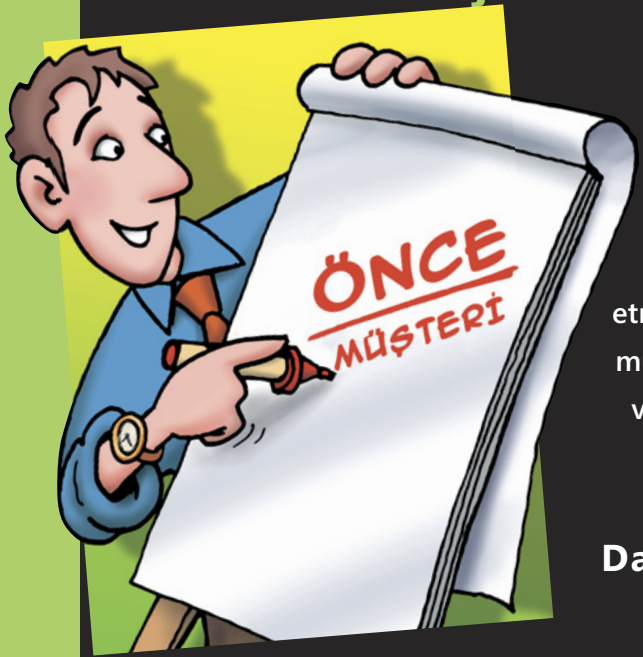
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

C.R.M.



Çok kanallı bir iş ortamında, müşteri elde etmek, ilişkileri geliştirmek, müşterileri değerlendirmek ve elde tutmak için yararlı strateji ve ipuçları

David Alexander ve Charles Turner

"Uzun vadeli kârlı müşteri ilişkileri kurmayı başarabilmiş şirketler açısından dahi, akıllıca öneriler ve etkileyici görüşler içeren bu kitap, içinde bulunduğumuz yüzyıla ilişkin iş hayatının esaslarını ortaya koyuyor."

Mike Norris, CEO, Computacenter Ltd. Şti.

Ne dediler

"Bu 'mucizevi hapları' sadece satış ekiplerim için değil, yönetim ekibim için de kullanıyorum. Paha biçilmez kitaplar bunlar; yararlı ve güncel bilgiler, kolay anlaşılır ve özlü şekilde ortaya konuluyor."

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

C.R.M.

First published as the C.R.M. by David Alexander and Charles Turner (c) David Alexander and Charles Turner 2013.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ - UYGULAMA GEREKÇELERİ 7
Müşteri ilişkilerini etkileyen temel sorunlar değerlendirilerek, ele alınması gereken sorular ve dikkate alınması gereken konulara ilişkin bir kontrol listesine yer veriliyor



CRM ÇERÇEVESİ 19
CRM stratejinizin temeli, müşterilerinizin hedeflerini ve değerlerini anlamak olmalıdır. Birey giderek güçleniyor ve geleneksel kanallardan uzaklaşıyor. Bu bölüm, yaşanan değişiklikleri ve kurumlarda neden insan merkezli yaklaşım benimsenmesi gerektiğini ortaya koyuyor



FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR 37
Bu bölüm iki ana temayı ele alıyor: kurumdan kuruma (020) ve kurumdan kişiye (02I). Bu segmentleri yönetmek için ne tür bilgilere ihtiyacınız olduğu açıklanıyor



CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ 57
Şirketteki birimlerin CRM uygulamasına ne şekilde katkı sağlayacağı ve yatırımcıların bilgilendirilmesi/desteklenmesinin önemi açıklanıyor



CRM PLANLAMASI 89
CRM planlamasının beş temel aşamasına ilişkin detaylı bir rehber: kontrol, müşteri değeri, vizyon oluşturmak, CRM kapsamını belirlemek ve iş planı hazırlamak



CRM UYGULAMASI 111
Program ekibinin yapısı, kritik başarı faktörleri ve bir kontrol listesi yer alıyor



PROJE YÖNTEMLERİ 123
Programınıza/proje metodolojinize karar verirken, dikkate alınması gereken seçeneklerin kapsamı ve ölçeği hakkında yararlı ipuçları


YARDIMINIZA İHTİYACIM VAR
BİLGİ VEREBİLİR MİSİNİZ?
LÜTFEN AŞAĞIDAKİLERİ GÖNDERİN
TESLİMATIM NEREDE KALDI?

YAZARLARIN ÖNSÖZÜ

Kâr sağlayacak şekilde müşteri kazanmanın, elde tutmanın ve ilişki geliştirmenin giderek zorlaştığı, son derece rekabetçi ve sürekli değişen bir iş ortamında yaşıyoruz. Kuşkusuz, belli müşterileriniz de şirketinizin performansı açısından hayati önem taşıyor. İş performansını ve yaratılan değeri artırmak için, kurum içi ve dışında farklı birimler arasında çapraz ekipler kurulmasını gerektiren temel konulardan biri de "Müşteri İlişkileri Yönetimi" (Customer Relationship Management-CRM) stratejisidir.

Bu yaklaşım, tüketicilerin giderek daha fazla kontrol sahibi olmaya başladığı bir sisteme karşı çözüm olarak geliştirilmiştir. Kişiler artık satıcılar tarafından bulunmayı beklemeden, kendi hizmet ve çözümlerini kendileri arıyor. Profillerini kontrol etmek, kurumlarla ne şekilde etkileşim kuracaklarına kendileri karar vermek istiyor. Bu durum "Tedarikçi İlişkileri Yönetimi" ya da VRM olarak da tanımlanıyor. Tedarikçiler arasında geçiş kolaylığı kişilere bu imkânı veriyor olsa da sağlıklı ilişkiler kurmanın temelinde, karşılıklı güven ve fayda olmalıdır.

Bu kitap, CRM ve VRM konularını stratejik düzeyden uygulama sürecine kadar anlamanıza yardımcı olacaktır. Etkili bir CRM stratejisi, kurum (şirket, KOBİ, kâr amacı gütmeyen kuruluş veya kamu sektörü) yapısından ve kurumdan tüketiciye (kişi/kullanıcı/üye) veya kurumdan kuruma olsun nihai tüketiciden bağımsız olarak her işletmede, müşteri ilişkilerini geliştirme, kârlılık, gelir artışı ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir fark yaratabilir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ NEDİR?

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), aşağıda yer alan kazanımlar için;

- Katma değer yaratılması*
- Gelir ve kâr artışı

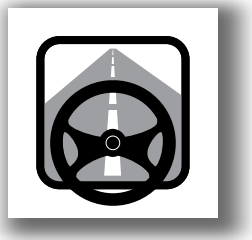
Şu konularda bilgi edinerek ve belli bir anlayış geliştirerek;

- Müşterilerinizin kim olduğu
- Kurumunuzla ne şekilde etkileşimde bulundukları
- Gelecekte kurumunuzla ne şekilde etkileşimde bulunmak istedikleri
- Sizin için yarattıkları değer ve kâr
- Sizin açınızdan gelecekte yaratacakları değer

Uygun kararı almanızı sağlar:

- Kurum stratejisi oluşturulması
- Hangi müşterileri elde edip ilişkilerinizi geliştirmeniz gerektiği
- Hangi hizmet veya ürünleri geliştirmeniz, edinmeniz veya sağlamanız gerektiği
- Desteklenmesi ve geliştirilmesi gereken kanallar
- Stratejiye uygun operasyonel mükemmellik için, nelere dikkat edip, ne şekilde faaliyet göstereceğiniz

** *Her tür kaynak açısından (insan, para, zaman vb.), azami getirinin nerede elde edileceği değerlendirilerek, hangi konulara yatırım yapılması gerektiğinin belirlendiği analiz yöntemi*



CRM - UYGULAMA GEREKÇELERİ



GİRİŞ

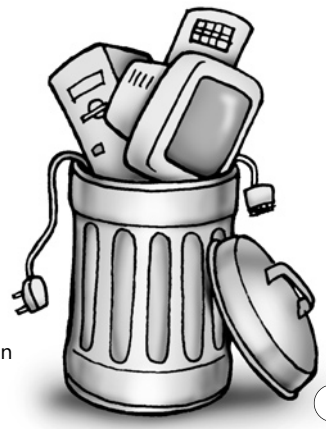
CRM, sizi ve kurumunuzu olumsuz etkileyen farklı iç/dış sorunların anlaşılması ve ortadan kaldırılması için, etkin bir çerçeve sağlar. Bu bölümde, müşterilerinizle olan ilişkilerinizi etkileyen temel sorunlar inceleniyor ve aşağıda belirtilen sorular/dikkate alınması gereken konular hakkında bir kontrol listesi yer alıyor.

- Rekabet ortamı ve üzerinizde yarattığı baskı. Nasıl karşı koyuyorsunuz?
- Kurumunuza verilen değer. Bu konuda bir değişim yaşandığında, nasıl bir yaklaşım sergiliyorsunuz?
- Müşterilerinizin beklentileri ve bilgi birikimi katlanarak artıyor. Gelecekte daha da değişecek. Bu trendleri analiz ediyor musunuz? Nasıl yanıt veriyor, bu konu açısından ne tür değişiklikler öngörüyorsunuz?
- "Seri portlar" hakkında bilginiz var mı? Onları nasıl tespit ediyor, iş performansınızı olumsuz etkilememesi için neler yapıyorsunuz?
- Ekonomik görünüm değişiyor. Yaklaşımınız nasıl olacak?
- Teknoloji değişiyor; lehinize de olabilir aleyhinize de. Bu konuyu değerlendirdiniz mi? Somut faydalar sağlamak için, bu durumdan nasıl yararlanıp işinize ne şekilde entegre edeceksiniz?
- İnsanların artık veri ve profilini kendisinin yönlendirmek istediğinin farkında mısınız?

REKABETÇİ BİR ORTAM, DEĞİŞİM VE ÇIKAR ÇATIŞMALARI

En büyük tehdidiniz veya en temel bilgilenme aracınız ve avantajınız olabilir.

- Artan rekabet ve azalan kâr marjı
  Nasıl karşı koyacaksınız?
  - Daha düşük işlem maliyeti ve yeni iş modellerine sahip yeni rakipler
  - Teklifler arasında saniyeler içinde tamamlanan karşılaştırmalar
  - Satış döngüsünde kontrol eksikliği
- Değişmeyen tek şey değişim; değişimin hızı artıyor
  Şu konularda esnekliğiniz nasıl?
  - Hızlı yanıt vermek gerektiğinde
  - Yatırım getirisi elde etmek daha da zorlaşıyorken
  - Ürün ve hizmetlerin değeri kısa sürede tükeniyorken





ŞİRKETLERİN DEĞERLENME YÖNTEMİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLER

Şirketlerin borsa, hissedar, yönetim, çalışan, müşteri, tedarikçi ve ortaklar tarafından nasıl ölçüldüğü ve değerlendiğiyle ilgili tartışmalar yeni zorluklara yol açıyor. Değerinizi nasıl ölçüyor, paydaşlarınızla ne şekilde paylaşıyorsunuz?

Geleneksel model:

- Sabit kıymetler
- Dönen varlıklar
- Yükümlülükler
- Envanter
- Şerefiye markalar ve ürünler
- Üç ay, altı ay ve yıllık sonuçlar

Yeni modelde şu konular yer alacak:

- Müşteri sayısı
- Müşteri değeri ölçümleri
- Müşterilerin harcama oranları
- Müşteri veri tabanları
- Tahmini müşteri yaşam boyu değeri
- Etkileşim sıklığı ve düzeyi
- Benzer kurumlarla kıyaslama

Yeni modelde şu konular ön plana çıkacak:

- Mevcut müşterilerin gelecekteki değeri ve kârlılığı
- Kâr sağlayan müşteri profiline uygun, yeni müşteriler bulma yeteneği

MÜŞTERİ BEKLENTİSİ



- Müşterileriniz; entegre, çok kanallı hizmet ve süreçler üzerinde, daha fazla kontrol sahibi olmak istiyor:
  - Çağrı merkezleri, internet, cep telefonları, perakende, posta siparişi, interaktif TV, kişisel veri depoları, mobil uygulamalar, tabletler
  - Günün 24 saati ihtiyaçlarını giderecek şekilde, her yerden kesintisiz erişim
  - İnteraktif TV, kişisel veri depoları, mobil uygulamalar ve tabletler
- Daha az zamanları var ve rekabetçi tekliflerle her yönden kuşatma altındalar
- Sizden memnun kalmış olmaları, size sadakat gösterecekleri veya sizinle devam edeceklerinin garantisi değil
- Sizinle çalışıyor olmaları, ürün/hizmetten hoşlandıkları anlamına gelmiyor
- Müşterilerinizin bir başkasını tercih etmesi için önlerinde önemli bir engel yok:
  - Bir tedarikçiden diğerine kolay ve zahmetsiz bir geçiş imkânı sağlanması, artık yaygın bir pazarlama aracı
  - En çok bilinen örnekleri arasında; elektrik, gaz ve telekomünikasyon gibi kamusal hizmetler, konut kredileri ve kredi kartı şirketleri gibi finansal hizmetler, ofis ürün tedarikçileri ve süpermarketler yer alıyor
- Müşterinin hayatına entegre edebileceği farklı verilere erişim sağlama beceriniz, önemli bir konu halini alıyor



MÜŞTERİLERİN BİLGİ SEVİYESİ KATLANARAK ARTIYOR

Müşterinin, sizin ve rakiplerinizin tekliflerini analiz etme, sizinle veya rakiplerinizle görüşmeden karar alabilme imkânı, geleneksel satış süreçlerinin etkinliğini yitirmesine neden oluyor.

- Medya, internet ve belli ilgi grupları dahil olmak üzere, birçok farklı kaynaktan elde edilen bilgide artış
- Her müşteri artık konunun uzmanı olabiliyor; müşteriler ürün hakkında satış danışmanlarından daha bilgili olabiliyor
- Müşteri beklentisi ile sunulan hizmet veya ürünün kalitesi arasındaki kabul edilebilir fark giderek azalıyor
- Medya, müşterileri tüketim yerine "düşünmeye ve değerlendirmeye" yönlendiriyor
- İnternetle birlikte, belli ürün ve hizmetlerde, yaratılan değer dikkate alınmadan, fiyat ön plana çıkabiliyor
- Müşteri kendini ilgilendiren veriye ulaşabiliyor ve bunu kendine göre düzenleyerek analizini yapabiliyor



GELECEKTE MÜŞTERİLER FARKLI OLACAK

Geleneksel müşteri yapısı (birçok teori ve şirket stratejisinin temeli) değişiyor. CRM, müşterinin geçmişte, bugünde ve gelecekte kim olacağının anlaşıldığı bir çerçeve sağlar. Genel eğilim şu şekilde:

- Çalışma ortamında artan esneklik ve sanal kurumların oluşturulması
- Geleneksel aile biriminde değişen demografi
- Küresel bazda daha fazla kanal, ürün/hizmet seçeneği
- Kendi kendine yeterlilik ve kendi belirlemiş olduğu ortamda çalışma isteği
- Artan segmentasyon ve izolasyon
- Hayatta yaşanan önemli olaylar, yaş gruplarına göre yapılan değerlendirmelerin önüne çıkıyor; çocuk, genç yetişkin, yetişkin, olgun yetişkin ve emekli gruplarına dayalı planlama artık yeterli gelmiyor. Hayattaki olaylar daha çok önem taşıyor, örneğin:
  - B2C: Ehliyet sınavını geçmek, meslekte yükselmek, evlilik, çocuk, boşanma, emeklilik
  - B2B: Şirket kurmak, sermaye temin etmek, satın alım, CEO değişikliği, önemli yeni müşteriler
- Zamandan ve emekten tasarruf sağlamakla birlikte, detaylı kişisel veri paylaşımı gerektiren uygulama kullanımındaki artış

"SERİ PORTLARA" KARŞI KORUNMAK

Belirti
Özel teşviklerden ve tekliflerden yararlanmak için, sürekli olarak bir tedarikçiden diğerine geçiş yapan akıllı müşteriler

Yanılsama
Şirketin yeni müşteri elde etmesi ve pazarda rekabet hedeflerini karşılıyor olması

Gerçek
Hiçbir zaman yatırım getirisi sağlayacak kadar uzun kalmadıkları için, hiçbir kâr sağlamazlar. Unutmayın ki maliyetleriniz çok yüksek: satın alım, kurulum/karşılama, yönetim ve çıkış maliyetleri

Nedenler
Kurum genelinde entegrasyon ve analiz eksikliği, kötü kararlar alınmasına neden oluyor. Kurumun değeri hakkında müşterinin ya hiç bilgisi yok ya da çok az bilgiye sahip. Kurumlar, müşterileri elde tutmak için doğru değer teklifleri oluşturma konusunda başarısız kalıyor





GELECEKTEKİ EKONOMİK GÖRÜNÜMÜ DİKKATE ALIN

Dünya değiştikçe, ekonomide davranışsal değişimler de görülmeye başlanıyor. Bunlar müşterilerinizi ve işinizi nasıl/ne zaman etkileyecek? Bir avantaj mı elde edeceksiniz yoksa riski minimize etmek için mi çalışacaksınız?

- Geleneksel pazarlar, yerlerini ortak çıkar ağlarına bırakıyor. Geleneksel müşteri segmentasyonu artık eskisi gibi değil:
  - Müşteriler, internet üzerinden kulüpler aracılığıyla (ilgi alanlarına/ihtiyaçlarına göre) kendi gruplarını oluşturuyor, örneğin: Yatırım, eğitim, sağlık, spor ve hobiler
  - Müşterileri yaş, ailenin demografik yapısı, kurum büyüklüğü veya coğrafi konuma göre gruplandırarak oluşturulan işletme stratejileri, artık yetersiz kalıyor
- Bilgiye, hizmete ve ürüne erişim açısından, kiralama veya kullanım hakkı modeli ağırlık kazanmaya başlıyor. Mülk edinme marjinal bir faaliyet haline geliyor, örneğin:
  - Fiziksel değil isteğe bağlı film/müzik
  - Basılı kopya yerine çevrimiçi rapor/haber bülteni
  - Araç satın alımı yerine üç yıllık kiralama
- Kişiler, hayatlarını yönetmek için gereken çözüm ve uygulamaları kendileri buluyor. Ancak bunların etkin çalışması için veriye ihtiyaçları var; sizin veri ortamınıza ulaşabilenler de sizinle uzun vadeli ilişkiler kurabiliyor.



GELECEKTEKİ EKONOMİK GÖRÜNÜMÜ DİKKATE ALIN

Gelişen veri koruma mevzuatı, gizlilik esaslı uygulamalar ve tüketicinin güçlendirilmesi neticesinde, yeni bir katılım modeli ortaya çıkıyor.

- Büyüme ve değerleme için temel faktör fikir varlıkları olacak:
  - Fikirler, kavramlar, tasarımlar, içerik, görseller, hizmetler, süreçler
- Çağrı merkezleri, internet ve interaktif TV'nin daha fazla kullanımıyla birlikte, alıcı ve satıcı, giderek daha az fiziksel temas kuracak
- İşlem maliyetlerindeki hızlı düşüş, geleneksel iş süreçlerinden bir kısmını geçersiz hale getirecek. Bu evrime uyum sağlayamayan kurumlar başarısız olacak
- Müşteriler, taleplerinin anında karşılanabildiği uygulamalara yönelecek
- Tek bir kişi dahi, hayatı boyunca ona sağlayabileceğiniz farklı ürün ve hizmetlere sahip olabilirseniz, kendi başına bir pazar olabilir. Beşikten mezara ilişki, geçmişte standart uygulamaydı; şimdi neden kullanılmasın?
- İnsanlar tek bir süreci değil, tüm hayatlarını yönetmek istiyor ve bunun için entegre bir yol arıyor. Siz bu sürecin neresinde olacaksınız?

TEKNOLOJİ KARAR VERİYOR

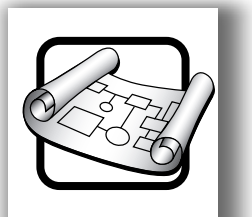


- Müşteri, kendi adına karar vermesi için teknolojiden yararlanacak
- Müşteri, işleri kendi adına yürütmesi için yazılım araçlarında kurallar belirleyecek:
  - Geleceğin otomobili: Servis sorunlarını/kazaları bildirip benzin alacak
  - Geleceğin evi: Elektrik, su vb. hizmet tedarikçilerini seçecek
  - Satın alım acenteleri: Müşteri taleplerini karşılamak için, birden fazla ürün ve hizmet kanalı kullanacak (örneğin: İnternet, etkileşimli TV ve mobil hizmetler)
  - Müzayede acenteleri: Ürün ve hizmetler için şimdiden teklif vermeye başladılar; dinamik fiyatlandırma başlıyor
- Marka, yalnızca müşteri vekilden bunu doğrudan istemişse bir önem taşıyacak
- Adınıza karar veren yazılımlar; markayı, doğrudan pazarlamayı, insan etkileşimini veya duygusal konuları dikkate almıyor
- Hayatın herhangi bir alanındaki verileri değerlendirmek, düzenlemek, analiz etmek ve paylaşmak için ön plana çıkan kişisel veri depoları ve kişisel uygulamalar, ilişki kurmak ve bağ oluşturmak için yeni bir kanal halini alıyor. Güvenliler, güvenilirler ve kişinin kontrolü altındalar.

GELECEKTE ÖNEM TAŞIYACAK KONULAR



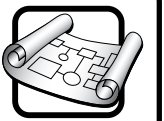
- Müşterilerinizin gelecekteki değeri, kurum değerinin belirlenmesinde kritik bir unsur olacaktır
- Belli ürün ve hizmetler için, geleneksel pazarlama modelleri bir noktadan sonra geçerliliğini kaybedecektir
- Tüm müşterileriniz eşit değildir; kendilerine sunulan hizmet seviyesi de kurum açısından mevcut ve gelecekteki değerlerine bağlı olarak değişmelidir
- Strateji geliştirme ve yatırım kararlarında, yalnızca değerli müşterilerinizin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmalıdır
- Bir müşterinin sizin için neden değerli olduğunun ve yeni bir müşterinin size ne ölçüde değer katabileceğinin anlaşılması, iş hayatında önemli bir yetkinlik haline gelecektir
- Başarılı kurumlar, en iyi müşterilerini desteklemek ve değer yaratmak için, farklı ürün ve kanalların yanı sıra, kişiye özel tasarlanmış süreçler de geliştirecektir
- Kişisel veri ve kişisel profillerin iki yönlü katılımla geliştirilmesi, tarafların daha kapsamlı ve nitelikli bilgi edinmesini sağlayacak, bu süreçte veriye yönelik yaklaşımın da değişmesi gerekecektir



CRM ÇERÇEVESİ

CRM ÇERÇEVESİ

DENGE VE ENTEGRASYON



Etkili bir CRM stratejisi ortaya koymak için işinizde yaratılan değer ve müşteri ihtiyaçlarının tüm boyutlarıyla anlaşılması hayati önem taşıyor. Bu bölümde aşağıdaki konular ele alınıyor:

- Müşteri beklentileri
- Müşterilerin gelecekteki değerinin hesaplanması
- İş hedeflerini oluşturmak ve bir strateji belirlemek
- Birimler arası çapraz ekip oluşturmak
- İş süreçlerinin tanımlanması
- Teknoloji
- Pazarlama

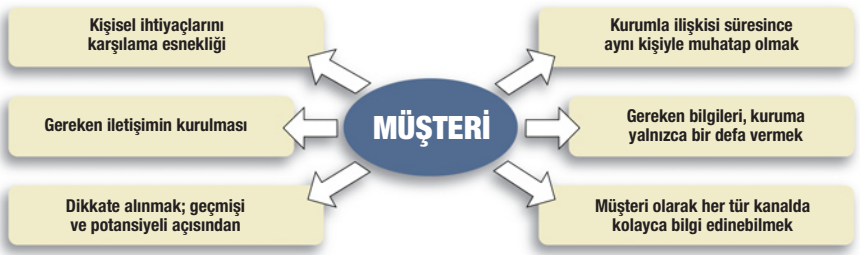


Şunu kabullenmeniz ve anlamanızda yarar var:
Müşterinin de sürece kendine uygun ve değer yaratacak şekilde katılması sağlanmalıdır. Müşteri bir obje değil, katılımcı olarak görülmeli. Birçok CRM uygulaması, kuruma çok fazla odaklanırken, diğer taraf (müşteri/abone/tüketici) açısından süreç neticesinde ortaya çıkacak faydaları yeterince dikkate almıyor.

CRM ÇERÇEVESİ

TÜKETİCİ BEKLENTİLERİ

Müşteri beklentileri giderek artsa da müşteri açısından ideal ilişki, altı temel ihtiyacının karşılanması durumunda ortaya çıkıyor:



Müşterinin rahatlığı, etkin katılımı ve size güven duyması açısından anahtar konu; oturum açmadan veya size telefon etmek zorunda kalmadan, sizinle uzaktan etkileşim kurabilmesini sağlamaktır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde esas zorluk da bu ihtiyaçların karşılanabilmesidir.

CRM ÇERÇEVESİ



GELECEKTEKİ MÜŞTERİ DEĞERİNİN HESAPLANMASI

- Müşterilerinizin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, daha fazla ve daha nitelikli personel, modern teknoloji, destek hizmeti, ek kanal ve hızlı yanıt süreleri gerektirebileceğinden, kuruma ilave maliyetler çıkarabilir. **Bunları karşılayabilecek misiniz?**
- Kârınızı en üst düzeye çıkarmak için, en iyi müşterilerinizin ihtiyaçlarını karşılamanız, müşterilerinizi size kazandırdığı değere göre farklılaştırarak kâr elde etmeniz gerekiyor
- Artık biliyoruz ki her müşterinin gelecekteki değeri kurum için farklı olacaktır; bazıları neticede size para kaybettirecektir
- Bu nedenle, her CRM stratejisinin temeli, yaşam boyu müşteri değeridir
  - Kurumunuz kimlere hizmet vermeli?
  - Kurumunuz müşterilere ne şekilde hizmet vermeli?
  - Neticesinde ne kadar yatırım getirisi elde edeceksiniz?
  - Kurumunuz artık hangi müşterilere hizmet vermek istemiyor?
- Mükemmel müşteri olduğunu düşünmekle birlikte gereken değeri elde edemediğiniz müşterilerin profili nasıl? Bunun altında yatan sebepler neler ve konuya nasıl yaklaşmalısınız?

CRM ÇERÇEVESİ

VİZYON, HEDEFLER VE STRATEJİ



Müşterilerinizi ve ihtiyaçlarını açık şekilde anlamadan, şirket için vizyon oluşturamaz, uygun hedefler belirleyemez ve bir strateji hazırlayamazsınız.

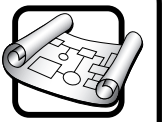
İşleri idare etmek ve işte liderlik yapmak arasındaki farkın dikkate alınması gerekiyor. İşi idare etmek, statükoyu korumaktan ibarettir. Geleneksel olarak şirketler, hisse başına kazanç, pazar payı ve sektöre göre yıllık büyüme gibi, işleri idare etmeye yönelik kısa vadeli performans dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler, şirketin gerçek gücünü ortaya koymadığı gibi, çalışanları da kısa vadeli taktik arayışlara yönlendirmektedir.

Liderlik; vizyon oluşturma, motivasyon ve uzun dönemde bir değer elde edilebilmek için gereken değişim ve büyüme sürecini başlatabilmektir. İşi idare etmekle yetinenler açısından ise inovasyon, yatırım, orta ve uzun vadeli yaklaşımlar; önemsiz veya düşük değerli konular olarak görülür.

CRM stratejisi, kısa vadeli yaklaşımın etkin olduğu, bir liderin mevcut olmadığı durumlarda uygulanamaz. Müşterinin beklentisiyse, mevcut düzeninde ve aldığı hizmetin değerinde herhangi bir olumsuz değişim yaşamadan, inovatif ve kendisine rahatlık sağlayan ürünler elde etmektir.

CRM ÇERÇEVESİ

VİZYON, HEDEFLER VE STRATEJİ



İşletme planlamanızın merkezinde, müşteri hedefi ve değeri yer almalıdır. Bu iki konunun dikkate alınması; vizyonun oluşturulması ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir strateji hazırlanması açısından, daha etkin bir yaklaşım sağlar.

- Uzun vadede kâr elde edebileceğiniz müşteri gruplarına odaklanın
  - Bu gruplar için değeri ve kârı nasıl artıracaksınız?
  - Şirket zarar eden müşterilerden nasıl ayrılacak?
- En değerli müşterileriniz için hangi ürün ve hizmetler önemli?

Müşteri hedefleri, CRM stratejisinde belirlenmiş olmalıdır:

- Belirlenmiş olan hedeflere; ürün, fiyatlandırma, operasyonlar, kanallar, hizmet ve pazarlama genelinde, kârlı şekilde, hangi stratejilerle ulaşılacak?
- Müşteriye hizmet vermek ve hedeflere ulaşmak için, kurumunuz kendini nasıl konumlandırıyor?
- Müşterilerinizin geribildirimlerini yeterince dikkate alıyor musunuz? Gereken uyarlamayı yapmak ve beklenen talebi karşılayabilmek için, ürününüzü geliştirirken bu konuları değerlendiriyor musunuz?

CRM ÇERÇEVESİ



BİREYİN YÜKSELİŞİ

CRM DENKLEMİNDE EŞİTLİĞİN DİĞER TARAFI

Bireyler artık ekonomide son derece güçlü bir konumda. İnternet ve yarattığı imkânlarla başlayan bu süreç, sonrasında cep telefonları ve özellikle akıllı telefonların ortaya çıkmasıyla artarak devam etti. İnsanlar çevrimiçi ortamlarda giderek daha fazla zaman geçiriyor.

Bu süreçte aradıkları, araçların:

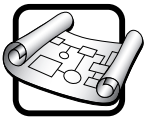
- Onun için işleri halletmesi
- Hayatı kolaylaştırması
- Zaman kazandırması, erişiminin ve kullanımının kolay olması

Sonuç olarak, insanlar artık çevrimiçi ve çevrimdışı geleneksel etkileşim kanalları yerine, kontrolün kendilerinde olduğu kişisel kanallara veya alışık oldukları ortamlara doğru yöneliyor. Bu ortamlar şu şekilde biliniyor:

- Akıllı telefonlar ve internet bulut hizmetlerinde görebileceğiniz kişisel uygulamalar
- Belli uygulamalara yer veren, etkileşim kurma imkânı tanıyan sosyal ağlar
- Verilerin güvenli şekilde paylaşılabileceği kişisel veri depoları ve platformlar

Giderek ivme kazanan bu eğilim, önümüzdeki 10 yıl içinde kurumlar ve kişiler arası etkileşimde önemli bir değişim yaratacaktır.

ZEMİN KAYMASININ ETKİLERİ



Bu tektonik kayma neden devam ediyor? Basitçe yanıtlamak gerekirse, önceden kurumlardan ihtiyaç duyulan araç, bilgi ve analizlere, insanlar artık teknoloji aracılığıyla ulaşabiliyor. İnternet şimdiye kadar iki temel aşamadan geçti:

- Web 1.0 siteleri - site tarafından üretilen bilgiyi arama motorları kullanarak bulabilir, e-posta ve mesajla etkileşim kurabilirsiniz
- Web 2.0 siteleri - giriş yapabilir, işlemi tamamlayabilir, tercihlerinizi belirleyebilir ve kurumlarla etkileşim kurabilirsiniz. Bir binaya gidip içeride yolunuza devam etmek gibi

Son zamanlarda, Web 3.0 veya semantik web olarak da adlandırılan, bilginin belli standartlar içeren API'ler* veya internet hizmetleri üzerinden paylaşılabildiği, yeni uygulama ve özelliklerin, aylar ve yıllar değil de günler içinde kullanıcıya sunulabildiği bir yapı görüyoruz. Yapılandırılmış verilerin arka planda sorunsuz şekilde değişiminin yapılması açısından, API'ler kritik bir role sahip. Kişisel olarak kullanıcının yapması gereken tek şey, sistem dahilinde istenilen işi tamamlamak veya elindeki uygulamayı kullanmak. Akıllı telefon ve tabletlerde gördüğümüz, belli standartlara dayalı bir tarayıcı aracılığıyla, bulut tabanlı internet hizmeti olarak sunulan bu uygulamalar, yeni bir API ekonomisi ortaya çıkmış olduğu konusunda yeterince kanıt ortaya koyuyor.

** Uygulama program arayüzü*



İNSANLAR DAHA FAZLA KONTROL SAHİBİ OLMAK İSTİYOR

Yeni nesil uygulamalar, ücretsiz olarak veya eski hizmetlere göre maliyetinin çok altında bir fiyatla sunuluyor. Uygulamaların çoğu, herkesin katılım sağlayabileceği şekilde, açık kaynak ve açık standartlar kullanılarak oluşturuluyor. Bu yeni eğilim, kurumların kişilere yönelik yaklaşımında da değişiklik yapılmasını gerektiriyor; çünkü artık insanlar:

- Hayatlarıyla ilgili verileri kendileri toplamak, düzenlemek ve analiz etmek istiyorlar
- Web 2.0 benzeri hizmetlere tekrar tekrar kaydolarak, internette kişisel veri paylaşımı konusunda isteksiz davranıyorlar
- Kişisel verilerin kötüye kullanımı ve kimlik hırsızlığı konusunda endişeliler
- Pazarlama konusunda onlarla sık iletişim kurulmasından veya basit bir işi tamamlamak için tedarikçinin internet sitesini ziyaret etmekten kaçınmaya çalışıyorlar
- Kişisel verilerin nasıl kullanıldığı konusunda söz sahibi olmak ve hangi verilerin kullanılabileceğini kendileri belirlemek istiyorlar
- Her seferinde güvenlik sürecinden geçmek zorunda kalmadan, kurumlarla doğrudan ve güvenli şekilde bilgi değişimi yapmanın yollarını arıyorlar. İşin özünde, kendileri için özel olarak tahsis edilmiş güvenli bir kanaldan iletişime geçmek istiyorlar.

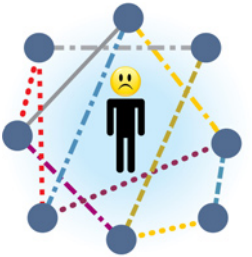
CRM ÇERÇEVESİ

KURUMA ÖNCELİK VEREN YAKLAŞIM ETKİLİ OLMUYOR



Yaşanan değişimin zincirleme sonuçlarından biri de daha büyük veri kümesine erişim veya kişisel hizmet sağlayarak sorun çözmeye yönelik, kurum merkezli yaklaşımın artık etkisini yitirmiş olması.

Günümüzde kurum merkezli düşünce, çevrimiçi işlemler sırasında, veri paylaşımı konusunda standart bir işlem olarak, kişilerin onay vermesi gerektiği yönünde... Kurum da bu bilgiyi gerçek zamanlı olarak veya sonrasında diğer taraflarla paylaşabiliyor. Kişisel veri paylaşımına yönelik bu yaklaşım, riskler ve uygulama sürecine yönelik önemli eksikler içeriyor.



Sıkıntılı Bir Süreç

- Eksik/hatalı veri
- Şeffaflık yok
- Karmaşık
- Pahalı
- Müşteri sürece dahil değil
- Suistimale açık
- Yönetilmesi zor

© Mydex Data Services CIC 2013

CRM ÇERÇEVESİ

İNSAN MERKEZLİ YAKLAŞIM ETKİN ÇALIŞIYOR



Son zamanlarda insanı merkeze alan yeni bir yaklaşım geliştirildi. Bu yaklaşım; kişisel veri yönetimi açısından teknik, yasal, ticari ve uygulama sorunlarını, dijital kimlik kullanımını ve Web 3.0'da görülen yeni etkileşim sürecine destek konusunu ele alıyor. Kişisel veri depoları (PDS) ile imkân sağlanan kişi merkezli veri paylaşımı ve onay süreci, önemli faydalar getiriyor.



© "Mydex Data Services CIC", 2013

Artan Güven

- Daha doğru ve eksiksiz veri
- Sürecin ilerlemesiyle birlikte, zaman içinde gelişen, daha kapsamlı kişisel değerlendirme imkânı
- Artan güven ve karşılıklı saygı
- Kolaylaştırılmış müşteri deneyimi
- Gereken bilgilendirmenin önceden yapılmış olduğu, kişinin onayına dayalı veri paylaşımı
- Sürecin tek bir kanal üzerinden yürütülmesi, kurum açısından maliyeti düşürürken etkinliği de artırıyor
- Gereken veri güvenliğinin sağlanmış olduğu iki yönlü kanal
- Daha kolay uyum ve kontrol
- Düşük maliyet ve risk



İNSAN MERKEZLİ YAKLAŞIM ETKİN ÇALIŞIYOR

CRM yaklaşımı, işinizi müşteriye göre şekillendirerek, müşterilerin ihtiyaçları, amaçları ve tercihleri hakkında, belli aralıklarda gereken ilgiyi göstererek, kendilerinden görüş elde edilmesine yöneliktir.

Kişiler tarafından yönlendirilen bu yeni ve katılımcı ekonomi, CRM uygulamasını kolaylaştırır ve önemli bir yatırım getirisi elde edilmesini sağlar.

Kişi merkezli yaklaşımı benimsemeyen ve bu konuya yer vermemiş olan bir CRM stratejisi ise; katılımı ve etkinliğini artırmak, diğer taraftan da riskleri ve maliyetleri azaltmak açısından büyük bir fırsatı kaybetmiş olacaktır.



CRM ÇERÇEVESİ



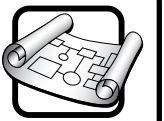
İNSAN MERKEZLİ BİR EKOSİSTEMDE TEMEL ÖĞELER

Yeni ortaya çıkmaya başlayan insan merkezli CRM ekosisteminin etkin çalışması, kurumlar ve kişiler açısından fayda yaratması için gereken temel unsurlardan bazıları aşağıda yer alıyor:

- **Kişisel veri deposu** - Hayatın her alanını, her tür işlem, ilgi alanı, seçim, amaç, tarama geçmişi, favoriler ve rehberi içeren, şifreli bir veri bankası
- **Güvenli bağlantılar üzerinden, güvenilir veri paylaşımı** - Tüm veriler, güvenli bir API aracılığıyla, kurumdaki sistemler ve kişisel veri deposu arasında paylaşılır
- **Tüm veriler, veri paylaşım sözleşmesine göre paylaşılır** - Sözleşmenin hiçbir maddesi değişmez; yalnızca verinin ne şekilde kullanıldığı değişebilir ki bu da kullanıcının süreci anlaması ve takip etmesini kolaylaştırır
- Kişisel ve arka planda çalışan uygulamalar kullanılarak, **daha zengin veri kümeleriyle, yeni müşteri deneyimleri ve hizmetleri oluşturulabilir**
- **Güvenilir dijital kimlikler, veri paylaşımında bir yan ürün olarak ortaya çıkıyor**. Kurumlar artık, tüketiciler/müşteriler/üyeler hakkında bildikleri belli veriler açısından kimlik doğrulayıcısı olabilir. Ellerindeki veriler bu amaçla üçüncü taraflarla da sorunsuz şekilde paylaşılabilir. Bu yaklaşım neticesinde, dolandırıcılık riski ve işlem maliyeti düşerken, veri kalitesi de artar

CRM ÇERÇEVESİ

SÜREÇLER: TANIMLAMA VE ENTEGRASYON



Net bir vizyona sahip, müşteri odaklı hedef ve stratejiler belirlemiş olan bir kurum, iş süreçlerini ve bunların kuruma ne şekilde entegre edileceğini de değerlendirmelidir.

- Müşterilerin merkeze konulması, istenen sonuçları elde etmek için müşteri esaslı verimli süreçler tasarlamak anlamına gelir.
- Hangi süreçlere ihtiyacınız var ve hangileri elinizde mevcut? Ne gibi değişiklikler yaparak neleri geliştirmeniz gerekiyor? En çok değer yaratan müşterileri elde tutma ve sayılarını artırma maliyeti nedir?
- Sorunsuz bir müşteri deneyimi yaşanması için; bu süreçleri kurum, ilgili paydaşlar ve sistem genelinde nasıl yürütüyorsunuz?
- Uygun desteği başlatmadan önce, bir müşterinin kurum açısından toplam değerini nasıl belirliyorsunuz?
- Ürün merkezli bir modelden, müşteri merkezli bir modele nasıl geçersiniz?

TEKNOLOJİ: GÜNÜMÜZ KURUMLARI

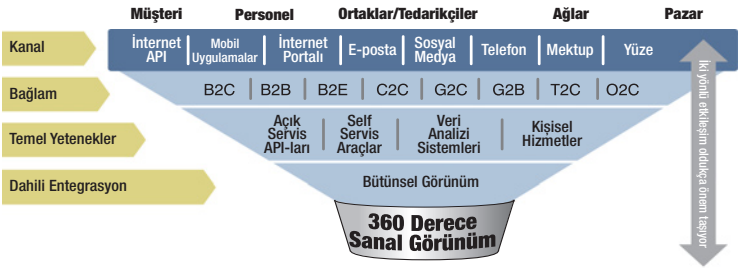
Geleneksel olarak, müşteriler bir şirket içindeki farklı teknolojilere sahip birimlerle ayrı ayrı etkileşime geçerdi. Bu durum maliyetli tekrarlara, müşteri deneyimi ve müşteri ilişkilerinde de belli bir standardı olmayan süreçlere neden oldu.



CRM ÇERÇEVESİ

TEKNOLOJİ: GELECEK VİZYONU

CRM stratejisi, hizmet alıp verme sürecinde farklı paydaşlar tarafından kullanılan/kullanılabilecek olan farklı kanalları dikkate almalıdır. Burada amaç, daha fazla müşteri sadakati, katılım, işlem, gelir ve kâr sağlayan; sorunsuz, kullanışlı, nitelikli ve güvenilir hizmetlerle birlikte, düşük bakım ve hizmet maliyetidir.



B2C = şirketten tüketiciye / **B2B** = şirketten şirkete / **B2E** = şirketten çalışana / **C2C** = tüketiciden tüketiciye / **G2C** = devletten tüketiciye / **G2B** = devletten şirkete / **T2C** = üçüncü sektörden tüketiciye / **O2C** = kurumdan tüketiciye

CRM ÇERÇEVESİ



İLİŞKİ PAZARLAMASI YOLUYLA MÜŞTERİYLE BAĞINIZI ARTIRIN

Müşterileriniz artık çağrı merkezi, internet, cep telefonu, mobil uygulamalar, perakende, posta siparişi, interaktif TV gibi birçok farklı medya kanalında sizinle etkileşime giriyor, ilgileniyor ve iletişim kuruyor.

Tüm bu kanallardan, doğru müşterilerle, doğru zamanda, doğru kanalı kullanarak iletişim kurmak için yararlanan bir pazarlama stratejisi, CRM planlamanızın önemli bir parçasıdır.

Bunun için aşağıdaki pazarlama stratejileri gerekiyor:

- Müşteri bilgilerini istikrarlı şekilde geliştirmek
- Uygun müşteri segmentleri için doğru mesajları vermek
- Çok kanallı yanıt seçeneklerinden yararlanmak
- En değerli müşterileriniz için destek hizmetlerini en üst düzeye çıkarmak
- Kârlılığı ölçmek
- Her kanal ve yaklaşım konusunda, müşteriden doğrudan katılım ve geribildirim almak





ENTEGRE BİR CRM PROGRAM EKİBİ OLUŞTURUN

CRM, şirketinizde belli bir kişi veya birim tarafından yürütülmeyen bir iş stratejisidir.

- Müşteriler şirketinizi ayrı birimler halinde değil, tek bir birim olarak görür
- Müşterilerinizin kurumunuza ilişkin yaklaşımı, pazarlama ve müşteri hizmetlerinden, operasyonel teslimat ve etkin hizmet sağlayan teknolojiye kadar birçok faktörden etkilenir

Bu nedenle, kurum çapında bir CRM stratejisi planlamak ve uygulamak için, işin başından itibaren birimler arası bir ekip oluşturulması önem taşıyor. Bu ekipte olması gerekenler:

- Her birimden en iyi temsilciler (kim olduklarını biliyorsunuz, en iyisinden başkasını kabul etmeyin)
- Stratejiyi açıklayabilmesi için CEO desteği
- Bu ekip açısından CRM programı günlük hayatın bir parçası olmalı, ekip diğer projelerde kullanılmamalıdır



FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

TEK BEDEN HERKESE UYMAZ



Birçok kurum, her birinde belli ortak ihtiyaçların da olduğu, birden fazla pazarda faaliyet gösteriyor. Bu bölüm, günümüzün iki temel CRM temasını ele alıyor. Ticari, kamu, kâr amacı gütmeyen veya eğitim sektörlerinden herhangi bir birimi tanımlamak için **kurum** kelimesini kullanıyoruz. **Kişi** ise, herhangi bir kurumun tüketicisi, kullanıcısı, üyesi, müşterisi veya çalışanı olan, genellikle de aynı anda birden fazla rolü olan insanları tanımlıyor.

Kurumdan Kuruma (O2O) CRM tanımı
Bir kurum, belli bir süre boyunca başka bir kurumla geçici veya sürekli olarak mal/hizmet ticareti yürütür. Tedarikçi, müşterinin tedarik zincirinde önemli bir bileşeni olabileceği gibi, müşterinin diğer müşterileriyle olan işinde, teslimat destek hizmeti de yürütebilir. Bir kurum, aynı zamanda bir diğerinin hem tedarikçisi hem de müşterisi olabilir.

Kurumdan Kişiye (O2I) CRM tanımı
Bir kurum, aynı zamanda çalışanı da olabilecek bir kişiye, doğrudan veya dolaylı kanallar aracılığıyla hizmet sağlar veya ürün satışı yapar.

Bazı kurumlar aynı anda her iki şekilde de hizmet verebileceğinden, müşteri ilişkisinin bağlamı bu noktada önem taşır.

FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

KURUMDAN KURUMA CRM



O2O CRM; bilgi paylaşımı, pazar, rakipler, potansiyel ve mevcut müşteriler açısından ortak bir anlayış oluşturmaktır:

- Daha yüksek satış hacmi neticesinde, maliyetler düşerken kâr artar

Stratejiyi eyleme dönüştürmenizi sağlar:

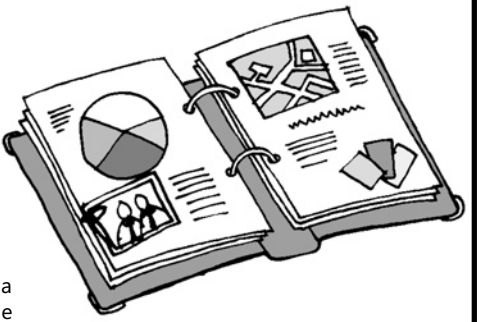
- Önemli iş fırsatları içerir
- İşlem maliyetlerini düşürür
- Müşteri bağımlılığını artırır
  - Daha uygun ve kişisel deneyim
  - İşlerin yürütülmesi daha kolaydır
- Doğru bilgiyi, doğru zamanda, doğru kişilere ulaştırır



O2O CRM İÇERİĞİ

Kurumlar arası ilişkileri yönetmek için gereken bilgiler, hem kapsam hem de derinlik açısından, kurumdan kişiye modeline göre daha kapsamlıdır.
Temel gruplandırma kriterleri şunlardır:

- Pazar/segment bilgileri
- Kurum profili
- Satış hesabı bilgisi ve teklif planlaması
- Sözleşme ve hizmet seviyesi anlaşmaları
- Gelir ve kâr detayları
- İletişim kurulacak kişiler ve profilleri
- Yeni ürün geliştirme/iyileştirme
- Destek



Bu konuların her biri, sonraki sayfalarda ele alınmaktadır. CRM programı açısından, planlama ve hazırlık aşamasında bir kontrol listesi işlevi de taşıyacaktır.

PAZAR/SEGMENT BİLGİSİ



Müşterinizin faaliyet gösterdiği ortam, aşağıdaki konular açısından büyük önem taşır:

- Müşterinizi genel bir trend perspektifinden anlamak
- Pazar normlarına göre müşterinin faaliyetlerini kıyaslamak
- Müşterinizin kimlerle rekabet ediyor olduğunu anlamak

Bu bilgiler, müşterilerinizin faaliyetlerini nasıl yönlendirdiğini anlamanıza yardımcı olur.
Şu konuları mutlaka inceleyin:

- Müşterileriniz neler satın alıyor?
  - ne zaman, nerede ve neden
- Pazarlarının/segmentlerinin büyüklüğü ve pazar eğilimi
  - yıllık bileşik büyüme oranları
  - kendilerini etkileyen temel konularda piyasa araştırması (örneğin: hükümet politikaları, mevzuat, piyasa eğilimi, bölgesel tahminler, yeni teknolojiler)
- Rakiplerin detayları
  - isimleri ve olası birleşmeler
  - tedarikçiler (Siz de bu süreçte yer alıyorsanız, konu hakkında uzmanlığa sahip misiniz?)

FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

KURUM PROFİLİ



Bir şirket herhangi bir pazarda faaliyet gösterebilir. Bu süreçte kendine has bir kültürü, kuralları, güçlü ve zayıf yönleri ve performans kriterleri olacaktır. Etkili CRM stratejilerini iletirken ve planlarken, bu konuların da anlaşılmış olması büyük önem taşıyor. Ele alınması gereken temel sorular şunlar:

- Ticari müşterileriniz neler yapıyor? Müşterileri kim? Pazarlarında nasıl konumlanıyorlar? Mevcut iş hedefleri ve stratejileri nedir? Bu bilgiyi bulabileceğiniz yerler:
  - internet siteleri, sunumları, teminat mektupları, basın bültenleri, vaka çalışmaları, faaliyet raporları, mali hesapları veya basitçe kendileriyle görüşmek
  - piyasa raporları, basın özetleri, ticari yayınları ve çevrimiçi çok sayıda haber
- Kurum kültürü ve organizasyon yapısı nasıl?
  - fiziksel, politik, coğrafi, matris; kararları kim ve neden veriyor?
- Kendilerini hangi "metriklerle" ölçüyorlar?
  - kâr-zarar, bilanço, hisse başına kazanç, çalışan başına kazanç, müşteri sayısı, müşteri başına ortalama gelir, pazar payı

FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

SATIŞ HESAP BİLGİLERİ



Kurumunuz müşteri bilgilerini nasıl değerlendiriyor? İlk aşamada yapılması gereken şey, ilgili hesapların tümünü birbirine bağlayan, müstakil bir referans numarası veya kod oluşturulmasıdır. Satışlar hesabında; hangi malların satış sürecinde olduğuna hangisinin sipariş edilmiş, teslim edilmiş ve faturalandırılmış olduğuna; sonrasında hangilerine destek verileceğine, birbiriyle bağlantılı olacak şekilde yer vermelisiniz. Kontrol edilecek önemli alanlar şunlar:

- **Satış defteri kimliği** - Herkes için özel bir hesap var mı
- **Satış siparişleri** - Neler sipariş ediliyor
- **Özellikleri** - Nelerin teslim edilmesi gerekiyor
- **Gönderiler/takip** - Teslimat aşamasının neresinde
- **Dahili hesap ekibi** - İlgili müşteriye hizmet veren ve destekleyen kişi (kredi kontrolü, müşteri hizmetleri, üretim, satış öncesi, teklif ekibi üyeleri gibi satış, teslimat ve destek personeli)



SÖZLEŞME YÜKÜMLÜLÜKLERİ - KÂR VE ZARAR ARASINDAKİ İNCE ÇİZGİ

Birçok kurum, sonrasında dosyalanıp rafa kaldırılan ve kurum genelinde paylaşılmayan ürün ve hizmet sözleşmeleri hazırlamak için çok zaman harcar. "Satış görüşmesini gereken şekilde yürütmek", etkin CRM stratejisinin anahtarıdır. Bunun için de aşağıdaki bilgilerin şirkete entegre edilmesi gerekiyor; aksi takdirde kendinizi hızla gelir kaybederken bulabilirsiniz:

- Sözleşme kimliği - Satış defteri kimliğine bağlı mı? Her sözleşmeyi takip edebiliyor musunuz?
- İş birimi - Kim sattı, kim teslim ediyor/destekliyor?
- Şartlar ve koşullar - Neyi, ne zamana kadar taahhüt ettiniz?
- Hizmet seviyesi anlaşmaları - Neleri, ne zaman, hangi sıklıkta ve nerede yapmanız gerekiyor?
- Müeyyideler - Başarısız olursanız ne olur, işinizin açınızdan riskin düzeyi nasıl, bunu karşılayabilir misiniz, olası mı?
- Başlangıç ve bitiş tarihleri - Ne kadar süreyle taahhütte bulundunuz, sözleşmenizi yenilediniz mi yoksa işleri ücretsiz mi yürütüyorsunuz, nasıl takip ediyorsunuz?
- Ürün programları - Yeni ürün/hizmet geliştirme taahhüdünde bulundunuz mu, hâlen geliştirilen ürünler var mı, sözleşme takvimine uygun mu?



FİNANSAL DETAYLAR

İşe başladıktan sonra, müşteri performansını ve kendi performansınızı temel konularda nasıl takip ediyorsunuz? Müşteriye finansal bir bakış açısıyla yaklaşmak, risk ve fırsatların da anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu yaklaşım; satış, pazarlama, destek ve teslimat perspektifinden, diğer birimlere de girdi sağlar. Ele alınması gereken temel konular:

- **Geçmişteki gelir ve kâr marjı** - Her hesap, ürün, proje, sözleşme, geçici çalışma ve operasyonel dönem açısından bu göstergeleri görüyor musunuz? Değer, ürün/hizmet karışımı ve etkileşim türü açısından eğilimleri tespit edebiliyor musunuz?
- **Gelir tahminleri** - Önümüzdeki yıllarda müşterinin kurumunuza yönelik taahhütleri neler?
- **Fatura, kredi geçmişi ve kredi notu** - Müşterileriniz zamanında ödeme yapıyor mu, en iyi müşterilerinize kıyasla ortalama fatura tutarı nedir, derecelendirme kurumu ne diyor, ödeme yapma olasılıkları nedir, borçlarını karşılayabilirler mi?
- **Vadesi geçmiş borç tutarı** - Ne kadar borçları var, eğilim yukarı mı yoksa aşağı mı, borçlarına sadık bir müşteri mi, değilse bunun maliyeti nedir, hizmetiniz veya mali durumlarıyla ilgili bir sorunun işareti mi?



İLETİŞİM BİLGİLERİ

Kurumunuzda önceden de bu konu hakkında çalışmış olabilirsiniz. Bununla birlikte hâlâ bilgileri dağınık veya mükerrer olan kişiler de bulunabilir. Kurumda her müşteri için tek bir ortak kimlik belirlenmesi büyük önem taşıyor. Bu şekilde kurumda herkes etkin bir profil oluşturmaya katkıda bulunur ve bu süreçten fayda elde eder. Temel konular şunlar:

- Açık ad, adres
- Gerçekleştirilen faaliyetler/önceki kariyer geçmişi
- Telefon, e-posta ve internet adresleri
- Sevdikleri, sevmedikleri, hobileri, ailesine ilişkin bilgiler
- Göreli konumları, siyasi bağlantıları ve çalıştıkları kurum içindeki etkileri (Kime bağlılar, kiminle birlikte çalışıyor, kimi etkiliyorlar?)



FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

YENİ BİR İŞ İLİŞKİSİ



Yeni kurulan bir iş ilişkisinde, müşteri potansiyelinin anlaşılması, göreli mali durumu ve muhtemel kaynak talebi açısından önemli bir göstergedir. Bilgi ve iletişimin etkin şekilde entegre edilmesi suretiyle, iş planlaması ve stratejik karar alma konularında önemli gelişmeler kaydedebilirsiniz. Odaklanmanız gereken konular:

- **Satış kotaları** - Kime teklif verdiniz, ne için, tekliflerin geçerlilik süresi ne kadar, ne kadar kâr elde edeceksiniz?
- **Teklif bilgileri** - Hangi iş için teklif veriyorsunuz, ne satacak ve teslim edeceksiniz, riskler nedir?
- **Gelir tahminleri** - Siparişler ne zaman teminat altına alınacak ve teslim edilecek?
- **Ürün tahminleri** - Ürün, pazarlama ve teslimat için ne zaman hazır olacak?
- **Tedarikçiler** - Müşterinin diğer tedarikçileri kimler ve hangi konularda iş yapıyorlar? Siz nasıl konumlanıyorsunuz ve önlerine nasıl geçersiniz?
- **Satış planlaması ve yönetimi** - Kazanmak için ne yapmanız gerekiyor, neler yapıyorsunuz, politik olarak uyumlu musunuz?

FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

DESTEK BİLGİLERİ



Bilgi eksikliği nedeniyle, birçok kurum hizmet için ödeme yapmayan müşterilere destek vermeye devam ediyor. Ödeme yapmayan müşterinin arkasında kuyrukta bekletilen ödeme yapan müşteriler ve bu durumun üzerlerindeki etkisi, sizin açınızdan zararlı olabilir. Kurumunuzun yapısına bağlı olarak, ihtiyaç duyulan bilgiler çok geniş olabilse de bazı ortak konular aşağıda yer alıyor:

- **Desteklenen ürün veya hizmet** - model, parça, miktar, konum, seri veya üretim numarası, sözleşme kimliği, garanti ayrıntıları, tedarikçi ayrıntıları
- **Desteklenen ürünün performans geçmişi** - arıza raporları arasındaki ortalama süre, destek çağrı sayısı ve sorun türlerini kapsayan karşılaştırmalı analiz
- **Bilgi tabanlarına erişim** - daha önceki çözümlerden elde edilen bilgileri kullanın; ihtiyaç duyulduğu an, teknik/müşteri yaklaşımı bilgileri ulaşılabilir olsun
- **Temel performans göstergeleri** - hizmet yükümlülükleri ve üstlenilen maliyetlerle bağlantılı olarak, iş performansının dinamik olarak izlenmesini sağlar
- **Kaynak tahsisi** - hizmet merkezi/merkezleri, destek verecek kişiler, destek tahsisi ve hizmet planlaması

Bu konuda gerekeni yaparsanız, kârınızı önemli ölçüde artırabilirsiniz.

FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME/İYİLEŞTİRME



Şaşırtıcı şekilde, birçok kurum, müşteriler ile pazara yeni ürün ve hizmetler sunmak için durmadan çalışan ürün geliştirme ekipleri arasındaki yaklaşım farkının kapatılmasını başaramıyor. Ürün geliştiricileri, genellikle geleceğe yönelik talepleri değil sorunları ön plana çıkarır. CRM ise bu açığı kapatır.

CRM stratejisi, yeni/geliştirilmiş bir ürün veya hizmetten elde edilen sonuçları iyileştirecektir (pazarda daha hızlı dağıtım, daha yüksek müşteri memnuniyeti vb.). Genellikle şu konuları ele alacaktır:

- **Odak grupları** - Görüşmelerinizi CRM çerçevesi içinde yürütün (gelecekte değer katacak olan, uygun müşteri ve potansiyel müşterilerle çalışın)
- **Araştırma materyali** - Stratejiniz ve hedef müşterilerle uyumlu konulara odaklanmalıdır. Müşteri ilişkileri geliştirilmesi süresinde görev yapan herkesin kullanımına sunulabilir
- **İhtiyaçların belirlenmesi** - Müşterilere destek verilmesi gereken konular ve odak grubu çıktılarına göre yapılandırılmış araçlar, ürünlerin/hizmetlerin ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığının izlenmesini sağlar
- **Hizmet geçmişi** ve eğilimler – Ürünlerdeki/hizmetlerdeki kusurların giderilmesine yardımcı olur ve sürekli kalite/süreç iyileştirmesini destekler (gelecekte ilk aşamada doğru tasarım yapılarak)

FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

KURUMDAN KİŞİYE CRM



Teorik olarak, Kurumdan Kişiye CRM, Kurumdan Kuruma CRM'den çok daha basittir. Çok katmanlı ilişkiler yerine, şirketlerin bir kişi veya bir aile grubuyla ilişkisi vardır. Daha önce özetlenen ilkelerin birçoğu burada da geçerli olsa da, Kurumdan Kişiye CRM'de bazı belirgin farklar vardır:

- Tüketici pazarı çok daha büyüktür; bazı şirketlerin milyonlarca müşterisi vardır
- Satın alım süreci daha hızlı ve dinamiktir
- Her bir müşteriden elde edilen gelir daha düşüktür ve birim başına daha az kâr elde edilir
- Kârlı ve kârsız müşterileri ayırt etmek genellikle daha zordur
- Kâra katkısı olmayan müşterilerden uzaklaşılması zordur ("uygulanamaz" olarak görülür)
- Bazı kurumların müşteriyle doğrudan ilişkisi yoktur (O2O benzeri zorluklar ortaya çıkaran "markalar" yoluyla ilişki kurarlar)
- Rekabetçi bir pazarda en büyük zorluk, doğru müşterilere, doğru zamanda, doğru ürün ve destekle hizmet vermektir



KİŞİSEL SATIN ALIM SÜRECİ

Bireysel tüketiciler, kurumlar arası bağlama göre daha az kararlı ve daha az sadıktır. Bu durum kısmen satın alım sürecinden kaynaklanır:

- Daha sık
- Daha hızlı - bazen insanlar ani bir dürtüyle satın alım kararı verir
- Çok daha fazla seçeneği vardır - karşılaştırılabilir birçok ürün ve hizmet
- Tek bir karara tabidir - kişisel olarak veya en fazla ailece karar verilir
- İşlemi genellikle kendisi yapar - doğrudan satış yerine satın alım

Günümüzde müşterileri etkileyen ve yönlendiren çok fazla faktör var. Müşteriler de ihtiyaçlarını ve istediklerini kolayca arayıp bulabiliyor.





TİPİK O2I CRM İÇERİĞİ

Gerekli bilgi miktarı, O2O CRM'e göre daha düşüktür. Bununla birlikte, ticaretin bir parçası olarak, üretilen veri hacmi genellikle daha büyüktür ve bu durum da veri fazlalığına yol açar. Örneğin, haftada bir defa 40 ürün satın alan yedi milyon müşteriye sahip bir süpermarket zincirinin elinde, sadece bir yıl içinde 14 milyar işlem bilgisi olacaktır.

Bu bilgiler, yalnızca uygun iş kararları almak için kullanılabiliyorsa toplanmalı ve saklanmalıdır. O2O CRM bilgi ihtiyacında olduğu üzere, finansal konular, destek hizmetleri, satış ve sözleşme detaylarına odaklanmalısınız. İlave olarak, şunlar da dikkate alınmalıdır:

- Müşteri iletişim bilgileri
- Segmentasyon ve tahmine dayalı modelleme
- Tercihleri; neye önem veriyorlar
- Kendilerine karşı yaklaşımınız; önemsediğiniz ve yardımcı olabileceğiniz konular



KİŞİSEL BİLGİLER

Her insan, kendini benzersiz kılan bir DNA'ya sahiptir. Herkes için özel çözümler üretmek her zaman kârlı bir iş olmasa da müşterilerin DNA'sına göre segmentlere ayrılması faydalı olacaktır. Şu bilgileri edinmeye çalışın:

- İsim ve ev adresi
- İş adresi ve iş unvanı; mümkün olabilecek tüm pozisyonlarını düşünün
- Telefon, e-posta, sosyal medya kimlikleri ve internet bilgileri
- Ürünlerin/hizmetlerin mevcut ve geçmiş sahipliği
- Satın alım tarihleri (örneğin: Konut sigortası, poliçe sona ermeden bir ay önce yenileniyor)
- Gelir (ürünlerinizi/hizmetlerinizi karşılayabilirler mi?)
- Aile yapısı

Ayrıca, üniversite, işe başlama, gayrimenkul satın alımı, evlilik, çocuk, yatırım, emeklilik, önemli sağlık müdahaleleri gibi, müşterinin hayatındaki olayları takip edin.

Veri koruma mevzuatına uygunluğu dikkate alarak, onaylarını aldığınızdan emin olun. Bu bilgilerin, kişinin sürece katılımı ve desteğiyle inşa edilmesi çok daha olumlu sonuç verir. Kişisel veri depoları ve self servisin etkili olabileceği yer bu alandır.



SEGMENTASYON

Elde tutmanız, elde etmeniz ve ilişkileri geliştirmeniz gereken müşterileri belirlemek için temel faktör, segmentasyon ve tahmine dayalı modellemedir.

Segmentasyon, müşteri tabanınızı analiz ederek, müşterileri farklı özelliklere (DNA) göre farklı kategorilere koymaktır. Segmentler aşağıdaki kriterlere göre oluşturulabilir:

- **Geçmiş** - Ne kadar zaman önce sizden alışveriş yapmış oldukları
- **Sıklık** - Sizden ne sıklıkla alışveriş yaptıkları
- **Değer (TL)** - Her aşamada ve toplamda

Başarılı şirketler, belirlemiş oldukları az sayıda segment üzerinden CRM stratejisi oluşturma eğilimindedir.

İhtiyaç profili ve tahmin oluşturma aracı olarak kullanılan önemli olaylar (önceki sayfada açıklanmıştı), kişinin hayatının farklı evrelerinde yaşandığı için, belirlenmiş olan segmentler de giderek daha dinamik bir hal alır.

FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

TAHMİNE DAYALI MODELLEME



Müşterileri belli segmentlere ayırmak, gelecekteki davranışlarının anlaşılabileceğini garanti etmez. Bununla birlikte, tahmine dayalı çeşitli modelleme tekniklerinin yardımıyla, bu konular belli ölçüde öngörülebilir. Tahmine dayalı modellemede, temel unsurlar şunları içerir:

- Belirtilen tekrar alım niyeti (genellikle anketlerden türetilir) - örneğin: Ağustos 2025'te yeni araç satın alımı, bütçe 1.600.000 TL
- Satın alım geçmişi
- Ürün/hizmet memnuniyeti
- Memnuniyetsizlik düzeyi/müşteri şikâyetleri

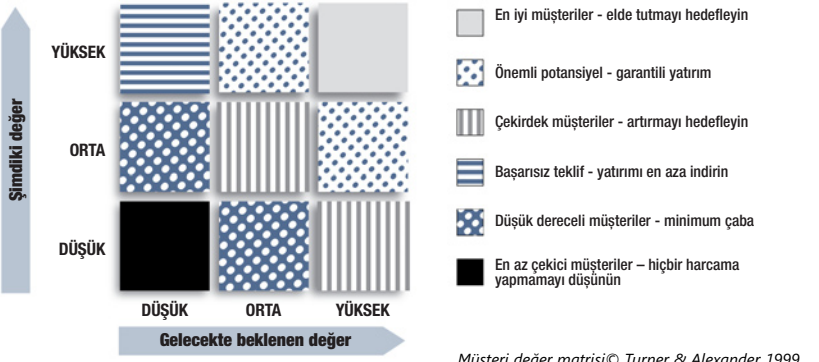
Tahmine dayalı modelleme, müşteriyle ilgili yatırım kararları almak açısından yarar sağlar. Başarılı modellemenin temeli kaliteli veridir.

FARKLI SEGMENTLER - FARKLI YAKLAŞIMLAR

DEĞER SEGMENTASYONU



Müşterileri segmentlere ayırmak ve gelecekteki değerin tahmin edilmesi, CRM stratejisini de yönlendirmelidir. Altı müşteri segmenti ve ilgili stratejinin açıklayıcı birer örneği, aşağıda yer almaktadır.



Müşteri değer matrisi© Turner & Alexander 1999



CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

CRM ŞİRKETİN SORUMLULUĞUNDADIR



Müşterisi olmayan bir şirket hayatta kalamaz. Bu nedenle, kurum genelinde CRM programının esası da işinizi geliştirme stratejisi ve değerli müşterilerinizin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

İyi şekilde planlanmış bir CRM programı, CEO ve diğer yöneticilerin desteğiyle birlikte, farklı birimlerden oluşan bir ekip oluşturulmasını gerektirir. Bu yaklaşım, müşteriye yönelik vaatlerin karşılanması ve çalışmanın sonucunu sunmak için kurumun personel, sistemler ve süreçlerin ne şekilde entegre edilmesi gerektiği konularına odaklanmasını sağlayacaktır.

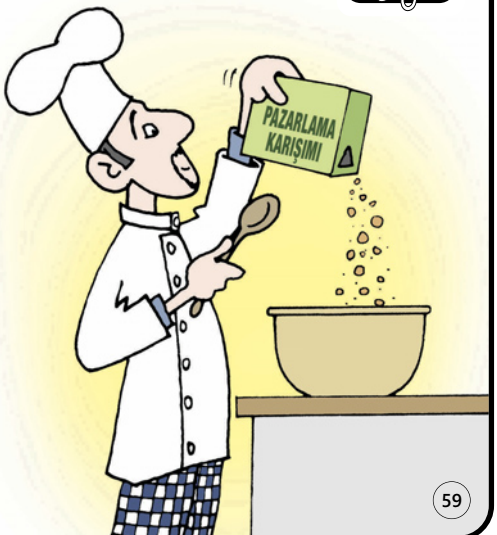
Bu bölüm, kurumda farklı birimlere düşen sorumlulukları ele alıyor. Pazarlama ve bilgi teknolojisi hizmetlerinin detaylı anlatılmış olmasının nedeni, başarısızlığa uğrayan birçok CRM programında, sorunların öncelikle bu alanlarda başlamış olması. Başarısızlığın her zaman farklı nedenleri olabilse de ortak bir konu CRM'nin kurum genelindeki daha geniş bağlamının anlaşılamamış olmasıdır.

CRM programında ayrıca insan kaynakları, finans, idare, satış, destek ve Ar-Ge birimlerinden de temsilciler yer alır.

CRM PROGRAMINDA PAZARLAMA BİRİMİ

Pazarlama biriminin üç temel rolü vardır:

- Müşteriyi temsil etmek
- Şirkette her birimi bir araya getirmek ve CRM'yi herkesin anlamasını sağlayacak etkin iletişim aracı olmak
- Şirket hedeflerini karşılayacak şekilde, pazarlama tekniklerinden doğru bir karışım elde etmek



CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ

Kurum içinde birimler arası çalışma açısından ideal bir konumda olan pazarlama birimi, bir çok farklı geribildirim mekanizması aracılığıyla, kurum içinden ve doğrudan müşterinin kendisinden alınmış olan müşteri bilgilerini bir araya getirir.

CRM programındaki hizmet, ürün veya çıktı açısından, müşteri adına sorulması gereken temel sorular şunlar olmalıdır:

- Müşteri buna değer verecek mi ya da ne kadar değer verecek?
- Müşteri için kolay/rahat olacak mı?
- Rakiplerimizle olan deneyimlerine kıyasla, müşteri olumlu bir fark görecek mi?
- CRM programından elde edilen çıktılar, hedef müşteri beklentilerimizi karşılayacak mı?
- Öngörülen takvim müşteri beklentilerine uygun mu?

CRM programının bu tür sorularla test edilmemesi, müşterilerin istemediği bir şey ortaya çıkarmanıza yol açabilir.

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

ETKİLİ İLETİŞİM

CRM, şirketin tüm birimleriyle birlikte müşterileri, tedarikçileri ve yatırımcıları da etkiler. Kurum için önemli bir değişiklik getirir, insanlar durumdan rahatsız olabilir veya kendilerini sürecin dışında bırakılmış hissedebilir.

Aşağıdaki yol gösterici ilkeleri kullanarak, pazarlama biriminin gruplar arası iletişimde kanal desteği sağlaması gerekiyor:

- Gruplarla az ancak sık iletişim kurun
- Mesajın farklı hedef kitleler açısından anlaşılabilir olmasını sağlayın
- Açık geribildirim sağlanması için bir mekanizma oluşturun
- Aklınızdan geçenleri net şekilde paylaşın
- Açık, az ve öz konuşun
- Program süresince her grup açısından faydaları ortaya koyun; **başarı hikâyesini sona bırakırsanız, onları kaybetmiş olursunuz!**

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

CRM'NİN NE OLDUĞUNU AÇIKLAYIN

Terminoloji her kurumda karışıklık yaratır. En yaygın karışıklıklardan biri de Doğrudan Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi arasındadır.

Doğrudan Pazarlama

- Müşteri verilerinden oluşturulan, müşteri bilgisine dayalı pazarlama faaliyeti
- Müşterileri kazanmak, elde tutmak, artırmak ve çapraz satış yapmak için yürütülen doğrudan pazarlama kampanyaları
- Çağrı merkezleri ve internet üzerinden destek verilen pazarlama kanalları

Müşteri İlişkileri Yönetimi

- Yalnızca pazarlama değil, kurum geneli ve **birimler arası** bir yaklaşım
- **Ürünlere değil** müşterilere göre belirlenen bir kurum yapısı
- Farklı birimler açısından tek bir müşteri profili ortaya konulması, **teknolojik bir zorluk**
- Ürünlerin çok kanallı teslimi, bilgi **süreci**
- Tüm temas noktalarında diyalog ihtiyacı, **iletişim**
- Müşterinin de bir katılımcı olduğu, iki yönlü etkileşim kurma fırsatı

İletişim planınızı oluşturmanıza yardımcı olması için, bu cep kitabındaki tanımlara yer verin.

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

PAZARLAMA BİRİMİ

KARIŞIMIN DEĞİŞTİRİLMESİ GEREKİYOR

CRM, farklı iletişim noktalarında, müşterilerle iki yönlü diyalog ihtiyacının karşılanmasını sağlamak üzere, **pazarlama tekniklerinin** geliştirilmesine imkân tanır. Geleneksel teknikler hâlâ değerli olsa da planlı şekilde yeni sürece entegre edilmelidir.
Bu konuda temel zorluklar:

- Müşterilerinizin kullandığı farklı iletişim kanallarını anlamak (sayıları önemli ölçüde arttı)
- Farklı iletişim kanalları ve müşteri segmentleri açısından, doğrudan pazarlama tekniklerini nasıl uygulayacağınızı belirlemek
- Müşteri deneyiminde tutarlılık sağlarken, verdiğiniz mesajlarda da tutarlılık sağlamak için entegre bir süreç oluşturmak
- Eski ve yeni pazarlama tekniklerinin sentezi yoluyla, operasyonel bir CRM programı dahilinde, etkin bir pazarlama yapabilmek

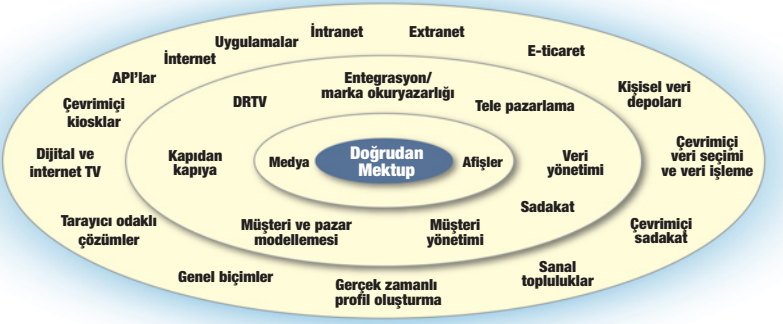


CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

PAZARLAMA BİRİMİ

ZORLUKLAR

CRM kapsamında pazarlama birimi açısından zorluk; iş hedefleri doğrultusunda, birden fazla iletişim noktasında, etkin, değerli, güvenilir ve kârlı müşteri ilişkileri geliştirmek için, çok sayıda teknik ve kanal arasında en uygun yöntemin belirlenmesidir.



Doğrudan iletişim karması modeli© Turner & Alexander 1998, 2013

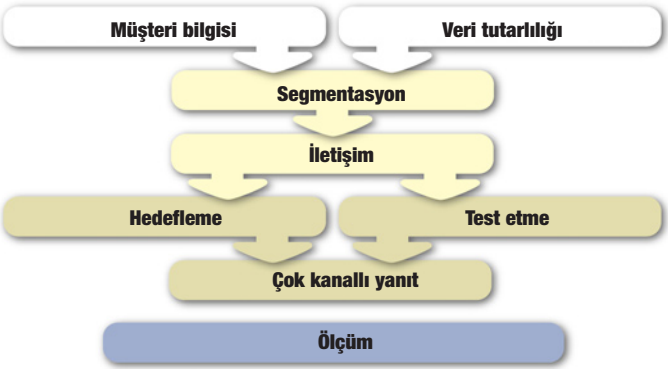
CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

SEKİZ SORUMLULUK ALANI

Tüm CRM programları açısından, pazarlama aşağıdaki alanlarda katkı sağlamalıdır:



CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

MÜŞTERİ BİLGİSİ OLUŞTURMA STRATEJİSİ

Başarılı ilişkilerin tamamı bilgilenmiş olmayı gerektirir. Pazarlama birimi, CRM programı dahilinde, kendileri için uygun olan şekilde katılım sağlayacak olan kişilerle etkin etkileşim kurarak, gereken müşteri bilgilerini sağlayacaktır:

- Anketler; çevrimiçi ve çevrimdışı
- Müşteri işlem verileri
- Yanıt formları ve kartları
- Tüm müşteri etkileşimlerinde detayların incelenmesi

Pazarlama biriminin ele alması gereken temel sorular şunlardır:

- İletişim noktaları açısından, şirketimizin CRM bilgi stratejisi nedir?
- Şirketin gelecekteki performansı açısından hangi bilgiler belirleyici olacak?

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

VERİ TUTARLILIĞI VE VERİ KULLANIMI

Veri kalitesi, uygulamadaki en büyük zorluklardan biridir. Birden fazla iletişim noktasından (internet, doğrudan posta, çağrı merkezleri vb.) veri toplandığı durumlarda, arada tutarlılık olmalıdır. Ele alınması gereken önemli sorular şunlar:

- Müşteri verilerini toplamak için genel strateji nedir?
- Tutarlı şekilde veri toplamak için ne yapılabilir?
- Müşteri ihtiyaçları ve davranışlarını daha iyi anlamak için nasıl bir analiz gerekiyor?
- BT birimi, müşteri verilerinin pazarlama ve kurum genelinde nasıl kullanıldığını anlıyor mu?

Veri kalitesini artırmak için, veri toplama, veri yönetimi ve veri zenginleştirilme süreçlerinde ilgililerle gereken şekilde etkileşim kurmak büyük önem taşıyor. Kendilerine değer katmadıkça, basit ve kolay mekanizmalar geliştirilmedikçe, bu sürece dahil olmayacaklardır. Son dönemlerde gelişmeye başlayan "Gönüllü Kişisel Bilgi" kavramının yanı sıra, insanların hayatlarıyla ilgili bilgileri API'lar aracılığıyla çevrimiçi paylaşmasına imkân tanıyan kişisel veri mağazalarının kullanımı, müşteri ilişkileri ve etkileşimini zenginleştirmek isteyen kurumlar açısından büyük bir potansiyel oluşturuyor.

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

MÜŞTERİ SEGMENTASYONU

Bir şirket açısından, farklı müşteriler farklı değer/önem taşır. Pazarlamanın rolü, bu segmentler üzerinde sadakat ve uzun vadeli kâr yaratan pazarlama programları geliştirmektir.

Örneğin, havayolları şirketleri, en iyi müşterilerine yönelik sadakat programları yürütür:

- Ayrıcalıklı hizmet (hızlı check-in, uçağa son biniş)
- Dinlenme salonları
- Ayrıcalıklı iş ortağı teklifleri
- Ödül puanları
- Daha fazla saygı
- Daha iyi destek hizmeti (örneğin: çağrı merkezlerinde)

Müşteri segmentlerine yönelik pazarlama, genel CRM stratejiniz içinde ne şekilde yürütülecek?

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

PAZARLAMA BİRİMİ

İLETİŞİM

Çok kanallı bir CRM uygulamasında, şirket açısından en büyük zorluklardan biri de iletişimdir. İletişim imkânlarının kapsamı ve genişliği katlanarak arttı.

CRM iletişimi, gerçek zamanlı, herhangi bir zamanda veya çok kanallı olabilir:

- Mobil, net, kiosk, çağrı merkezi, e-posta, perakende kanalı, mobil uygulamalar, güvenli mesajlaşma vb.

Pazarlama biriminin dikkate alması gereken konular:

- Marka değeri tüm kanallarda nasıl korunabilir?
- Verilen mesajlarda tutarlılık



CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

MEDYA SEÇİMİ VE HEDEF KİTLE

Pazarlamanın temel amaçlarından biri, doğru zamanda, doğru mesajla, doğru kişilerin hedeflenmesidir. Tüm iletişim noktalarını birbirine bağlayan ve yöneten, ön büro teknolojisindeki büyük gelişmelerle birlikte, artık şunların yapılması mümkün olabiliyor:

- Birden çok kanal dahilinde, müşterilerle ilişkilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi için stratejiler geliştirilmesi
- İletişim aracının müşteri tercihlerine göre uyarlanması (örneğin: Bir müşteri banka ekstresini e-posta ile, bir diğeri ise kişisel veri deposu, dijital posta kutusu veya bir uygulama aracılığıyla almayı tercih edebilir)
- Eksiksiz bir müşteri geçmişine dayanan, pazarlama kampanyaları oluşturulması

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

SINAQ

Farklı alternatiflerin test edilmesi, müşterilerle etkin iletişim kurma yollarını belirlemek için kullanılan, klasik bir pazarlama yaklaşımıdır.

CRM programınız genelinde, aşağıdaki konularda planlama, test etme ve iyileştirme fırsatlarını göz önünde bulundurun:

- Çok kanallı iletişim bağlantıları
- Çok kanallı geri dönüş mekanizmaları
- Farklı müşteri segmentleri
- Farklı destek hizmetleri/destek seviyesi

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



PAZARLAMA BİRİMİ

ÇOK KANALLI YANIT

Doğası gereği, CRM programları, müşterileri sizinle görüşmeye teşvik eder. Bu durumda pazarlama biriminin müşterilerin tüm geri dönüşlerini değerlendirmesi ve gereken planlamayı yapması gerekecektir. Müşteri beklentisi de artık çok daha yüksek. Örneğin, 1998 yılında posta siparişi teslimatlarının 28 gün içinde yapılması beklenirken, 2001'de bu süre üç güne düşmüştü. Bugünse artık anında memnuniyet dünyasında yaşıyor, ertesi gün teslimat veya çevrimiçi olarak gerçek zamanlı provizyon arıyoruz. Tüm yanıt seçeneklerini göz önünde bulundurmanız gerekiyor:

- Posta
- Telefon
- Kişinin cep telefonuna API üzerinden anında teslimat, kişisel veri deposu
- İnternet sitesi
- E-posta
- Çoklu kanallar
- Farklı segmentler için farklı seçenekler

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

PAZARLAMA BİRİMİ

ÖLÇÜM

Pazarlama çalışmalarının yatırım getirisini değerlendirmek üzere, pazarlama birimi aşağıdaki şekilde müşteri kârlılık kriterleri belirlemelidir:

- Müşteri yaşam boyu değer modellemesi (Sizinle geçirdikleri süre boyunca, bir müşteri veya müşteri segmentinin size yarattığı değer nedir?)
- Müşteri segmentine göre kârlılık ölçümleri
- Birden çok iletişim noktası üzerinden, müşteri memnuniyet ölçümü
- Onay vermiş olduğu durumlarda, zaman içinde gözlemlenen davranışları; örneğin, internette gezinme, harcanan süre, favori geçmişi, yorumlar, istek listeleri vb.



CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ HİZMETLERİ



Müşteri İlişkileri Yönetimi bir teknoloji programı olmamakla birlikte, başarısız olan birçok CRM programı bu konuyu anlayamamıştır. Aşağıda ve sonraki sayfalarda yapılan açıklamalar, bilgi teknolojisi hizmetleri birimi açısından, kurumunuzda net bir iş şartnamesi oluşturulmasına yöneliktir.

İş şartnamesi
Kurumun bilgi teknolojisi hizmetleri biriminin rolü (ister dahili, ister bir hizmet sağlayıcı tarafından sağlansın) aşağıdaki konulara odaklanmalıdır:

- Üzerinde anlaşmaya varılan bir iş planı ve destek seviyesi dahilinde, iş hedeflerinin karşılanması için gerekli bilgi hizmetlerini sunmak
- Kullanımı kolay, müşteri dostu ve uygun bilgi hizmetleri sağlayarak, doğru zamanda, gerekli iletişim noktalarında ve her konuda tutarlı bir müşteri deneyimi sunmak
- Kurum çıkarlarını ön plana alarak; CRM'yi yalnızca bir teknoloji projesi haline getirmeye çalışan, satıcılar tarafından yönlendirilen, teknoloji odaklı girişimlere karşı şirketi savunmak

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ HİZMETLERİ



İş şartnamesi (devam ediyor)

- Aşağıdaki alanlarda, kurum ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik farklı yaklaşımların etkisi hakkında etkin inovasyon, tavsiye, rehberlik ve risk değerlendirmesi:
  - Veri toplama, depolama ve değerlendirme
  - Kurum içine ve müşterilere bilgi hizmetleri sunulması
  - Müşteriye sorunsuz bir görünüm ve hizmet sunmak için veri, bilgi hizmetleri ve yazılım entegrasyonu
  - Planlanan iş faaliyeti ve işlem hacminin karşılanması açısından, bilgi hizmetlerinin performansı ve kapasite ihtiyacı
- Bilgi hizmetlerinin, gereken güvenilirlik, ölçek, hizmet verebilirlik, esneklik ve kullanılabilirlik seviyesinde tasarlanması, oluşturulması ve işletilmesini sağlamak
- Kurumun gelecekte gelişimini engelleyebilecek teknolojik yıpranmaya karşı, belli standartlar ve yazılımlar araştırmak ve önermek

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ HİZMETLERİ



İş şartnamesi (devam ediyor)

- Mevcut veri, iş süreçleri, yazılım özellikleri, işlemlerle ilgili performans ve kullanım bilgileri, veri birikimi, süreç entegrasyonu ve güvenilirlik konusunda ayrıntılı rehberler oluşturarak, kurumun bilgi varlıklarını korumak
- Kurum ve müşteri verilerinin, örnek uygulamalar ve yasal yükümlülükler çerçevesinde gereken şekilde korunması için, güvenlik politikası/uygulamasının etkin şekilde yürütülmesini sağlamak
- İşletme planlarının, zaman içinde hızlı, uygulanabilir, düşük riskli ve yönetilebilir bileşenlere ayırılması için şirkete destek olmak
- İnternetin API odaklı ve bulut tabanlı hizmetlere dönüşmesiyle birlikte, ortaya çıkan inovasyon ve imkânlara karşı açık fikirli olmak ki bu da günlük faaliyetlerde kurumsal sınırların ötesinde düşünmek anlamına geliyor

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



İNSAN KAYNAKLARI

CRM programları, doğası gereği, değişim yönetimi ihtiyacına yol açar. Değişiklikler hem kişileri hem de süreçleri etkiler. Programın bir parçası olarak, etkin bir İK destek birimi de iş stratejisinin ve sonrasındaki CRM sürecinin aşağıdaki alanlara uyarlanmasını sağlar:

- Önerilen planlar hakkında çalışanların geribildirimini güvence altına almak için odak grupları oluşturmak
- Çalışanların birimler arası ekip çalışması becerileri geliştirmesine destek olmak
- Ekip profilinin, program ihtiyacına uygun yapıda olmasını sağlamak
- Değişim programının temelini oluşturan iş tanımları ve yetkinlik çerçevelerinin sürekli geliştirilmesini sağlamak
- Çalışanlar için gerekli eğitim ve gelişim programları oluşturmak
- Stratejiyi desteklemek ve müşteri odaklı çalışabilmek için, yeniden yapılanma konusunda yardımcı olmak
- CRM programının yeni strateji ve felsefesini dikkate alarak personel alımı yapmak
- Kendi personelinden başlayarak kurum içinde CRM esaslarına göre faaliyet göstermek; kuruma örnek olacak şekilde konuyu ilk benimseyen birim olmak

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

FİNANS VE YÖNETİM



Kurumun tüm birimleri arasında, finans ve yönetim birimi, kısa vadeli performansa kesin bir öncelik vererek, CRM programını **yok edebilir**. Orta/uzun vadeli strateji ile taktiksel/kısa vadeli mali kontrol arasında bir denge kurulması hayati önem taşımakla birlikte, bu denge çok nadir kurulur.

Finans ve yönetimin uygulamaya katılımının sağlanması, aşağıdaki konularda önemli faydalar yaratabilir:

- Birimler arası ekiplerde görev yaparak, işletme planının geliştirilmesi
- Yatırım getirisinin etkin finansal modellemesi ve değer yaratacak faaliyetlerin belirlenmesi
- Program kapsamını ve bütçesini değerlendirerek, etki değerlendirmesi için program yatırım ve harcamalarının uygun şekilde kayıt altına alınması ve değişiklik kontrollerinin etkisinin değerlendirilmesi
- Müşteri odaklı çalışma ve etkinlik açısından, iş süreçlerindeki değişikliklerin yönlendirilmesi
- Hiçbir çabada yüzde 100 kesinlik olmadığı ilkesini kabul ederek, risk ve kazancın gereken şekilde dengelenmesi

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

SATIŞ BİRİMİ



Satış personeli, müşteri etkileşimi açısından doğrudan müşteriyle çalışan ekiptir. Satış birimi, CRM programı neticesinde, diğer tüm gruplardan daha fazla kazanç elde edebilir.

- Yönetim üzerindeki yük azalır
- Satışları ve satış stratejisini planlamak için, daha fazla zaman ayrılabilir
- Etkili işbirliği neticesinde, üretkenlik artışı ve daha fazla yatırım getirisi elde edilebilir

Ne yazık ki, birçok CRM programında satış birimi konuya olumsuz yaklaşıyor. Bunun nedeni programın faydaları hakkında kendilerine yeterli açıklama yapılmamış olması. Bunun yerine, kişisel veya lokal bazda müşteri bilgisi oluşturmak için zaman harcamaları gerektiği söyleniyor.

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

SATIŞ BİRİMİ



CRM programında, satış biriminin aşağıdaki konularda kilit rolü vardır:

- Müşteri ve pazar hakkında, mümkün olabilecek her konuda edinilen bilginin, güvenli şekilde CRM programına aktarılmasının sağlanması
- Şirketin başarısı ve müşteri memnuniyeti açısından, belirlenen amaçlar doğrultusunda, doğru müşterilerden elde edilen bilgilerin analiz edilmesi ve analiz sonucuna göre gereken işlemin yapılması
- Stratejik planlamaya destek olmak için, müşteri sorunları ve ihtiyaçları hakkında, işin başında olan personelden gerçek zamanlı geribildirim alınması

Satış birimi, prim esaslı çalışır ve hedefler belirler. Başarılı CRM programları bu konuyu da dikkate alarak, olumlu davranışları ödüllendirir.



CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

DESTEK BİRİMİ



Müşteriler, kurumu tek bir varlık olarak görür ve her zaman aynı muameleyi bekler. Ne yazık ki, birçok şirket birden fazla kanal dahilinde, uygun ve tutarlı hizmet sunamıyor. Bu çerçevede, destek birimi aşağıdaki konular üzerine eğilmelidir:

- Tüm müşteri iletişim noktalarında tutarlı hizmet sağlanması
- Tüm iletişim noktalarında müşteri sorumluluğu alınması
- Standartlar uygulanması ve geliştirilmesi
- Sunulan hizmetlerin, gizli pazarlama egzersizleri (müşteri deneyimlerini tüm iletişim noktalarında düzenli olarak test eden bir pazar araştırması programıdır) gibi farklı testlerden geçirilmesi

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME



Klasik araştırma birimlerinde, şirkete değer katan müşterilerden ziyade, **tüm** müşterilerin ne istediği değerlendirildiği için, sonuçlar genelde yanıltıcı olur. Şaşırtıcı olmayan şekilde, "seri port değiştiriciler" her zaman daha iyi fiyat, daha uzun destek süresi, daha az vererek daha fazlasını elde etmek ister.

CRM programı, Ar-Ge biriminin tam olarak şu konulara odaklanmasını sağlar:

- Gerçekten önem taşıyan müşteriler ve pazarlar hakkında, gerçekten önem taşıyan bilgilerin güvence altına alınması
- Ürün geliştirme sürecinin müşteri odaklı yaklaşımla desteklenmesi
- Müşteri ve kurum arasında dinamik geribildirim sağlanması
- Kurumun elde etmeye, elde tutmaya ve ilişkilerini geliştirmeye çalıştığı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, uygun ürün ve hizmetler geliştirilmesi
- CRM programında toplanan bilgileri sürekli değerlendirerek, neyin ne zaman yapılması gerektiğini belirlemek için süreçler geliştirilmesi
- Ne tür bilgiye ihtiyaç duyulduğu ve bunun ne şekilde kullanılacağının proaktif olarak değerlendirilmesi

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

Kurumun yatırımcı ilişkilerini yöneten biriminde, CRM yaklaşımının bir iletişim problemi bağlamında değerlendirilmesi gerekiyor.

Yatırımcıları CRM çalışması hakkında bilgilendirerek destek vermeniz oldukça önemlidir. CRM uygulamasını anlamamışlarsa, kısa vadeli kazançlar uğruna yatırımı durdurmak için baskı yapabilirler.

Birçok yatırımcı türü vardır. Her biri farklı etkenlere göre hareket ettiği için temel gruplara bakalım. Bunlar:

- Menkul kıymetler borsası yatırımcıları
- Özel şirket yatırımcıları
- Kâr amacı gütmeyen kurum yatırımcıları





YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

BORSA YATIRIMCILARI

Şirketiniz borsada işlem görüyorsa, kurumsal ve özel yatırımcılarla aynı anda ilgilenmeniz gerekir ki ikisinin gündemi çok farklıdır.

Kurumsal yatırımcılar, muhtemelen hisse çoğunluğunu elinde bulundurur. Bu grubun sizin yanınızda olması gerekiyor. Gereken mesajın analistlerine iletilmesi hayati önem taşıyor. Hisse fiyatını veya kazançları iyileştireceğini duyurmadığınız sürece, genellikle stratejik yatırıma veya umut veren vaatlere karşı olumsuz yaklaşırlar.

Özel yatırımcılar iki gruba ayrılır:

- Büyük özel yatırımcılar: İkna edilmezlerse şirket açısından sorun yaratabilirler; genelde çok uzun vadeli değildirler
- Küçük yatırımcılar: Hisse fiyatı artışları hakkında her zaman spekülasyon yaparlar

Uzun dönem yatırımcılar, işinize inandıkları ve uzun süre boyunca başarının bir parçası olmak istedikleri için yatırım yapar. Büyük veya küçük hissedar olabilirler. Her iki durumda da CRM konusunda sizin yanınızda olur, CRM yatırımlarının büyük destekçisi olabilirler.

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

BORSA YATIRIMCILARI

Belirtildiği üzere, borsa yatırımcılarının farklı gündemleri vardır. Strateji ve yatırım kararlarını aktarırken bunu anlamak önem taşıyor. Konuyu farklı bağlamda ortaya koymanız gerekebilir.

Sermaye getirisi arayan yatırımcılar, kısa vadeli yaklaşımları ön plana çıkaran, hisse fiyatındaki artışı önemserler. Bunu geciktirebilecek her tür yatırıma olumsuz bakarlar.

- Rekabet avantajı, satış artışı, müşteriyi elde tutma/büyüme ve artan kâr performansı konularına ağırlık verin





YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

BORSA YATIRIMCILARI

Yıllık gelir arayan yatırımcılar, sermayelerini yıllık bazda temettü ödemeyi vaat etmiş olan bir şirkete yatırır ve elde ettiği temettüyü gelir olarak kullanırlar. Tipik olarak emeklilik fonları, gelir sağlamayı amaçlayan yatırım fonları ve diğer küçük yatırımcılardan oluşurlar. Getiriyi azaltan her yatırıma olumsuz yaklaşacaktırlar.

- Hisse başı kazanç artışı, müşteri yaşam boyu değeri, operasyonel verimlilik, kâr artışı ve bilançonun güçlendirilmesi konularına ağırlık verin

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

ÖZEL ŞİRKET YATIRIMCILARI

Özel şirket sahipleri genellikle doğrudan şirket yönetimi ve operasyonlarında yer alan küçük bir grup, şirketten bir kazanç bekleyen özel yatırımcılar veya geçmişte kendisi ya da ailesi bir zamanlar şirketin kuruluşunda yer almış kişilerdir.

- Günlük kazançlar kadar şirketin uzun vadeli büyümesinin de önemini bildikleri için, CRM'nin önemi bu gruplarda daha kolay anlaşılabilir
- Bu durumdaki çoğu şirkette, kişisel müşterilerin değeri ve neticede işi kârlı kılan şeyin ne olduğu bilinir
- Memnun kalmamaları durumunda hızla değişim talebinde bulunacakları için, bu grupların desteğini güvence altına almak, yönetim kurulunun onayını almak kadar önem taşır

CRM PROGRAMINDA BİRİMLERİN GÖREVİ



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

KÂR AMACI GÜTMEYEN KURUM YATIRIMCILARI

Bu kurumlar, ister hayır kurumu, ister tröst veya kamu sektöründen olsun; belli bir amaç için para toplarken, faaliyetlerini de belli bir mali disiplin içinde yürütmek gibi ikili bir zorlukla karşı karşıyadır.

- Paydaşlarının ve düzenli katkıda bulunanların çoğu, kurumun desteklemek için kurulduğu amaçla doğrudan ilgili olmadığı sürece, işin operasyonel yönündeki stratejik yatırımları anlamazlar.
- Bu alanda CRM çok yönlüdür, çünkü kurumun büyük bağışçıları, para toplamak veya işleri yürütmek için gönüllü olan, faaliyetlere destek veren ve yardımlardan faydalanan kişilerle, ilişkilerin ayrı ayrı yönetilmesi gerekir.





CRM PLANLAMASI

**Hazırlığınız başarısız olursa,
başarısızlığa hazır olun**

CRM PLANLAMASI

ARTIK PLANLAMAYA BAŞLAYABİLİRSİNİZ



Önceki bölümlerde aşağıdaki sorular yanıtlanmıştı:

- Müşteri ilişkileri yönetimi nedir?
- Günümüz iş hayatında neden önemlidir?
- İçinde hangi modeller ve gruplar yer alıyor?
- Kurum içinde birimlerin rolleri nelerdir?

Bu bilgilerden sonra, artık bir CRM uygulaması, planı ve iş örneği geliştirebilecek konumdasınız.



CRM PLANLAMA SÜRECİ



CRM planlama sürecinde beş temel aşama vardır:

1. **CRM kontrolü** - Kurumunuzda CRM uygulamasının mümkün olup olmadığını belirleyin ve kendinizi sektördeki durumla karşılaştırın.
2. **Müşterinin değerini belirleyin** - Farklı müşteri grupları ne ölçüde değerli? Ne kadar harcama yapmalısınız? Ne kadar getiri elde edeceksiniz?
3. **CRM vizyonunu oluşturun** - Geleceğin uzun vadeli resmini, önümüzdeki yıllarda müşterilerle ilişkinizin ne şekilde olmasını istediğinizi görselleştirin.
4. **CRM kapsamını belirleyin** - Kurumunuzda CRM'yi ne ölçüde kullanabileceğinizi tanımlayın. CRM programına katkıda bulunan, vizyonu gerçekleştiren projeler neler olabilir?
5. **İş gerekçesini hazırlayın** - Yönetim kurulunuzdan onay alın.

KONTROLÜN GEREKÇESİ



Nerede olduğunuz veya nereden geldiğinizi bilmeden, nereye gittiğinizi nasıl bilebilirsiniz?Kontrol süreci, mevcut durumu anlayarak temel soruları yanıtlamanıza yardımcı olacaktır:

- CRM kurumda ne ölçüde tanınıyor?
- Kurum genelinde müşteri odaklılık seviyesi ne durumda?
- CRM ne kadar önem taşıyor?
- CRM uygulaması önündeki engeller nedir?
- İnsanları nasıl ikna edecek, ne tür destekler alabileceksiniz?
- CRM'yi nasıl geliştireceksiniz?

Çok zamanınızı almaz ve mutlaka yapılması gerekiyor; aydınlatıcı olacaktır!



CRM PLANLAMASI

İÇ KONTROL YAKLAŞIMI



- CRM için net bir açıklama ve iş gerekçesi oluşturun
- Satış, pazarlama, destek, finans ve yönetim, bilgi teknolojisi hizmetleri, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme birimlerinden son derece deneyimli temsilciler belirleyin
- Anketler ve konu hakkındaki rehberleri kullanarak bire bir görüşmeler yapın
- Pazar büyüklüğünüzü göz önünde bulundurarak (örneğin: İngiltere, Avrupa, Dünya) kurumda kilit kişilerin görüşünü alın
- Kolayca erişilebilen bağımsız araştırmalar ve kaynakları bir araya getirerek gereken bilgilere ulaşın

CRM PLANLAMASI

İÇ KONTROL ÇIKTILARI



Şu konularda bir anlayış geliştirilmeli:

- Müşterilere yönelik süreçler
- Çalışma şekli
- Kültür, zihniyet ve tutum
- Sistemler
- Zorluklar ve kırılma noktaları
- Müşteri odaklı olmayan, bürokratik bir şekilde yürütülen süreçler
- Düşük riskle ve hızlı şekilde elde edilebilecek kazanımlar, kolay kazançlar veya pilot uygulamalar





DIŞ DENETİM - MÜŞTERİYLE TEMAS NOKTALARININ BELİRLENMESİ

Müşteri, kurumunuzla kaç farklı şekilde temasa geçebilir? Bunlar:

- Satış sırasında
- Kendisiyle iletişim kurulduğunda
- Müşteri hizmetleri yoluyla
- Müşteri tarafından oluşturulan temas noktaları; kuruma yönelik enformel yollar (şikâyetler vb.)

Temas noktasının birden çok veya farklı birimlerde olduğu konuları belirleyin (örneğin: dört çağrı merkezi, iki internet sitesi). Her birinin kullanım durumunu ve önemini değerlendirin.

Rakipler ve benzer pazarlardaki temas noktalarını karşılaştırın. Müşterilerinize farklı alanlarda neler kullandıklarını ve nelerden hoşlandıklarını sorun.

DIŞ DENETİM ÇIKTILARI

- Her temas noktasında müşteri deneyimini tanımlayın (Temas noktasına göre gizli deneyim çalışması)
- Şu şekilde sınıflandırın:
  – Talebin karşılanma etkinliği
  – Müşteri duyarlılığı
  – Müşterilerin kurumun bir başka bölümüne ne şekilde yönlendirildiği
- Kısa ve uzun vadede ne tür iyileştirmeler yapılabileceğini değerlendirin. Bunun diğer birimler üzerindeki etkisi nasıl olacak?



CRM – YÖNETİMİN SORULARI

- CRM'nin işimize faydası nedir?
- CRM şirketin finansal performansını nasıl etkiliyor?
- Hangi CRM özellikleri en yüksek finansal kazanç ve yatırım garantisi sağlıyor?

Bu soruları yanıtlamak için, müşteri yaşam boyu değer modellemesi yapmış olmanız GEREKİYOR.





MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİNİN GEREKÇESİ

Şirketinizde, gelecekteki değeri açısından tüm müşteriler eşit değildir; bir kısmı para dahi kaybettirebilir. Bu itibarla, müşteri yaşam boyu değerini hesaplamanız gerekiyor.

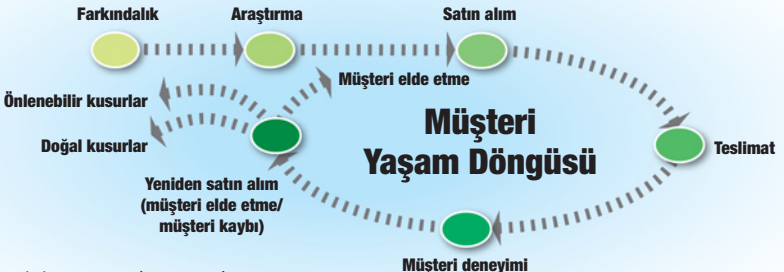
CRM stratejisi, gelişmiş müşteri yönetimi yoluyla kârlılığı artırmayı amaçlar. Bu nedenle, her CRM stratejisinin temeli, müşteri yaşam boyu değeridir:

- Kimlere hizmet etmelisiniz?
- Ne şekilde hizmet etmelisiniz?
- Yatırım getirisi ne olacak?

Hem tüketici hem de ticari pazar açısından geçerlidir.

YAŞAM BOYU DEĞERİN HESAPLANMASI

Potansiyel ve mevcut müşteriler, bir kurumla geçirdiği süre boyunca, çok sayıda "etkinlikte" yer alır:



Bir müşterinin yaşam döngüsü boyunca her etkinliğini tanımlamanız gerekiyor.
Geliri ve maliyetini her bir etkinliğe göre tahsis edin. Her etkinliğin gelecekte ortaya çıkma olasılığını belirleyin. Kâr zarar tahminini oluşturun.

VİZYON BELİRLEMEK



Kurumu ve müşterilerini (şu an sizinle nasıl etkileşime girdiklerini ve değerlerini) açık şekilde anlamış olarak, artık bir vizyon oluşturabilecek konumdasınız. CRM vizyonu, bir şirketin gelecekte müşterilerine hizmet ederken ne şekilde organize olacağını gösteren net bir resimdir. Vizyon belirlerken göz önünde bulundurulması gereken temel sorular şunlar:

- Gelecekteki müşterilerimizin beş yıl sonraki talepleri neler olacak?
- Gelecekte bizimle nasıl bir ilişki kurmak istiyorlar? Değerleri/potansiyelleri nedir?
- İlişkileri yönetmek için piyasadaki yeni teknolojileri nasıl kullanacaklar?
- Şirketimizden beklentileri ne olacak?
- Mevcut teklifimizle gelecekteki beklenti arasındaki fark nedir?

Vizyon, gelecekteki müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için, şirketinizin ne şekilde yapılandırılması gerektiğine dair taslak bir belgeyle desteklenmelidir.

CRM PLANLAMASI

VİZYONU GERÇEKLEŞTİRMEK

Vizyon, geleceğin resmidir. Beş ya da 10 yıl sonrası olabilir. Amacı da ortak bir hedef belirlemektir.

Vizyona doğru ilerlerken birçok CRM süreci/ projesi de yer alacaktır.

Burada zorluk, süreçlerin sıralamasını belirlemektir.

Vizyonu çıktılara/projelere nasıl ayırabiliriz? Bunu da CRM'nin kapsamını tanımlayarak yapıyoruz.



CRM KAPSAMININ TANIMLANMASI



CRM kapsamı çok geniştir. Çok fazla şey yapmaya çalışmak, hiçbir şey elde edilmemesine neden olabilir.

"Hızlı kazançlar" açısından şu alanları belirleyin:

- Uygun maliyetli
- Satın alımı kolay
- Uygulaması kolay
- Ölçümü kolay

Başarı elde etmek için başarılarınızdan yararlanın.



CRM KAPSAMININ TANIMLANMASI

ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ

Kısa vadeli - hızlı kazançlar
Örnek: İnternet sitesinde, kullanıcıyı müşteri hizmetleri birimine yönlendiren "beni arayın" butonu.

Orta vadeli - pilot/yıllık projeler
Örnek: Tüm pazarlama veri tabanlarının denetimi ve entegrasyonu.

Uzun vadeli
Örnek: Ürün esaslı birimler yerine, müşteri segmentine göre birimler oluşturulması suretiyle, şirket çapında yeniden yapılanma.

Burada zorluk, farklı projelerin faydalarını ve gereken uzmanlık konularını belirlemektir.

CRM PLANLAMASI

İŞ PLANI OLUŞTURULMASI



Unutmayın ki CRM, pazarlamayla sınırlı kalmayan, kurumun tamamını ilgilendiren bir çalışmadır.

Şirketinizin iş hedefleriyle başlayın:

- Belirtilen hedefler neler?
- Yıllık raporda yer alan strateji nasıl?

CRM planınız, iş hedeflerini nasıl destekleyecek?



CRM PLANLAMASI

İŞ PLANI OLUŞTURULMASI



Aşağıdaki çerçeve, yönetim kurulu nezdinde bir CRM plan sunumu için pratik bir format sağlıyor.

1. **Geleceğe yönelik öngörüler (CRM)**
   Gelecekteki müşterilerinizin portresi:
   - İhtiyaçları neler olacak?
   - Sizinle/rakiplerinizle ne şekilde çalışmak isteyecekler?
   - Hiçbir şey yapmamanın riski nedir?

2. **CRM vizyonu**
   Gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağınızı özetleyen, uzun vadeli gelecek vizyonu.

3. **CRM hedefleri**
   Hedeflerin ölçülebilir olması gerekiyor. Özellikle hangi hedeflere ulaşmaya çalışıyorsunuz?
   - Müşteriyi elde tutma oranında artış mı? Müşteri değerinde artış mı?
   - Kâr üzerinde nasıl bir etkisi nasıl olacak?

İŞ PLANI OLUŞTURULMASI



4. Durum analizi

- Şirketin mevcut durumunun özeti. İç denetim bulgularındaki temel hususları içerir.
- Müşteri deneyimi. Dış denetim bulgularında yer alan temel hususları içerir.
- Rakip analizi. Müşteri yönetiminiz rakiplerinize göre nasıl?

5. Pratik CRM çalışmaları

- Kısa vadeli (ana hatlarına yer vererek). Hızlı kazanç sağlar. Müşteri deneyimini iyileştiren ve kolayca gerekçelendirilebilen, nispeten düşük maliyetli çalışmalar.
- Orta vadeli (daha genel bir açıklamayla). Bu projeler, diğer birimlerden önemli ölçüde girdi talep ettiği için, yalnızca genel hatlarıyla sunulmalıdır.

CRM PLANLAMASI

İŞ PLANI OLUŞTURULMASI



6. **Kaynak temini**
   Hangi birimin ne ortaya koyması gerekiyor?
7. **Başlangıç bütçesi**
   İlk projeler için tahakkuk etmesi beklenen maliyetler.
8. **Çalışma takvimi**
   İlk aşama için belirlenmiş olan projeleri ne zaman tamamlayacaksınız?
9. **Finansman modeli/Müşteri Yaşam Boyu Değeri (CLTV)**
   İş modelleri kullanılarak elde edilmesi beklenen yatırım getirisinin gösterilmesi.
10. **Temel başarı faktörleri**
    Projenin genel başarısını ölçen temel kriterler nedir?

Yönetici özeti en önemli çıktılardan biridir.

CRM PLANLAMASI

YÖNETİCİ ÖZETİ OLDUKÇA ÖNEMLİDİR

Her iş planında bir yönetici özeti de olmalıdır. Bir sayfa olarak hazırlanması gereken CRM yönetici özetinde, şu konular yer almalıdır:

- CRM oluşturulmasının temel gerekçeleri
- Vizyon ve temel iş hedefleri
- Neler yapılmasının hedeflendiği
- Maliyet ve yatırım getirisi

Kısacası, neyi ne zaman elde edeceğiz, kârlılığımıza ve kurumsal stratejimize ne katkısı olacak, müşterilerimiz bunu sevecek mi?



CRM PLANLAMASI

YÖNETİM KURULUNDAN DESTEK ELDE ETMEK



- Kurumda bağlı bulunduğunuz ilk kademe yöneticiden/vekilinden onay alınması
  - İlk denetimler için onay alın
  - Yönetim kurulu ile paylaşılmasını sağlayın: Gerekçe/kuruma faydaları
- Yönetim Kurulu açısından süreçten beklenenlerin açıklanması
  - CRM uygulamasının kurum açısından faydalarının anlatılması
- Yönetim Kurulu sunumu = Resimli yönetici özeti
  - Az ve öz
- Üst yönetimin vizyona destek vermesini sağlamaya çalışın
  - CRM'nin kuruma gerekli olduğu konusunda uzlaşı sağlayın
  - Uygulama başlangıcı, projeler, bütçe ve çalışma takvimi konusunda uzlaşı sağlayın

CRM PLANLAMASI

DESTEK ÇOK ÖNEMLİ



- CEO desteği
  - Bu en önemlisi. Bu şekilde CRM, her bölüm, birim ve yetkinin ötesinde, bir iş sorumluluğu olur
- Kurul temsil sorumluluğu
  - Birimler arası çalışmayı kolaylaştırır
  - Kazançlar/bütçe koruması/kaynaklar
- CRM, birimler arasındaki kuralların üzerinde olmalıdır
- CRM, zaman zaman ara verilip sonrasında tekrar başlatılacak bir uygulama değildir



CRM
UYGULAMASI

CRM KESİNTİSİZ BİR SÜREÇTİR



Bu kitap boyunca vurgulandığı üzere, CRM birkaç farklı proje tarafından desteklenen ve ara verilmeden uygulanan bir süreçtir. Aşağıdaki şema, programın genelini görselleştirmenize yardımcı olacaktır. Her bir öğenin açıklaması, ilerleyen sayfalarda yer alıyor.



CRM UYGULAMA PLANI AÇIKLAMASI



Kurumsal Strateji, İş Planı ve CRM Stratejisi
CRM stratejisi, şirketin temeli olan kurumsal strateji ve işletme planına dayanır.

CRM Uygulama Planı
CRM stratejisi vasıtasıyla, CRM uygulama planı da kurumsal strateji ve iş planıyla doğrudan bağlantılıdır. CRM uygulama planı, CRM stratejisi üzerine kuruludur. CRM uygulama planını, yol boyunca geçilmesi gereken belli aşamalar veya tamamlanması gereken belli etkinlikler olan bir gezi turu ya da yolculuk olarak düşünmek de mümkündür. Sürecin temel öğeleri aşağıda özetleniyor:

- Başlangıç noktası
- Değerlendirme bölgeleri
- Güvenli bölgeler
- Projeler
- Çalışma takvimi ve finansman

CRM UYGULAMA PLANI AÇIKLAMASI



Başlangıç noktası
Bütün yolculuklar bir yerde başlar; sizinki de "CRM Uygulama Planlaması" bölümünde tartışılan kontrol ve planlama çalışmalarıyla başlıyor.

Güvenli bölgeler
Bu süreçte, birkaç farklı proje yürütüldükten veya belli adımlar atıldıktan sonra, kurum yapısında ne tür değişiklikler olacağının açıkça anlaşılabildiği kritik ara dönemler yer alıyor. Güvenli bölgeler; kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmenize, koşullar değiştiyse uygulama planında gerekli değişiklikleri yapmanıza ve iş sonuçlarını ortaya koymanıza imkân tanır. Bu bölgeler, projede ara hedeflere ulaşıldığını gösterir ve aşağıdakine benzer iş terimleriyle tanımlanabilir:

- "Müşterilerimizin kim olduğunu ve gelecekte bizim açımızdan ne ölçüde değer taşıdıklarını artık biliyoruz"
- "Müşteri odaklı tüm süreçleri tanımlayarak şirket genelinde haritalandırdık"
- "Değerli müşterilerimizi elde tutma oranını yüzde XX artırdık"

CRM UYGULAMA PLANI AÇIKLAMASI



Değerlendirme Bölgesi
Başlangıç noktası/Güvenli Bölge ile sonraki Güvenli Bölge arasında geçen süredir. Dönem boyunca (genellikle altı aydan fazla olmamak üzere), birbiriyle bağlantılı olabilecek birkaç proje yürütülüyor olabilir.

Projeler
Zamanla sınırlıdır; başlarlar, biterler ve ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuca yönelik, izlenebilir çıktıları vardır. Belli bir süre için bir araya getirilip sonrasında ayrılan bir grup tarafından yürütülürler. Projeler, değerlendirme bölgesinin sınırlarını aşmaz.

Çalışma Takvimi ve Finansman
Bir CRM uygulaması yıllar boyu devam eder. Bunun anlamı, kurum genelindeki bütçe ve planlamada, her yıl bu konu için de hazırlık yapılması gerektiğidir. Bu da bu işi yapmanın maliyetidir.

STRATEJİNİN EYLEME DÖNÜŞMESİ



Planlama hayati önem taşısa da bir noktada programınızın uygulanması gereken zaman gelir. Başarının anahtarı insandır: Bu konu da her şeyden önce değişim yönetimiyle ilgilidir. Bu durumda, başlamadan önce nelere ihtiyacınız olduğunu özetleyelim:

- **CEO desteği** - CEO konuyu anlamış olmalı, vizyonu ve ihtiyaçların ne olduğunu açıkça ifade edebilmeli, gereken idari kararları almaya hazır olmalıdır
- **Program Yönetim Sorumlusu** - İş hedeflerine ulaşmak için sorumluluk almaya hazır ve etkin biri (örneğin: saygın bir operasyonel kurul direktörü). Bu kişi, yönetim kurulundan başka hiç kimseye karşı sorumlu olmayacaktır

CRM UYGULAMASI

PROGRAM YÖNETİCİSİ

Yalnızca proje yönetim sorumlusuna karşı sorumlu olan ve kurum hakkında geniş bilgiye sahip program yöneticisi, proje ekibinin günlük yönetiminden, ilerlemenin takibinden ve risk değerlendirmesinden sorumludur. Gerektiğinde CEO ile görüşebilir.

Program Yöneticisinin Nitelikleri:

- Üstün proje yönetim becerisi
- Sonuç odaklı ve plana sadık
- Cesur; gördüğünü söylemekten ve gerektiğinde sorunların üzerine gitmekten çekinmeyen
- İyi bir iletişimci
- Detaylara son derece önem veren
- İş bitirici/görev insanı, izleyici/değerlendirici



CRM UYGULAMA EKİBİ



CRM ekibinizde, kurumunuzdaki en iyi personel yer almalıdır. Yönetim açısından CRM uygulaması üzerinde çalışacak kişilere izin vermek belli zorluklar yaratsa da kötü performans gösterenlerin gönderildiği bir ekip oluşturulmasına izin vermeyin. Uygulama ekibinin şu özelliklere sahip olması gerekiyor:

- Diğer günlük işlerine bir süre ara verecek olan küçük bir grup
- Pazarlama, BT, satış, destek, Ar-Ge, hukuk, finans ve yönetim gibi her alandan temsil
- Alanlarıyla ilgili bilgi ve uzmanlığını taşıyabilecek yetkinlik

Üyelerin her birinin, küçük bir ekipte çalışabilme ve değişimi yönlendirebilme konusunda yönetim desteğine ve özel eğitime ihtiyacı bulunuyor. Bu çerçevede gerekenler:

- Oluşturmuş olduğunuz ekibe; birimler arası ekip çalışması, değişiklik yönetimi ve program/proje yönetimi konularında eğitim verilmesini sağlayın
- Değişimin gerçekleşmesi için yetki verin



CRM UYGULAMA PLANI

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

- **Çıktılara odaklanın** - Sürece odaklanmayın. Süreç, kendi başına bir amaç değil, sonucu elde etmek için bir araçtır
- **Program süresince devam eden bir iletişim planı** - Müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar ve tedarikçiler de olmak üzere tüm paydaşları içermelidir. Beklenen faydalar, bu faydalara ulaşmak için yapılması öngörülenler ve CRM programının gerçekleşmesi açısından kişilerin yapabileceklerine odaklanmalıdır. Her paydaş açısından, farklı konular ön plana çıkarılarak farklı miktarda bilgi verilmesi gerekir
- **Hazırlıklarınız başarısız olursa başarısızlığa karşı hazır olun!**
- Bina planınız olmadan bir ev inşa etmeye başlamaz veya uçuş planınız olmadan uçuşa çıkmazsınız. Planlar canlıdır; sürekli güncellenmeleri ve gözden geçirilmeleri gerekir. Uygulamanın veya projelerin ne durumda olduğunun anlaşılabilmesi için, planlar temel birer araç olmalıdır. **Uygulamayı planlayın ve planı uygulayın!**



CRM UYGULAMA PLANI

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

- **İş için doğru araçları seçin** - Kullanıldıklarından emin olun:
  - Şirketinize uygun bir program yönetimi yaklaşımı belirleyin
  - Şirketinize uygun bir proje yönetimi yaklaşımı belirleyin
- **Program ve proje ekiplerini geliştirin** - Ekibinizin güçlü yönleri ve gelişim alanları açısından profilini çıkarın. Sonrasında onları şu konularda eğitin:
  - Dinleme becerisi
  - Müzakere becerisi
  - Sunum ve iletişim becerisi
  - Planlama becerisi
- **Sıralamayı hatırlayın** - Tasarlayın, planlayın, oluşturun (doğrusunu anlayana kadar gözden geçirin ve insanlarla düzenli olarak gerçek ortamlarda test edin), uygulamaya koyun ve işletin. Bu basit hatırlatma, bir proje veya programın her aşamasında belli bir kontrol sağlayacaktır. Birçok proje, bu temel adımlar atlandığı için başarısızlıkla sonuçlandı.



CRM UYGULAMA PLANI

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

- **Plan değişikliklerini kontrol edin** - Program ve projeler genelinde, formel değişim kontrolleri ve onay süreçleri oluşturun. Bunu yapmazsanız uygulama etkisiz hale gelecek, insanlar da değişiklik talebinin ne amaçla ortaya konulduğunu anlamayacaktır. Üst yönetimden gelen küçük değişiklik taleplerine de dikkat edin; bunlar saatli bomba gibidir.
  - Bir projede birbiriyle bağlantılı üç boyut vardır ve hepsinin dengelenmesi gerekir:
    Zaman - İşin bitiş tarihine kadar geçen süre
    Kaynaklar - İşi yapmak için kullanılması gerekenler
    Şartname – Yapılacak işlerin miktarı
  - Testlere dayalı olarak, uygulama süresince değişiklik ve gözden geçirmelere hazır olmakla birlikte, nihai hedeften hiçbir zaman uzaklaşmayın. Sürecin içinde kaybolmayın
- **Acil durum planı ve kalite standardı oluşturun** - İlk seferde doğrusunu yapmaya odaklanın. Ancak, hepimizin bildiği üzere, işler her zaman plana uygun gitmez. Bu nedenle gereken esnekliği gösterecek şekilde, beklenmedik durum planı da hazırlayın. Bunun için, sorunların neler olabileceği ve ne şekilde yanıt vereceğiniz üzerinde, proaktif olarak düşünmeniz gerekiyor.



CRM UYGULAMASI

KONTROL LİSTESİ

- **Müşterilere odaklanın** - Unutmayın ki bu konu müşterilerle ilgili; bu nedenle ne istediklerine odaklanın ve herkesin her zaman müşteriyi savunmasını sağlayın. Müşterileri, ihtiyaçları ve yatırım getirisine göre önceliklendirin
- **Sözünüz ve özünüz bir olsun** - İşlerin tamamlanma ve teslimat süresinin, kurum ve müşteriler arasında belirlenen hedef ve beklentileri karşılamasını sağlayın. Müşteriyi her zaman memnun edin, üstün performans göstermeyi hedefleyin, beklentileri karşılama konusunda asla başarısız olmayın
- **Ölçeklenebilir, güvenilir, esnek ve kolayca destek verilebilir bir süreç oluşturun** - BT, çağrı merkezi, ürün teslimatı veya destek hizmeti olsun, her birim iş planlarınızı karşılayacak şekilde değişmelidir. Kurumlar çok sık işin kolayına kaçar ve neticesinde CRM programına zarar veren kısa vadeli kararlar alır
- **Başarı için plan yapın** - Kurumunuz CRM'ye sözde hizmet etmesin. Bu şekilde hareket etmektense, hiç başlamamak daha iyidir. Doğru ekibi veya gereken bütçeyi bulamıyorsanız, sürece başlanılmamasını önerin



PROJE YÖNTEMLERİ

UYGUN YAKLAŞIMI BELİRLEYİN



Program veya projeleri yürütürken herkese uyan tek bir yöntem yoktur; bağlam önemlidir:

- Öngördüğünüz proje süresi
- Hedefleriniz
- Kurumun hazır olup olmadığı
- Hedefleriniz neticesinde öngörülen değişim
- Kurumunuzdaki mevcut araç ve süreçler
- Kurumunuzun yatırım tekliflerini nasıl değerlendirip ne şekilde karar aldığı
- Ekip üyelerinin yapısı
- Değişim yönetimi konusunda kurumsal tecrübe
- Projenin karmaşık olup olmadığı
- Uygulama sürecindeki aksaklıklara karşı, müşterilerin tolerans seviyesi

Özetle, kendinize özgü şartları belirleyemezseniz, sonuç son derece başarısız olur. Burada anahtar kelimeler; uyarlanabilirlik ve esneklik.

SEÇENEKLERİN DENGELENMESİ GEREKİYOR



Bu konuda karar alırken; bir uçta yer alan ve şelale modeli olarak bilinen çok katı yaklaşımla, diğer uçta yer alan, esnek model adı verilen ve katılımcılara inisiyatif verilmesini esas alan yaklaşım arasında uygun noktanın belirlenmesi gerekiyor.



SEÇENEKLERİN DENGELENMESİ GEREKİYOR



Esnek yöntem, tasarım, geliştirme ve uygulama süresi boyunca müşteriler ve kurum arasındaki yoğun etkileşime dayanır. Bu yöntem, sprint olarak adlandırılan kavram bağlamında, baştan sona kadar etkin bir gözden geçirme ve yeniden düzenleme gerektirir. Sprint; işlerin temposunun hızlandığı, etkileşimin son derece yüksek olduğu, neticesinde bir hedefe ulaşılarak projede belli bir aşamanın tamamlanmış olduğu, kısa süreli çalışma dönemidir.

Birçok kurum açısından zorluk; şelale yaklaşımı çok uzun sürerken, esnek yaklaşımda, belli bir süre içinde tamamlanması mümkün olmakla birlikte proje sonuçlarının kesinlik taşımamasıdır. Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, sorunlar ve çıkar çatışmaları ortaya çıkabilecektir.

Başarılı bir CRM programı, üstlenilen proje veya faaliyet için uygun yöntemi seçmek durumundadır. İki uç yaklaşım arasında, uygulanabilir ve makul bir alternatif olarak, hibrit yöntem son zamanlarda öne çıkmaya başlamıştır.

Yazarlar Hakkında



David Alexander
David, internette kimlik ve veri güvenliğini ön plana alarak, kişiler ve kurumlar arasında, karşılıklı çıkarlara dayalı bilgi alışverişinde bulunulabilmesi için bir paylaşım platformu olarak kurulan Mydex'in icra kurulu başkanı ve kurucu ortağıdır. David daha önce Northgate Information Solutions'da strateji ve pazarlama direktörü, Computacenter şirketinde grup geliştirme direktörü olarak görev aldı. David bölgesindeki sosyal faaliyetlere de aktif olarak katılarak, izci liderliği ve okul yöneticiliği yapıyor. En büyük tutkusu, hayatın her alanında karşılıklı etkileşim sağlanması, kurumlar ve kişiler arasında etkin, güçlü bir etkileşim ve işbirliği oluşturulmasıdır.

İletişim için:
E-posta: david@mydex.org Twitter: @dejalexander Web sitesi: http:/ / mydex.org

Charles Turner
Charles, müşteri ilişkileri yönetiminde bağımsız bir danışman ve önde gelen bir otoritedir. Konuyla ilgili olarak birçok makalesi vardır; bu alanda eğitim vermekte ve çok sayıda kuruma müşteri stratejisi belirlemede yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda kendisi, müşteri hizmetleri vizyonunu birçok şirketinde uygulamış bir girişimcidir.

İletişim için:
E-posta: charlesandrewturner@hotmail.com