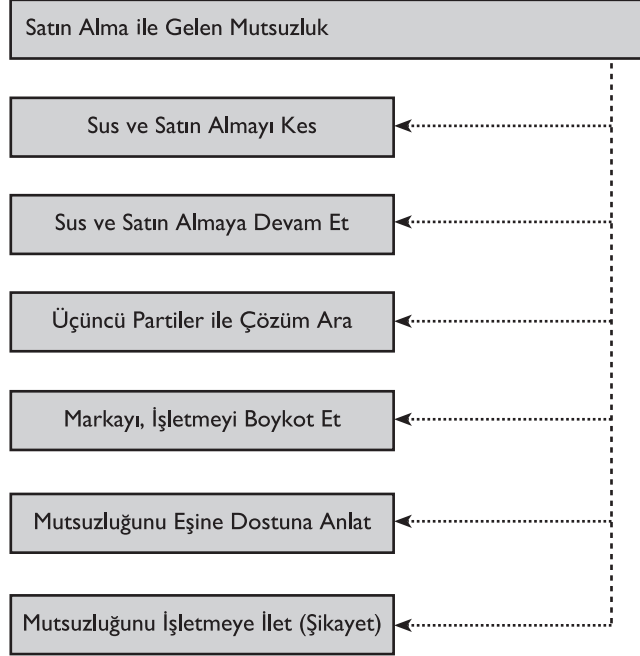
leceklerini düşündüğümüzde işletmelere ciddi kayıplar yaşatabilecekleri görülür. Olanların anlatılıp bünyeden atılması yararına ek olarak eşi ve dostu ile konuşanlar akıl, parasal yardım, ürün yardımı gibi yardımları da elde edebilirler. Olanların eş dost ile konuşulmasında bir başka nokta, kötü satın alma deneyimi yaşayan müşterinin eşini dostunu uyarması, ben alım yaparak hata yaptım, sen bu işletmeden alım yaparak yanma demek istemesi de vardır (Barış, 2006).

6. Mutsuzluğunu işletmeye iletmeyi yani işletmeye doğrudan şikayet etmeyi seçebilir. Mutsuzluğunu işletmeye ileten bir müşteri, işletmeye ikinci bir şans vermiş, ve “senden alım yaptım ve mutsuzum, çözüm istiyorum” diyerek işletmenin müşterisi olmaya devam etme niyetini ortaya koymuş demektir. Bu davranış şekli, müşterilerini elinde tutmak isteyen işletmeler için yönetilmesi gereken bir süreç olarak ele alınır. Şikayet Yönetimi sürecinin detaylarına ilerleyen başlıklarda değinilecektir.

Aşağıda sunulan şekilde bir müşterinin kendisini mutsuz eden bir satın alma deneyiminin ardından gösterebileceği tepkileri sunuyoruz. Elbette ki tüm tepkiler tek başına verilmeyebilir, bir tepkiye ek olarak bir başka tepkide gösterilebilir. Özetle aşağıdaki şekilde verdiğimiz yukarıda da sıraladığımız tepkilerin bir kaçını aynı anda vermek mümkündür. Eşi ve dostu ile mutsuzluğunu paylaşmak, şirkete mail atmak eş zamanlı yapılabilecek eylemlerdir.

Şekil 8.3

Satın Alma Deneyiminden Mutsuz Müşterinin Olası Davranışları



SIRA SİZDE



Bir önceki sıra sizde uygulaması için hazırladığımız tabloya bir göz atıp hangi tür mutsuzluklarınızda nasıl davrandığınızı gözden geçiriniz. Kararınızda hangi unsurlar önemliydi?

Günümüzde müşterilerin tepkisiz kaldığı ve susmayı seçtiği örneklere rastlamakta zorlanıyoruz. Çünkü artık tüketiciler güçlerini fark ettiler. Pek çok durumda işletmelere “ben yoksam sende yoksun” diyebiliyorlar. Ancak “susma davranışı”nın da bir seçenek olduğunu; bazı durumlarda müşterilerin susarak tepki verebileceklerini de söylemek gereklidir. Eski zamanlarda tüketicinin mutsuzluğa tepkisi farklıydı. Örneğin, Day ve Landon 1976 yılında yaptıkları araştırmada müşterilerin çoğunluğunun susmayı tercih ettiğini bulmuşlardı. Sözü geçen araştırmanın bulgularına göre müşterilerin (1976, s. 263-268);

- %64.5'inin kendilerine gösterilen davranıştan herhangi bir rahatsızlık duymadıklarını,
- %24.2'sinin rahatsız olup, eyleme geçtiklerini,
- %11.3'ünün kızıp, eyleme geçemediklerini,
- Şikayet edenlerin % 5' inin yasal birim ile bağlantı kurduklarını,
- %3'ünün avukatlar ile bağlantı kurup olayı yargıya intikal ettirdiklerini söylemişlerdi .

Göreceli olarak daha güncel (2000 yılı) ve Amerika' da yapılan bir araştırmada ise tatminsizlik yaşayan tüketicilerin;

- %46'sı tazminat istemiş,
- %54'ü tazminat istememiş,
- %76'sı çözüm sürecinde kendilerine adil davranıldığına inanmış,
- %51'i olumsuz iletiler yaymış, şirket hakkında olumsuz konuşmuş,
- %19'u olumlu iletiler yaymış,
- %30'u şikayet hakkında hiç konuşmamış,
- %42'si işletmeden yeniden alımlar yapmış,
- %53'ü işletmeden sınırlı da olsa yeniden alımlar yapmış,
- %5'i alımı tamamen durdurmuştur (Blodgett ve Anderson, 2000, s. 321-338).

Bu verilere baktığımızda tatmin olmadığı durumda sessiz kalma halinin günümüzde artık pek de geçerli olmadığını görüyoruz. Yaşamınıza giren yeni teknolojiler, rekabetin artması, işletmelerin içinde buldukları ekonomide ayakta kalmak zorunda olmaları, tüketicinin yanında olan kurum ve kuruluşlar gibi nedenler ile günümüzün tüketicisi şikayetini dillendirmek konusunda daha cesurdur.

Birkaç dakikalık bir internet taraması ile Türkiye'de tüketici şikayetlerinin artışını araştırın. Türk müşterisi, mutsuzluğunu işletmeleri terk ederek mi, işletmeye sorununu ileterek mi çözüyor?



SIRA SİZDE

4

ŞİKAYET ETME KARARI VE HOŞGÖRÜ DÜZEYİ

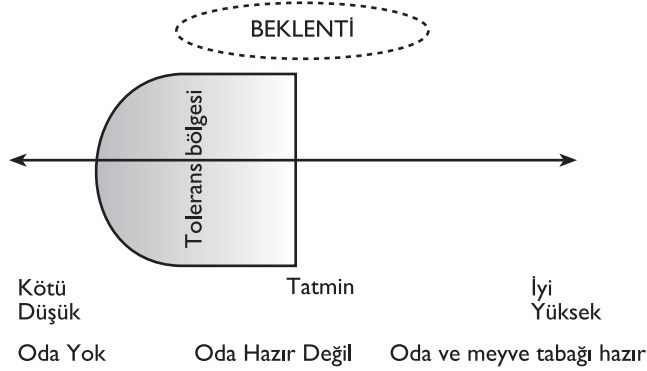
Müşterinin beklentisinin karşılanmaması mutsuzluğun yani şikayet etmenin başlangıç noktasıdır. Ancak her mutsuzluğun şikayetle sonuçlanmadığını biliyoruz. Bazen aldığımız peynir istediğimiz kalitede çıkmaz, ama markete dönüp şikayet etmeyiz. İş yemeğinde servis edilen pişmemiş eti sorun çıkaran biri olarak görülmemek için geri göndermeyebiliriz. Ters davranan bir hizmet elemanını kötü bir gün geçirdiğini düşündüğümüz için sorun etmeyebiliriz. Özetle, her mutsuzluk şikayetle sonuçlanmaz. Müşterinin hoşgörü düzeyi şikayet açısından önemli bir olgudur.

Müşterinin verdiği tepki onun hoş görme (tolerans) düzeyi ile yakından ilgilidir. Beklentiler ile alınan performans arasındaki mesafe müşterinin "tolerans (hoşgörü) bölgesi"dir. Bu bölge müşterinin almayı umduğu performans ile aldığı performansı değerlendirip, bir "yeterli gördüğü performans" düzeyine, derecesine, skoruna ulaşmasıdır. Bu bölge performans farklılıklarının hoş görülebildiği kısmı yansıtır (Estelami ve DeMayer, 2002).

Şekil 8.4

Tatmin, Beklenti ve Hoşgörü İlişkisi

Kaynak: Barış, 2006, sf. 38'den uyarlanmıştır.



Hoş görme bölgesi ile ilgili açıklamalarımıza bir örnekle devam edelim. Müşteri bir gece konaklamak için otelde yer ayırtmış olsun. Otelde rezervasyonun yapılmadığını görmesi ile rezervasyonu yapılan odanın hazır olmaması arasında fark vardır. Müşteri odanın hazır olmamasını, adına hiç rezervasyon olmamasına kıyasla hoş görebilir. Bu durumda, müşteri odanın hazırlanmasını bekleyip şikayet etmeyebilir. Odanın yarım saat içinde hazır edilmesini, iki saat beklemeye tercih edilir ve yarım saat bekleyiş hoşgörü bölgesine girebilir. Örnekleri çeşitlendirmek mümkün: Satın aldığı pantolonun ağ dikişlerinin sökülmesi ile paçasının sökülmesi arasında tolerans bölgesi farklıdır. Yemeğin tuzlu gelmesi ile yemeğin içinden bir şey çıkması arasındaki hoş görü bölgesi de farklı olur.

Müşterinin hoşgörü düzeyini ve şikayet etme kararını etkileyen değişkenler şöyle özetlenebilir (Barış, 2006):

1. Satın alım için harcadığı para, zaman ve emek miktarı,
2. Şikayet ederse olumlu tepkiler alacağına yönelik inancı,
3. Satın aldığı ürünün kendisi için önemi,
4. Genelde şikayete yönelik tutumu,
5. Mutsuzluğu ile ilgili değerlendirmesinde kimi suçladığı,
6. Mutsuzluğunu başka müşterilerin de yaşama olasılığı,
7. Nereye hangi yollarla şikayet etmesi gerektiğini bilip bilmemesi,
8. Zaman, yer, birlikte olunan kişilerin tutumu ve
9. Müşterinin mutsuz olduğu mağaza, marka ya da işletme ile ilgili önceki deneyimleri.

Aslında her tüketim deneyiminin risk taşıdığı ve müşterinin her alım sonrası bir parça risk taşımaya hazırlıklı olması gerektiği söylenilir (Gabriel ve Lang, 1995). Müşteri aklı ve duyguları ile mutsuzluğuna yönelik bir değerlendirme yapar, ve Şekil 8.4'de gösterilen tolerans (hoşgörü) bölgesinin neresinde durduğuna karar verir. Eğer hoşgörü bölgesinin daha karanlık noktalarındaysa şikayet etmeyi, değilse etmemeyi seçebilir.

Müşteriyi mutsuz eden şeylerin büyük şeyler olması şart değildir. Zaman zaman tüm hizmet yolunda giderken küçük bir nokta bile müşterinin mutsuz olmasına neden olabilir. Aslında dışarıdan bakıldığında küçük görülen bu nokta müşteri için "büyük"tür.

İnsanoğluna stres yaratan olaylar her zaman çok büyük, çok zor, hayat değiştiren olaylar değildir. İnsan yaşamı stres kaynağı doludur ve yaşamın günlük zorlukları bile birikerek müşteriyi mutsuz olmaya yönleltebilir. Günlük zorluklara; işe, toplantıya yetişecek olmak, form doldurmak, kimliğin fotokopisini almak, kredi kartı borcunu ödemek, çocukların okul toplantısına gitmek gibi endişeler dahildir. Müşteri olarak deneyimleyebileceğimiz pek çok sorun da günlük zorluklar içindedir (Stephens ve Gwinner, 1998). Örneğin; geç gelen taksiler, eli yavaş elemanlar, hat çıkarmak için bin bir soru soran telekomünikasyon

firması, çocuğun okul toplantısına giderken giymek için alınan ayakkabının topuğunun düşmesi ve diğer bir dolu bozuk, kırık, dökük, standart altı ürün stres yaratır. İnsanların kendilerine stres yaratan durumlarda stresle başa çıkma yöntemleri farklıdır.

ŞİKAYET YÖNETİMİ

Müşterilerde tatminsizlik mutsuzluk yaratan şeyleri ve bunların nedenlerini bulmak amacıyla bilginin toplanıp işlenmesine şikayet yönetimi denir (Barış, 2006).

Şikayet yönetiminin detaylarına girmeden önce işletmelerin neden şikayetleri yönettikleri sorusunu cevaplayalım. Şikayet yönetimi literatürü, müşterilerini dinleyen ve sorunlarına çözümler sunan işletmelerin daha karlı olduğunu ve müşterilerini elde tutma başarısı ile rekabetçi üstünlük sağladıklarını gösteren pek çok kanıt sunuyor. Bu yüzden, denir ki başarılı işletmeler, müşterilerin mutsuzluklarını gören, anlayan ve önlemler alan, müşterilerin yaşadığı sorunlara çözümler üreten, sorunları yöneten işletmelerdir. Müşteri mutsuzluğunu başarı ile yöneten işletmeler;

- Tatmin olmamış dolayısı ile mutsuz müşterileri kaybetmezler, kazanırlar,
- Müşterinin marka tercihini rakibe kaydırmasına engel olurlar,
- Mutsuz müşterilerin eş dostları ile konuşup olanları ağızdan ağıza yaymalarına engel olurlar.

Şikayetlerin yönetilmesi sürecinde müşterilerden gelen mutsuzluk tatmin olmama hali bilgileri dinlenir, müşterinin sorunu çözülür ve aynı sorun yeniden ve başka müşterilerin başına gelmesin diye düzeltici önlemler alınır. Şikayet yönetimi sürecini en basit hali ile;

1. Dinle,
2. Düzelt,
3. Değiştir.

ifadeleri ile özetlemek mümkündür.

İşletmelerin şikayet yönetimi sürecini nasıl yöneteceklerine verilecek yanıt yukarıda sıralanan üç D (Dinle, Düzelt ve Değiştir) ile sadeleştirilmiş olsa da, bu sürece dahi olacakların sayısı işletmelerin büyüklüklerine, ürün türlerine ve ürün karmasının genişliğine, kaynaklarına bağlı olarak değişebilir.

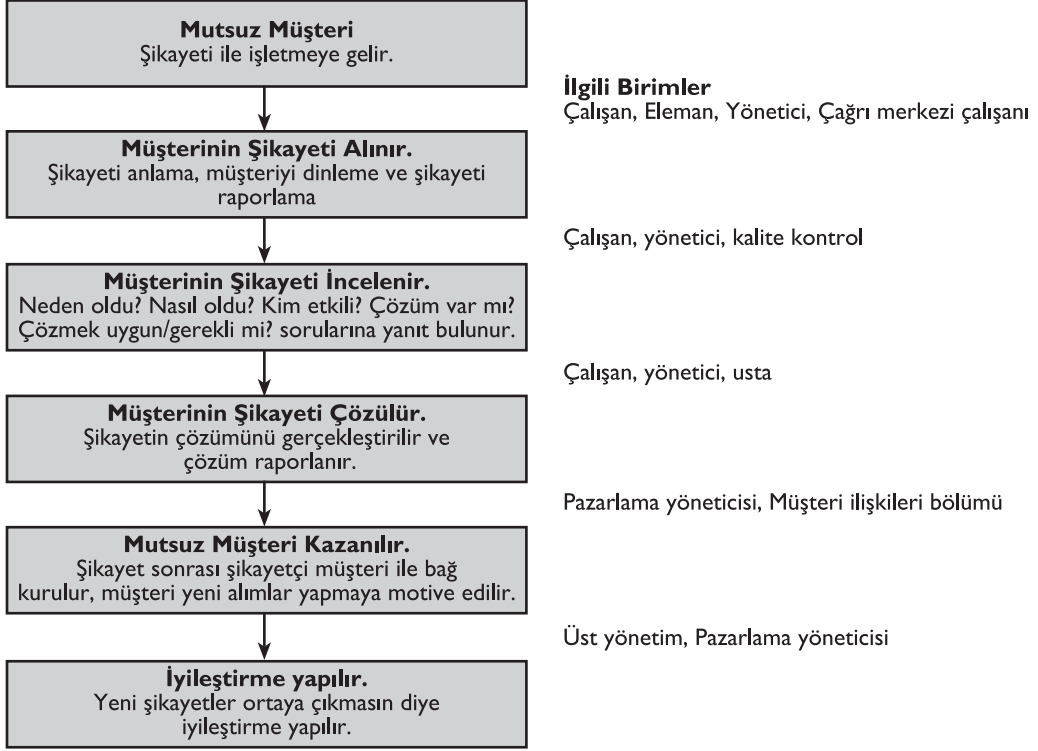
Şikayet Yönetimi Süreci

Müşterilerde tatminsizlik mutsuzluk yaratan şeyleri ve bunların nedenlerini bulmak amacıyla bilginin toplanıp işlendiği şikayet yönetimi süreci şu aşamalardan oluşur (Hansen ve diğerleri, 2009);

1. Şikayetlerin alınması
2. Şikayetlerin incelenmesi
3. Şikayetin çözümü ve
4. Şikayetçi müşterinin işletme ile iş yapmaya devam etmesi için çalışılması
5. Şikayetin bir daha ortaya çıkmaması için önlemler alınması

Aşağıdaki şekil, işletmelerin şikayetleri yönetme sürecini adım adım vermekte ve süreç içinde yer alabilecek ilgili birimleri sıralamaktadır.

Şekil 8.5

Şikayet
Yönetimi
Adımları

İşletme içinde alınan şikayetin yönetimi açısından ilk adım şikayetin ilettiği eleman/ çalışan/çağrı merkezi çalışanı tarafından atılır. Çalışanlar, mutsuz müşterilerin karşılaşacakları ilk “işletme yüzü-temsalcisi” olmaları nedeniyle çok önemlidirler. Müşteri mutsuzluğunun kaynağı olmadıkları halde şikayetlerle ilgilenen elemanlardan çok şey beklenir. Müşteri ile teması kurmadıkları için müşteri bilgisinden yoksundurlar, satın aldığı ürün ve hizmetlerle ilgili bilgileri sınırlıdır. Bu nedenle şikayeti çözecek elemanların veri tabanından rahatlıkla bilgilere ulaşması, onların bilgi ile desteklenmesi müşteri memnuniyetini kolaylaştırır. Şikayetin gerçek olup olmadığına, rapor/tutanak tutulup tutulmayacağına, çözüm sunulup sunulmayacağına ilk onlar karar verir. Ek olarak şikayeti alan elemanın müşterinin mutsuzluğuna mutsuzluk eklememek gibi sorumluluğu da olur. Müşteri mutsuz iken öfkeli, duygusal ya da saldırgan olabilir. Tüm bu nedenlerle, müşterinin mutsuzluğunu dinleyen ve şikayet konusunu anlamaya çalışan eleman aynı zamanda müşteri ile ilişkisini yönetmeye, müşterinin duygularını anlamaya da çalışır. Bu aşama şikayet yönetiminin zorlu aşamalarından biridir. Konunun detaylarına ilerleyen kısımda değinilecektir.

Şikayetlerin incelenmesi, birinci adımda tutulan raporlara ve tutanaklara göre yapılır. İşletmenin gerekli incelemeleri yapabilmesi için sorunun tam olarak anlaşılması gerekir. Bunun anlamı şikayeti alan birimin müşterinin tam olarak derdini anlamak, ne tür bir beklenti içinde olduğunu kavramak açısından çok önemli olduğudur. İkinci aşamada işletme sorunun kaynağını aramaya başlar. Ayakkabı neden kısa sürede deforme olmuştur? Sipariş edilen ürün yerine neden başkası teslim edilmiştir? Sorun sadece o ürüne, o müşteriye ait olabilir, ya da tüm üretim partisine ait olabilir ve pek çok müşteriyi ilgilendirebilir. Bu nedenle müşterinin sorununun detaylıca analiz edilmesi bu aşamanın sorumluluğundadır.

Ek olarak, bu aşama, ortaya çıkan sorunun bir salgın halinde başka müşteriler tarafından da deneyimlenmesine engel olması açısından önemlidir. Bir anlamda erken teşhis diyebileceğimiz bu aşama hem yeni şikayetlerin gelmesine engel olur hem de müşteri mutluluğuna adanmışlığın bir ispatı olarak müşteri zihninde yer yapar. Aşağıda müşteri mutluluğuna adanmışlık konusunda bir ürün geri çağırma örneği bulacaksınız.

IKEA Türkiye'den önemli çağrı

IKEA Türkiye, global IKEA'da alınan karar üzerine "Antilop Mama Sandalyesi Kemerini"ni geri çağırıldığını bildirdi. **IKEA, mama sandalyelerindeki emniyet kemerinin beklenmedik şekilde açılmasıyla bebeklerin düşmesi üzerine 1,2 milyon mama sandalyesini geri çağıracağını açıkladı.** IKEA Antilop Mama sandalyesinin kemerinin 17389 numaralı tedarikçi tarafından 2006 yılının 7. ayı ile 2009 yılının 11. ayı arasında üretildiği ve satışa sunulduğu belirtilen açıklamada, ürün kemerinin geri çağırmasının söz konusu olduğu ifade edildi. IKEA Türkiye olarak bugüne kadar müşterilerinden IKEA Antilop mama sandalyelerinin kemerine ilişkin herhangi bir şikayet gelmediği belirtilen açıklamada, şunlar kaydedildi: "Global IKEA'da alınan karar üzerine IKEA Türkiye olarak biz de aynı ürünü 5 Ocak 2012 tarihinden itibaren web sitemizden duyurarak geri çağırıldığımızı belirtmek isteriz. IKEA'da satışa sunulan çocuk ve bebek ürünleri bebek sağlığının güvenliği göz önünde bulundurularak en katı testlerden geçtikten sonra üretim aşamasına geçmektedir. IKEA, çocuklar için tasarladığı ürünlerde risk değerlendirmelerini ve tüketici dönüşlerini dikkate alarak tüm riskleri en aza indirmek için hassas ve duyarlı yaklaşımı ile en ufak bir riskte bile hassas davranarak ürünleri geri çağırılmaktadır. Bu olaydan diğer mama sandalyeleri etkilenmemiştir."



Resim 8.1

Müşteri Mutsuzluğu ve Ürün Geri Çağırma

Kaynak: Hürriyet Gazetesi, 05.01.2012

Müşteri şikayetini işletmeye iletildiğinde, şikayet artık işletmenin bir parçası olur. Şikayeti alan çalışan/yönetici, yalnızca şikayetçi müşteri için değil, ileride oluşabilecek tüm müşteri memnuniyetsizliklerinin önüne geçmek için işletmenin faaliyetlerine odaklanmaya başlarsa şikayetler yönetilmeye başlanır. "Nerede yanlış yapıldı? İşler ne zaman kötü gitmeye başladı? Bunda şirket olarak bizim payımız ne?" "sorularına yanıt aramak, mutsuzluğuna yanıt arayan şikayetçi tek bir müşteriye o an için çözüm bulmaktan daha önemlidir. Ancak açıktır ki tek bir müşterisinin mutsuzluğunu çözmeden/çözemeyen bir işletme kümülatif bazda müşteri mutsuzluklarını hiç çözemez.

Müşterinin şikayet ettiğinde bazı beklentileri olur. Bu beklentiler ona sunulacak çözüme karar verirken çok önemlidir. Örneğin yemeğinin soğuk olmasından şikayetçi olan bir müşteriye sıcak yemek sunulması önerilir. Ancak müşteri iştahının kaçtığını söyleyip çözüm önerisini reddedebilir. Bu nedenle üçüncü adım, yani şikayetin çözümü aşaması pek çok farklı çözüm önerisinin sunulabildiği aşamadır. Yemeğini soğuk bulan müşteriye para iadesi önermek, ya da özür dileyip, tatlı ikramı yapmak gibi. Çözüm aşamasının olası seçeneklerine de ilerleyen kısımda değineceğiz.

Şikayeti çözülen müşterinin izlenilmesi, hâlâ işletmenin müşterisi olup olmadığının takip edilmesi müşteri ilişkileri yönetiminin temel konularından birisidir. Müşteriye şikayeti sonrasında telefonlar etmek, çözüm konusunda tatmin düzeyini araştırmak, yeni alımlar yapıp yapmadığını izlemek, yeni alımlar yapsın diye indirimler önermek bu aşamanın adımlarıdır, ve işin aslı müşteri ilişkileri kitabından tüm öğrendiklerinizin uygulama alanı bulduğu bir aşamadır.

Şikayet yönetiminde son aşama, yolunda gitmeyen ve şikayet konusu yaratacak her ne ise o şey işletmenin başına bir daha gelmesin diye önlemler almak, politikaları, stratejileri gözden geçirmektir. Kazanan işletmeler, yaptıkları hatalardan, başlarına gelen olumsuz şeylerden öğrenirler, öğrendiklerini de eylemlerine yansıtırlar.

Özetleyecek olursak şikayetler analiz etme, planlama, yürütme ve kontrol faaliyetlerinden oluşan geleneksel yönetim süreci içinde yönetilirler. Tüm bu sürecin hızla yönetilmesi, yanıtların güvenilir ve tutarlı olması, müşterilerin kolaylıkla işletmeye ulaşabilmesi, şikayet edenin bilgilendirilmesi çok önemlidir. Bu süreçlerde önemli olan noktalardan biri şikayet eden müşteri ile karşılaşan çalışandır. Çalışanın müşteri şikayetin alınması ve yanıtlaması sürecindeki becerisi, yetkinliğidir. Bu nedenle de işletmeler çalışanlarını şikayetlerin alınması ve çözülmesi konusunda eğitirler. Şikayet sonrasında tüm müşterilerin mutluluğu için şikayete gelen deneyimin işletmenin hizmetlerini ürünlerini iyileştirmek için kullanılması ise işletmeyi başarıya götürecektir.

Şikayet Yönetiminde İşletme Çalışanları

Daha öncede söylediğimiz gibi zaman zaman iyi niyetlere rağmen aksilikler yaşanabilir ve işler yolunda gitmeyebilir. Bu tür yolunda gitmeyişlere müşteri-çalışan ilişkileri de dahildir. Bazen müşterinin çalışanı bazen de çalışanın müşteriyi anlamadığı durumlar yaşanabilir. Ancak işletmecilik açısından esas işletme çalışanın her daim müşteriyi anlaması gerektirir. Duymak ve dinlemek aynı şeyler değildir.

SIRA SİZDE



Bir restoranda sipariş verme sürecinde ayran siparişi ile ilgili şöyle bir konuşmaya tanık olduğunuzu var sayın. Bu süreçteki dinleme kalitesi üzerinde düşünün.

Müşteri: Ayran kutu ayran mı yoksa kendiniz mi yapıyorsunuz?

Servis elemanı: Kendimiz yapıyoruz. Çok şahane! Meşhurdur ayranımız.

Müşteri: Eğer kutu ayran değilse, ben kola alayım.

Servis elemanı: Bence ayran için, süperdir.

Müşteri: İçmek isterim ama kendi yaptığınızda kaymak çıkabilir. Kaymak beni hasta eder, kola alayım ben.

Servis elemanı: Ben size köpüklü bir ayran getireyim. Memnun kalacaksınız.

Müşteri: Anlatamadım galiba, kaymak çıkarsa kusarım.

Servis elemanı: Tamam, kola getiriyorum.

Duymak ve dinlemek aynı şeyler değildir. Duymak işitme yeteneği ile ilgili seslerin algılandığı bir süreçtir, dinlemek ise duyduğumuzu anlayıp yorumladığımız psikolojik bir süreçtir. İki birey aynı şeyi duyup bambaşka yorumlara varabilirler. İşte bu nedenle dinlemek aslında nesnel bir süreçtir ve başarılı olmak isteyen bir müşteri ilişkileri çalışanı dinleme yeteneğini geliştirerek iş yaşamında fark yaratabilir.

DİKKAT



Duymak ve dinlemek aynı şeyler değildir. Dinleme konusunu ikinci ünitemize ele almıştık. İhtiyaç duyuyorsanız o ünitemize geri dönüş yapabilirsiniz.

İş dünyası düşünüldüğünde müşterileri dinlemek açısından önemli bir diğer unsur da müşterinin sizden önce kimler ile konuştuğu ve hangi bilgileri verdiğidir. Bazen, işin doğası gereği müşteri önce bir hizmet birimi ile görüşür, sonrasında derdini bir başka kişiye aktarır. Örneğin ütü masası almak isteyen bir müşteriyi mobilya mağazasında önce ev dekorasyonu personeli karşılar ardından, müşterinin almak istediği ütü masası bölümüne yönlendirebilir. İş dünyasında bu sürece "gatekeepers" deniliyor. Kelime anlamı kapıcı, bekçi olan bu sözcük geleni geçeni kontrol eden mekanizma olarak adlandırılabilir. Yöneticilerin sekreterleri, mağazaların bilgi masaları, hastanelerin hasta kabul masaları, çağrı merkezi elemanları bu görevi üstlenen birimlerdir. Bir müşteri sorun yaşamış ise doğrudan genel müdür ile konuşma yapmaz. Bu sorun yaşayan müşteri genel müdür ile konuşmaz anlamına gelmemelidir. Bu nedenle müşterinin kaç kişi ile konuştuğu, hangi

bilgileri verdiği, konuşulan bu kimsenin bilgileri nasıl yeniden örgütleyip çözüme doğru adımlar attığı ve bir üst birime ilettiği müşteri ilişkilerinin önemli konularından birisidir. Bu nokta özellikle mutsuz müşterinin şikayet sürecinde daha da mutsuz olmasına hatta öfke düzeyinin yükselmesine nedendir. Müşteriler şikayetlerini defalarca farklı kişilere anlattıklarında öfke düzeyleri yükselir. İş yaşamının ve iş akışının doğal bir parçası olan “gatekeepers” sayısı yükseldikçe, ulaşmak istedikleri sorun çözücü birime ulaşana kadar geçen zaman arttıkça müşteri mutsuzluğu katlanacaktır.

Şikayetin çözümü müşterinin dinlenilmesi ile kolaylaşır. Elemanın dinleme istekliliği müşterinin kendini daha az suçlu hissetmesine, yönetici ile konuşmaya daha az teşebbüs etmesine, mağazayı diğerlerine önermesine ve yeniden alımlar yapmasına neden olduğu bulunmuştur. Şikayetleri sakin ve olumlu bir tutumla dinlenen müşteriler mağazaya yeniden gitme istekliliği göstermişlerdir (Clopton ve diğerleri, 2001, s. 124-139).

Şikayeti Çözen Çalışan Özellikleri

Şikayet yönetimi açısından sürece dahil olan çalışanların bazı temel özelliklerinin olması gereklidir. Şikayeti alan elemanın belirli kişilik özelliklerine ve tutuma sahip olması şikayet yönetim sürecinin etkinliğini çoğaltır. Şikayeti alan çalışanın anlayışlı ve yardımcı olması gerekir. Güvenilir, dost, uzman, dürüst ve ilgili olarak görünmek de önemlidir (Davidow ve Leigh, 1998, s. 91-102; Crie, 2003, s. 60-79). Elemanlara “aksi ispatlanmadıkça müşteriniz daima haklıdır” ilkesini kullanmaları önerilebilir. Sizlere de yardımcı olması açısından şikayet yönetim sürecinde ne tür bireysel özelliklerin önemli olduğunu detayları ile inceleyelim.

Şikayetleri en iyi şekilde çözebilecek elemanlar şu özelliklere sahiptirler (Better Practice Guide 1, 2009):

- *Sıcak, anlayışlı ve empatik*; farklı özelliklerdeki kimselere yanıt verebilirler,
- *Savunmacı olmayan*; kurumlarını körü körüne savunmayan çalışanlar, bir diğer deyişle kraldan çok kralcı olmayan kimseler, şikayeti daha etkin ele alabilirler,
- *Analitik*; kolayca sorunun özüne inebilir, kanıtları ve iddiaları ölçüp-tartabilir ve mantıklı bir sonuca ulaşabilirler,
- *Önyargısız*; Yanlış varsayımlardan kaçınır, kanıtları tarafsız olarak ele alırlar,
- *Dirayetli*; Şikayetler için öncelikler belirleyebilir, ne zaman şikayeti bir başka çalışana devretmeleri gerektiğini bilirler,
- *Yaratıcı*; Şikayeti çözmeye alternatif çözüm yolları ararlar,
- *Kararlı*; Şikayet süreci içinde müşterinin beklentilerini yönetebilirler, şikayetin en iyi nasıl çözüleceği konusunda girişimde bulunurlar,
- *Emin*; kibarca açıklama yapar, tutumlarını kararlılıkla korurlar,
- *Çabuk toparlayabilen*; Öfkeli, üzgün, duygusal olan şikayetçilerin söylediklerini kişisel algılamadan profesyonelce tepki verebilirler.

Tüm bu özellikler iyi bir iletişimci olmak için gerekli temel özelliklerdir. Ek olarak belirli kişilik özelliklerine sahip olması, ürün hakkında yetkin ve bilgi sahibi olması, hoş ve iş gereklerine uygun bir görünüme sahip olması ve uygun bir beden diline sahip olması da hayli önemlidir. Bu önemli noktalardan aşağıda kısaca söz edilecektir.

Ürün ile ilgili bilgi birikimi. Bilgili bir satış elemanı; ürünü/hizmeti tanır, müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlar ve müşteriyi sınava çekmeden şikayetine yönelik gerçekleri öğrenir. Bu nedenlerle de bilgili satış elemanları müşteride olumlu duygular yaratır, problemin yeniden ortaya çıkmayacağına yönelik inancı destekler. Zira bilgili bir satış elemanı ile iletişim kurduktan sonra ürünü değiştiren-para iadesi alan müşteriler kendilerini daha çok tatmin olmuş hissetmişlerdir.

Elemanın görünüşü. Krapfel 1988'de, müşterinin kişisel görünüşünün ve davranış tarzının satış elemanının şikayetiyle ilgilenme niyetini nasıl etkilediği üzerinde oldukça ilginç bir araştırma yapmıştır. Şikayetlere satış elemanlarının penceresinden bakan bu araştırma sonunda: satış elemanının hem görüntü olarak hem de davranış tarzı olarak hoş ve kendine benzer algıladığında müşteriye olumlu bir şekilde tepki verdiğini bulmuştur (Clopton ve diğerleri, 2001, s. 124-139). Bu bilginin pratikteki kullanımı ise satış elemanlarının müşterinin görünüşüne bakmadan çözüm sürecine girmeleri gerektiği ve bu eğilimlerinin farkında olmaları için de eğitilmeleri gerektiğidir.

Çalışanın beden dili ve gülümsemesi. Müşteriler ile iletişimde önemli noktalardan biri şikayeti çözen elemanın beden dilinin dilinden çıkanlar ile tutarlı oluşudur. Bu nedenle gülümsemek önemlidir, gülümseyin yerine, samimiyetle gülün denilebilir. Pek çok Amerikan firması çalışanlarına nasıl gülüneceği konusunda bile dersler vermektedir. Gülümsemenin müşteri etkileşimi üzerine etkileri araştırılmaktadır. Örneğin yapılan bir araştırmada garsonların gülümsemesi ile aldıkları bahşişler arasında bağ olup olmadığı araştırılmış ve gülümsemenin müşterilerin gülümseyene karşı yardım duygularını kabarttığı bulunmuştur (Dietz, 2008, s. 127).

ŞİKAYETLERİN ÇÖZÜMÜ

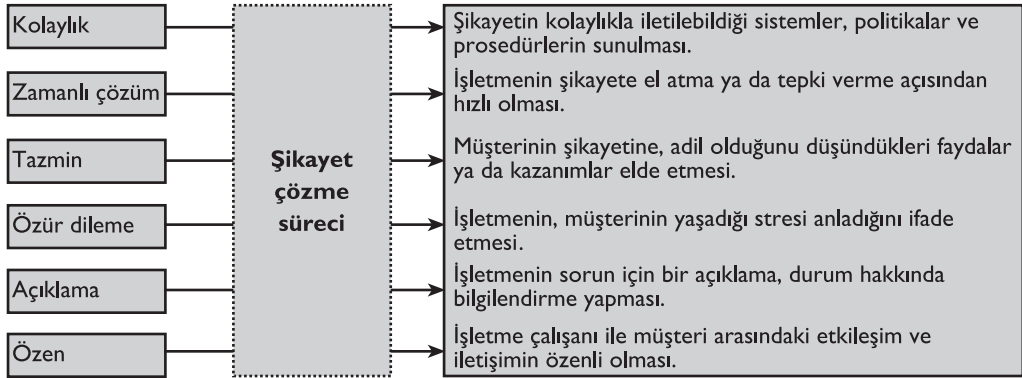
Şikayetlerin önemli olduğuna inanan ve onları etkin şekilde çözmek isteyen işletmeler;

1. Şikayetlerin kolaylıkla iletileceği sistemler kurmak,
2. Şikayetlerin zamanında çözülmesini sağlamak,
3. Uygun çözümler sunmak,
4. Müşterilerin yaşadıkları mutsuzluğun farkında olduğunu ifade etmek,
5. Sorun ile ilgili bilgileri müşteriler ile paylaşıp uygun açıklamalar yapmak,
6. Özenli çözümler sunmak

zorundadır. Bu altı maddelik zorunluluklar akışı iyi bir şikayet yönetimi sisteminin esasıdır. Şekil 8. 6. böyle bir sistemin esaslarını yansıtmaktadır.

Şekil 8.6

Şikayetlerin
Çözümünde
Önemli
Esaslar



Kaynak: M. Davidow (2003), *Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't*, *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 3, s. 232'den uyarlanmıştır.

Pek çok işletme yukarıda verilen altı önemli noktayı dikkate alarak şikayet yönetim süreci kurarlar. Eğer işletme içinde şikayet çözmeye yönelik bir yönetim süreci yok ise, Thomas ve diğerlerinin önerdikleri şu adımlar ile şikayetlere yaklaşmak uygun olur, ancak en kısa sürede de standartları belirlenmiş bir şikayet yönetimi sürecinin belirlenmesi şarttır.

1. **Şikayet eden müşteriye teşekkür edin:** Bu konuyu bizimle paylaştığınız için teşekkür ederiz. Şikayetiniz bizim için kıymetli ve benzeri ifadeler kullanılabilir.

2. **Şikayeti neden takdir ettiğinizi söyleyin:** Sizi anlıyoruz. Bu konunun yönetilmesi firmamız için önemli ve benzeri ifadeler kullanılabilir.
3. **Yanlışlık için özür dileyin:** Yaşadıklarınızı anlıyoruz. Bazen ön göremediğimiz şeyler olabiliyor, bizi bu konuda anlayışla karşılayacağınızı umuyoruz ve benzeri ifadeler kullanılabilir.
4. **Konu ile ilgili olarak hemen eyleme geçeceğinizi vaad edin:** Konuyu inceleyip, mümkün olan en kısa sürede çözmek için elimizden geleni yapacağız, Bu konunun çözülmesi ve gerekli incelemeleri yapabilmemi için bize süre tanıyacağınızı umuyoruz ve benzeri ifadeler kullanılabilir.
5. **Gerekli bilgileri almak için sorular sorun:** Nerede? Hangi ürünle? Kimle ? Ne zaman? sorularını sorun. Perakendeci içinde kimlerle görüşüldü? müşteri kimdir? gibi bilgilere ulaşın.
6. **Yanlış hızlı bir şekilde düzeltin, sorunu çözümleyin.** Çözümün adaletli olmasına dikkat edin.
7. **Müşterinin tatmin olup olmadığını sorun, takibinizi yapın.**
8. **Gelecekte ortaya çıkacak yanlışları önleyin** (Thomas, Blattberg ve Fox,2004. s.31. s.29).

Bu adımlara ek olarak;

9. **Çözüm sürecinde mümkün olduğunca hızlı olun.** Çözmeyi planladığınız bir şikayetin sırf çok yoğunsunuz ve işleriniz çok diye bir parça geciktirilmesi deyim yerinde ise bir çuval incirin ziyan edilmesi demektir.
10. **Müşterinin şikayet süresince en az sayıda şirket çalışanı ile iletişim kurduğundan emin olun.** Perakendeci içinde pek çok çalışana derdini anlatan müşteri anlatıkça sinirlenebilir.
11. **Müşterinin sorununu adil bir şekilde çözdüğünüzden emin olun** (Barış, 2006).

Bir müşteri şikayeti sonucunda işletmeden aldığı “faydaların” adil olup olmadığına üç ilkeyi temel alarak karar verir. Bunlar denklik, ihtiyaç ve eşitlik ilkeleridir (Blodgett, ve Tax, 1997, s.188).

- **Denklik ilkesi;** Müşterilerin satın alma deneyiminde kaybettiğine denk bir tazminat almasıdır.
Satın aldığı ürünün parasını iade etmek denklik ilkesi gereğidir. Zaman zaman sorunun parasal giderilmesi yeterli olmaz, müşterinin sadece ekonomik olarak değil duygusal olarak da tazmin edilmesi gereklidir. Bu durum çoğunlukla müşteriden özür dilenmesi, yaşadıklarından üzüntü duyulduğunun söylenilmesi şeklinde olur. Gündelik yaşamda, eş dost ilişkilerinde bile özür dilemek zordur. İş dünyasının da özür dilemek konusunda bazı tereddütleri olur. Özür dilenmesinin işletmeleri bazı fazladan yükümlülükler getireceğine inanılır. Bu konuda işletmelerin yapılandırılmış bir süreçlerinin olması gereklidir. Hangi durumlarda ne tür tepkiler verilecek? Tam olarak neler söylenilecek? şikayetlerle yüzleşilmeden karar verilirse işletme şikayetleri daha kolaylıkla yönetir.
- **İhtiyaç ilkesi;** Müşteriye mutsuzluğu karşılığında sunulan şeylerin müşterinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını ifade eder.
İhtiyaçlar ilkesine göre, müşterilerin bireysel ihtiyaçları paralelinde şikayetlerin çözülmesi gerekir. İş görüşmesi için otelden yer ayırtmış bir müşteri ile turistik gezi yapmak için otel rezervasyonu yapmış bir müşterinin ihtiyaçları farklıdır. Her hangi bir rezervasyon problemi ile karşılaşıldığında iş adamı iş görüşmesini kaybetme, turist hiç tanımadığı bilmediği bir ülkede, bir şehirde yeni bir otel arama streslerine girebilir.

- *Eşitlik ilkesi*; Aynı sorunla karşılaşan tüm müşterilerin aynı çözümü elde etmesini yansıtır.

Eğer uçuş iptal edilmişse tüm müşteriler aynı çözümler ile karşılaşır ve bu uçak biletine ne kadar ödediklerine ya da kimin nesi olduklarına bağlı değildir. Eşitlik ilkesi şikayetin çözümü ile ilgilenen personelin de yardımcısıdır. Belirli kuralların olması ve aynı sorun ile karşılaşan müşterilere aynı çözümlerin sunulması şikayet sürecinin kontrolü açısından kolaylaştırıcıdır.

SIRA SİZDE



Yemeğinden kıl çıkmış bir müşteriye “yenisini getirelim” çözümünü denklik, ihtiyaç ve eşitlik ilkeleri açısından değerlendiriniz.

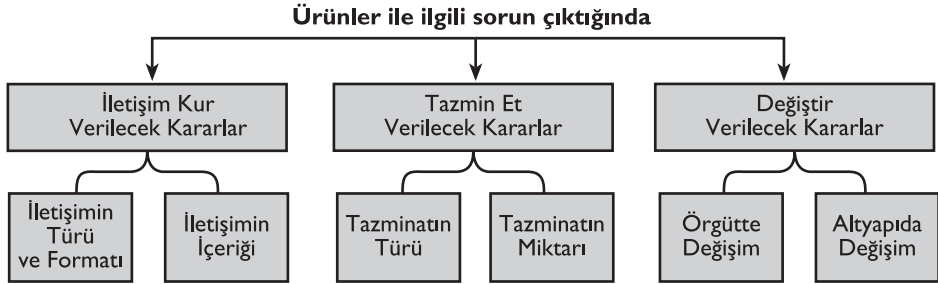
ŞİKAYETLERİN SALGIN HALİNE GELMESİ ve ÇÖZÜM SÜRECİ

İş hayatında her şey her zaman güllük gülistanlık gitmez. Örneğin, yakın bir zamanda pencere mekanizmasındaki aksaklıktan dolayı Toyota milyonlarca otomobilini geri çağırmak zorunda kalmıştı. Cadbury's 2007 yılı içinde çikolatalarında Salmonella ile ilişkilendirilen gıda güvenliği nedeniyle 1 milyon Sterlin ceza aldı. Aldi süpermarketleri 2008'de, Güney Almanya'daki zincirlerinin tamamından mineralli sularını (bildiğiniz soda) çekmişti. Çünkü sular mikropluydu. Özetle zaman zaman işletmeler ürünleri ile ilgili zor zamanlar yaşarlar, müşteri şikayetleri salgın haline gelmeye başlar ve bu salgın sürecinin de yönetilmesi gerekir.

Ürünler ile ilgili sorunlu günlerde yapılacaklar çok basittir: İletişim kur, tazmin et, düzelt. Aslında bu üç temel ilke şikayet yönetiminin üç temel ilkesi olan 1.) Dinle, 2.) Düzelt, 3.) Değiştir ile bire bir aynıdır. Sadece salgın halinde iletişim kurulacak kitle büyük ve yönetilmesi zorlaşır. Aşağıdaki şekil salgın halindeki şikayetler ile yüzleşen firmaların izleyeceği adımları göstermektedir.

Şekil 8.7

Salgın Halindeki Müşteri Şikayetleri ve Çözüm Süreci



Ürünleri ile ilgili sorunlu zamanlar yaşayan bir işletme için bire bir iletişim ve kitle iletişim olmak üzere iki iletişim seçeneği vardır. Sorunun büyüklüğüne ve yaşananların duyulmasına bağlı olarak iki seçenekten biri ya da çoğu zaman ikisi de kullanılmak zorundadır. Bire bir iletişim hem stresli hem de tehlikelidir. Çünkü ürünün kusuruna bağlı olarak zarar gören müşteriler öfkelenmiş olabilirler. Böylesi dönemlerde şirketlerin telefonları kilitlenebilir, dağıtım kanalında müşterilerle bire bir temas halindeki çalışanlar müşteri öfkesi ile karşılaşabilirler.

Kitle iletişimi açısından ise basın bildirimlerine hazırlanmak ve işletmeyi/markayı zorlayacak basın muhabirlerinin sorularına hazırlıklı olmak önemlidir. Basının ve halkın önüne çıkma işletmeler için en hassas aşamadır. Çünkü bir yanda kısa vadede sorunu çözme endişesi, öte yanda uzun vadede markanın şanını-şöhretini koruma endişesi vardır. Kriz yönetimi literatürünün en temel söylemi “kriz 24 saattir”. Bu nedenle işletmenin kısa ve uzun vadedeki amaçlarının önce kısa vade sonra uzun vade amaçlar olarak sıraya koyması

gerekir. Yani önce sorunu çözmek/güvenliği sağlamak, sonra işletme şöhretine odaklanmak şarttır. Ne yazık ki salgın haline gelmiş bir sorunla karşılaşmış işletmelere bakıldığında işletmenin basın karşısında markanın şöhretini korumaya öncelik verdiği görülür.

- İletişimin içeriği açısından işletmelerin;
- Ortada bir sorun olduğunu ve sorumluluğu samimi bir şekilde kabul etmek (özür dilemek),
- Sorunu kabul etmek ama sorumluluğu kabul etmemek (mazeret üret),
- Sorumluluğu kabul etmek ama ortada sorun olduğunu kabul etmemek (inkar etmek) ve

Hem sorunu hem de sorumluluğu kabul etmemek,

olarak sıralanabilecek dört seçeneği olduğu söylenilebilir. Literatür; markanın sorun açısından yapması gerekenler olup da yapmamışsa, bir değişle kabahatli ise, özür dilenmesini, eğer sorun üzerinde etkisi yok ve kontrol edemediği şeyler yüzünden sorun yaşanmışsa inkar etme ve hatta belki de savunma yoluna gitmesini önerir.

Özür dileme stratejisinde önemli olan birkaç nokta; 1. Sonradan açığa çıkacak bilgiler saklanmamalı, 2. Samimi olmalı, 3. Zorlamalar sonucu değil gönüllü olmalı, 4. Zamanlı olmalı, 5. Muhatabına (zarar görmüşleri belirterek, genelden ziyade muhatabına) yapılmış olmalıdır.

İnkâr etme açısından yapılabilecekler ise; 1. Söylence halinde yayılan bilgilerin doğru olmadığını ortaya koyan yeni bilgiler açığa çıkartmak, 2. Ortada sorun olduğunu kabul etmek ancak sorunu birinin üzerine yıkmak, günah keçisi seçmek (çoğunlukla CEO'ların istifa ettiği seçenektir), ya da 3. Olanları kabul etmek ancak bunu münferit bir olay gibi göstermek olabilir.

Sorunların salgın haline geldiği durumlardan işletmelerin kazançlı çıkabilmesi ya da en azından en az zararla çıkabilmeleri için yanlışların düzeltilmesi, hatalardan dersler alınmış sistemler kurması gerekir. Değişim, üretim ağı, tedarikçiler, dağıtım kanalı, tüketiciler kısacası pek çok farklı paydaşın iş birliği ile gerçekleştirilebilir. Kanada, Amerika, İngiltere menşeli markalar ürün geri çağırma konusunda hazırlık yapıyorlar, özellikle gıda firmaları hangi bakterilerle, hangi mikroplarla, hangi bulaşmalarla başa çıkmaları gerektiğini belirliyorlar. İş akışlarını hazırlıyor, hatta zaman zaman hayali senaryolar ile kriz anını prova ediyorlar. Basın bildirimlerini, basına söylenebileceklerini strateji oyunu tarzında hazırlıyorlar. Üst yönetimde "Gıda Güvenliği Müdürü" gibi bir pozisyon yarattıkları da oluyor. Kendilerine zor zamanlar geçiren mikrop, bakteri, hijyen açığı konusunda sosyal sorumluluk kampanyaları düzenleyerek sorunu "işletmenin gönülden bağlı olduğu bir sorun" haline getiren ve bunu toplu öğrenme süreci olarak gören marka örnekleri de var. Ve son olarak markaları uyandıran önemli noktalardan biri etkin şikâyet yönetimi sistemleri. Tüketici şikâyetlerinin takibi işletmelerin büyük ölçekte sorun yaşamasına engel olabiliyor, ya da soruna erken müdahale etmesini sağlıyor.

Özet

Müşterinin mutsuzluğu sadece satın aldığı ürün ya da hizmetle ilgili değildir. Müşteri için, satın alma öncesinde yaşanan deneyimden duyulan tatminsizlik mutsuzluk yaratır. Çalışanlar, elemanlar ile ilgili tatminsizlik yaşanması mutsuzluk yaratır. Satın alma sonrasında yaşanan deneyimden tatminsizlik yaşanması mutsuzluk yaratır.

Mutsuz müşteriler; susmayı ve hiçbir tepki vermeden satın alma yapmayı kesmeyi seçebilir. Susmayı ve satın almaya ve kullanmaya devam etmeyi seçebilir. Mutsuzluğunu üçüncü ve çözüm getirebilecek partilere iletebilir. Yasal yollar ile işletmeye dava açarak çözüm aramak, şikayet çözme misyonunu üstlenmiş kurumlar aracılığı ile çözüm aramak bu seçeneğin örneklerindedir. Kendisini mutsuz eden ürünü, markayı, işletmeyi bojkot edip, benzer deneyimleri yaşayan diğer tüketicilerle örgütleyebilir. Mutsuzluğunu eşi ve dostu ile konuşarak hafifletmeye çalışabilir. Mutsuz müşteri mutsuzluğunu işletmeye iletmeyi yani işletmeye doğrudan şikayet etmeyi seçebilir. Mutsuzluğunu işletmeye ileten bir müşteri, işletmeye ikinci bir şans vermiş ve "senden alım yaptım ve mutsuzum, çözüm istiyorum" diyerek işletmenin müşterisi olmaya devam etme niyetini ortaya koymuş demektir.

Müşteri hangi tür sorunlarda nasıl davranılacağına yönelik kararı satın alım için harcanan para, zaman ve emek miktarına bakarak verir. Parasal değeri yüksek, satın almak için çaba ve zaman harcadığı ürünlerde mutsuzluk yaşamışsa şikayet etme eğilimi yüksek olur. Genelde şikayet etmeye eğilimli olup olmamak, satın alınan ürünün önemi, şikayet edilirse olumlu sonuç alıp almayacağına yönelik inanış, sektöre ait izlenimler, mutsuzluk kaynağı mağaza, marka ya da işletme ile ilgili önceki deneyimler, mutsuzluk ile ilgili olarak kimin suçlandığı (işletme suçlu, çalışanı suçlu, ben suçluyum yeterli bilgi vermedim, etin nasıl pişmesi gerektiğini söylemedim gibi), şikayet mekanizmalarını bilmek önemli karar değişkenleridir. Ek olarak, müşterinin zamanının olup olmaması, birlikte olduğu kişilerin baskısı ya da desteği de önemlidir.

Müşterilerde tatminsizlik mutsuzluk yaratan şeyleri ve bunların nedenlerini bulmak amacıyla bilginin toplanıp işlenmesine şikayet yönetimi denir. Şikayetlerin yönetilmesi süreci çok temel olarak beş aşamalardan oluşur. İlk aşamada, şikayetler alınır, ikinci aşamada şikayetler incelenir, üçüncü aşamada şikayetler çözümlenir, dördüncü aşamada müşterinin kazanılması için müşteri ilişkilerinin yönetimine devam edilir, ve şikayetin bir daha ortaya çıkmaması için önlemler alınır.

Şikayetler bir salgına dönüşmüş ise işletme 1) İletişim kur, 2) tazmin et, 3) düzelt ilkelerinden yola çıkar. Aslında bu üç temel ilke şikayet yönetiminin üç temel ilkesi olan 1.) Dinle, 2.) Düzelt, 3.) Değiştir ile bire bir aynıdır. Sadece salgın halinde iletişim kurulacak kitle büyük ve yönetilmesi zorlaşır. Ürünleri ile ilgili sorunlu zamanlar yaşayan bir işletme için bire bir iletişim ve kitle iletişim olmak üzere iki iletişim seçeneği vardır. Sorunun büyüklüğüne ve duyumuna bağlı olarak iki seçenekten biri ya da çoğu zaman ikisi de kullanılacak zorundadır. İletişimin içeriği açısından işletmelerin; Ortada bir sorun olduğunu ve sorumluluğu samimi bir şekilde kabul etmek (özür dilemek), Sorunu kabul etmek ama sorumluluğu kabul etmemek (mazeret üret) , Sorumluluğu kabul etmek ama ortada sorun olduğunu kabul etmemek (inkar etmek) ve Hem sorunu hem de sorumluluğu kabul etmemek olarak sıralanabilecek dört seçeneği olduğu söylenilebilir.

Kendimizi Sıyalım

1. Aşağıdaki seçeneklerden hangisinde müşteri mutluluğuna ait değişkenler vardır?
 - a. Beklenen performans-Elde edilen performans
 - b. Elde edilen performans
 - c. Beklenen performans
 - d. Satın alınan performans-Müşteri hoş görü düzeyi
 - e. Beklenen Performans- Satın alınan performans
2. Aşağıdakilerden hangisi müşterinin mutluluk değerlendirmesinde önemli bir değişken **değildir**?
 - a. Müşterinin kendi beklentileri
 - b. Tanıdıklarından duydukları
 - c. Çevreden duydukları
 - d. Rakip ürünle yaptıkları performans kıyaslamaları
 - e. Sabır düzeyleri
3. Aşağıdakilerden hangisi şikayetleri tatmin edici bir şekilde çözen işletmenin kazanımlarından biri **olamaz**?
 - a. Tatmin olmamış müşterileri kazanmak
 - b. Rakibe müşteri kazandırmak
 - c. Marka bağlılığı yaratmak
 - d. Olumsuz iletişime engel olmak
 - e. Olumlu iletişimi desteklemek
4. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi müşteri açısından tatminsizlik yaratma nedeni **olamaz**?
 - a. Ürünün/hizmetin performansı
 - b. Performansın süresi
 - c. Performansın geç ya da çabuk ortaya çıkması
 - d. Çalışanın performansı
 - e. Ürün ve hizmet ile gelmesi gereken yan ürün ve hizmetlerin performansı
5. Aşağıdaki ilkelerden hangisi müşterinin şikayet yönetim sürecinden beklediği özelliklerden biri **değildir**?
 - a. Kolaylık
 - b. Zamansızlık
 - c. Tazmin
 - d. Özür dilenmesi
 - e. Açıklama yapılması
6. Şikayeti çözme becerisi açısından aşağıdakilerden hangisi önemli bir değişkendir?
 - a. Analitik olmak
 - b. Önyargılı olmak
 - c. Dikkatli olmak
 - d. Sevecen olmak
 - e. Diplomatik olmak
7. Şikayet yönetimi terminolojisinde, "adil olması gereken çözüm" şekline aşağıdakilerden hangi isim verilir?
 - a. Tazminat
 - b. Tolerans
 - c. Kıdem
 - d. İhbar
 - e. Yasal hak
8. Şikayetleri çözen elemanların dinleme istekliliği aşağıdaki sonuçlardan hangisini **doğurmaz**?
 - a. Müşterilerle iletişim kalitesinin artma
 - b. Sorunun yönetici kademesine gitmeden çözülmesi
 - c. Mağazayı başkalarına tavsiye etme
 - d. Yeniden alımlar yapma
 - e. Müşterilerin kendini suçlu hissetmesi
9. Mutsuz müşterinin satın aldığı ürünün bedelinin iade edilmesi hangi ilke gereğidir?
 - a. Denklik
 - b. Eşitlik
 - c. Süreç
 - d. Direnç
 - e. Ödül
10. Salgın haline gelmiş şikayet için sorumluluğu kabul etmek ama ortada sorun olduğunu kabul etmemek hangi strateji ile ifade edilir?
 - a. Döneklik yapmak
 - b. Mazeret üretmek
 - c. İnkâr etmek
 - d. Tazmin etmek
 - e. Özür dilemek

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkilerinde Satış Öncesi, Esnası ve Sonrası Sorunlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkilerinde Satış Öncesi, Esnası ve Sonrası Sorunlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise işletmelerin şikayet çözüm ile neler kazandıklarını belirttiğimiz kısmı gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “Satın Alma Sonrasına Yaşanabilecek Sorunlar” alt başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b Yanıtınız yanlış ise “Şikayet Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Şikayeti Çözen Çalışan Özellikleri” alt başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise “Şikayetlerin Çözümü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. e Yanıtınız yanlış ise “Şikayeti Çözen Çalışan Özellikleri” alt başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. a Yanıtınız yanlış ise “Şikayetlerin Çözümü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Şikayetlerin Salgın Haline Gelmesi ve Çözüm Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Şikayet yönetimi literatürü, müşterilerini dinleyen ve sorunlarına çözümler sunan işletmelerin daha karlı olduğunu ve müşterilerini elde tutma başarısı ile rekabetçi üstünlük sağladıklarını gösteren pek çok kanıt sunuyor. Bu yüzden, denir ki başarılı işletmeler, müşterilerin mutsuzluklarını gören, anlayan ve önlemler alan, müşterilerin yaşadığı sorunlara çözümler üreten, sorunları yöneten işletmelerdir. Müşteri mutsuzluğunu başarı ile yöneten işletmeler; Tatmin olmamış dolayısı ile mutsuz müşterileri kaybetmezler, kazanırlar, Müşterinin marka tercihini rakibe kaydırmasına engel olurlar ve Mutsuz müşterilerin eş dostları ile konuşup olanları ağızdan ağıza yaymalarına engel olurlar.

Sıra Sizde 2

Bu sıra sizde uygulamasında aşağıdaki tablo size yardımcı olacaktır. Tabloyu ilerleyen sıra sizde kısımları aracılığı ile genişleteceğiz. Bu uygulamanın amacı “müşteri mutsuzluğunda tekrarlanan yapılar var mı?” keşfetmek olacak. Sıra sizde 4 uygulamasında hangi sektörlerde sıklıkla tekrarlanan

şikayet konularını ve sorun yaratan alanları keşfetmiş olacaksınız. Büyük bir ihtimalle de sizin kendi yaşantınızda deneyimlediklerinize benzer bir yapıyı gözlemlemiş olacaksınız.

	Sorun Neydi?	Kaynağı Neydi?
Ürünlerle ilgili Sorunlar
Çalışanlar ile ilgili Sorunlar
Satın Alma Sonrası Sorunlar

Sıra Sizde 3

Hangi tür sorunlarda nasıl davranılacağına yönelik kararda satın alım için harcanan para, zaman ve emek miktarı önemlidir. Müşteri olarak genelde şikayet etmeye eğilimli olup olmadığınız, satın aldığımız ürünün sizin için önemi, şikayet edilirse olumlu sonuç alıp almayacağınıza yönelik inanışınız, sektöre ait izlenimleriniz, sizi mutsuz eden mağaza, marka ya da işletme ile ilgili önceki deneyimleriniz, yaşadığınız mutsuzluk ile ilgili olarak kimi suçladığınız, şikayet mekanizmalarını bilmeniz, işletmeye hangi yolla, hangi dil ile yaklaşmanız gerektiğini bilmeniz önemli karar değişkenleridir. Ek olarak, zamanınızın olup olmaması, birlikte olduğunuz kişilerin baskısı ya da desteği de hayli önemlidir.

Sıra Sizde 4

Yaptığımız internet taramasından bol miktarda banka, elektronik eşya gibi kategorilere ait şikayetleri ve bilgilerin yanı sıra tüketicileri destekleyen oda, dernek, heyet ve kurumların varlığı ile artan şikayetleri gözlemleyeceksiniz. Bulguları kendi iş kolunuz, sektörünüz için analiz etmeniz de mümkün. Ek olarak öğrendiklerinizi Sıra Sizde 2 deki tablonuz ile eşleştirmeyi de deneyebilirsiniz

Sıra Sizde 5

Örnekte çok net olarak duymanın ve dinlemenin farklı şeyler olduğu görülmektedir. Duymak işitme yeteneği ile ilgili seslerin algılandığı bir süreçtir, dinlemek ise duyduğumuzu anlayıp yorumladığımız psikolojik bir süreçtir. İki birey aynı şeyi duyup bambaşka yorumlara varabilirler. İşte bu nedenle dinlemek aslında nesnel bir süreçtir ve başarılı olmak isteyen bir müşteri ilişkileri çalışanı dinleme yeteneğini geliştirerek iş yaşamında fark yaratabilir.

Sıra Sizde 6

Denklik ilkesi; Müşterilerin satın alma deneyiminde kaybetmesine denk bir tazminat almasıdır. Bu açıdan denklik ilkesine uygundur. Ancak, İhtiyaç ilkesine aykırıdır. İhtiyaç ilkesi; Müşteriye mutsuzluğu karşılığında sunulan şeylerin müşterinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını ifade eder. Yemeğinden kıl çıkmış bir müşterinin ihtiyacı aynı tencereden gelen ikinci porsiyon değildir. Bu gerçeklere dayanarak restoran işletmelerinin bu gibi durumlarla karşılaşan müşterilerine benzer çözümleri (eşitlik ilkesi) sundukları sistemler geliştirmeleri yerinde olur.

Yararlanılan Kaynaklar

- A. Palmer, R. Beggs ve C. Keown-McMullan (2000), Equality and repurchase intention following service failure, *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 6, s. 513-528.
- Crie D. (2003), Consumers' complaint behaviour. Taxonomy, typology and determinants: towards a unified ontology, *Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 11, No. 1, s. 60-79.
- D. T. McAlister ve R. C. Erffmeyer (2003), A content analysis of outcomes and responsibilities for consumer complaints to third-party organizations, *Journal of Business Research*, Vol. 56, s. 341-351.
- E. Taşkın (2005), **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 3. Basım. s. 230.
- G. Barış Kusursuz Müşteri Memnuniyeti için Şikayet Yönetimi, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006.
- G. Barış, (2012), "Marka Pardon Derse", *The BrandAge*, Eylül. s.34-37.
- G. Knox ve R. van Oest (2009), Customer complaints and defection, November 23, <http://ssrn.com/abstract01427265>.
- H. Estelami ve P. DeMayer (2002), Customer reactions to service provider overgenerosity, *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, s. 205-217.
- J. Dietz, Teach them to smile!, *CSDCB Conferance Proceedings*, 2008, s. 127.
- J. G. Blodgett ve R. D. Anderson (2000), A Bayesian network model of the consumer compliant process, *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 4, s. 321-338.
- J. G. Blodgett, D. J. Hill ve S. S. Tax (1997), The effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Post-complaint Behaviour, *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, s. 185-210.
- K. De Ruyter ve M.G.M. Wetzels (2000), The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters, *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 3, Şubat, s. 275-284.
- M. Davidow ve J. H. Leigh (1998), The effects of organizational complaint responses on consumer satisfaction, word of mouth activity and repurchase intentions, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 11, s. 91-102.
- Mutsuz Müşteri 23 Yıl Konuşur, 1 Haziran 2006, Capital <http://www.capital.com.tr/mutsuz-musteri-23-yil-konusur-haberler/18965.aspx> Erişim tarihi 17 Nisan 2012.
- N. Stephens ve K. P. Gwinner (1998), Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, s. 172-189.
- O.M. Karatepe ve E. H. Ekiz (2004), The effects of organizational responses to complaints on satisfaction and loyalty : a study of hotel guests in Northern Cyprus, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 6, s.473.
- S. W. Clopton , J. E. Stoddard ve J. W. Clay (2001), Salesperson characteristics affecting consumer complaint responses, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol 1, No. 2, s. 124-139.
- V. Alanzo (1997), Consumer complaints rise with employment rate, *Incentive*, Vol.171, No.9, Eylül, s.10.
- Y. Gabriel ve T. Lang (1995), **The Unmanageable Consumer**, Sage Publications, Londra, s. 125.
- Y. Chen, R. Widdows, L. Bei, What makes you satisfied? The brand, store or employee, *CSDCB Conferance Proceedings*, 2008, s. 275.
- ..., (2009), **Better Practice Guide to Complaint Handling**, Better Practice Guide 1, Commonwealth Ombudsman, Canberra, Australia.