

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**TÜRKİYE’DE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)
UYGULAYAN İŞLETMELERDE ÇAĞRI MERKEZİ
KULLANIMININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE BİR
SAHA ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

BERKANT ŞÜKRÜOĞLU

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**TÜRKİYE’DE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)
UYGULAYAN İŞLETMELERDE ÇAĞRI MERKEZİ
KULLANIMININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE BİR
SAHA ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

BERKANT ŞÜKRÜOĞLU

Danışman: Dr. Oygur Yamak

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi BERKANT ŞÜKRÜOĞLU'nun TÜRKİYE'DE MÜŞTERİ
İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) UYGULAYAN İŞLETMELERDE ÇAĞRI MERKEZİ
KULLANIMININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE BİR SAHA ÇALIŞMASI adlı
tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 07.07.2008 tarih ve 2008-11/25 sayılı
kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak
kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 24.1.2008...

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. KAMİL OYGUR YAMAK

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SERDAR PİRTİNİ

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. KAMİL USLU



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR.....	vi
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii

GİRİŞ.....	1
------------	---

1.BÖLÜM : CRM'YE GENEL BAKIŞ..... 3

1.1	Müşteri ve Önemi	3
1.2	CRM Kavramı.....	6
1.2.1	CRM'nin Tarihi ve Tanımı	9
1.2.2	CRM'in Hedefleri	17
1.2.3	CRM'nin Özellikleri	19
1.2.4	CRM'nin Bileşenleri	20
1.3	CRM'nin Pazarlama Fonksiyonuna Katkısı	25
1.3.1	CRM ve Pazarlama Kampanyaları	26
1.3.2	CRM ve Reklâm	27
1.3.3	CRM ve Ürün Geliştirme.....	27
1.3.4	CRM ve Pazarlama Araştırması	28
1.3.5	CRM ve İletişim.....	29
1.4	CRM Süreci	30
1.4.1	Müşteri Bilgisi Toplama	32
1.4.2	Müşteri Bilgisini Tanımlamak	32
1.4.3	Müşteri Bilgisini Analiz Etme ve Hedef Müşterileri Belirleme	32
1.4.4	CRM Programını Geliştirme.....	35
1.4.5	CRM Programını Uygulama.....	36
1.5	CRM Uygulamasında 5 Önemli Unsur ve Kullanılan Teknolojik Araçlar	38
1.5.1	Çağrı Merkezi	45
1.5.2	Pos.....	46
1.5.3	Kiosk.....	46
1.5.4	Akıllı Kartlar	46
1.5.5	İnternet.....	47
1.6	CRM'de 4 Adım Metodolojisi	47
1.7	CRM'nin Başarısızlık Nedenleri	49
1.8	CRM'nin Dünyada ve Türkiye'deki Yeri	54
1.8.1	Dünyada CRM	54
1.8.2	Türkiye'de CRM.....	57
1.9	Müşteri İlişkilerinin Ölçülmesi	60
1.9.1	Müşteri İlişkileri Anketi.....	60
1.9.2	Kritik Olay Tekniği.....	61
1.9.3	Fokus Grup Görüşmeleri	61

1.9.4	Kıyaslama (Benchmarking)	61
1.10	CRM'nin Fonksiyonları	62
1.10.1	Bilişim Teknolojileri	63
1.10.1.1	Satış Gücü Otomasyonu	63
1.10.1.2	Çağrı Merkezleri	64
1.10.1.3	Veri Ambarı	66
1.10.1.4	Veri Madenciliği	67
1.10.1.5	Pazarlama Otomasyonu	68
1.10.1.6	Ortak İlişkiler Yönetimi	69
1.10.2	Organizasyonel Yapılaşma	69
1.10.3	Müşterilerle İletişim Yolları	70
2.	BÖLÜM : ÇAĞRI MERKEZİ	74
2.1	Çağrı Merkezi Kavramı ve Tanımı	74
2.2	Çağrı Merkezi Kavramının Tarihsel Gelişimi	77
2.3	Çağrı Merkezi Kurulum Bileşenleri	80
2.3.1	Strateji	80
2.3.2	Süreç	81
2.3.3	İnsan Kaynağı	82
2.3.4	Teknoloji	83
2.4	Çağrı Merkezi Altyapısı	84
2.4.1	İnteraktif Sesli Yanıtlama (IVR: Interactive Voice Response)	84
2.4.2	Bilgisayar-Telefon Entegrasyonu (Computer-Telephony Integ)	85
2.4.3	Otomatik Çağrı Dağıtımı (Automatic Call Distribution)	86
2.4.4	Otomatik Numara Tanıma Sistemi (Automatic Number Iden.)	86
2.5	Çağrı Merkezi Planlaması ve Servis Kalitesi	89
2.5.1	Çağrı Merkezi Kurma Zorunluluğu	89
2.5.1.1	Adetsel Özellikler/Belirtiler	89
2.5.1.2	Zaman/Zamanlama İle İlgili Özellikler/Belirtiler	90
2.5.1.3	İçerik Özellikleri/Belirtileri	90
2.5.2	Çağrı Merkezinin Planlaması Unsurları	91
2.5.2.1	Amaçlar	91
2.5.2.2	Veri Toplama	91
2.5.2.3	Çağrı Yüğü Analizi	91
2.5.2.4	Personel Temini	92
2.5.3	Servis Kalitesi	92
2.6	CRM-Çağrı Merkezi İlişkisi	93
2.7	Çağrı Merkezinin İşletmeye Faydaları	96
2.7.1	Müşteri Memnuniyeti	97
2.7.2	İletişim kontrolü	97
2.7.3	Sonuç Odaklı Pazarlama:	98
2.7.4	Verimlilik Artışı	98
2.7.5	Kalite ve İyileştirme	98
2.7.6	Gelir Artışı	99
2.8	Çağrı Merkezlerinde Stratejik Planlama	99
2.8.1	Misyon ve Vizyon Belirleme	100

2.8.2	İç Çevre Analizi	101
2.8.3	Dış Çevre Analizi.....	101
2.8.4	Stratejik Varsayımlar	102
2.8.5	Hedefler	102
2.8.6	Stratejiler.....	103
2.8.7	Taktikler ve Ara Hedefler	103
2.9	Çağrı Merkezinin Türkiye’deki Yeri	104
3.BÖLÜM : ARAŞTIRMA		107
3.1	Araştırmanın Amacı.....	107
3.2	Araştırmanın Kapsamı	107
3.3	Araştırmanın Sonuçları	110
3.4	Bulgular	151
SONUÇ ve ÖNERİLER.....		154
EKLER.....		156
Ek 1 Anket Soruları.....		156
KAYNAKÇA.....		160

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1.1: CRM'nin Başarısızlık Nedenleri.....	51
Tablo 1.2: İletişim Biçimi ve Müşteri Etkilenmesi.....	72

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1:	İşletme Yöneliminin Tarihsel Gelişimi.....	11
Şekil 1.2:	Pazarlamanın Geçirdiği Aşamalar.....	12
Şekil 1.3 :	Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	16
Şekil 1.4:	İlişkilerin Yapısal Nitelikleri	24
Şekil 1.5:	CRM Süreci.....	32
Şekil 1.6:	CRM Sürecinde Sadakat Ölçümü.....	35
Şekil 1.7:	CRM Uygulama Adımları.....	45
Şekil 1.8:	Satış Gücü Otomasyonu.....	65
Şekil 2.1:	Çağrı Merkezi Teknolojisi Diyagramı.....	89

KISALTMALAR

CRM :	Customer Relationship Management
MİY :	Müşteri İlişkileri Yönetimi
E-CRM:	Elektronik CRM
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi
İTY:	İş Tabanlı Yönetim
İTM:	İş Tabanlı Maliyet
ROI:	Return on Investment
ÇM:	Çağrı Merkezi
ICMI:	Incoming Call Management Insitution
ACD:	Automatic Call Distribution
IVR:	Interactive Voice Response
CTI:	Computerized Telephone Interview
ANI:	Automatic Number Identification
ONT:	Otomatik Numara Tanıma Sistemi
GATŞ:	Genel Aktarmalı Telefon Şebekesi
ÖBA:	Özel Birimlere Aktarma
OÇD:	Otomatik Çağrı Dağıtımı
İSY:	İnteraktif Sesli Yanıtlama
BTE:	Bilgisayar Telefon Entegrasyonu
MVT:	Müşteri Veri Tabanı
POS:	Point of Sale
AT&T:	American Telephone and Telegraph
vb. :	Ve Benzeri
age :	Adı Geçen Eser
www:	World Wide Web

ÖZET

Bu çalışmada Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) uygulayan işletmelerde çağrı merkezinin müşteri memnuniyetine etkisi incelenmiştir. MİY ve Çağrı Merkezi konuları teorik açıdan incelenerek anlatılmaya çalışılmış, çağrı merkezi kullanan kredi kartı sahipleri üzerinde bir saha çalışması yapılarak veriler analiz edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde MİY (İngilizcesi Customer Relationship Management (CRM)) üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş, tarihçesi, anlamı, özellikleri, faydaları, araçları gibi unsurları teorik olarak anlatılmıştır. CRM'nin farklı bakış açılarından tanımları ve ondan etkin bir şekilde faydalanmak için gerekli olgular farklı yazarların düşünceleri çerçevesinde karşılaştırılarak anlatılmıştır. CRM'nin dünyadaki ve ülkemizdeki durumu irdelenmiş hangi sektörlerde ön planda olduğu göz önüne serilmiştir. Ayrıca onu işletmeye adapte etme sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar, pazarlamaya ve işletmeye katkıları ve bu bağlamda müşteriyi elde etme, elde tutma ve müşteri ile olan ilişkileri uzun süre devam ettirme konularının önemi vurgulanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde Çağrı Merkezi'nin tanımı, ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi anlatılmış, çalışma prensibi, kurulum bileşenleri gibi teknik konulara değinilerek müşteri memnuniyeti açısından önemi vurgulanmıştır. Dünyadaki ve ülkemizdeki durumu irdelenmiş, sek törel olarak büyümesi hakkında birtakım bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca CRM ile olan ilişkisi ve Çağrı Merkezi'nin CRM'nin neresinde olduğu da belirtilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise Çağrı Merkezi ile ilgili bir saha çalışması yapılmıştır. Çağrı merkezinin aranma sebepleri, aranma araçları, sistem ve çağrı merkezi görevlisi hakkındaki beklentiler ve gerçekleşmiş deneyimler, kredi kartı sahibi olup bankaların çağrı merkezini arayan 150 kişilik bir örnekleme anket yapılarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Anket sonuçları istatistik programı kullanılarak analiz edilmiş, ortaya çıkan bulgulardan, diğer iki bölümde anlatılan konular kapsamında bir sonuca varılmıştır.

ABSTRACT

THE EFFECT OF USING CALL CENTER APPLIED BY CRM to CUSTOMER SATISFACTION and A FIELD STUDY

In this theses, the effects of using call center applied by CRM (Customer Relationship Management) in Turkey were studied and the impresion to the customer satisfaction was observed. CRM and Call Center were tried to explain theoretically, people using credit cards were examined and by the datas attained from them were analized.

In the first part the history, aims, features, meaning, benefits, tools of CRM have been discussed theoretically. The definitions of CRM have been done; the things to understand and to put into practice the CRM have been described by comparison of different authors thoughts. Where the CRM is in Turkey and in the world and which sectors are using it mainly in our country have been monitored. During the adaptation of CRM into a bussines what processes are needed the steps requiring to become careful have been showed and the benefits of CRM either to bussines and marketing departmant told. Furthermore the importance of getting, retention costomer and shareing a long life with them have been explained.

In the second part, definition, history, goals, founding components, working principals of Call Center have been expressed. How a company can increase the customer satisfaction level by using Call Center system was tried to make clear. The situation of CC both in our country and in the world was studied. The relation between Call Center and CRM has been explained.

In the last part, a field study was done. The reasons of using Call Center, the expectations from it, the experiences about it, the tools used for call it have been seeked. For having datas 150 people using credit cards were taken a poll. The datas were analized by using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Finally the two theoritical parts have been combined with the last part and an expressive result was presented.

GİRİŞ

Takvimler 2000’li yılları göstermeye başladığında her şeyin değişmeye başladığı gibi, rekabette de birçok şey çoktan değişmeye başlamıştır. Teknoloji her alandaki rekabete yayılmış ve her alanda kıyasıya bir yarışma devam ede gelmiştir. Rekabetin ekonomideki anlamı, çok satış, çok kar, uzun süre hayatta kalmak gibi amaçların gerçekleşmesidir. Bu gerçekleşme sürekli olmalıdır aksi takdirde yarışta saf dışı kalmak an meselesi olabilir.

Bizim konumuz ekonomideki rekabettir. İşletmelerin daha iyi ürün, hizmet, fiyat ve müşteriye değer katan diğer unsurları verebilmesi için hangi müşterinin ne istediğini bilmesi gerekir. İstedikini herhangi bir işletmede bulamayan müşteri hemen başka bir işletmeye gider. Onun sürekli aynı işletmeden satın almasını sağlamak için onun düşünceleri okunmalıdır. Bu okuma işlemi birtakım teknolojik araçlarla olmaktadır. İşte bunlardan birisi de MİY/CRM’dir yani Müşteri İlişkileri Yönetimi. Müşterinin neyi sevip sevmediği, önem verdiği günler, kişiler, satın alma sıklığı, miktarı ve diğer özellikleri öğrenilebilirse, o daha işletmeye gelmeden, işletmede ona özel nelerin bulunabileceğini hakkında bilgilendirilebilir. Bu onu özel ve eşsiz kılar ki onun istediği de budur.

Bu çalışmada da CRM’nin müşteriye memnun edebilme etkisi kavramsal açıdan incelenecek, onu uygulayan işletmelerde dikkat edilmesi gibi konular anlatılacaktır.

İşletme için CRM çok önemlidir. Çünkü onunla müşteri hakkında veriler elde edilebilir. Veri edebilme imkânın direkt olarak sağlayan bir araçta Çağrı Merkez’idir. Bilgi almak, şikâyet etmek, istekte bulunmak ve diğer nedenler için insanlar artık işletmeye gitmek yerine bulundukları yerden iletişim kurmayı tercih etmeye başlamışlardır. Çağrı merkezleri işletmelerin ağızları ve kulakları olmuştur. Müşterileri onun sayesinde dinleyerek onların memnun oldukları veya olmadıkları noktalar ortaya çıkar, onlara bazı satış önerileri yapılarak satış aracı gibi de kullanılan çağrı merkezleri

zerinde durulması gereken önemli bir araçtır. Bu çalışmada onun önemi hem kavramsal olarak hem de saha çalışmasıyla açıklanacaktır.

1. BÖLÜM

CRM'YE (MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NE) GENEL BAKIŞ

1.1 Müşteri ve Önemi

CRM' yi yani Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni ayrıntılı olarak incelemeden önce müşteri kavramını anlamak gerekir. Artık her şeyin (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) müşterinin etrafında döndüğü bir ortamda işletmeler müşteriyi tanımalıdırlar. Aksi takdirde yapacakları çabalar boşa gider.

Müşteri genel bir tanımla, kendisinin ve ailesinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla ürün ve hizmet satın alan kişidir. Burada endüstriyel pazardaki müşteri tanımı göz ardı edilmiştir. CRM'nin İngilizce açılımı Customer Relationship Management 'tır. İngilizcede müşteri 'customer' ve 'client' olarak geçer. Customer bizim yukarıda tanımladığımızdır. Diğer bir müşteri tanımı ise endüstriyel pazarda, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için satın alan birim, kişi veya kişilerdir. Yani diğer işletmeler, devlet, kar amacı gütmeyen kuruluşlar da birer müşteridir. Bizim CRM ile üzerinde duracağımız nokta bireysel veya ailesel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın alan müşteri, yani tüketicidir.

Swift'e göre (2001, s.4) ise Customer sözcüğüyle anlatılmak istenen:

I.Tüketici: nihai ürün veya hizmeti genellikle kendisi veya ailesi için satın alan.

II.Bir İşletmeden Satın Alma İşlemi Yapan Başka Bir İşletme: bir işletmeden ürün alarak onu kendi ürününe ekleyerek başka bir bireysel müşteriye ya da işletmeye satan. Ya da kendi işletmesinin diğer ihtiyaçları için satın alan.

III.Distribütör: işletme adına veya kendi namına satmak için işletmeden ürün satın alan.

IV.İç müşteri: işletme içerisindeki bir birim başka bir birimin müşterisi olabilir.

Tezimizde kavram kargaşasına neden olmamak için konular Swift'in yaptığı müşteri tanımlaması üzerinden değil de, genel olarak bireysel tüketici üzerinden incelenecektir.

Müşteri ister kendisi ve ailesi için alsın isterse işletmesi için alsın önemli olan ona özel iletişim ve pazarlama stratejileri geliştirmektir. Bu stratejileri geliştirirken de onlar hakkındaki bilgiler elde edilmeli ve bu bilgiler çok iyi analiz edilmelidir. Müşterileri nasıl sınıflandırırsak sınıflandırılma önemli olan her bireyin kafasındaki düşünceleri öğrenebilmek ve onların değişimiyle işletmenin ürün ve hizmetinin değişimini aynı yolda buluşturabilmektir. Örneğin Ersoy (2002, s.7) müşterileri daha doğrusu iç müşteri kavramı dışında kalanları aday müşteri, müşteri, düzenli müşteri, destekleyen müşteri, sadık müşteri, ortak müşteri olarak sınıflandırmıştır. Ayrıca Karagüllü (2000, s.42) piyasada müşteri tipi hiyerarşisine göre 4 özel müşteri tipi vardır: markasını aldatmayanlar, promosyon peşinde koşanlar, bir deneyimciler, anında karar verenler.

CRM'nin özü müşteriye tanımadır, teknolojik araçlar kullanarak müşterinin tatmin olamadığı fakat işletmenin kar marjını artırdığı bir durum yaratmak değil. Bu yüzden işletmeler müşterilerini tanımalı, potansiyel müşterilere ulaşip onları işletmeye bağlamalı ve değişen isteklere kendini adapte edebilmelidir. İşletmeler kesinlikle müşteriye artık tanıyoruz uzun vadeli stratejilerimizi belirleyebiliriz yanılgısına düşmemelidirler. Çünkü değişen dünya ile beraber müşterinin istekleri anında değişmektedir. Önemli olan onları çok yakın takip edip tahminleri buna göre yapabilmektir.

Müşteri yeni ekonomik anlayışla beraber değişen bir yapıya bürünmüş, teknoloji, ulaşım, enformasyon teknolojilerinin ilerlemesiyle beraber, kendine has özellikleri değişmeye başlayan bir görüntü sergilemektedir. Müşteriyi elde edip onu sürekli tatmin noktasında tutmak için bu değişimler işletmeler tarafından çok iyi gözlemlenmeli ve analiz edilerek buna uygun araçlar işletmelere adapte edilmelidir.

Müşteri merkezli pazarlama gerçeklerine baktığımızda:

➤ Artık işletmelerin müşteriler hakkında bildikleri yeterli olmamaya başlamış, onların gerçekten ne istediklerini öğrenmek ana hedef olmuştur. Onların ne istediğini bilmeden pazarlama karması oluşturmak işletmenin sonunu getirebilir. Onlar hakkındaki bilgilerde en iyi onlardan öğrenilir. CRM ile yapılmak istenenlerden biri de müşteri hakkında bilgiler öğrenmektir, bu açıdan bu noktadaki değişim tezimizin konusu olan CRM' yi en çok ilgilendiren konulardan birisidir.

➤ Müşteri için önemli olan tatmin düzeyidir. Yani onun parasının karşılığı ürün ve hizmetin ona verdiği tatmin duygusudur. Fakat işletmelerin her müşteriyi tek tek tatmin etmesi çok zordur. Burada da müşteriyi tek tek tanımanın önemi ortaya çıkmaktadır.

➤ Diğer önemli bir hususta müşterinin ürün veya hizmete bakış açısı yani onun farklı özelliklerine verdiği önem, işletmenin o özelliğe verdiği önemle ve bakış açısıyla farklılık gösterebilir.

➤ Müşteriyi belirlerken (özellikle karlı müşteriyi), onun ürün veya hizmete para ödeyen değil satın alma kararı veren olup olmadığını bilmeli ve bu doğrultuda hareket etmeliyiz. Bu nedenle müşteriyi sınıflandırırken her birinin farklı ihtiyaçları, istekleri, alışkanlıkları, beklentilerin, değer yargıları dikkate alınarak sınıflandırmalıyız (Ekici ve Yüce, 2007, s.13) .

Yukarıda yazılan müşteri özelliklerini anlamaya çalışan bir işletmenin rakiplerinden farklılaşacağı olasıdır. Fakat müşteriler hakkında bilgi edinmek, analiz etmek, onlara birebir üretim yapmak sanıldığı kadar kolay bir süreç değildir. Bu süreci yaparken CRM gibi uygulamalardan faydalanılmalıdır ki ilerde ayrıntılı bir şekilde incelediğimiz CRM bunu yapmamıza olanak verecek unsurları içinde barındıran bir yapıdır.

1.2 CRM Kavramı

Bugünün sürekli artan rekabetçi ortamında, müşteri ilişkileri yönetimi başarı için çok önemli bir olgudur. Yüksek kalitede hizmet vermek ve yüksek müşteri tatmini sağlamak karlılığı artırır, maliyetleri kısar ve pazar payında artışa sebep olur (Alton, 1996, s.2).

Alton'a göre rekabet ortamından- ki bu ortam fırtınalı denizler gibi tehlikeli olmaya başlamıştır- karlılığın arttığı, maliyetlerin düştüğü ve pazar payının yükseldiği böylece sakin sulara geçildiği durumu ancak yüksek kalitede hizmet ve yüksek müşteri tatmini sağlamak çabaları oluşturabilir. Bu çabalar ilerde ayrıntılı bir şekilde durulacak olan CRM'nin özünü oluşturmaktadır.

CRM esas olarak insanlar - arz edenler ve onların ürün ve hizmetleri arasındaki ilişkilerin sürdürülmesiyle ilgilidir. İnsanlar arz edenlerin yani işletmelerin müşterileridirler. Müşteri de bir hizmet veya ürün için para ödeyendir. CRM ile ürün ve hizmetlerin müşterilere gitmesi kolaylaştırılır. (Bergeron, 2002, s.2)

Aslında ileriki kısımlardaki biraz karmaşık gelebilecek ve farklı cümle yapılarıyla anlatılmış olan CRM, müşteri işletme ilişkileri gibi konuların çok basit bir fikri temsil ettiğini Bergeron bize yukarıdaki paragrafta özetlemiştir. 'Bir işletme hayatta kalmasını sağlayan müşterilerine istediklerini vermelidir'.

Artık müşteri, ilişkileri kontrol etmektedir. Müşterinin ürünü şekillendirmesi ve biçimlendirmesi söz konusu olmaya başlamıştır. Üretim süreçleri planlanmış bir yapıdan gerçek zamanlı bir yapıya dönüşmeye devam etmektedir. Bir işletmenin yeni ekonomik düzende ayakta kalıp büyümesi için esnek olması gerektiğini her zaman göz önüne almak zorundayız. Esneklik tabi ki müşteriyle beraber gelir. Müşteri hareket talep ettiği zaman işletme ayakta kalmak için ona ayak uydurmak zorundadır. Müşterinin ne zaman ve ne yönde hareket ettiğini öğrenmek için onlarla çok sıkı bir ilişki içerisinde olmak gerekir. CRM bu yüzden doğmuştur (Greenberg, 2001, s.8).

Küresel rekabetin artmasıyla beraber artık işletmeler müşterilerine ulaşip onları ellerinde tutmaya çalışırken internet ve gelişen diğer teknolojilerden yararlanmaya

başlamışlardır. Klasik satış ve pazarlama yöntemleri yerini teknolojiden beslenen bir yapıya bırakmıştır. CRM kavramı, son yıllarda işletmelerin farklı seçenekler elde etmesini ve müşterilere farklı yaklaşımlar sergilemesine ön ayak olan bir kavram olmuştur.

Her ne kadar CRM yeni bir kavrammış gibi gözükse de aslında yeni veya günümüze özgü bir kavram değildir. Yüzyıllar boyu mübadele işlerliğini bir şekilde sürdürmüş ve insanlar ihtiyaçlarını karşılamışlardır. Müşteri, ilişki, yönetim her zaman var olmuş fakat bunların ele alınış biçimi ve birbirleriyle ilişkileri sürekli değişen bir hal almıştır. Üretim odaklı, satış odaklı, pazarlama odaklı anlayışlardan artık müşteri odaklı yani müşteri merkezli bir anlayışa geçilmiştir. Müşteri odaklı olma anlayışı CRM kavramının ana unsurudur. Müşteriyi yapılan işlerin ortasına koyarak ürünü, hizmeti, yönetim şeklini, organizasyonu ve insan kaynağı dahil tüm kaynakları müşteriye göre ayarlamak, düzenli ve etkin çalışmak amacıyla teknoloji, yönetim teknikleri ve çeşitli yazılımlardan yararlanmak, CRM kavramının temelini oluşturur (Bozgeyik, 2001, s.6)

Kotler CRM kavramının ortaya çıkışını şöyle dile getirmiştir (2006, s.164):

‘CRM müşteri adaylarını belirleme ve onlara teklifler götürme bakımından daha isabetli olmayı sağlayacak bir teknolojik patlama olarak ortaya sürüldü. Birçok şirket veri toplamaya milyonlarca dolar yatırdıktan sonra, ellerindeki verilerin birçok önemli değişkeni içermediğini ve daha da kötüsü, şirket çalışanlarının ne müşteri yönelimli, ne de başlangıç için yeterli müşteriye göre örgütlü bile olmadığını görüp kalıyor.’

Rekabetin kızışması, bazı işletmelerin devasa boyutlara gelmesi ile faaliyet gösterdikleri alanda fiyatların oldukça düşmesi gibi nedenler artık günümüzde farklı anlayışların ortaya çıkmasını zorunlu hale getirmiştir. Bir ürünü aynı kalitede birçok işletme üretebilmektedir. Rekabet etme araçları da birbirine benzemeye başlamıştır. İşletmeler ayakta kalmak için iş yapış biçimlerini müşteriye merkeze koyarak değiştirmek zorundadırlar. Yeni ekonomi diye adlandırılan günümüz iş dünyasında iki gelişmenin öne çıktığı görülmektedir. Bu gelişmelerden ilki, ürün odaklı pazarlama anlayışındaki gibi sadece ürüne odaklanmanın ve müşteriye göz ardı etmenin yerine,

müşteriyle kalıcı ilişkiler kurarak onları elde tutmayı, sadakat yaratmayı ve değer yaratma sürecinin üründen ziyade müşteriyle beraber yaratılması gerektiğinin varlığıdır. Müşteri sadakatının ve müşteri memnuniyetini giderek azalması işletmeleri CRM kavramının anlaşılmasını ve uygulanmasını zorunlu kılacak bir yapıya dönüştürmektedir.

Yeni ekonomideki ikinci gelişme ise birebir pazarlamanın değerinin anlaşılmasıyla artık kitlesel pazarlamanın önemini yitirmeye başlamasıdır. Artık müşteriler kendilerine özel hizmet ve ürün istedikleri için, onlarla iletişimde kitlesel iletişim araçlarının kullanılması fazla işe yaramamaktadır. İşte bunların sonucu olarak işletmeler CRM' yi tanımaya ve rekabette ayakta kalmak, işlerini muhafaza etmek ve büyütmek için onu uygulamaya başlamışlardır. CRM ile işletmeler müşterilerini yakından tanır, onların ne istediklerini, ne isteyebileceklerini öğrenir, iletişimdeki aksaklıkları tespit eder ve pazarlama stratejilerini bunların üstüne kurarlar (Kırım, 2001, s.50) .

İşletmeler kitlesel pazarlamadaki gibi klasik bir anlayışla müşterilerin sadece isim-soy isim gibi bilgileri yerine onların her türlü bilgilerini elde edebilecekleri ve böylece mikro pazarlama safhasına geçebilecekleri bir yapıyı CRM' yi anlayarak oluşturabilirler.

Bugün yeni teknolojiler müşterilere oldukça çok özgürlük ve güç vermektedir. Artık müşteriler satın alma işlemi yaparlarken birçok ürün, mağaza, fiyat gibi bilgileri kısa bir sürede elde edebiliyorlar. Örneğin araba satın almak isteyen bir müşteri mağazaya girdiğinde araba modelleri, fiyatları, opsiyonları hakkında daha çok bilgi sahibi olarak satın alma sürecine adım atıyor. Peki bu pazarlamacılar için ne anlama gelmektedir? Biz yani pazarlamacılar artık müşterilerin gerçekten ne istediklerini bilmeliyiz ve kontrolü onların eline vermeliyiz.

Aslında bu tavsiyeyi John Benson 60 yıl önce vermişti. İşte bu nedenle CRM çok önem arz etmektedir. Onların gerçekten ne istediklerini bilmek (Newell, 2003, s.5).

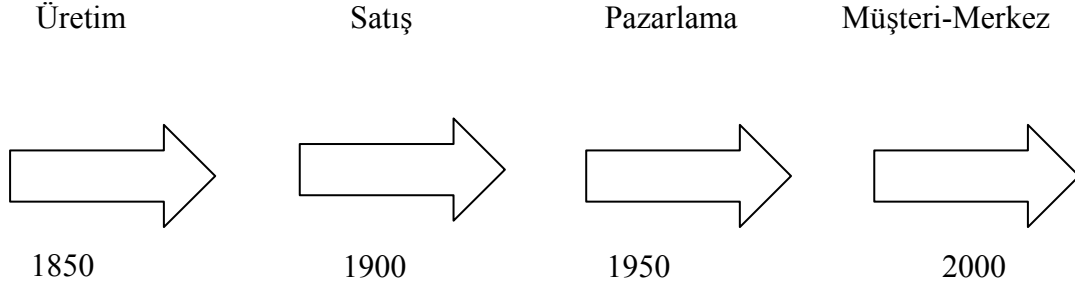
1.2.1 CRM'nin Tarihi ve Tanımı

CRM, Don Peppers tarafından ileri sürülmüştür. Peppers birebir ilişkinin önemi ve varlığının yeni bir şey olmadığını birebir mübadelenin ekonomik yaşamın ilk safhasında zaten görüldüğünü ve farklı nedenlerin bir araya gelmesiyle bu ilişkinin yeniden önem kazanmaya başladığını söylemiştir.

Ticaret hacminin büyümesi, pazarların büyümesi mübadeleye konu olan değerli varlıkların çoğalması ve nüfusun artmasıyla beraber birebir ilişkilerden kitlesel ilişkilere geçilmiştir. Değişik pazarlama anlayışlarından sonra gelişen teknoloji ile beraber artan imkanlar yeni ekonomik anlayışı beraberinde getirmiş ve CRM gibi ilişkilerin kitlesel olmasından çok bireysel düzeye indirilmesine olanak sağlayan yöntemler ortaya çıkmıştır (Ersoy, 2002, s.4) .

Müşteri merkezli olma aşamasına gelinene kadar farklı dönemlerde farklı anlayışlar var olmuştur. Pride ve Ferrell (1999, s.8) şimdiki anlayışa gelen kadar 150 yıllık bir dönemin geçtiğini dile getirmişlerdir. 1800'lerin ortalarında var olan üretim anlayışıyla beraber arzın yetersizliği, işletmelerin ürettikleri her şeyi kolayca ve fazla bir çaba göstermeden satabildiği bir dönem olmuştur. İşletmelerin yoğunlaştığı nokta üretim miktarını artırabilmek olmuştur. 1900'lerin başlarında ise rekabetin artmasıyla ve müşterilerin farklı işletmeleri tercih etmeye başlamasıyla bir anlamda talep azalması olmaya başlamış; bununla beraber işletmeler de müşterilerin satın alma nedenlerini araştırmaya başlamışlardır. 1950'lere gelindiğinde işletmeler artık satmak için ikna etmek yerine satılabilecek şeyler üretmeye yani müşterilerin istekleri doğrultusunda üretim yapar hale gelmeye başlamışlardır. Bu dönem pazarları farklı ve daha küçük parçalara ayırarak üretim yapmayı ve pazarlama yönelimi anlayışının her işletmenin göz önünde bulundurması gerektiğini ele alan bir dönemin başlangıcıdır.

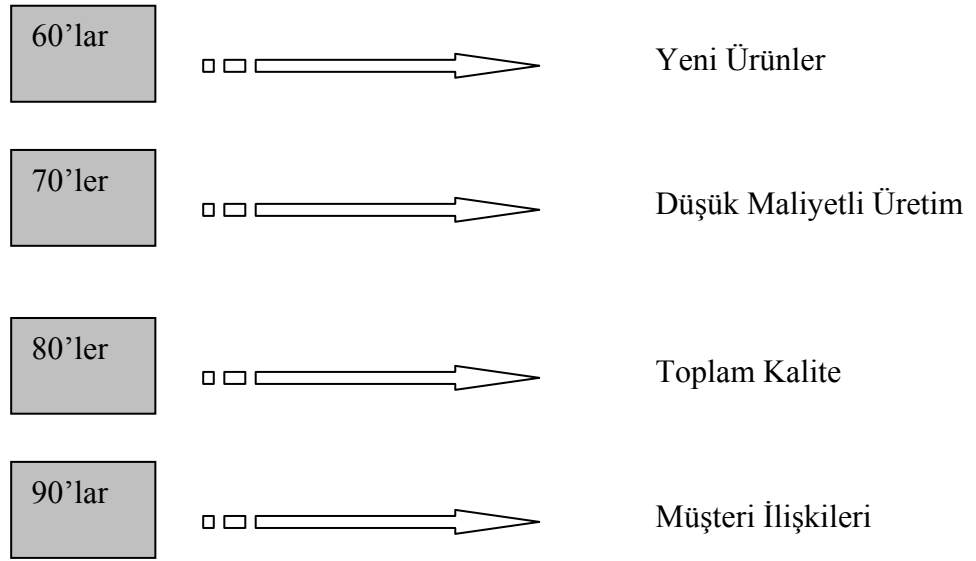
Günümüzde geline nokta ise yeni, müşteri merkezli yönelimin başlangıç aşamasıdır.



Şekil 1.1: İşletme Yöneliminin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: R. Bose, CRM: Key Components For Its Success, Industrial Management Data Systems 2002, s.90

Anton müşteri ilişkileri yönetimi kavramının 90'lı yıllarda ortaya çıkışının hangi süreçlerden sonra oluştuğunu şöyle göstermiştir (1996, s.5):



Şekil 1.2: Pazarlamanın Geçirdiği Aşamalar (Marketplace Forces in Action)

Kaynak: Jon Anton, , Customer Relationship Management, 1996, s.5

Şekil 2' de işletme savaşlarının çeşitli dönemlerde hangi alanda kızıştığı gösterilmiştir. 1960'larda pazarlama rekabet avantajı sağlamak için bir parolaydı. 1970'lerde üretim kritik bir konu oldu ve 1980'lerde de kalite ön plana geçti. Şimdi rekabette dördüncü savaş konusu müşteri ilişkileri olmuştur.

CRM 1997'de müşteri işletme ilişkilerini, bilgisayar temelli araçları ele alarak yeniden tanımlamasıyla gerçek iş hayatında doğmuştur. Teoride her işletme-müşteri ilişkisi kayıt edilebilir, müşteri tercihlerini içeren veri tabanı (pazarlama ve yönetim tarafından sürekli gözlem altında tutulur) yaratılabilirken, bu veri tabanı şirkete en iyi müşteri hizmetini proaktif bir şekilde davranarak sağlamayı kolaylaştırabilir. Bu veri tabanındaki veriler daha sonra maliyetleri düşürmek ve çalışanların üretkenliklerini artırmaya yardımcı olabilir.

Gerçekte CRM hem zaman hem de maliyet açısından pek ucuz değildir. Tipik bir CRM kurulumu orta büyüklükteki bir şirket için yaklaşık 500,000 \$, daha büyük bir şirket için yaklaşık 3 milyon \$ 'dır dır.

Az sayıdaki CRM satıcısı küçük şirketlerle ilgilenir, çünkü bir şekilde CRM' yi uygulamaya geçirirken yapılan işler farklı büyüklükteki şirketler için hemen hemen aynıdır (Bergeron, 2002, s.2).

Şimdi de CRM hakkında yapılan tanımlamalara bir göz atalım.

Lee (2002, s.9) CRM' yi şöyle tanımlamıştır: 'CRM müşteriye değer katma ve bu sayede işletmeyi değerli kılma sürecidir'.

Lee'nin üzerinde durduğu nokta 'değer katma' olmuştur. Müşteriye değer katma ile anlatılmak istenilen, müşteriye satılan ürün ve hizmetleri müşterinin tam olarak istediğinin de ötesine taşımaktır. Böylece müşteriye elde tutarak işletme de hayatta daha çok kalabilmek için kar, imaj gibi değerleri elde edebilir.

Fazla uzun değil, 1900'lerin başlarında birçok CRM uygulayıcısı CRM' yi bir yazılım otomasyon olarak görüyorlardı. Kısa sürede pek çok işletme tarafından kullanılan bu otomasyonun sonuçları pekte etkili olmamıştı. Zaman geçtikçe aslında bu otomasyonun kısa sürede birçok hata yaptırdığı anlaşılmıştı. Otomasyon uğruna yapılmış işlerin başarısızlığa uğradığının farkına varıldı. 1990'ların ortalarında CRM'nin tanımı genişletilmişti. Böylece işlerin daha doğru yapılması sağlanmaya başlandı. Fakat doğru işler nelerdi? Bunlar sanıldığı gibi maliyeti azaltmak ve etkinliği artırmak mıydı? Veya bunlar müşteriye değer katmak ve böylece bize, işletmemize değer katmak mıydı? Veya doğru işler CRM' nin popüler olmaya başlayan, yönetim maliyetlerini kontrol altına almak ve müşterileri yeni müşteri elde etmek için yönetmek yönü müydü?

2000 yılından itibaren istenildiği için değil, değişen ekonomi anlayışıyla beraber müşteriler için yapacak fazla bir seçeneğin olmaması veya onları kaybetme riski, CRM'nin müşteriye değer katmak, böylece satıcıya, yani işletmeye değer katmak tanımını ortaya çıkarmıştır. Satıcılarla alıcılar arasındaki denge artık alıcılar yönüne doğru kaymaya başlamıştır. Başta internetin iş yapma kanalı olarak keşfedilmesi bu hareketi hızlandırmıştır. 2001'deki durgunlukla beraber yavaş yavaş hareket eden bu kayış jet hızıyla müşterinin yönetiminin ağırlığını hissettirdiği bir yapıya doğru

ilerlemiştir. Yani işin odağına müşteriye koymuş ve satıcı-alıcı arasındaki denge alıcının güçlü olduğu bir yapıya dönüşmüştür.

Tüm işletmeler, en küçük perakendeci ve hizmet işletmeleri bile yakın gelecekte kendilerini yeniden keşfetmek zorunda kalacaklar. Müşteriler işletmelerin değişmesini istiyor, rakipler birbirini değişime zorluyor; tabii ki bu değişim yarışında kimse geride kalmak istemeyecektir (Lee, 2002, s.9).

Swift (2001, s.12) 'e göre CRM: 'müşterileri kazanmak, müşterileri elde tutmak, müşteri sadakati yaratmak ve müşteri karlılığını artırmak amacıyla, müşteri davranışını anlamaya ve etkilemeye yönelik bir yaklaşımdır. CRM müşteri bilgisini pozitif müşteri ilişkilerine dönüştürmeyi sağlayan bir süreçtir. Veri sağlamasında ileri teknikler içeren teknoloji ve yöntemler yönetsel karar alma sürecini hızlandırırlar'.

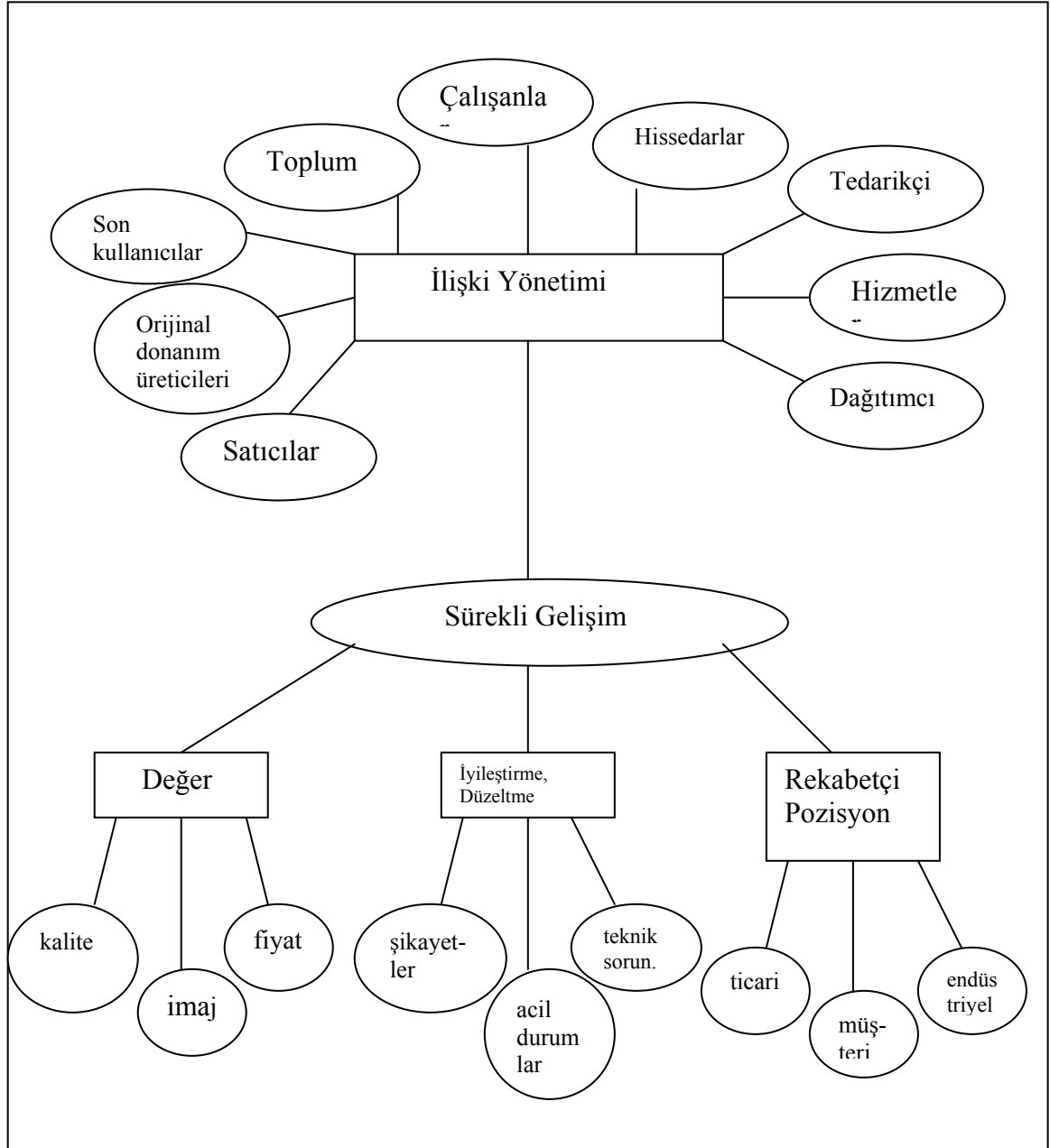
CRM kavramının en kullanışlı tanımı yine kendisinden gelir: müşterilerle ilişkileri yönetmek. Birçok işletme iyi ilişkilere sahip olduğunu iddia etse de aslında öyle bir ilişkileri yoktur. Bütün ilişkileri satın alma sürecini iyi bir fiyatla bitirmelerinden ibarettir. Fakat önemli olan satın almadan sonraki süreçte kurulacak olan ve satın almayı devam ettirecek ilişkilerdir.

CRM için Greenberg (2001, s.35) 'in yaptığı tanım da şöyledir: 'Müşteri ilişkileri yönetimi uzun vadeli değeri optimize etmek için müşterileri seçme ve yönetmede kullanılan bir iş stratejisidir. CRM müşteri merkezli bir iş felsefesi ve etkili pazarlama satış ve servis süreçlerini destekleyecek şirket kültürünü gerektirir. Bir şirkette doğru liderlik, strateji ve kültür sağlandığında CRM uygulamaları etkili müşteri ilişkileri yönetimini mümkün kılar'.

Buraya kadar Lee, Swift, Bergeron ve Greenberg'in CRM tanımlarını gördük. Bu yazarlar CRM' ye farklı açılardan baksalar da (Lee: değer katma, Swift: teknoloji ile müşterileri tatminini birleştirme, Bergeron: veri analizinin önemi, Greenberg: şirket kültürünün önemi) ortak noktaları biraz klişe fakat günümüzün gerçeği olan 'müşteriyi işlerin merkezine koymak' olmuştur.

Aşağıdaki şekilde de Anton ilişki kavramının kimlerle gerçekleştirildiğini, sürekli gelişim için değer katma, iyileştirme ve rekabet pozisyonlarının neler olduğunu göstermiştir.

Anton (1996, s.9) aşağıdaki şekilde CRM' yi açıklamaya çalışmıştır



Şekil 1.3: Müşteri İlişkileri Yönetimi

Kaynak: Jon Anton, Customer Relationship Management, 1996, s.9

Şekil 1.3'te müşteri ilişkilerine bir çok unsurun dahil olduğu gösterilmiştir ve ayrıca bir işletme için ilişkileri yönetmenin ne kadar karmaşık olduğu gözler önüne serilmiştir.

CRM'nin birçok tanımı olmasına karşın yapılan CRM tanımlarının ortak noktaları şöyle sıralanabilir (Duran, 2001):

- CRM, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- CRM, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- CRM, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma çabasıdır.
- CRM, müşteriye tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.
- CRM, işletmenin genelini kapsayan bir değişimin sonucunda, müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir.
- CRM, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.
- CRM, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- CRM, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.

1.2.2 CRM' nin Hedefleri

CRM' nin amacı gerçek müşterilerle iletişimi geliştirerek doğru ürün ve fiyatı oluşturacak, bunları doğru zaman ve yerde bulunduracak bir yapıya ulaşmayı sağlayacak fırsatları elde etmektir. Aşağıda bu fırsatları yakalamak için nelerin yapılması gerektiğinin üzerinde durulacaktır (Swift, 2001, s.14).

➤ Gerçek Müşteri

- Müşteri ilişkilerini onların yaşam döngüleri boyunca yönetmek
- Cüzdanını daha fazla paylaşabileceği müşteri potansiyelini bulmak

➤ Doğru Teklif/ Öneri

- İşletme ve işletmenin ürün ve hizmetleriyle müşterileri etkin bir şekilde bir araya getirmek.

- Her müşteriye göre farklı öneriler, alternatifler sunmak.

➤ Doğru Kanallar

- Yapıyı her müşteriye ulaşacak şekilde koordine etmek.
- Müşterinin istediği ve tercih ettiği kanaldan, yoldan iletişim kurmak ve ona ulaşmak.

➤ Doğru zaman

- Müşterinin ilgilendiği ve hazır olduğu zamanda etkili bir iletişim kurmak

CRM'nin Normal Müşteriyi Sadık Müşteriye Dönüştürme Amacı

CRM'nin farklı bir tanımı da şudur: CRM müşteriyi tatmin ederek ve ona gerçekten istediklerini vererek tekrar satın almalarını sağlayacak çabaların bileşkesidir ki bu durum müşteriyi, normal müşterilikten sadık müşteriliğe geçmesini sağlar. Sadık müşteri yapma amacı sadece bir etkenle (fiyat) başarıya ulaşmaz, başarı için her etken

eşit derecede önemlidir. Müşterinin yönetiminde hiç sorumluluğu olmayan çalışanlar bile müşteri hizmetinin kalitesinde aktif rol oynayabilirler.

CRM'nin Karlı Müşterileri Elde Etme Amacı

Karlı müşterileri hedeflemek önemli ve değerli bir unsurdur. Etkinlik sadece finansal anlamda veya insan kaynakları anlamında üstünde durulacak bir konu değildir, etkinlik ayrıca doğru müşterileri doğru ürün ve hizmetle buluşturmayı da içine alan bir konudur.

İşletme yönetimi etkinlik amacı için müşterileri çok küçük birimlere ayırabilir ya da bire-bir pazarlama yapabilir. Onlarca işletme, bu amaca doğru bir süreci kullandıkları ve deneyimlerini bu yöne aktardıkları için- bir yılda, bir ayda, bir haftada ve belki de bir gecede ulaşabildiler. İşte bu ulaşma aşamasında devreye CRM girmiştir.

CRM müşteri sadakatini yaratmada ve müşterilerin ürün ve hizmetleri tekrar tekrar satın almalarında aktif bir rol oynar. Doğru adımların atılmasını sağlayarak mutlu ve sadık müşteriler yaratır. Hiçbir şey mutlu ve sadık müşterinin sizi (işletmenizi) başka bir müşteriye tavsiye etmesi kadar etkili olamaz. Bunun yolu da müşterilerle ilişkileri iyi tutmaktan geçmektedir yani CRM'den.

Siz müşterinin tavsiye ettiği adres olursanız, müşterinin sadakatini, anlayışını elde eder ve cüzdanını paylaşma potansiyelini artırırsınız.

İşletmenin sahip olduğu bilgi havuzu ne kadar büyükse bireysel müşterinin karakterini, özelliklerini, isteklerini, geçmiş davranışlarını, satın alma zaman ve sıklığını tanımlaması ve ona göre hareket etmesi o kadar kolay olur. Gelişmiş pazarlama süreci bilgi esaslı pazarlama planlaması ile etkin bir müşteri ilişkilerinden yola çıkarak sürdürülebilir ve iki tarafın da tatmin olması bu ilişkilerin sağlamlığına bağlı olarak değişir (Swift, 2001, s.17).

CRM'nin amaçlarını şöyle de sıralayabiliriz (Ergunda, 2007) :

➤ İşletmenin müşterilerle uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurarak devam ettirmesi. Yani müşteri sadakati yaratmaya çalışmak.

- Müşterileri birebir tanıyarak onların istekleri doğrultusunda ürün ve hizmet üretmek.
- Müşteri merkezli bir yaklaşım sergileyerek doğru ürün-hizmet üreterek işletmenin verimini artırmak.
- Satış, pazarlama, müşteri hizmetleri gibi faaliyetleri teknoloji ve internetle uyumlu hale getirerek yüksek düzeyde bir müşteri bilgisi elde edip koordineli bir şekilde çalışmak.
- Değişen müşteri taleplerini kısa sürede karşılamak.

Çoğalan işletmeler, büyüyen pazarlar, internetin gelişmesiyle beraber artık müşteriler, sadakati bir kenara bırakarak en kaliteliyi, en ucuzu, en hızlıyı, en büyüğü, en pahalıyı almaya giderken birçok seçeneklerinin var olduğunu biliyorlar. O halde karşı dükkana gideceğine benim dükkana gelsin çünkü benim dükkanım şöyle... deyip boşluğu nasıl dolduracağını bilmek isteyen işletmeler CRM amaçlarını analiz ederek CRM' yi uygulama aşamasına gitmelidirler.

1.2.3 CRM'nin Özellikleri

Doğru ve etkin bir CRM programı işletmelere çok önemli faydalar sağlar, bu açıdan CRM' yi uygulamaya geçirecek işletmeler onun özelliklerini anlamalıdır.

CRM'nin kendine özgü özellikleri şunlardır (Ekici ve Yüce, 2007, s.41):

- CRM farklı durumlara göre farklı unsurların hayata geçirilmesi açısından esnek bir yapıya sahiptir.
- CRM' de temel nokta müşteriye odaklanmaktır.
- CRM gelişen teknolojinin yarattığı faydaları analiz ederek onları işletme alt yapısını güçlendirmede kullanır.

- CRM müşteri önceliklerine önem vermektedir.
- CRM müşterilerin geçmişe yönelik yaptıkları davranışları ele alarak onların gelecekte isteyebileceği ürün ve hizmetleri yaratmaya yardımcı olur.
- CRM açık, anlaşılır ve tam zamanında bilgi girişine gereken önemi verir.
- CRM'nin amacı nasıl bir ürün ve hizmet üretileceğini saptamaktır. Yani önce ürünü belli kriterlere göre üretmeyi sonra da onu almak için hazır bekleyen müşteriye satmayı ele alan bir özelliği vardır.
- CRM müşteri ilişkilerinde bir sefere mahsus bir süreç olarak ele almaz, onu sürekli kılmayı hedefleyen bir yapı içindedir.
- CRM doğru zaman kavramını ele alarak ürün ve hizmeti müşterinin istediği zamanda onlara vermeye odaklanır.
- CRM müşterilere bireysel davranmayı önerir. Müşterilerin bireysel olarak hatırlanması ve onlara kişisel olarak davranılması felsefesine uyar.
- CRM müşterilerin ömür boyu değerine önem vererek kötü müşteri yerine iyi müşteriye tercih eder. Böylece işletmeye ömür boyu kazanç sağlayan müşteri veya müşteri grubu hedef alınır.

1.2.4 CRM'nin Bileşenleri

CRM'nin açılımdan ulaştığımız müşteri, ilişki ve yönetim, CRM'nin bileşenleridir.

Müşteri

Müşteri işletmenin varlığının sebebi ve devamının gereğidir. Her işletme kurulurken ürettiklerini müşterilerine satmayı düşünerek kurulur ve ayakta kalıp devam edebilmesi içinde, sürekli olarak ürün ve hizmetlerini müşterilerine satması gerekir. Aksi halde ölüp gider.

Bozgeyik (2001, s. 12): müşteri, ‘düzenli olarak veya tekrar tekrar satın alan kişi, alıcı, ticaret yapan kimsedir’ olarak tanımlamıştır. Odabaşı ise müşteri tanımı için şunları söylemiştir (2000, s.121): ‘müşteri, ihtiyaçlarını bize ileten ve bize müşteri olma fırsatını veren kişidir. Müşteri çalışmalarımızın ortak noktasıdır. Müşteri bir kere ürün ya da hizmet satılıp sonra terk edilecek kişi değildir. Müşteri bir dost, bir partnerdir. İlişkimiz, olumlu ve sürekli olmalıdır’.

‘Her şirketin müşterileri kendi içlerinde A, B, C, ya da çok iyi, iyi, orta diye sınıflandırılır. Doğal olarak birinci sınıf ya da A grubu müşteriler daha çok iş potansiyeline sahiptir. Burada 80/20 kuralı işlemektedir. Kısaca işin % 80’i müşterilerin % 20’sinden gelir. Özel yaklaşımlar ve iletişim ile bu karlı müşteriler ile ilişkiler kurulmaya çalışılmalıdır’ (Odabaşı, 2000, s.120).

CRM’nin en çok odaklandığı nokta tabii ki müşteridir. İşletme müşteri hakkında bilgileri elde eder, bir araya getirir, davranışlarını analiz eder ve işletme-müşteri etkileşimini kontrol etme yolları arar. İşletme aynı zamanda onların beklentilerini de yönetir.

Müşteri beklentilerini yönetmek CRM için önemli bir olgudur. Müşteriler kalite, ürün, hizmet ve paralarının karşılığını alırken bunu bir beklenti çerçevesinde yaparlar. İşletmenin isminin, ürün markasının, çevreden alınan duyular müşterilerin beklentilerinin farklılaşmasına neden olur. Bu farklılaşmayı belirli bir düzeye getirerek, her müşteriye tatmin yoluna gitmek oldukça zordur. Bu zorluklar CRM uygulamalarının etkin kullanımıyla aşılabılır. Yani müşterinin beklediği değeri vermek işletmenin elindedir. Müşteriyi ne kadar iyi anlar ve ona ne kadar yakın olursak onu tatmin etme derecemiz o kadar yüksek olur. Bunun için de CRM şarttır (Bergeron, 2002, s.19).

Her müşterinin işletmeden farklı talepleri olabilir. Farklı müşterilere farklı muamele yapabilmek için öncelikle bu müşterilerin kim olduklarını anlamakla işe başlamak gerekir. Ancak unutulmaması gereken iki nokta vardır. Bunlar; müşterilerin beklentileri ve zevklerinin sürekli değişiyor olması ve her ilişkide müşteri hakkında daha önce hiç bilinmeyen yeni bir bilgi edinmenin mümkün olmasıdır. Ayrıca müşterilerin kişisel bilgilerine her zaman ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle müşterileri, kendilerini tanıtmaya özendirmek, sadık müşteri olmaları halinde özel imkânlardan

yararlanabileceklerini bilmeleri sağlandığında, daha çok müşteri bilgisine ulaşılabilir(Fırat, 2002, s.80)

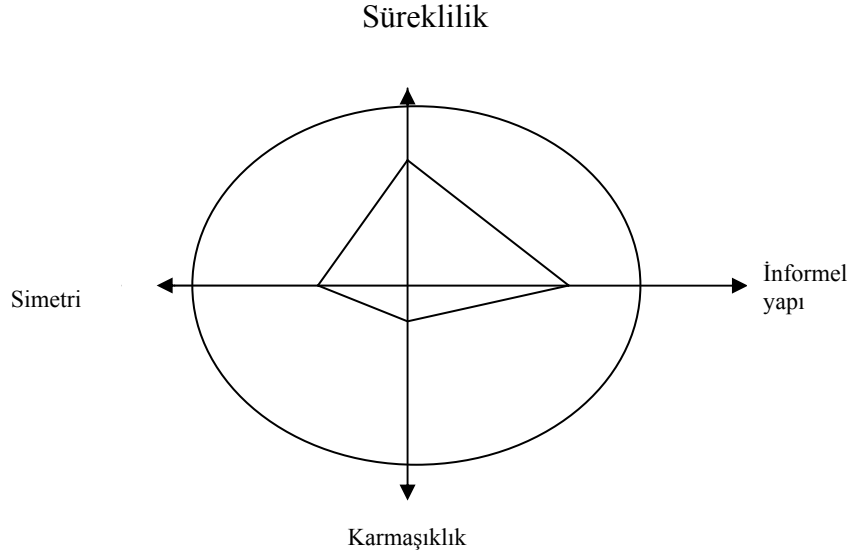
Ürünler ve hizmetler artık birbirine çok yakın kalitede, fiyatta, uzaklıkta ve biçimdedir. Rakipleri alt etmek için gerçekten müşteriye değer verdiğini, ürettiklerinde gösterebilen bir işletme olmak gerekmektedir. Artık klasik pazarlama anlayışı gitmiş ve yerine modern pazarlama anlayışı gelmiştir. Yani her müşteriye farklı yaklaşım sergileyip farklı ürün ve hizmet üretmek bu anlayışın ana temasıdır. CRM de bu anlayışı benimseyip bu yönde yol alacak işletmeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

İlişki

İlişki CRM'nin ikinci bileşenidir. CRM' yi uygulamak isteyen işletmeler ilişkinin ne olduğunu anlamalı ve nelerin bu ilişkiyi güçlendirip iki taraf içinde karlı hale getirdiğini bilmelidirler.

İlişki, her iki tarafında birbirini anladığı, sadece alışverişle sınırlı kalmayıp uzun süre çeşitli şekillerde devam eden bir yapının varlığıdır (Hougard ve Bjerre 2003, s.32).

Bir işletme müşteri ilişkisinin yapısal nitelikleri Hougard ve Bjerre tarafından şu şekilde açıklanmıştır (2003, s.35):



Şekil 1.4: İlişkilerin yapısal nitelikleri

Kaynak: Hougard, S., Bjeere, M., Strategic Relationship Management, 2003, s.35

Süreklilik, işletmeyle müşterinin tekrar eden ve istikrarlı hale gelmiş bir ilişki seviyesinin var olması demektir. Çevrelerinde rekabet halen var olup, kazan kaybet durumunun alışverişin devam ettiği sürece aralarında var olacağını söyler.

Karmaşıklık derecesi, ilişkilerin farklılaştığı seviyenin belirlenmesine yardımcı olur. Çok karmaşıklık içeren ilişkileri sadece yönetmek değil aynı zamanda bitirmekte güçtür. Örneğin bir ev satan işletmeyle müşterisi arasında karmaşık ilişkiler vardır. Yani birçok belgenin doldurulması, vergilerin kontrol edilmesi, ipoteklere bakılması gibi.

Simetri, taraflardan birinde var olan bilginin diğeri tarafından bilinmesidir. Yani kartların açık oynanmasıdır. İlişki sırasında birbirinden eşit derecede faydalanmayı gerektiren bir durum söz konusu olur. Biz işletme ürününü 2. kalitedeyken 1. kalitede sanabiliriz. Gerçeği öğrenmemiz ilişkiyi sonlandırabilir.

İnformel yapı müşterilerin işletme çalışanlarını arkadaşları gibi yönetimi ise düşman gibi görmeleri anlamında kullanılır.

İşletme müşterileriyle hem satın almadan önce hem de satın aldıktan sonra ilişki kurmalıdırlar. Sadakat sadece fiyat ve ürün temelinde yaratılamaz. Sadakat yaratmak için ilişkileri sağlam tutmak gerekmektedir. Fakat şunu da bilmek gerekir ki müşteri ile ne kadar iyi ilişki kurulsa kurulsun onun başka ürünlere, işletmelere kayma şansı her zaman vardır (Stanley, 2000, s.58).

Yönetim

CRM'nin son bileşeni yönetim, Bozgeyik (2001, s.4) tarafından; 'müşteriyi yönetmek, kontrol altına almak veya hükmetmek anlamlarına gelmeyip, müşteri ile aramızda olan ilişkiler bütünü, müşteri merkezli bir yaklaşımla yönetmektir', diye tanımlanmıştır.'

Bozgeyik'in yönetim anlayışına Newell başka bir açıdan bakarak müşterileri yönetmek yerine, müşterilerin ilişkileri yönetmesi gerektiğini savunmuş ve Why Doesn't CRM Work? (2003, s.7) kitabında yönetim unsuruna şöyle yaklaşmıştır: 'Müşteriler bir av gibi avlanmayı istemediklerini göstermişlerdir. Onlar yönetilmek istemiyorlar; sadece işletmelerin, hayatlarını daha kolay ve daha az stresli hale getirmelerini istiyorlar'.

Artık işleri işletme için daha iyi hale getirmeye çalışan müşteri ilişkileri yönetiminin zamanı geçti. Şimdi zaman CRM' ye en etkin müşteri yetkilendirme aracı olarak yeniden yapılandırma zamanıdır. Müşterilerin ilişkileri yönetmesi, müşteri için işlerin daha iyi bir hale gelmesi demektir'.

Yönetimi yaparken süreçleri çok iyi planlamalıyız. Müşterilerin gerçekten ne istediklerini anlamak, onların ne isteyebileceklerini bilmek işletmenin sadık müşterileri elde tutmasına olanak vermektedir. Toplam kalite yönetimi de CRM' yi etkileyen kavramlardan birisidir. Her süreç gerektiği şekilde yönetilir, hatalar son aşamada değil de tam zamanında yani olduğu noktada önlenirse çıktılar kaliteli olur ve sonuçlar müşteri tatmininin daha iyi bir düzeyde olmasını sağlar.

İşletmecilik literatüründe yönetim başkaları vasıtasıyla iş yapmak olarak geçer. CRM’ de bahsedilen yönetimde ise başkaları vasıtasıyla yani müşterilerin istekleriyle bize iş yaptırmayı anlamı çıkartılmak zorundadır.

1.3 CRM’nin Pazarlama Fonksiyonuna Katkısı

Pazarlama CRM’ yi ne kadar etkin kullanırsa görevini o kadar iyi yerine getirir. CRM’nin özellikleri, amaçları dolayısıyla pazarlama fonksiyonun verimli çalışmasını sağlar. Ürün tasarlama aşamasından onu müşteriye sunma aşamasına kadar CRM’yi kullanılarak verilen kararlar doğru ürün ve doğru zaman gibi olgularla pazarlamanın paralel çalışmasını sağlar. CRM pazarlamanın kalbi gibi düşünülmelidir. Müşterilerin nasıl ürün istediklerinden, nasıl fiyat isteyeceklerine kadar her şeyi tahmin edilebilir kılmak CRM ile mümkün olabilmektedir. Örneğin NIKE markası müşterilerin sadece spor ayakkabı vb. ürünleri satın alırken, satılan yerin atmosferinin de satın alma davranışını değiştireceğini keşfetmiş, Chicago’nun Michigan Avenue caddesinde açtığı NIKE TOWN ile müşterilerine sadece bir mağaza olmaktan öte farklı bir görüntü çizen mağazasıyla daha sadık müşteriler yaratmıştır (Kotler, 2003, s.149). Eğer onlar müşterinin farklı şeyler isteyebileceklerini anlamamış olsalardı belki de bu kadar başarılı bir işletme olamazlardı.

İşletmeler başarılı bir CRM uygulamasından büyük kazançlar elde edebilmektedirler. CRM’ nin işletmelere sağladığı faydaları şöyle sıralayabiliriz (Ekici ve Yüce, 2007 s.120);

I. Yani müşterileri bulurken pazarlama, iletişim, takip gibi süreçleri daha etkin yapabildiği için maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olur. Basit bir örnek verecek olursak, iyi yapılandırılmış bir CRM süreci ve iyi yetiştirilmiş bir insan kaynağı ile memnun olmayan müşteri kısa sürede memnun edilirse o bu memnuniyetini başkalarına da anlatabilir ve işletme hiç çaba göstermeden yeni bir müşteri kazanabilir.

II. Satış maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olur. Mevcut müşteriler işletmenin kampanyaları, promosyonları hakkında daha duyarlı oldukları için onlara

ulaşmaya pek çaba ve para harcanmaz. Tutundurma abaları için yapılan harcamalarda bylelikle bir düşüş meydana gelir.

III. Memnun bir müşteri ürüne değerinden daha fazlasını ödemeyi kabul eder. Bu da müşteri karlılığının artmasına neden olur.

IV. Tam anlamda ve sürekli tatmin edilen müşterinin işletmeden kopup başka işletmelere gitmesi engellenir ve sadakat düzeyi artırılır.

V. Müşteri karlılığının değerlendirilmesini sağlar. CRM ile işletmeler hangi müşteri veya müşteri grubunun daha karlı, daha sık alışveriş yaptıklarını ve ilerde daha karlı olacaklarını tahmin edebilmektedir.

VI. Her bir müşterinin ömür boyu değerini en st düzeye çıkarmaya çalışacaktır.

1.3.1 CRM ve Pazarlama Kampanyaları

CRM'nin asıl sahibi, doğru müşteriye doğru ürünü doğru zamanda, doğru fiyattan ve doğru kanaldan önermek zorunda olan pazarlama ve satış birimleridir (Gel, 2002, s.188).

Pazarlama kampanyalarının etkinliği daha önceden işletmenin tatmin etmiş olduğu ve belirli bir sadakati yaratmış olduğu müşterilerin çokluğuyla doğru orantılıdır. Pazarlama kampanyalarını hazırlarken hangi müşteri kitlesinin hedef alınacağı, onların nelerden hoşlanacağını, hangi zaman dilimlerinde ve nerde yaparsak kampanyaların istenilen hedefe ulaşacağını bilmeliyiz. Bunlar tabii ki CRM'nin etkin uygulanmasıyla gerçekleştirilebilir.

1.3.2 CRM ve Reklâm

Reklâm, malların, hizmetlerin veya fikirlerin geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla, bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır. Ayrıca geniş kitleye yönelik olma, tekrarlanabilme, anlamlı ve etkili biçimde sunulabilme ve kişisel olmama, dolayısıyla tek yönlü etkisi bulunması da belli başlı özellikleridir (Mucuk, 2004, s.215).

Gel (2002, s.187) reklâm ile CRM arasındaki ilişkiyi şu cümlelerle ifade eder: ‘Kimin reklâmını sokaktaki gençler daha çok konuşuyor? Kimin reklâmında hangi meşhur şarkıcı oynamış? Veya hangi reklâm ödül aldı? Gibi doğrudan satış ile ilgisi olmayan sorular, yeni veya mevcut ürün ve hizmetler için yapılan reklâmlardaki başarı ölçüsü olarak düşünülürdü. Reklâm veren şirketin yönetimi, çok yakında, reklâmlarının başarısını bu reklâmın satışa net getirisi ne olmuştur? Şeklinde sormak zorunda kalabilecektir. İşte bu ortamda özellikle mevcut müşterileri ve benzer profildeki potansiyel müşterileri hedefleyen reklâmlarda, % 100 doğruluk taşıyan müşteri davranış bilgisini elde etmek son derece önemlidir. CRM, hangi mecrada, hangi mevkide, hangi müşteri profiline hangi mesajın, hangi zamanda ve hangi sıklıkta verileceğini tespit etmek için her geçen gün daha yoğun olarak kullanılacaktır. Pazar araştırmalarının yanı sıra, % 100 doğruluk payı taşıyan CRM çıktıları da reklâmın hedefi bulmasında yoğun olarak kullanılabilecektir. Bu her zaman reklâm giderlerinin düşürülmesi, doğrudan pazarlamaya önem verilmesi anlamını taşımayacaktır’.

1.3.3 CRM ve Ürün Geliştirme

Ürün ve hizmetlerin değişik paketler ve çözümler halinde hedef müşterilere sunulması her ne kadar kampanya kapsamında değerlendirilse de, bazı şirketler bu tür pazarlama etkinliklerini de ürün geliştirme altında düşünmektedirler (Gel, 2002, s.189)

CRM ve ürün geliştirme hakkında bir örnek verebiliriz; Amerikalı otomobil markası olan Lexus, ES 300 modelini geliştirmeden önce Lexus kullanıcılarıyla irtibata geçerek onların yeni bir modelde neler görmek istediklerini sormuştur. 1400 mühendisin ortak çalışmasına bu bilgiler dâhil edilerek yeni model ortaya çıkarılmıştır. Müşterilere yöneltilen birkaç soru ve bu soruların cevaplarının üretim sonucuna nasıl yansındığını gösteren bir örnek:

- Uzaktan kontrollü kapı kapama aletinin size işlevini yapıp yapmadığını bilmenize izin vermesini sağlayan bir sinyal göndermesini ister misiniz?

Üretimle beraber sesli ve ses düzeyi ayarlanabilen bir alet yaratılmıştır (Berkowitz ve diğerleri, 2003, s.214) .

Bir başka örnekte Coca Cola şirketinden; 1980'lerin başlarında ürünlerinden biri olan Formula 7X ki bu ürün şirketin uzun yıllardır amiral gemisi olmuştur, Pepsi'nin bir başka ürünü yüzünden pazar payı kaybediyordu. Coca Cola bu sorunu çözmek için eldeki müşteri verilerini kullanarak seçtiği insanlara kör tat testi denilen bir test uygulamıştır. Ürünlerin markaları gizlenerek insanların bunları tatmaları istenmiş ve testin ardından hangi ürünün daha çok beğenildiği araştırılmıştır. Denekler Coca Cola'nın ürününü daha tatlı olan Pepsi ürününe tercih etmişlerdir. Bu sonuçlar çerçevesinde Coca Cola 4 milyon dolar harcayarak ve 190,000 tat testi yaparak yeni bir formül yaratmış ve pazar payını yeniden artırmayı başarmıştır(Berkowitz ve diğerleri, 2003, s.228)

1.3.4 CRM ve Pazarlama Araştırması

Amerikan Pazarlama Birliği'nin pazarlama araştırması tanımı şöyledir: ‘ pazarlama araştırması, pazarlama fırsatları ve pazarlama problemlerinin belirlenmesi, bu fırsat ve tehditlere karşı oluşturulabilecek pazarlama faaliyetlerinin yaratılması, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi, pazarlama performansının kontrol edilmesi ve bir süreç olarak pazarlama anlayışının geliştirilmesi amacıyla bilimsel yöntemlerin kullanımını içeren ve tüketici, müşteri ve kamuoyunu bilgi yoluyla pazarlamacıya yakınlaştıran bir süreçtir’ (Gegez, 2005, s.4)

CRM'nin ortaya çıkmasıyla beraber onun bir gereği olarak ta pazar araştırma ve pazar araştırmada kullanılan özel yazılımlar, istatistiksel yöntemler, doğruluk ve güvenilirlik ölçümleri gibi uzmanlık gerektiren konular da üstünde durulan ve önemi artan konular olmaya başlamıştır.

CRM veri ambarlarını kullanarak elde ettiği veri tabanlarından mevcut müşteri davranışlarını inceleyip sağlıklı sonuçlar çıkarırken bazen istenilen düzeyde bir doğruluk yakalayamaz. Bu noktada konusunda uzman pazar araştırma şirketleriyle beraber çalışmaya gidilir. Bu durumun Gel (2002, s.190) tarafından savunulan iki sonucu olur:

I. ‘Sadece pazar araştırma şirketleri tarafından bulunabilecek, CRM’den alınamayacak bir takım bilgilerin değeri daha da artacaktır. Dolayısıyla, pazar araştırma şirketinin, konusunda uzmanlaşma düzeyi iyice artacaktır. Bu duruma gelen şirket ise bu kez, müşteri için eskiye göre daha değerli bir bilgiyi sunacak, bu ise şirkete daha yüksek kar marjı olarak geri dönebilecektir.

II. CRM çözümlerini en doğru şekilde kullanan şirketlerde dahi, bazı ölçümlerin yapılabilmesi, bu ölçümlerin istatistikî olarak yorumlanabilmesi için bir uzmanlığa gereksinin doğacaktır ‘.

1.3.5 CRM ve İletişim

İletişimi kısaca bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlayabiliriz (Dökmen, 2003, s.19)

Müşteri özelliklerini iyi analiz ederek her müşterinin anlayacağı ve her müşteriye uygun bir şekilde yapılan iletişim, müşteri ilişkilerinde başarıyı sağlama açısından çok önemli bir gerekliliktir.

Müşteriler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir: bakıcı, alıcı, seçici, kurnaz, samimi, sinirli. Fakat müşterileri sınıflandırmaya gitmek pek de doğru bir davranış değildir. Zaman içinde oluşan şartlar farklı sınıflardan farklı sınıflara geçişe olanak verebilir. Belirli bir sınıfa dâhil edildiğini anlayan bir müşteri buna tepki gösterebilir(Gel, 2002, s.187).

Amerikalı şekerleme ve çikolata üreticisi olan Hershley müşterilerini yüksek, orta, düşük gelirli olarak ayırmaktadır. General Motors her birinin cüzdanları, amaçları

ve kişilikleri birbirinden farklı olan kişilerin gereksinimlerini karşılamak üzere, çeşitli otomobil markaları üretir (Kotler, 2003, s.109)

CRM iletişimi bir sanat olarak görmenin gerekliliğini savunur. Müşterilerin işletmeyle iletişim kurdukları birçok noktayı kontrol etmesi gerekir. İletişimde bulunan personeline iyi bir iletişimin önemini anlatmak, farklı durumlarda olaylara nasıl yaklaşacağını öğretmek, küçücük bir tebessümün bile haksız olan işletmenin müşteriye kaybetmemesini sağlayabileceğini onlara göstermek gerekir. Özellikle çağrı merkezi gibi direkt iletişim yaşandığı birimlerde çalışanlar hassas olmalıdırlar. Belki müşteri haksız olabilir, bu haksızlık durumunu onun yüzüne vurmak, bundan bir şeyler sağlamaya çalışmak, işletmenin müşterisini kolaylıkla kaybetmesiyle sonuçlanabilir. Doğru iletişimle beraber hem işletmenin hem de müşterinin kazanması mümkündür.

Gel iletişimle ilgili şunları söylemektedir (2002, s.188):

‘Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ihtiyaçları tespit etmek şarttır. Bunun da en kolay yolu soru sormaktır. Farklı durumlarda farklı soru tipleri bu durumu kolaylaştırabilir veya aynı soru farklı formatlarda sorulabilir.

Müşteri ile iletişimde asıl olan karşı tarafı anlamak ve kendini anlatabilmektir. Anlamayı kolaylaştıracak en önemli faaliyetlerden birisi de dinleme becerisidir. Genellikle iletişim çatışmaları iyi dinlememek ya da dinlemeye gerekli önemi vermemekten kaynaklanır’.

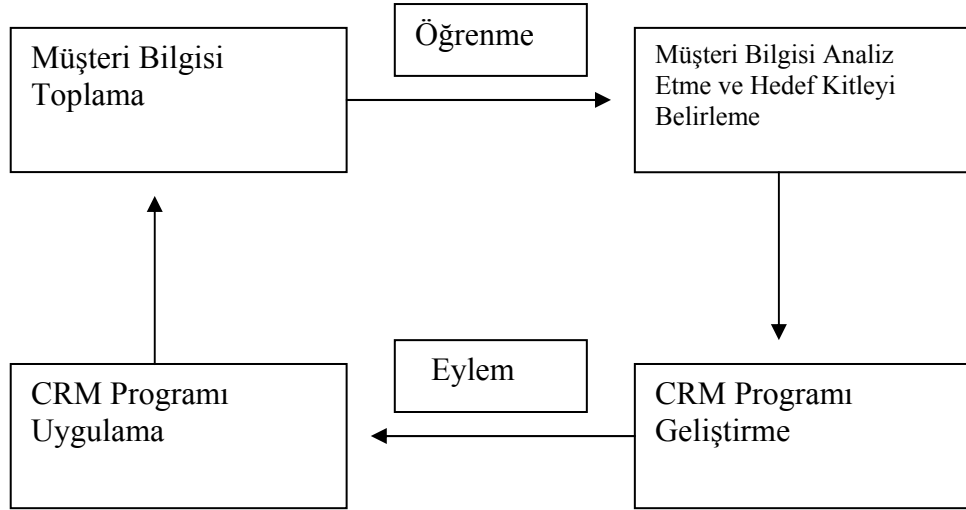
İletişim çatışmalarında önemli bir hususu da Dökmen (2003, s.46) şöyle dile getirmiştir: ‘ karşı karşıya gelen kişilerin, birbirlerinden hoşlanmamaları, birbirlerine kızmaları durumunda aktif çatışma ortaya çıkar. Aktif çatışma sergileyen kişiler birbirlerini yeterince dinlemeden, karşılıklı eleştiri yöneltirler ya da kavgaya ederler’.

1.4 CRM Süreci

CRM süreci, müşteri bilgisini müşteri sadakatine dönüştürmeyi sağlayan bir süreçtir. Bu sürecin 4 aşaması vardır:

- Müşteri bilgisi toplama
- Müşteri bilgisini analiz etme ve hedef müşterileri belirleme

- CRM programını geliştirme
- CRM programını uygulama (Yılmaz, Ayhan, 2006, s.142).



Şekil 1.5: CRM Süreci

Kaynak: Lewy ve Weitz, 2004, Aktaran: Ayhan Yılmaz, Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi, Anadolu Ü. Yayını No: 1692, Açık öğretim F. Yayını No: 877, 2006

Şekilde de görüldüğü gibi döngü şöyle işlemektedir: müşteri hakkında bilgi toplarız, sonra bu bilgiyi analiz ederiz. Analizi yapma aşamasında onlar hakkında birçok şey öğreniriz. Bunu da CRM programına yansıtarak bize uygun bir CRM programı kurarız. Program doğrultusunda eyleme geçer, eksik yerler giderilir, böylece hareket tarzımız şekillenmiş olur.

1.4.1 Müşteri Bilgisi Toplama

Müşteri Veritabanı

Müşteri ile ilgili demografik ve psikografik veriler pazar segmentlerini oluşturmayı sağlar. Müşterinin geçmişte yapmış olduğu satın almalar, müşteriye yollanan broşürler, telefon konuşmaları, mağaza içi yapılan araştırmalar, müşteriye daha iyi anlamaya çalışarak, onun hangi markayı, rengi sevdiği ile ilgili tercihlerden oluşur. Müşteriden yapılan geri bildirimlerden oluşan bir analizdir. Müşteriler hakkında oluşturulmuş bir veri tabanı yardımıyla işletmelerin müşterileriyle olan ilişkileri daha da güçlenecektir.

1.4.2 Müşteri Bilgisini Tanımlamak

Müşteri bilgisini elde etmeye çalışırken çeşitli yöntemlerden yararlanılır. Bunlar webte alışveriş yapanlarsa onların internet adresleri belirlenir, çeşitli formlar doldurturular, webte olmayıp internet üzerinden alışveriş yapmayanlar için işletme alışveriş kartları verebilir (YKM mağazaları gibi), mağazada çeşitli formların doldurulmasıyla müşteri bilgileri elde edilebilir. Faturalardan yararlanılabilir. Örneğin bazı mağazalar ürünlerini satarken para verme aşamasında müşterilerine bazen anketler yaparak onlar hakkında bilgi sahibi oluyorlar. Aynı zamanda belirli bir indirim uyguluyorlar.

Müşteri bilgisini doğru tanımlamak bir sonraki adım olan analiz için önemli bir süreçtir.

1.4.3 Müşteri Bilgisini Analiz Etme ve Hedef Müşterileri Belirleme

Bölümlenmiş Pazarı Tanımlama

Belirli müşteri segmentleri belirlenir, bu segmentler mevcut ve muhtemel karlılıklarına göre derecelendirilir. Ulaşılamayan ilave segmentler tanımlanır (Yılmaz, A. 2006,s.144) Geleneksel olarak müşteri veri analizi pazar bölümlerini tanımlamaya odaklanır. Pazar bölümlleme ile ifade edilen, benzer ihtiyaçlara sahip, benzer ürünleri alan, pazarlama etkinliklerine benzer geri besleme verebilen kişilerdir.

En İyi Müşteriyi Belirleme

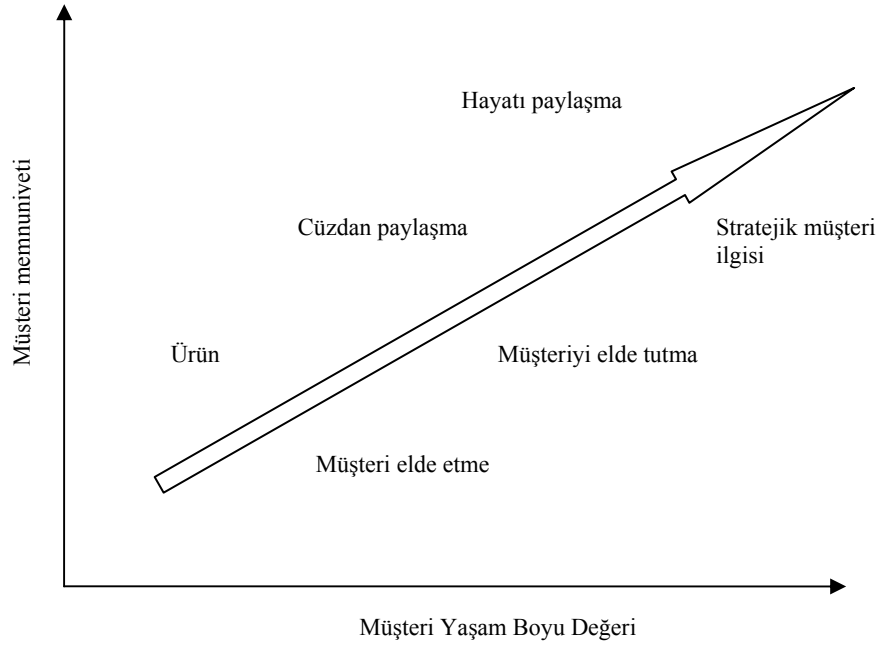
Müşteri bilgilerini kullanarak, işletmeler müşterilerinin kendileri için ne kadar değerli olduklarını gösteren skorlar geliştirebilirler. Bu skorlar; yaşam boyu müşteri değeri ve müşteri piramidinden oluşur (age. , s.144)

Yaşam Boyu Müşteri Değeri

Müşteri yaşam boyu değeri, bir müşterinin bir işletmeyle ilişkisini bitirinceye kadar işletmeden yapacağı satın almaların bugünkü değerinin hesaplanmasıyla bulunan bir değerdir.

Müşteri yaşam boyu değeri, CRM’ de doğru müşterilerin elde edilmesinde, tutulmasında ve ilişkilerin geliştirilmesinde bir ölçü olarak ele alınmalıdır. Fakat birçok işletme bunu zaman zaman göz ardı etmektedir. Birçok araştırmacı müşteri yaşam boyu değerini pazarlama programlarının planlanmasında ve müşteri seçiminde ölçü olarak kullanmaktadır (Yüce ve Ekici, 2007, s.235).

Müşteri yaşam boyu değerini şu şekilde daha iyi anlatabiliriz:



Şekil 1.6: CRM Sürecinde Sadakat Ölçümü

Kaynak: Stanley A.Brown, CRM, 2000, s.60

Yukarıdaki şekilde müşteri memnuniyeti arttıkça müşteri yaşam boyu değerinin arttığı görülmektedir. Müşteriyi elde ederken ona uygun ürünü üreterek işe başlarız. Müşteriyi elde tutma sürecinde de müşteriyle ilişkilerde ona önem verdiğimizi gösterir ve ona ilişkileri sürdürecektir adımlar atmaya yardımcı oluruz. Örneğin doğum gününde tebrik kartı göndeririz. Böylece bütçesinden bize ayırdığı pay artar. Stratejik müşteri ilgisiyle de onunla ilgili her türlü analizi yapar ve stratejilerimizi buna göre belirleriz. Böylece hayattaki yapacağı harcamalar da her zaman işletmemiz aklına gelerek hareket eder. Buna şu örneği verebiliriz, bir müşterimizin sahip olduğu çocuğunun gelişimini takip ederek ona uygun ürünler olduğunda o aileyi bundan haberdar edebiliriz.

Müşteri Piramidi

Birçok işletme müşterilerinin karlılıklarıyla birbirinden farklılaşacaklarını anlamıştır. Özellikle perakendeciler, karın çok büyük bir kısmının küçük bir müşteri grubundan geldiğini bilirler. Bu anlayış 80-20 kuralı olarak adlandırılır. Kurala göre, satış ya da karın %80'i müşterinin % 20'sinden gelir.

1.4.4 CRM Programını Geliştirme

Müşterileri Elde Tutmak

Müşterileri elde tutmak zaten CRM'nin odak noktalarından birisidir. Müşteriyi elde tutmak için yapılan çabalar işletmeye fazlasıyla geri dönecek olan kazanımların temelidir. Müşterileri iyi anlamak ve onların dilinde konuşmak onları elde tutmayı yani sadakat yaratmayı sağlar. Müşteriyi elde tutmanın maliyeti yeni müşteri kazanmanın maliyetinden oldukça düşüktür.

İyi Müşterileri En İyi Müşterilere Dönüştürmek

Çapraz satış ve ek satış olarak adlandırılan tekniklerle müşterilere alabileceklerinde daha fazlasını satmak olanaklıdır. Çapraz satış, belli bir konuda iş yapılırken bunu tamamlayan ürün ya da hizmetin de satılmasıdır. Örneğin, müşteri bilgisayar alırken ona bir de yazıcı satmak. Ek satış ise var olan müşterilere ilave yeni ürün ve hizmetler satmaktır.

Çapraz satış ve ek satışa ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak değinilecektir.

Karlı Olmayan Müşterilerden Kurtulmak

Yaşam boyu müşteri değeri düşük olan müşterilere değeri fazla olan müşterilere nazaran onları elde tutmak için daha az çaba harcanır. Burada müşterinin yapmış olduğu satın alma miktarı ve sıklığına bakılır ve ona göre bir gelecek projeksiyonu yapılır. Fakat Gel (2002, s.187) müşterilerin zamanla farklı sınıflara girebileceğini söyleyerek aslında onlardan kurtulmak yerine biraz sabır göstererek karlı müşterilere dönüşmelerini beklemenin gerekliliğini anlatmaya çalışmıştır.

1.4.5 CRM Programını Uygulama

CRM programları ile karlılığı ve satışı artırmak en büyük meydan okumadır. İşletmeler deneyimleri sayesinde o görev için atanmış bir CRM yöneticisinden çok, müşteri veri tabanı oluşturmak ve yönetmek için bir bilgisayar sisteminin kurulması ve müşteri önemi hakkında görüşülmesine ihtiyaç duyarlar. CRM programlarının etkili uygulaması, işletmenin farklı fonksiyonlarıyla etkinliklerinin yakın bir koordinasyonu gerektirir (Yılmaz, A. 2006,s.144)

Ersoy'un (2002, s.8) CRM sürecini 5 aşamada tanımladığını görmekteyiz:

1. Aşama: bu aşamada bir ön plan yapılır. CRM'nin uygulanmasında ilk aşama müşteri ilişkileri yönetiminin işleyişine dair bir plan yapmaktır. Planlama yapma sürecinde her kesimin CRM'nin önemini kavraması ve bu önem doğrultusunda hareket etmesi gerekliliği ön plan çıkar. CRM'nin getirilerini özümseme çok önemli bir olgudur. Bu özümsemenin başlamasıyla, bu doğrultuda adımlar ön plan neticesinde oluşur. Nelerin, nasıl ve kimler tarafından yapılması gerektiği bu aşamada belirlenmektedir. Aslında bu aşama daha çok CRM' yi tanıma ve önemini kavrayıp hareket etme aşaması olarak ele alınabilir.

2. Aşama: bu aşamada artık CRM' yi anlayan ve nasıl hareket edeceğini bilen insan kaynakları daha somut adımlar atarak yola çıkılacak veri ambarları oluşturup bu veri ambarlarını plan dâhilinde kullanıma geçerler. Veri ambarlarının ne olduğunu diğer bölümlerde anlatmıştık. Veri ambarlarının oluşturulmasıyla gerekli alt yapı sağlanmış olur. Üstünde çalışılacak nokta veri ambarlarının pazarlama stratejileriyle bütünleştirilip istenilen hedeflere ulaşılmasıdır. Kullanılacak tüm veriler bu aşamada elde edilir, sınıflandırılır, kullanıma hazır hale getirilir. Tekrarlardan kaçınacak sistemler kullanılır ki zaman ve para kaybı yaşanmasın. İşletme veri ambarı oluştururken önce veri tabanları elde eder. Aslında nicelik açısından verinin pekte önemi yoktur önemli olan niteliksel özelliği ve doğru olmasıdır. Fakat ilk aşamada toplanabilen tüm veri tabanlarıyla işletmeye uygun bir veri ambarı oluşturulur. Bu veri ambarı her departmanın kendisine gerekli olan veriyi alabileceği şekilde hazırlanır. Pazarlama bölümünün veri ambarlarından faydalanma şekli de doğru ve karlı müşterileri bularak onlara yönelik stratejiler geliştirme yönünde olmaktadır.

3. Aşama: önceki iki aşamayı yerine getiren işletmeler artık CRM' yi kendilerine uygulamaya başlamış olurlar. Müşterilerle iletişim noktalarını kullanılmaya başlayarak veri tabanlarını büyötmeye çalışırlar. Fakat veri tabanlarının birleşimi olan veri ambarı işletmenin tümü tarafından etkin bir şekilde kullanılmaya başlanamamıştır. Bölümler birbirinden kopuk bir şekilde faaliyetlerinin sürdürürler. Bölümler arası koordinasyon istenilen şekilde değildir. Bu durum CRM'nin tüm işletme birimlerine yayılmasını ve ortak hareket edilmesini pek mümkün kılmaz. Örneğin çağrı merkezine gelen bir şikayet pazarlama bölümüne, üretim bölümüne ve ilgili tüm bölümlere anında gitmez, bu durum top yekun bir çabayı geciktirir. Müşteri bu çabayı göremezse tatmin olması güçleşir.

4. Aşama: bu aşamada işletmeler CRM konusunda epey yol almış ve onun gereklerini biraz daha yerine getirmiş durumdadır. Çok büyük veri ambarları kullanımı, bölümler arası koordinasyonun sağlanması, satış gücü otomasyonu, çağrı merkezleri gibi unsurların tüm bölümlerle uyumlu hale getirilmesi söz konusudur. Artık işletme dış kaynaklı verileri de veri tabanlarına koyabilmeye başlamış, çeşitli analizlerle müşterileri daha hızlı takip eder hale gelmiş, onların isteklerine sadece pazarlama düzeyinde değil üretim düzeyinde de cevap verebilme yetisi kazanmıştır. Müşteriler işletmenin istediği şekilde sınıflandırılmaya gidilebilir, her sınıf için harcanacak çaba, zaman ve para miktarı belirlenebilmektedir. Örneği daha az karlı müşteriye daha az bir çaba ile ulaşılmaya çalışılması gibi.

5. Aşama: artık bu aşamada işletme tüm fonksiyonlarını hedefe kilitler hale gelmiş ve fonksiyonlar arasında tam bir uyum sağlamış duruma gelmiştir. Veri ambarları geniş veri tabanlarıyla desteklenmiş, çeşitli yazılımlar sayesinde her bölüm kendine uygun veriyi anında elde edebilmiş, herhangi bir aksaklıktan herkesin haberi olmuş ve adımların tüm bölümlerce beraber atıldığı bir düzeye geçilmiştir. Tüm çalışanlar müşteri tatmininin önemini anlamış ve bu tatmini sağlamak için ellerinden geleni yapmaya başlamışlardır. Bölümler ve veri ambarı arasında kurulan networklarla faaliyetler olabildiğince hızlanmış ve faaliyetlerin müşteriye merkeze koyarak yapılması gerektiği herkesçe benimsenmiştir.

1.5 CRM Uygulamasında 5 Önemli Unsur ve Kullanılan Teknolojik

Araçlar

CRM programını etkin bir şekilde uygulamada 5 önemli unsur yer alır, bunlar: strateji, teknoloji, süreç, organizasyon ve bölümlendirme (Handen, 2000, s.15):

- Strateji

CRM' yi 6 çeşit strateji etkiler bunlar: kanal, bölümlendirme (segmentasyon), fiyatlandırma, pazarlama, marka ve reklâm stratejileridir. İlk 3 strateji(kanal, fiyatlandırma ve bölümlendirme) en önemli etkiye sahip stratejilerdir.

Bölümlendirme, müşterinin ve pazarın nasıl yapılandırılması gerektiğine karar verir. Fiyatlandırma stratejisi, tüketici pazarında tek başına fark yaratan ve önemli bir etkidir. Kanal stratejisi taleplerin müşteriye nasıl teslim edileceğini belirler. Bu stratejileri sürekli gözden geçirmek önemlidir. Uygulamada ve uygulamanın sonuçlarını değerlendirmedeki zorluklar bazı değişimlerin yapılması gerektiğini gösterebilir.

- Teknoloji

CRM verilere bağlı olan bir uygulamadır. Bu uygulamada tek, operasyonel odaklı, tüm veritabanlarını bütünsel olarak ele alan bir sistem yaratmak en önemli gerekliliktir. Diğer gerekli unsurlar, veri tabanı için bir yazılım, veri madenciliği, karar destek ve yönetim araçları ve aynı zamanda çağrı merkezi yazılım ve donanımlarıdır. Donanım, veri tabanı ve karar destek yazılımları iletişim endüstrisinde sık kullanılırken, çağrı merkezi ve veri madenciliği araçları fazla bilinmeyen unsurlardır.

Birçok işletme için veri tabanları kurmak en büyük teknolojik problemidir. Birçok işletme kendi veri tabanlarını, veri depolama fonksiyonuna destek olması için düzenler ve onları ödeme süreçlerinin denetimi için kullanır. Halen bazı işletmeler veri madenciliğini ve çağrı merkezlerini desteklemek için çeşitli veri tabanları yaratırlar. Süreç sadece zaman harcamayı gerektirmez, aynı zamanda bu değişik veri tabanlarını bir araya getirip tek bir tabanda hareket etmek oldukça zordur.

- Süreç

CRM uygulamasında olması gereken süreçleri tanımlamak esasen pekte zor değildir. Aslında zorluklar, yeni süreçlerin etkinliğini ölçmek için araçlar geliştirmekte ve süreçlerin uygulamasında kullanılacak teknolojileri, sisteme dâhil etmekte yatar.

CRM süreci direkt pazarlama aktivitelerinin uygulanmasıyla devam eden bir yapıdadır. Sürecin yeniden yapılandırılması ve daha aktif hale getirilmesi, özel pazarlama aktivitelerine ayrılan zamanın kısaltılmasına neden olur. Bazen sürecin kendisinin ölçülmesi ve değerlendirilmesindeki başarısızlıklar bir takım problemlere yol açabilir. Birçok işletme ürün ve hizmet arzında kabul edilebilir oranlara uymaya fazlaca odaklanmışlardır, bu da sürecin geliştirilmesinin önüne geçilmesine neden olan bir durumdur. İlgili tüm verileri elde etmek ve bu verileri değerlendirmedeki başarısızlık diğer problemlerden birisidir. Örneğin çağrı merkezinden gelen ve işlemten geçirilememiş verileri, merkez veri tabanına iletmeden önce düzeltmeye ve arındırmaya çalışmak büyük bir hatadır.

- Organizasyon

Organizasyonel yapı CRM uygulamasında en fazla gözden kaçan unsurdur. Birçok işletmenin pazarlaması medya tabanlıdır. Yani direkt pazarlamada yapılan bir değişim oldukça zor gerçekleşir ve özellikle de bu değişim, ihtiyaç temelli bölümlendirmeye geçişle aynı zamana rastlarsa. Çapraz disiplinli takımlar yaratmak ki eğer bu takımlar CRM uygulamasını derinlemesine öğrenen ve yönetebilen bir yapıya sahipse, çok etkin bir işleyiş sağlayabilmektedir. Her takımın 4 kategoride çalışma yapması gerekir: geri kazan veya kurtul, potansiyel müşteri, sadakat ve çapraz satış. Her takımdan seçilen bireyler hızlı bilgi transferi işleminde tecrübe edinmeli ve süreçleri iyi takip etmelidirler. Özellikle geri kazan taktiğinde işletmede pilot bir uygulama yapılabilir.

CRM her türlü müşteriye göre uygulanabilir ve onların hayat döngüsünde farklı noktalarda bulunabilir. Ayrıca işletmelere, müşterilerin onların ürün ve hizmetlerine karşı davranışlarını en iyi yapıya sokacak pazarlama programlarını sunabilir.

a) Geri Kazan veya Kurtul

Bu süreç müşteriye işletmenin ürün ve hizmetlerini bir kez kullanıp, bir daha kullanmamalarını engelleyici ve müşteriye ikna etmeye yöneliktir. Bu 4 tür içinde geri kazan veya kurtul türü en çok zaman duyarlı olan türdür. Araştırmalar gösteriyor ki eğer müşteri, işletmenin ürün veya hizmeti ile ilgili problem yaşar ve işletme ilk hafta içinde bunu çözerse, 4. hafta geçtikten sonra çözmesine nazaran başarılı olma (müşteriye elde tutma ve satın almasına devam ettirme) olasılığı 4 katına çıkar.

Seçicilik, başarılı bir geri kazan uygulamasının gerekli bir karakteristiğidir. İşletmeler satın alma oranı düşük, sık sık satın almaktan vazgeçen müşterileri dışarıda bırakmak için, müşteriler arasında bir filtrelemeye gider ve ilişkilerini seçilen müşterilerle devam ettirmeye çalışırlar (Stanley, 2000, s.11).

Yeni seçme yani filtreleme tekniklerinin birçoğu ilişkide bulunacağı listeleri düzenlemeyi olanaklı kılar. Fakat bir trend(eğilim) bu listeyi uzatmaktadır. Geçmiş yıllarda işletmeler, satın alma sıklıkları ve miktarı büyük ölçüde düşüş gösteren ve müşteri olmayı sürdükleri halde birçok ürün ve hizmeti satın almayan müşterilerini görmezden gelmişlerdir. Ellerinde doğru veriler olmadan ve bunları analiz edemeden, bu tür bir varsayımı ispatlamanın başka bir yolu yoktur. Bu alandaki hâlihazırdaki çalışmalar, bu tür müşterilerin satın alma sıklık ve miktarlarını daha da düşürdükleri ve rakiplerin ürünlerine yöneldiklerini göstermektedir.

b) Potansiyel Müşteriler (Prospecting)

Prospecting, yeni müşterileri ve ilk kez müşteri olacakları kazanma çabasıdır. Bu unsurun 3 tane kritik bileşeni vardır, bunlar: bölümlendirme, seçicilik ve kaynaktır. İşletmenin ihtiyaç temelli bir bölümlendirme modeli kurması, onun etkin bir arz politikası yaratmasına olanak sağlar. Bu yaklaşım olmadan, işletmeler yeterli bir arz miktarı konusunda başarısız olurlar hem de tutundurmaya çok para harcarlar.

Seçicilik potansiyel müşteri çeşidinde olduğu kadar, geri kazanda da önemlidir. İhtiyaç temelli bölümlendirme, müşterilerin işletmeden ne istediklerini tanımlarken, kar temelli bölümlendirme, müşterilerin ne kadar karlı olduklarını tanımlar ve bu

müşterileri kazanmak için yapacağı harcamalarda ne kadar istekli olduğuna karar vermede yardımcı olur.

Müşterinin geçmiş verileri sonraki davranışına karar vermede, işletmenin kullandığı bir taktiktir. Bunu yaparken de veri kaynaklarının etkin işleyip işlemediği kontrol edilmelidir (age. s.12).

c) Sadakat

Sadakat doğru ölçümlerin elde edilebileceği en zor unsurdur. İşletme müşterilerinin onu terk etmesini engellemeye çalışır ve bunun için şu 3 gerekli aracı kullanır: değer esaslı ve ihtiyaç esaslı bölümlendirme ve tahmin edilebilir CHURN modelleri.

Değer temelli bölümlendirme, işletmenin müşteri sadakatini kaybetmemesi için yapacağı yatırımlara ne kadar istekli olduğunun karar verilmesinde kullanılır. Muhtemeldir ki karlı müşteriler için bir yatırıma gerek yoktur ve işletme karsız müşterilerin çekip gitmesini cesaretlendirecektir. Müşteri bir kez temel değerli bölümlendirmeye girdiği zaman, işletme müşteri sadakati programı oluşturmak için ihtiyaç temelli bölümlendirmeyi kullanabilir. Uçuş mili puanı ve otel puanı en ünlü programlardır. Bu programların yanı sıra sadakati artırmak için, özel yardım hatları, bazı krediler ve müşteriye göz kırpmaya yani herhangi bir ortamda onu işletmeye çekecek faaliyette bulunma da kullanılır. Bu programlarda dikkat edilmesi gereken husus, işleyişin müşteri gelir seviyesi temelinde sürdürülmesidir. Bununla beraber işletmeler bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanırken, daha az yatırımla aynı sadakat seviyesini yakalayabileceklerini görüyorlar (Stanley, 2000, s.13).

Başarılı sadakat kampanyası için son öge tahmin edilebilir CHURN modelinin geliştirilmesidir. Çok fazla (geniş) demografik verileri ve var olan müşterilerin geçmiş bilgilerini kullanarak, müşteri davranışını tahmin etmek mümkün olabilmektedir. Gelişmiş veri madenciliği araçlarının kullanımıyla işletmeler sadakat programlarını uygulayabilecekleri veya alternatif ürünler sunabilecekleri müşterilerini tanımlayabilirler.

d) Çapraz Satış/Satışı Artırma

Bu CRM programı ayrıca ‘cüzdan paylaşımını’ artırma veya ‘müşterinin sizinle harcadığı miktar’ olanakta bilinir. Bu programda amaç müşterinin gerçekten sizden istediklerini tanımlamaktır. Örneğin uzak bir yerdeki müşteri sizden internet sağlayıcısı hizmeti satın almak isteyebilir. Bu isteğin doğasından müşterinin ihtiyaç temelli bölümlendirme içinde yer alması gerektiği anlaşılır. Müşteriyle iletişime geçilir. Bu isteği tamamlayıcı ürün ve hizmetler de ona önerilir. Örneğin, yeni bir bilgisayar ve internet kullanım kitabı gibi.

Upselling (satış artırma)’ de tamamlayıcı ürün teklifi yerine değeri fazla olan bir ürün satılmaya çalışılır. Örneğin analog veri hattı yerine ISBN(analoga göre daha pahalı ve üstün) satılmaya çalışılır.

Bu uygulamalar müşterilerin işletmeyle ilişki kurmalarını sağlama açısından oldukça önemlidir. Bu uygulamalar sayesinde alışverişi, eşyanın mülkiyetini değiştirmekten daha değerli bir hale getirmeyi başarabilir ve daha yüksek fiyatlarla satın almalar bitirilebilir. Finansal terimlerle ifade edecek olursak, müşteri çapraz satış/satışı artırmayı kabul ettiği zaman bu, müşteriye daha karlı bir hale getirir (Stanley, 2000, s.15).

Yanlış performans ölçme araçlarını kullanmak organizasyonel tuzaklardan biri olabilir. En çok görülen örnek, çağrı merkezlerinin, geri kazan taktiğinin başarılma sayısına göre ödüllendirilmesidir. Oysa olması gereken, bu kazanımlardan hangilerinin karlılığı artırdığının bulunması ve ona göre ödüllendirmenin yapılmasıdır.

CRM’nin bir bütün halinde işlemesi ve her unsurunun birbiriyle ilişki halinde olmasının gereği olarak ilgili her departman çalışanının, birbiriyle iletişim halinde olması gerekir. Ayrıca koordineli bir şekilde hareket edilmelidir (Handen, 2000, s.16).

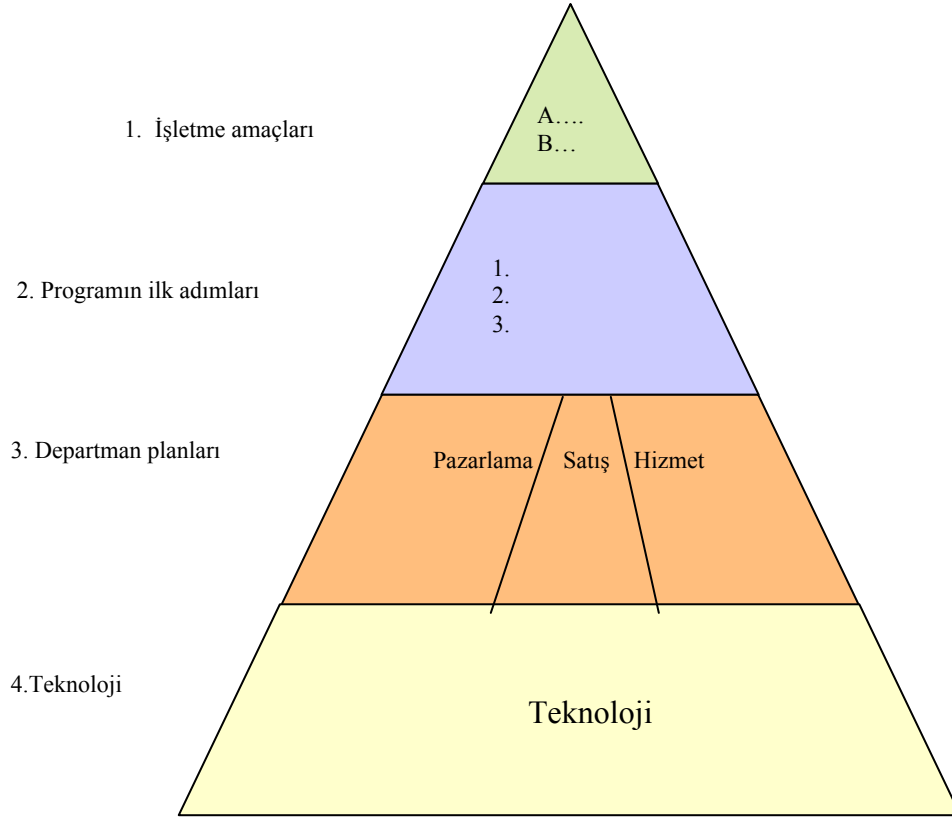
- Bölümlendirme (Segmentasyon)

Geçmişte bölümlendirme ile belirli bir ürün veya pazara odaklanılırdı. Fakat artık işletmeler bölümlendirmeyi müşteri değerini belirlemede kullanmaya başladılar. Bugün, bazı işletmeler 3. nesil bir bölümlendirmeyi kullanıyorlar; müşterilerin ihtiyaçlarına göre onları kategorize etmek ve pazarlamayı ona göre yapmak.

Fikir aslında basittir fakat ihtiyaçların doğru bir çerçevesini çizmek biraz zordur. Bölümlendirmeyi etkin kılmak için işletmeler, müşteri davranışı modelini çizerken, bunu doğru şekilde çizecek yapıyı kullanmak zorundadırlar.

İşletmeler çoğu zaman belirsiz, tam anlamıyla doğru olmayan bölümlendirilmiş pazar yapılarıyla uğraşırlar ve bazen müşteri kategorilerini doğru olarak belirleyemezler. Bunun nedeni işletmelerin davranışsal veya psikolojik olarak yapılan bölümlendirmeye, geçmiş verilerden ve demografik özelliklerden daha fazla güvenmeleridir. CRM uygulanarak istenilen bölümlendirme daha kolay yapılabilmektedir (Handen, 2000, s.17).

Greenberg, CRM' yi uygulayacak bir işletme için aşağıdaki şekli örnek olarak vermiştir (2001, s.17)



Şekil 1.7: CRM Uygulama Adımları

Kaynak: Paul Greenberg, CRM At The Speed of Light, 2001, s.17

1. İşletme amaçları; işletmenin 2–5 arasında stratejik hedeflerini açık bir şekilde tanımladığı aşamadır. Gelir, pazar payı vb. hedefleri içerir. Ayrıca işletmenin felsefesini müşteri merkezli bir işletme veya hizmet seviyesinde farklılaşma olarak belirttiği aşamasıdır.

2. Programın ilk adımı; programda adımlar teker teker atılmalı ve programlar 6 aylık olmalıdır. Bu bize işletmenin uzun vadeli programlar yapmasına ön ayak olacaktır. Düşey bir pazarda direk satış gücü kurma, müşteri memnuniyetini 5 noktada tatmin etme gibi programlar yaratılabilir.

3. Departman planları; organizasyonun günlük işlerini şekillendiren süreçler ve davranışlardır. Örneğin müşterinin webte kendi kendine yardım alabilecek bir ortam yaratılması, çağrı merkezlerinin daha kısa sürede sonuca ulaştıran bir yapıya dönüştürülmesi gibi.

4. Teknoloji; bazı veya tüm iş süreçlerini ve girişimlerini otomatik bir yapıya dönüştürmek için fayda sağlanacak teknolojiye ulaşılma aşamasıdır (Greenberg, 2001, s.17).

Lee’de başarılı bir CRM uygulaması için şu 4 adımın atılmasını gerekli görmüştür (2002, s.5):

- a) Müşteri merkezli stratejiler geliştirmek
- b) İş akış ve süreçlerini yeniden tasarlamak
- c) İş süreçlerini yeniden yapılandırmak
- d) Doğru teknolojilerle bunları desteklemek

CRM’DE KULLANILAN TEKNOLOJİK ARAÇLAR

1.5.1 Çağrı Merkezi

Tezimizin ikinci kısmında üstünde ayrıntılı olarak durulacak olan Çağrı Merkezi kavramı CRM’ de kullanılan teknolojik araçlardan birisidir. Bir işletmenin kendisiyle temas eden tüm birimlerle (müşteri, tedarikçi, bayi vb.) çeşitli araçlar (başta telefon, web, faks, e-mail vb.) yardımıyla etkileşim halinde bulunmasını sağlayan iletişim merkezi olarak tanımlanır. CRM’ de çağrı merkezlerinden oldukça faydalanılır. Şikayetler işletmenin ürün ve hizmetleriyle ilgili geri bildirimi sağladığı en önemli fırsattır. Ayrıca müşterilere satış sonrası servis sağlamada çağrı merkezlerinden faydalanılır. Bunlar CRM açısından çağrı merkezinin birkaç önemli noktasıdır. İkinci bölümde CRM-Çağrı Merkezi kısmında ikisi arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

1.5.2 Pos

Pos İngilizcede Point Of Sale olarak geçer. Yani en basit anlamda satış noktasıdır (Pos Nedir?,www.wikipedia.com). Satış noktası süpermarketlerde, lokantalarda, otellerde vb. yerlerde kullanılır. Pos sistemleri kredi kartı ile alışverişi mümkün kılar ve bundan hem kartı sağlayan finans kuruluşunu hem de alışverişin yapıldığı yerin merkezinin haberdar olmasını sağlar. Pos sistemlerinde sadece kredi kartı değil aynı zamanda işletmelerin çıkarmış oldukları mağaza kartları da kullanılır.

Pos sisteminin CRM ve bizim açımızdan önemi ise şudur; öncelikle işletme müşterilerinden anında haberdar olur, ürün stokları satışlarla beraber yeniden düzenlenir, müşteri bilgileri elde edilerek stratejiler belirlenir, müşterilere çeşitli avantajlar sağlayarak onların işletmeye bağlanmasını kolaylaştırır ayrıca fazla ya da az satılan ürünlerin analizi yapılarak gerekli tedbirleri almak kolaylaşır.

1.5.3 Kiosk

Kiosk, potansiyel veya mevcut müşterilere sabit gösteri istasyonları ile ürün, hizmet vb. hakkında bilgilendirici, tanıtıcı, açıklayıcı sunumların yapılmasına sağlayan sistemdir. Gösteri istasyonları bir kabin içine yerleştirilmiş bilgisayarlardır. Bu bilgisayarlarda sunulmak istenenler, bilgisayarın sabit diskinden çalıştırılacak şekilde hazırlanır. Dokunmatik ekranlarla kullanımı gerçekleşir (Kiosk Kavramı, www.teknoart-desing.com).

Kiosk isteminin CRM için önemi de şudur: müşteriler ürün ve hizmetlerden haberdar edilirler, müşteriler de bu sistemi kullanarak işletmeyi ilgilendikleri ürün ve hizmetler hakkında haberdar ederler, işletmeye zaman ve maliyet tasarrufu sağlar. Ayrıca teknolojik ara yüzü ile çeşitli ürün kombinasyonlarının nasıl olabileceği hakkında bilgi sağlarlar. Örneğin bir bisiklet almak isteyen tüketici Kiosk sistemi ile çeşitli renklerin var olduğu ürünleri kolayca görebilmektedir.

1.5.4 Akıllı Kartlar

Akıllı Kartlar içinde mikroçip bulunan plastik kartlardır. Bu kartların diğer manyetik kartlardan (kredi, ATM, telefon) farkı onlarca kat hafızaya sahip olmasıdır. Bir ürün alındığında işletme tarafından müşteriye verilen akıllı kartla beraber o ürünle

ilgili yapılan tüm işlemler anında işletme tarafından sistem sayesinde elde edilir. Bu durum sayesinde herhangi bir müşterinin tüm bilgilerini öğrenerek CRM için eşsiz bir veri tabanı ve istatistikî bilgi ağı sağlamaktan müşteriye bireysel olarak ulaşabilme, sorunlarına bireysel çözümler sunabilme şansı vermektedir. Akıllı kartlar sağlıktan otomotive, eğitimden perakende sektörü ve mağazacılık uygulamalarına kadar her türlü sektör ve hizmet alanında kullanılabilmektedir (Akıllı Kartlar Tanımı, www.kobitek.com).

1.5.5 Internet

Coğrafi kısıtlamaların ortadan kalkmasına, zaman olgusunun artık önemini yitirmesine, seçenek sunumunun uçsuz bucaksız bir hal almasını sağlayan internet, CRM'nin en önemli teknolojik araçlarından birisidir. Dünyayı birbirine bağlayan bir ağ olarak tanımlanan internet işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. İnsanlara sadece alışveriş yapmanın yanında, ürün ve hizmetler hakkında sorular sorabilme, işletmeye gitmeden birçok sorunu çözebilme gibi faydaları sağlamaktadır.

CRM açısından interneti değerlendirecek olursak karşımıza E-CRM kavramı ortaya çıkmaktadır. E-CRM, herhangi bir işletmenin online bir sistemle yeni müşteriler elde etme, mevcut müşterileri koruma ve müşterilerle olan ilişkileri geliştirmek için doğru ürün ve hizmeti, doğru zamanda, doğru müşterilere sunma süredir (Ekici ve Yüce, 2007, s.76) İnternette alışveriş yapanlar bu sürece dahil olmaktadır.

E-CRM, CRM' yi internete taşıyarak işlevini sürdürmesi olarak da tanımlanabilir. E-CRM ile beraber online ortamda müşteriler hakkında daha çok bilgi toplanabilir. Bu toplanan bilgilerle de onlara uygun ürün ve hizmetler daha kolay üretilip onlara haberdar edilir.

1.6 CRM' de 4 Adım Metodolojisi

4 Adım Metodolojisi nasıl gelişti? Bu metot iyi bir pazarlama aracı veya sloganı geliştirmekten çok ciddi ve devam eden ısrarcı bir problemi çözmek için geliştirildi.

Maalesef günümüzde iş dünyasını etkileyen hemen hemen her büyük dalga, (Toplam Kalite Yönetimi, İş Tabanlı Yönetim, İş Tabanlı Maliyet vb.) temel bir başlangıç evresiyle hayata geçmiştir.

a) İlk olarak biz bu değişimleri taktiksel seviyede uygulamaya başlarız. Biz teknoloji veya iş süreciyle başlarız ve içsel amaçlarla hareket ederiz.

b) Sonra başarısız oluruz. Aslında biz, kendimizin bu uygulamalara yaklaşımımızdaki yanlışlıkları görüp, biz hata yaptık demek yerine, süreci ve uygulamayı suçlar, onun başarısız olduğunu söyleriz.

c) Başarısızlıktan sonra, uyguladığımız süreç ne olursa olsun, sadece teknolojiyi ve işleyişi değiştirmeyi değil aynı zamanda insanları da değiştirmemiz gerektiğini gözlemleriz. Başarısız uygulamaların zayıf noktalarını değerlendirirken, insan davranışını hem bireysel hem de fonksiyonel seviyede değiştirmeye çalıştığımızın farkına varırız.

d) Sonunda CRM, SIX SIGMA gibi uygulamaların önemini kavrar ve bunların stratejik seviyede olması gerektiğini görürüz.

Biz organizasyonun ana ilkelerini ve değerlerini ki bunlar davranışı meydana getirir, değiştirmeden yapıdaki davranışları önemli derecede etkileyip değiştiremeyiz; ayrıca yeni ilkeler ve değerler, yeni iş stratejilerine özel ve onlarla uyumlu olmadan anlamlı olmuş sayılmazlar (Lee, 2002, s.12).

Bu uygulamaların (CRM gibi) gerçek değeri onların, bizim müşterilerimizle olan tüm ilişkilerimizi nasıl değiştirip geliştirdiklerinin altında yatar. İşletmeler için değeri sadece müşteriler yaratabilirler. Ama içsel hedefler için CRM vb. uygulamaları kullandığımız zaman, -müşteri ilişkilerini geliştirmekten de öte- biz genelde müşterilerden bir şeyler alırız ki aynı zamanda onlar da bizden bir şeyler alırlar.

e) Sonuç olarak başarıyı yakalarız. Başarı bizim bu uygulamaları, müşteri memnuniyetini artırmayı geliştirmek için ve müşterilerle etkin bir iletişim kurmak için kullandığımız zaman gelir. İronik bir şekilde, bizim bu uygulamaları kullanarak

endirekt bir şekilde sağladığımız etkinlik, maliyetleri azaltmak için kullandığımız uygulamalardan direkt olarak elde ettiğimiz etkinliğin üstünde olur.

Başarı öncesi başarısızlıkların yaşandığı bu tekrar eden döngü -her yeni uygulamada karşımıza çıkar ve aynı dersleri bize öğretir- kırılmak için bize yalvarmaktadır. Aşağıdaki dört adım bize yeni uygulamaları tabii ki başta CRM ki konumuz budur, nasıl daha etkili işleme sokacağımızı göstermektedir.

Adımlar oldukça kolaydır.

- Stratejik terimler kullanarak CRM' yi uygulamanın bize müşterilerle olan ilişkilerimizde nasıl etkinlik sağlayacağını tanımlayınız.
- Yeni stratejilerin iş ve bilgi akışını nasıl etkileyeceğini ve değişim yönetimi stratejisini nasıl geliştireceğini belirleyiniz.
- Yeni iş akışlarını ortaya çıkarmak için iş süreçlerini yeniden gözden geçiriniz.
- Hem iş süreçlerini desteklemek hem de müşteri ve süreç verilerini ölçmek için uygun teknolojiler kullanınız.

1.7 CRM'nin Başarısızlık Nedenleri

CRM' yi Sadece Teknoloji Olarak Görmek

Newell, CRM'nin sadece teknoloji ve otomasyon olarak düşünülmesi ile, CRM'nin işletmelere sağlayacağı faydaların istenilen seviyede gerçekleşmeyeceğini ve teknolojinin arkasındaki felsefenin değişmesi gerektiğini şöyle dile getirmiştir (2003, s.10):

'CRM, müşteri bilgisini edinmek, farklı müşterilerin değerini anlamak, farklı müşterilere farklı davranmak ve verimliliği artırmak demektir. Fakat bunların hiçbiri başarıya giden yolu belirlemez. CRM' yi bir pazarlama uygulaması değil de bir teknoloji olarak yapılandırmaya çalışmak, müşteri ile ilişkilerde etkinliğin sağlanmasında iyi sonuçların

çıkmasına pekte faydalı olmaz. Bunun nedeni genellikle modası geçmiş işlemlerin otomasyonu ve insanların gerçekte kendi yaptıklarını ve inanışlarını değiştirmeden, teknolojinin sonuçlara etki edip değiştirebileceğine inanmaları. Sonuçların değişmesini istiyorsak yöntemlerin ve onların arkasındaki felsefenin değişmesini sağlamalıyız.'

Yönetim Kültürü Engeli

Birçok işletmede, ürün tabanlı yönetim, yönetim kültürünün içine öyle girmiştir ki, en küçük değişiklik önemli bir meydan okuma olarak görülür. CRM başarısızlıklarının yarıdan fazlası, şirket politikalarına meydan okuma, tembellik ve örgütsel farklılaşım başlatmakla suçlanmıştır.

CRM-Forum'un bir çalışması, CRM girişimlerinin başarısızlığının dokuz değişik nedenini önemlilerine göre ayrıntıladı. Bunlar:

Tablo 1.1: CRM'nin Başarısızlık Nedenleri

Organizasyon İçi Değişim	% 29
Şirket Politikası ve Durağanlık	% 22
CRM' yi Anlama Yetersizliği	% 20
Kötü Planlama	% 12
CRM Becerileri Eksikliği	% 6
Bütçe Sorunları	% 4
Yazılım Sorunları	% 2
Kötü Öğütler	% 1
Diğer	% 4

Kaynak: Frederick Newell, Why CRM Does'nt Work? , 2003, s.11

Bu nedenlerin hiçbirisi CRM başarısızlığı için dışarıdan bir etkiyi akla getirmemektedir. Başarısızlıkların % 29'u organizasyonel değişim sorunlarından kaynaklanması, müşteri tabanlı girişimlerdeki en zor kısmın kültürel değişim olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Müşteri bilgi sisteminin parçaları, birçok işletmede farklı bölümlerde yer almaktadır ve bölüm başkanları kabile şefi gibidir. Pazarlama kabilesinin kendi kültürü vardır; aynı şekilde finans, insan kaynakları gibi bölümlerinde. Söz geçirme çatışmaları, CRM'nin çözülmesine neden olur ve CRM girişimleri için bir engel teşkil eder.

Bir işletmeyi müşteri merkezli olarak yeniden yapılandırmak, birçoğu için yeni ve planlanmamış bir durumdur, her yeni şeyde olduğu gibi burada da bir direnme söz konusudur. CRM bütün işletmeyi etkilediği için herkesin değişime ayak uydurması gerekir. İşletmeler, bilgi alışverişinde sadece müşterileriyle değil kendi içlerinde de etkin bir yapıyı sağlamalı ve alışverişini etkin olarak yerine getirmelidir.

İşletmelerde politika, insanların güçlerini ve hatta işlerini kaybedecekleri duygusu uyandırırsa kutuplaşmalara neden olur. Değişim genelde insanları bildikleri şeylere doğru gerilemeye ve kendilerini rahat hissettikleri şeyleri korumaya zorlar (age s.12).

CRM' nin Yanlış Anlaşılması

İşletmeler organizasyonel değişimin, durağanlığın ve şirket politikalarının tehditlerine direnebildikleri de, diğer beş unsur hala CRM' yi anlamalarını engelleyebilir. Bazıları CRM'nin tamamen teknolojik bir şey olarak, teknoloji ile stratejiyi bir araya getiremezler. Bazıları onun yalnızca, özel fırsatlar yaratarak, müşteri ve müşteri gruplarının hedeflenmesi ile ilgili olduğunu düşünürler. CRM' yi basitçe isim ve adresleri elde edip, bunları satış geliştirme ve artırmada kullanma yolu olarak görürler. Bu süreçte müşterinin önemini anlamazlar. META Grubu, büyük firmalardaki çoğu CRM girişimlerinin ciddi başarısızlık riski içinde olduğunu, çünkü pek azının

müşterilerle uygun işbirliği yapılmasını sağlayacak uygulamalar kullandıklarını bildirmiştir. GARTNER Grubu, çoğu kuruluşta CRM'nin kilit girişim olarak kalmaya devam etmesine rağmen, % 65'inin kıdemli yöneticiler, yönetim ve müşteri sonuçlarını bir araya getirmeyi başaramayacaklarını bildirmiştir.

Planlama Eksikliği

Odaklı bir stratejinin başarılı olması için, doğru müşterinin kim olduğunu bilmek gerekir. Büyümenizi sağlayacak olan değerlerin hangi müşterilerde olduğunu bilmek ve bu müşterilerden hangilerine başarıyla hizmet verilebileceğini saptamak önemlidir. Onları nerede bulursunuz ve onları elde etmek ve elde tutmak için yapmanız gerekenler nelerdir? CRM ile karlı büyüme hedeflerini bir araya getirebilir misiniz? gibi soruları cevaplamak gerekir.

Amaçlar, işletmenin büyüdüğü zaman ne olmasını istediğiniz hakkındaki genel ifadelerdir. Hedefler, stratejinizi destekleyecek belirli ve ölçülebilir eylemlerdir. Finansal hedeflerin içinde, cironun artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, karlılığın artırılması olabilir. Satış ve pazarlama hedefleri: satışların artması ve pazarlama verim ve etkinliğinin artması, pazar payının artması olabilir. Belirli hedefler, daha büyük olan amacı ölçülebilir görevlere dönüştürebilir.

Zayıf planlama işletmenin müşterileri ile etkileşimine bakışını etkiler ve yanlış konulara yönelik bir girişim uygulanması olasılığını artırır. CRM planlaması, işleri müşteri için iyileştirecek yeni girişimler yaratmak üzerine kurulmalıdır. CRM planlaması büyük amaca ulaşmak için küçük adımları içerir. Kötü planlama için söylenebilecek tek iyi şey, bir strateji ve plan olmayınca başarısızlığın sürpriz olarak gelmesi ve bu yüzden sizin daha önce korku ve kaygı duymamış olmanızdır (age. s.13).

Beceri Eksikliği

İşletmede satış ile ilgili olan herkes (satış müdürleri, ürün müdürleri, satış personeli gibi) işletmenin ürettiklerini olabildiğince çok müşteriye satarak yetişmişlerdir. Birçok işletme CRM' yi kullanacak eğitilmiş ve özel kullanıcılar gerekeceğini anlamadan, ileri CRM teknolojileri geliştirmektedirler. CRM için ise müşteri gereksinimleri üzerine kurulmuş öneriler ve müşteri merkezli hizmet stratejileri yaratmak için yeni beceriler

geliştirilmelidir. Bunu başarıyla yapabilmek için, doğru araçlar ve bu araçları müşterinin yararına kullanacak personelin varlığı gereklidir. Dünya üzerindeki 400 CRM uygulaması üzerine yapılan yeni bir araştırmanın sonuçlarına göre, başarılı ve başarısız CRM uygulamaları arasındaki açıklanmış farkın % 25'i meslek düzeyi eğitimi ve destek farklarından kaynaklanmaktadır (age. s.14).

Yetersiz Bütçe

CRM başarısızlığı nedenlerinin sadece % 4'ü bütçe sorunlarıyla ilgilidir. 6/7 basamaklı bütçeler, birden fazla yıllık uygulamalar ve IT personeli sayısının artması kaçınılmazdır. Seattle- Washington merkezli Data Warehouse Instute'un bir araştırması, araştırılan firmaların % 13'ünün, ölçülebilir yararlar elde etmek amacıyla CRM çözümleri için, 10 milyon dolardan fazla harcadığını, % 40'nın 500.000 dolardan az, % 16'sının ise 100.000 doların altında harcama yaptıklarını göstermiştir.

Verimsiz Yazılım

Yazılım konusunda engeller artık CRM başarısızlıklarının küçük bir kısmını oluşturmaktadır, çünkü yıllar geçtikçe yazılım çok fazla ilerleme kaydetmiştir. Fakat hala bünyelerindeki IT bölümünden tekerleği yeniden icat etmelerini isteyen işletmelerden başarısızlık haberleri gelmektedir. Artık günümüzde piyasadaki bu kadar çok denenmiş ve doğru çözümler ile hemen her ölçüdeki firma için iyi programlar mevcuttur. Bugün karşılaştığımız az sayıdaki yazılım sorunu, yazılım hatasından kaynaklanmayıp, hatalı yöntemlerin otomasyonuna çalışılmasının sonucudur. Onarılması gereken aslında yazılım değil yöntemdir.

CRM Forum'dan Richard Forsyth, “eğer bir firmanın temel görüşü, müşterinin kahrolası bir baş belası olduğu ise, dünyanın hiçbir yazılımı bunu düzeltemez. Olacak olan bu kötü müşteri hizmeti tutumunun daha fazla otomatikleşmesi ve firmaların müşterileri için kolayca farksızlaşmasıdır” der (age. s.15).

Yatırımın Getirisi (ROI= Return on Investment) Beklentileri

Bir ROI modeli kurmak için gereğinden fazla unsur bulunmaktadır: cüzdan payındaki artışın ilerlemesi, müşteri sadakati, yükseltilmiş marj veya gider tasarrufları. Telekom işletmeleri % 40'lara varan müşteri gelgitlerini (sadık olmayan, sürekli işletme değiştiren) azaltmak, daha çok veri ve hizmetleri satmak isterler. Yatırım şirketleri de daha çok ürünün çapraz satışını ve işlem masraflarının azalmasını isteyeceklerdir. Yani birçok türdeki işletme amaçlarını gerçekleştirip yaptıkları yatırımın geri dönmesini isterler. Elli işletmedeki CRM şefiyle yapılan bir çalışma, bunların % 90'ının ROI modelinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bunun sebebi çoğu CRM sağlayıcısının çözümleri fişe tak ve işlet olarak düşünmesi olabilir. Her durumda, başlangıçtaki ölçülebilirlik eksikliği pek çok başarısızlığın nedenidir.

1.8 CRM'nin Dünyada ve Türkiye'deki Yeri

1.8.1 Dünyada CRM

Dünyada son on yılda gelişen ve bu süreç içerisinde 6 milyar dolara ulaşan müşteri ilişkileri yönetimi pazarı bugün olgunluk dönemini yaşamaktadır. Dünyada CRM pazarında faaliyet gösteren yaklaşık 150 büyük firma bulunmaktadır. Uluslar arası araştırma şirketi Gardner'in verilerine göre, %26'lık pazar payı ile Siebel firması pazarın lideri konumundadır. Siebel firmasını %5,9'luk pazar payı ile Oracle, % 4,3'lük pazar payı ile SAP ve % 4'lük pazar payı ile Peoplesoft firmaları izlemektedir (Demirel, 2003, s.7).

CRM gerçekten nedir ve herkes CRM konusunda neden bu kadar endişelidir? Temel sorun birçok işletmenin CRM'nin gerçekten ne olduğunu, nasıl kullanılması gerektiğini ve müşteriye odaklanarak kimin fayda göreceğini anlamamasıdır. Onlar yeni teknolojilere yatırım yaparak ve en pahalı yazılımları kullanarak müşteri memnuniyetini çok fazla artıracaklarına inanmaktadırlar.

Saygıdeğer bir teknoloji araştırma grubunun (META Grup) şu başlığına bakınız: ‘Meta Grup CRM’ yi uygulayan öncü şirketler için başarısızlığın ciddi risklerini önceden söylüyor’.

Çalışma Global 2000 şirketleriyle (Sprint, Nortel Networks, Kodak gibi) görüşmelerinden yola çıkılarak, birçok şirketin yeterli CRM planlarına sahip olmadığını ve CRM projelerine yeterince kaynak ayırmadığını tespit etmiştir. Çalışma birçok CRM projesinin müşteri odaklılığından eksik olduğunu göstermektedir. Ayrıca birçok işletmenin müşteri bilgisinin değerini fazla önemsemediğini, elektronik kanallara çok fazla odaklanıldığını ve anlamlı ölçme teknikleri uygulamalarının başarısız olduğunu göstermektedir. Meta Grup tarafından bulunan diğer sonuçlar şunlardır:

- Araştırmadaki şirketlerin % 64’ü CRM’nin ticari değerini ölçmede yetersiz tekniklere sahiptir.
- Şirketlerin % 10’undan azı yatırımın geri dönüş oranını ölçebilmiştir.
- Şirketlerin % 30’undan azı bütünleştirilmiş operasyonel ve analitik CRM çevresine adım atmaya başlamıştır.
- Web’deki pazaryerlerine rağmen ki bu kanal müşteriyle iletişimin oldukça fazla olduğu bir yerdir, yüz yüze satış gibi geleneksel yöntemlerin halen gelirin % 95’ini sağladıkları görülmüştür.
- İşletmelerin % 78’i CRM’ yi müşteriler için zorunlu bir işleyiş olarak tanımlarken diğerleri CRM’ yi bir takım araçlar ve teknolojiler olarak tanımlamıştır (Brown, 2002,s.3).

Dünyada veri ambarlarını, veri madenciliğini ve veri tabanlarını çok iyi kullanan bunları yüksek teknolojik sistemler ve araçlarla uyumlu hale getiren Amerika’lı dev perakende devi Wal-Mart çok iyi bir örnektir. Müşterilerinin ne istediğini öğrenen ve bu doğrultuda hareket eden işletme dünyanın en çok kazanan işletmelerinden birisidir. 200 kişilik direkt iletişim gücünü 2000’li yıllarda kurmuş ve her yıl bunu büyötmüştür. Ayrıca MBA sistemini kullanarak çapraz satışa olanaklı bir

sistem yaratmıştır. MBA bir tür analiz tekniğidir. Çeşitli sistemleri kullanarak müşterilerin bir ürünü satın alırken başka hangi ürünleri de satın alabileceğini, onların özelliklerini analiz ederek tahmin etmeye yarar (Swift, 2001 s.10).

2008’de dünyadaki tüm CRM yatırımlarının 30 milyar dolara ulaşması beklenmektedir. Bu da tabii ki CRM’nin öneminin ve gerekliliğinin göstergesi olarak bir sonucu sayılabilir. Fakat dünyada ki birçok CRM uygulayan işletmede çeşitli başarısızlıkların var olduğu da bir gerçektir.

Accenture’ın Fortune 1000 şirketlerinden seçtiği 100 yönetici ile yaptığı araştırmada, yöneticilerin % 55’i CRM uygulamalarının başarısız olmasının nedenin üst yönetimin bu konuya gerekli önemi vermediğini söylemiştir. Diğer başarısızlık nedenleri de; şirketlerin uzun vadeli CRM vizyonlarının olmaması, CRM yatırımlarının öncelikli olmaması ve yatırımların getirilerinin tam olarak hesaplanamaması olarak gösterilmiştir (Ertürk, Gizem, 2003, s.2)

Dünyada CRM uygulayan bazı işletmeleri örnek verecek olursak:

Levi Strauss, 1998 yılında Original Spin adlı bir program uygulamıştır. Web üzerinden pantolonların boy, renk, kesim gibi özelliklerini seçmeye yarayan bu programla, müşteriler ürünlerine terziden çıkmış gibi alabilmektedirler.

First USA, ‘At Your Request’ (Emrinizdeyiz) isimli bir müşteri hizmeti programı kurarak bu karta sahip olan ve belirli bir harcama miktarını tutturan müşterileri hakkında detaylı bilgiler elde ederek, onların ilerde ihtiyaç duyabilecekleri ürün ve hizmetleri tahmin etmeye çalışmayı ve onları satmayı mümkün kılmıştır.

Le Mansion Del Rio, Teksas’da bulunan bu otelin çalışanları sürekli olarak müşteriye tanıma ve onu farklı yollardan öğrenme hakkında eğitilirler. Örneğin bir müşterinin bavulunu taşıyan çalışan, bu bilgiyi bir kâğıda yazarak genel müdürün okumasını sağlar, genel müdürde bu bilgi doğrultusunda hareket ederek müşteriye ilgili hizmeti alacağı imkânları sunar.

Mitchells Of Wesport ve Mitchells Of Greenwich

Bunlar iki kardeşe ait hazır giyim mağazalarıdır. Mağazaların kasasına bağlı bir IBM AS/400 bilgisayar yardımı ile her müşterinin satın aldığı ürün takip edilmekte ve zaman içinde müşterilerin tercihlerinin öğrenilmesi imkânı elde edilmektedir (Kırım, 2001 s.112) .

1.8.2 Türkiye’de CRM

1990’lı yıllarında CRM’nin popüler olmasıyla beraber Türkiye’de de bazı işletmeler CRM’ yi uygulamaya başlamışlardır. Bu işletmelere baktığımızda bunların daha çok analitik olarak CRM’ yi uygulamaya çalıştıkları görülmektedir. Yani güncel olmayan, gereksiz verilerle dolu, bütünleşmenin sağlanmadığı veri ambarları ve tabanlarına çok fazla önem verilmiştir. Fakat bu veri ambarlarını besleyecek operasyonel CRM sistemleri göz ardı edilmiştir. Yani bir müşteri hizmetleri sistemi, satış ve pazarlama sistemlerinin üzerinde fazla durulmamıştır. İşletmeler CRM’ yi sadece müşteri şikâyetlerini yönettikleri, onlara e-mailler gönderdikleri bir sistem olarak görüyorlar.

Türkiye’de halan işletmeler müşteri ilişkileri yönetiminin ne olduğunu, gerekliliğini, faydalarını, amaçlarını anlayabilmiş değildirler. Fakat yavaş yavaş bazı şeyler yerine oturdukça CRM’ ye gereken önemin verilmeye başlanacağı açıktır. Çünkü rekabet bunun yapılmasını zorunlu kılmaya başlamıştır (Demirel, 2003, s.39).

Türkiye’de CRM uygulanan sektörlere bakacak olursak (Yurdakul, 2002, s.8) :

Finans, otomotiv, perakende, internet, medya, inşaat, gıda, sağlık, turizm, eğlence ve eğitim sektörlerinde CRM’nin bir pazarlama stratejisi olarak görülüp uygulandığını söyleyebiliriz.

Finans sektörü: CRM’nin ilk uygulanmaya başlandığı sektördür. Maliyetlerin düşmesi için e-bankacılık kavramı ortaya çıkmıştır. Ayrıca ilk çağrı merkezinin 444’lü ve 800’lü hatların bu sektörde ortaya çıkmasıyla, müşteri memnuniyeti artmış, hizmet süreleri azalmıştır.

Medya sektörü: Kişiyeye özel kanal seçenekleri yani dijital yayıncılık başlamış, birçok müşteri segmentine yönelik dergiler ve gazeteler çıkarılmaya başlanmıştır.

Gıda sektörü: Tüketim sektöründe en büyük paya sahip bu sektördeki taleplerin artması ile aynı anda birçok ürün ve markaya ulaşma talebinden büyük marketler ortaya çıkmıştır. Artan rekabetle beraber dev gıda satıcıları müşteri elde etme ve tutma çabasıyla market kartları, kuponlar vb. araçlarla müşteriler hakkında bilgi elde ederek onlara değer katmaya başlamışlardır.

Perakende sektörü: Bu sektörün özelliği hızlı bir tüketim döngüsüne sahip olmasıdır. Yani tüketici tercihleri çok çabuk değişmektedir. Bu hızı yakalamak hayatta kalmak demektir. Bu yüzden tekstil, kozmetik gibi ürünlerin yer aldığı bu sektörde müşteri tercihlerinin değişimine dair bir bilgi havuzu meydana getirmek şarttır.

Otomotiv sektörü: Bu sektörde de müşteri isteklerinin, hayat şartlarının, yakıt kaynaklarının değişmesi yüzünden bunları birbirine uyumlu hale getiren bir sistemin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Hizmet sektörü: Eğitim, sağlık, eğlence, turizm gibi müşteriye doğrudan pazarlanan hizmetlerde müşteri ilişkileri sağlanarak isteklere uygun ve kişiyeye özel çözümler bulunması CRM gibi bir yapıyla mümkündür.

Türkiye’de CRM uygulamaları adı altında kapsamlı bir çalışma yapan Mutlu’nun elde etmiş olduğu sonuçlar şöyledir: Mutlu çalışmasının amacını orta ve büyük ölçekteki işletmelerin CRM konusuna yaklaşımlarını ve bu alandaki ihtiyaç ve eksikliklerinin tespit edilmesi amacıyla yapmıştır. Çalışma büyük ve orta ölçekli 70 işletmenin CRM konusuyla ilgilenen üst ve orta düzey yöneticileriyle CATI, bilgisayar destekli telefon anketi, yöntemi kullanılarak Ocak 2003’de yapılmıştır. İncelenen işletmelerin % 69’unda CRM uygulaması vardır. Ayrıca yürürlükte olup uygulamaya geçmemiş mevcut projelerin de varlığından söz edilmektedir.

➤ İşletmelerin % 23'ünde CRM uygulamasına üst yönetimin fazla destek vermediği, % 43'ünde orta düzeyde destek verdiği, % 34'ünde ileri derecede destek verdiği ortaya çıkmıştır.

➤ Müşteri bağlılığının işletmelerin % 37'sinde ölçülemediği, % 50'sinde biraz ölçülebildiği ve % 13'ünde ölçüldüğü saptanmıştır.

➤ İşletme ve çalışanların müşteriyile temas noktalarındaki iletişiminin sağlıklı değerlendirilmesiyle alakalı şu sonuçlar ortaya çıkmıştır: işletmelerin % 40'ı etkin bir değerlendirme yapamıyor, % 37'si orta düzeyde bir değerlendirme yaparken % 23'ü iyi bir değerlendirme düzeyi ortaya koyuyor.

➤ İşletmelerde müşteri bilgileri, temas detayları gibi verilere ulaşmayı sağlayan verimli otomasyon sistemlerinin işletmelerin % 29'unda yetersiz, % 47'sinde kısmen başarılı, % 24'ünde ise başarılı ve yeterli olduğu belirlenmiştir.

➤ İşletmelerin % 36'sı müşteri kayıtlarını sağlıklı buluyor.

➤ İşletmelerin % 83'ü müşteri grupları için tasarlanmış bir pazarlama faaliyet modelinin mevcut olduğunu söylerken, bu işletmelerin sadece % 17'si bu modelin tam olarak kullanabildiğini belirtmişlerdir.

Bu araştırmanın sonucunda CRM uygulamalarına ilginin sürekli arttığı fakat henüz çok başarılı bir şekilde CRM' yi uygulayan işletmelerin sayısının az olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mutlu, 2003, s.4)

Yine 2003 yılında Müşteri İlişkileri Yönetimi Kıyaslama Projesi Çalışma Raporu adlı çalışmada şu sonuçlar ortaya çıkmıştır (Yılmazkaya, 2003, s.6)

➤ Çalışmaya konu olan işletmelerin CRM uygulamalarına başlama nedenleri : % 38'i mevcut müşterileri elde tutmak, % 30'u müşteri hizmetlerini iyileştirmek, % 28'i yeni müşteri kazanmak, % 2'si çapraz satışı artırmak ve diğer % 2'si de farklılaşma sağlamak olarak belirlenmiştir.

➤ İşletmelerin % 53'ünün 1–2 yıldır, % 33'ünün 3–4 yıldır ve % 14'ünün 5 yıldan fazla bir süredir CRM çalışmaları yaptıklarını göstermektedir.

➤ CRM yolculuğunda işletmelerin % 52'sinin üst yönetimin desteği olmaması, % 36 'sı değişime direncin olması, % 12'si de bütçe kısıtlamaları engeliyle karşılaştıkları ortaya çıkmıştır.

1.9 Müşteri İlişkilerinin Ölçülmesi

1.9.1 Müşteri İlişkileri Anketi

Müşteri memnuniyetinin düzeyini ölçmek için müşterilere direkt olarak sorular yöneltilmeyle yapılan anket türü işletmelerin üzerinde durdukları önemli bir konudur. Sürekli değişebilen tatmin düzeyini ölçmek atılacak adımların yönüne belirlemektedir. Müşteri ilişkileri anketi hem kantitatif hem de kalitatif ölçümleri barındıran bir ankettir. Her işletme kendi koşulları çerçevesinde müşteri tatmini ölçüm programını geliştirir(Odabaşı, 2000, s.159).

İşletme belirli bir amaç çerçevesinde anketi uygular. Amaçlar gerçek, ölçülebilir, anlaşılabilir olmalıdır (age. s. 159).

Anket yöntemi cevaplayıcıya sorular sorularak ki bu sorular yazılı veya sözlü olabilir, anketörün veya cevaplayıcının cevapları kaydetmesiyle olur. Anket yöntemiyle veri toplamanın birçok yolu vardır. Burada önemli olan hangi yöntemin araştırmacının amaçlarına en iyi şekilde hizmet edeceğinin belirlenmesidir. Bütçe imkanları, zaman kısıtları, hedeflenen cevaplayıcıların demografik yapıları gibi unsurlar bize hangi anketle veri toplama yöntemini kullanmak istediğimizi gösterir. Anket yöntemleri yüz yüze anket, telefonla anket ve postayla anket olmak üzere üç çeşittir. Ayrıca bunlara ek olarak internette ankette kullanılabilir. Yüz yüze ankette anketör cevaplayıcıyla iletişime geçer. Bu yöntem en güvenilir veri toplama yöntemlerinden birisidir. Telefonla ankette anketör cevaplayıcıya telefon, faks veya sesli postayla ulaşır. Postayla anket diğerlerine göre biraz daha ucuz bir yöntemdir. Yöneticiler, doktorlar gibi ulaşmakta güçlük çekilen ve zamanı o an için uygun olmayan cevaplayıcılar için kullanılır (Gegez, 2005, s.78).

1.9.2 Kritik Olay Tekniği

Bir işletmeyle müşterileri arasındaki etkileşim ve bu etkileşim sonucu ortaya çıkan gerçekler fokus grup tekniğinden elde edilebilir. Bu gerçeklerin değerlendirilme ve onların potansiyel önemini kavrama aşamasına gelindiğinde, kritik olay yöntemi olarak bilinen özel bir psikolojik araştırma tekniğı kullanılır(Anton, 1996, s.39).

Kritik olay tekniğinde amaç incelen insanların ortaya kolayca çıkmayan özelliklerini ortaya çıkarabilmektir. Çeşitli analizlerle kişilerin önemli sayılabilecek durumlarda nasıl hareket edeceğini saptamaya çalışmak tekniğın ana özelliğidir. İnsanların davranışları belli bir süre incelenir ve kayıt altına alındıktan sonra çeşitli metotlarla analizlere tabi tutulur. Ortaya çıkan sonuçlardan pazarlama stratejilerinde faydalanılabilir (Odabaşı, 2000, s.168).

1.9.3 Fokus Grup Görüşmeleri

Fokus grup görüşmeleri sayısal olmayan bir tekniktir. Birçok analizci tarafından son yıllarda oldukça yoğun bir şekilde kullanılır. Sohbet havasında geçen toplantılar sonucu bir takım veriler ortaya çıkartılmaya çalışılır. İnsanları zorlamadan herhangi bir ürün, işletme vb. şeyler hakkında gerçekten ne düşündüklerini anlamaya yarar. Fokus grup görüşmelerinin belirli şartları vardır. Bu şartlara kesinlikle uyulması gerekir, aksi takdirde sonuçlar istenen tatmin düzeyinde gerçekleşmeyebilir.

Psikiyatr alanında kullanıldığı bilinen fokus (odak) grup görüşmeleri az sayıda katılımcının bir araya gelerek özellikli bir konu hakkında rahatça tartıştığı, fikirlerini savunduğı, eleştiri de bulunabildiğı bir ortamda gerçekleşir. Bu ortamda istenilen sonuçları alamaya yönelik yardımcı olan bir de moderatör vardır. Moderatörün görevi konuya herkesin ilgisini çekmek, fikirlerini açıklamada yardımcı olmaktır (Gegez, 2005, s.39).

1.9.4 Kıyaslama (Benchmarking)

Yamak (1998, s.234): ‘Benchmarking’in sözcük anlamı; örnek almak, deneklemektir. Türkçede kıyaslama, örnek edim, denek izi vb, karşılıklar bulunmaktadır’ der.

Kıyaslama en iyi olanla karşılaştırılmaktır. Bir işletme veya kurum kendini sektör içi veya dışı, en iyi işletme veya kurumla kendini karşılaştırarak, stratejilerini belirlerken onlardan da örnek alarak daha iyiye gitme amacını güder. Örneğin bir bilgisayar üreticisi, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeden birebir üretim konusunda kıyaslama yapabilir. Nitekim Levi's adlı denim üreticisi ile HP bilgisayar üreticisi farklı sektörlerde olmalarına karşılık kişiye özel üretim yapabilmektedirler. Bu işletmeler performanslarını karşılaştırabilir ve eksik yönlerini diğer işletmeyi örnek alarak giderebilirler.

Kıyaslama:

- I. Herhangi bir süreci, iş yapış biçimini vb. en iyi uygulayan ile karşılaştırarak ölçme.
- II. En iyi olanın bunu nasıl başardığını belirleme.
- III. Başarı kriterlerini belirledikten sonra işletmenin bunu kendine adapte etmesidir (Odabaşı, 2000, s.154).

Bu adımları izleyerek tasarlanan stratejilerin başarıya ulaşması için bu başarıya dahil olacak her birimin kendini bu hedefe kilitlemesi gerekir. Sadece bir teknolojiyi alıp işletmeye adapte etmek istenilen başarıyı getirmeyebilir. Önemli olan başarı felsefenin de tüm işletme tarafından benimsenmesidir. Belki örnek alınan süreç bizim işletmemizde başarıya ulaşmayabilir. Önemli olan kıyaslamamanın tüm yönleriyle ele alınması ve değerlendirilmesi gerektiğinin unutulmamasıdır. Bu konuda CRM uygulayan işletmelerin hepsinde aynı başarının yakalanamaması güzel bir örnektir. Çünkü çeşitli gruplar CRM' ye farklı bir açıdan bakarak istenilen amaca ulaşılmasını engellemişlerdir. CRM teknolojisini, otomasyonunu vb. özelliklerini alıp arkasında yatan düşüncenin, felsefenin göz ardı edilmesi farklı sonuçlar doğurur.

1.10 CRM'nin Fonksiyonları

CRM'nin işlevini tam olarak yerine getirmesi için onun bir takım fonksiyonları anlaşılmalı ve etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Burada da önemli olan bu fonksiyonları

yerine getirecek insan kaynağı, düşünce olarak tam bir birlik içinde olmalı ve böyle hareket etmelidir. Yoksa CRM'nin amaçlarına ulaşması pek kolay olmaz.

Bu bağlamda CRM' yi uygulamaya geçmeden önce onun temel alt yapı fonksiyonları şöyle sıralanabilir (Goldenberg, Barton, www.crminturkey.com, 2006; aktaran: Ekici ve Yüce, 2007, s.163) :

1.10.1 Bilişim Teknolojileri

Artık teknoloji her çeşit bilgiyi, her isteyene çok kısa bir sürede sağlayabilmektedir. Bugün Çin'deki bir buluş saniyeden kısa bir sürede tüm dünyaya yayılmaktadır. Kayıt sistemleriyle bilgiler depolanabilmekte ve istenildiğinde tekrar kullanılabilir.

CRM'nin özelliklerinden birisi de teknolojinin fırsat ve tehditlerini analiz ederek işletme için teknik alt yapının sağlanması idi. Yani müşteri tatmini ve sadakati yaratabilmek için gerekli tüm verileri elde edip yorumlayabilmektir. CRM veri tabanları elde etmek için ve bunları müşteriye uygun stratejiler geliştirmek için bilişim teknolojilerinden oldukça faydalanır.

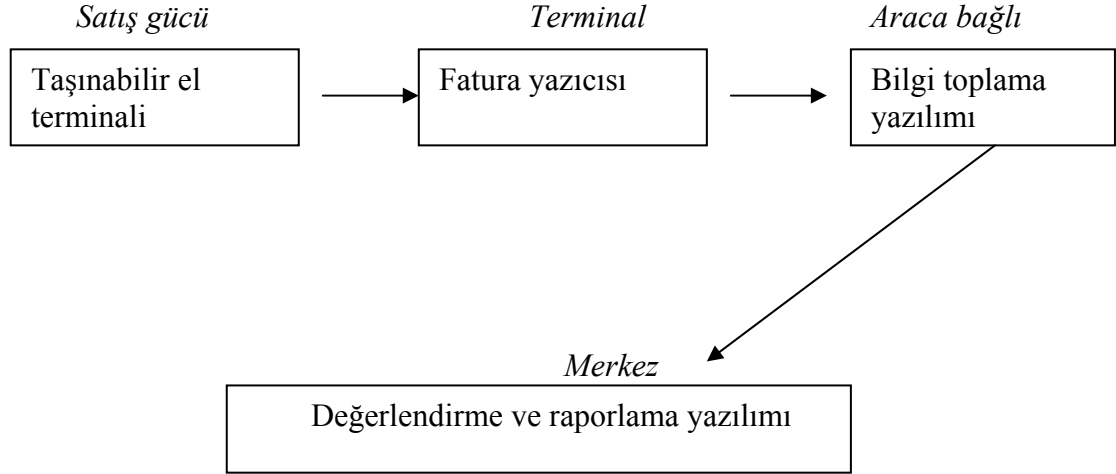
CRM' de en çok kullanılan teknoloji araçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1.10.1.1 Satış Gücü Otomasyonu

Satış gücü otomasyonu fonksiyonelliği ve esnekliği bir araya getiren bir teknolojidir. İki önemli unsur satış gücü otomasyonunu, hem yoldaki profesyoneller hem de merkezdeki yöneticiler için önemli kılmaktadır. Bu iki önemli unsur veri senkronizasyonu ve yönetici ile ilişkide senkronizasyondur.

Veri senkronizasyonu, bağlantılı olmayan lap-top masa üstü bilgisayar, cep telefonu gibi araçların arasındaki bilgilerin güncellenmesini sağlar. Her senkronize olmuş sistem diğer ayrı sistemlerden veri elde edebilir. Satış alanındaki satış elemanı ana veri tabanından kendi lokal veri tabanını güncelleyebilir ki bu güncelleme diğerleri aynı anda veri tabanında çalışırken olabilmektedir (Greenberg, 2001 s.77).

Satış gücü otomasyonu sistemi şöyle çalışır:



Şekil 1.8: Satış Gücü Otomasyonu

Kaynak: Kenan M. Ekici; Alpaslan Yüce, CRM, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 2007, s.165

Merkezden çıkan bir satış elemanı ziyaret planı dâhilinde önce satış siparişi toplar, aracında bulunan fatura yazıcısından anında fatura ve irsaliye keser eğer araç stokunda veya merkezde yeterli ürün yoksa gerekli birimler bundan anında haberdar edilir, satış sonrası iadelerin nedenleri araştırılarak merkeze rapor edilir vb. işlemler otomasyon sistemiyle gerçekleştirilir. Buradaki önemli olan husus satış gücünün her hareketinden merkezin ve diğer satış gücünün haberdar olmasıdır.

Bu sistemle beraber insan hatalarının önünde geçilmeye, daha hızlı hareket etmeye, satış gücü üzerindeki kontrolün daha düzgün yapılmasına olanak sağlanmış olur (Ekici ve Yüce, 2007, s.165).

1.10.1.2 Çağrı Merkezleri

Günümüzün çoklu kanal çağrı merkezleri sadece müşteri hizmetlerinde değil, aynı zamanda pazarlama ve satış stratejilerinde de önemli rol üstlenmektedir. CRM sistemleri, tüm işletmenin bu sistemlerin kullanılması halinde müşteri bağlılığının artacağına inanmasıyla faydalı olur.

Çağrı merkezi için kontakt merkezi, müşteri etkileşim merkezi, tele-merkez ya da iletişim merkezi de denmektedir. Çağrı merkezinde karşılaşılan zorluklar şunlardır: IVR (Interactive Voice Response) etkileşimli ses yanıt sistemi yazılımı, CTI (Computerized Telephone Interview) yani bilgisayar destekli telefon görüşmesi, görev bazlı yönlendirme ve kuyruk yönetimi çoklu kanal kontak izleme, iş akış desteği ve bilgi yönetimi gücü yönetimi ve raporlamadır.

Günümüz iş dünyasının rekabet ve giderek artan benzeri baskılara karşı, karlı müşterilerine istenen kalite seviyesinde hizmet verebilmesi için, CRM çağrı merkezleri ve internet en önemli iki satış ve servis kanalı olarak öne çıkmışlardır.

Çağrı merkezi oluşturma trendi Türkiye’de kısa süre içerisinde etkisini göstermeye başlamış ve geçtiğimiz beş senelik süreçte finans sektörünün liderliğinde başlayan CRM çağrı merkezi yatırımları, sektör oyuncularının da katılımı sonucu geniş bir perspektife yayılmıştır.

CRM boyutunda beklenti; hizmet verecek olan görevlilerin müşteri ile temas halinde iken ekranlarında o müşterilere ait mümkün olduğunda bol bilgiye sahip olmaları ve geçmişe ait tüm aktivitelerin yine sistem önyüzüyle sergilenebilmesidir.

Geleceğin başarılı çağrı merkezleri ikinci kuşak maliyet merkezi olarak görülmekten çıkıp aşağıdaki hizmetleri sunan stratejik bir servis olacaktır.

- E-posta, web sohbet, web geri arama, net üzerinden sesli yanıt, web işbirliği gibi çoklu kanal erişimi,
- Entegre bilgi yönetimi ve kontakt yönetimi araçları,
- Her müşteri iletişiminin kişileştirilmesi,
- Daha güçlü raf harici telefon entegrasyonu,
- Muhtemel işletme analitiği ve piyasa istihbaratı aracılığı ile eşsiz müşteri bilgisi.

Yenilikçi işletmeler çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerine, karlı müşterilerin kendileri ile kişisel olarak ilgilendiğini hissettirmelerini sağlamak amacıyla her türlü bilgiyi yetkiyi vermektedir. Söz konusu yetki devri, her şeyden önemli olan güveni oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Ancak bu yetki devri çok sayıda süreci içermektedir ve müşteri tabanının büyüklüğüne ve uygun teknolojik desteğe bağlıdır. Bu uygulama hiçbir zaman mahalledeki bakkalın sağladığı kişisel hizmeti kopyalayamaz ancak işletmeye önemli bir rekabetçi avantaj sağlar (age s.168).

1.10.1.3 Veri Ambarı

Veri ambarı, merkezi bir veri tabanının olduğu, genellikle çok büyük olan, müşteri temsilcilerine, çağrı merkezi yöneticilerine, üst yönetime ve diğer yetkili kişilere istenilen verileri sağlayan bir yapıdır. Veri ambarı basit bir veri tabanından farklıdır. Şöyle ki bir müşteri temsilcisi, ürün veri tabanına, özel müşterilerin veri tabanına, yatırım veri tabanına vb. veri tabanlarına sadece bütünleşmiş bir veri ambarından ulaşabilmektedir (Bergeron, 2002, s.79).

Veri ambarları işletme birimlerine veri sağlama açısından çok önemli bir katkı sunar. İşletmenin ilişkide olduğu iç ve dış birimlerin verileriyle oluşturulmuş bir veri ambarı işletmenin çok hızlı hareket etmesini kolaylaştırır. Veri ambarında dikkat edilmesi gereken husus bütünleştirme kavramıyla ilgilidir. Bütünleştirme ile verilerin tekrar tekrar girilmesiyle oluşacak zaman ve para kaybının önüne geçilir. Veri toplamada tek bir dil kullanılır ve herkes o dili kullanarak verileri elde eder. Böylece kavram karmaşasının önüne geçilerek bir birimin anladığını diğer birimin de aynı şekilde anlaması sağlanır. Eksik veri girişinin önüne geçilir. Eğer bütünleştirme sağlanırsa işletme değişen durumlara anında adapte olarak pazar fırsatlarını kaçırmamış olur. Ayrıca etkin bir denetim de yerine getirilebilir.

CRM açısından veri ambarının önemi de şudur: doğru ve güncel verilerle müşteri şikâyetleri, istekleri, eğilimleri gibi hususlarda yeterli bilgiye sahip olunarak; gelecekte de müşterilerin isteyebileceklerini şimdiden tahmin etmeyi sağlayarak işletmeye muazzam bir katkı sağlar.

1.10.1.4 Veri Madenciliği

Greenberg veri madenciliği hakkında şunları dile getirmiştir (2001, s.139): ‘veri madenciliği geniş ölçüdeki var olan verilerden yüzeye çıkmamış, hala üstü örtülü olan, önemli kuralların ve özelliklerin analizini yapan otomatik veya kısmi otomatikleşmiş bir süreçtir. En değerli müşterilerden elde edilmek istenen bilgileri, onlarca kriter kullanılan analitik algoritmalar yardımıyla sağlayabiliriz. Veri madenciliği araçları tahminsel modellerin gelişimiyle beraber gelişir. Bu modeller bireysel tüketicilerle çalışan işletmelerin temel soruları sormasıyla gelişir: Biz ne tür müşterilere sahibiz? Ne tür müşteri istiyoruz? Onları nasıl elimizde tutmayı sürdüreceğiz? Yeni pazarları nasıl elde edebiliriz?’

İşte bu soruların cevaplarını bulduğumuz zaman işletmemiz rekabette bir adım önde olur. Veri madenciliği ile müşterilerin aslında ne istedikleri, ne isteyebilecekleri gibi konular da bir takım cevaplara ulaşılması amacı vardır. Pazarlama programlarını kurarken veri madenciliğinden yararlanılması artık kaçınılmaz bir süreçtir. Ne yaptığını bilmeyen bir işletmenin ayakta kalması imkânsızdır. Doğadaki madencilik işine baktığımızda orda da bir takım değerli elementler, bileşimler, hammaddeler elde edilmeye çalışılır. Fakat bunları ortaya çıkarmak pekte kolay değildir. Çünkü bunları üstünde kalın bir tabaka vardır. İşletmedeki veri madenciliğinde de müşteriden elde edilen verilerden bir takım sonuçlar ortaya çıkarmakla olur. Onların üstünde de farklı bilgiler vardır. Önemli olan işimize yarayan gerçek bilgileri ortaya çıkarıp onu işlemektir.

Veri madenciliğini esas amacı, bir iş beklentisine uygun veriyi toplayarak, bilgi haline dönüştürülmesinde yatmaktadır. Bu nedenle kullanımları aşağıdaki şekilde olmaktadır:

- Hedef pazarın bulunması,
- Müşteri kalıcılığının sağlanması,
- Müşteri pazar segmentasyonun yapılması,
- Kredi risk puanlaması sisteminin oluşturulması,
- Kredi risk değerlendirilmesi,

- Teminatların tespit edilip izlenmesi,
- Müşteri karlılığı çalışmaları,
- Çapraz satış yöntemleri,
- Kaynak tahsisi ve yönetimi,

1.10.1.5Pazarlama Otomasyonu

Pazarlama otomasyonu ile anlatılmak istenen aslında pazarlama faaliyetlerinin otomasyonudur. Otomasyon sürecinde faaliyetler (tanıtım, bilgilendirme vb.) kişileştirilmesi, hedef müşterilerin profillerinin belirlenmesi ve buna uygun olanların seçilmesi, tele marketing, E-Mail aracılığı ile pazarlama, kampanya yönetimi, Web sitesinin bütün bu faaliyetlere uygun tasarlanması yer alır. Tüm bu yapılanlar müşterinin istediği ürün ve hizmeti yaratabilmek içindir (http://www.diyalog.com/html/crm_pazarlama_otomasyonu.htm)

Pazarlama otomasyonunun işletmeye olan faydalarından bazıları şunlardır:

- Kampanya etkinliğinin ölçümü ve maksimize edilmesi,
- Pazar bölümlendirmesinin optimize edilmesi,
- Hedefe uygun mesajların oluşturulması.

Pazarlama otomasyonunda doğru CRM araçlarını bulmak için yapılması gerekenler şöyledir:

- İhtiyacı belirlemek,
- Bir iş vakası oluşturmak,
- Öncelikleri ve işletme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Alternatifleri tartmak,

- Spesifik satıcıları tanımlamak,
- Yüz yüze ziyaretler yapmak,
- Referansları kontrol etmek,
- Yazılımı test etmek,
- Ödemeyi performansa bağlamak (Ekici ve Yüce, 2007, s.175).

1.10.1.6 Ortak İlişkiler Yönetimi

Ortak ilişkiler yönetimi farklı ana işletmelerin birbirleri ile ilişkilendirilerek; satış koordinasyonu, müşteri değeri, kalite kontrol ve pazarlama masrafları gibi konuların entegre bir biçimde yönetilmesini sağlar (<http://www.gbterp.com/bolum.asp?bolum=76>).

Ortak ilişkiler yönetimi, merkezi bilgi havuzundan beslenerek işletmeye bağlı olmayan ortaklar için web arabiriminin kullanılmasıyla bu ortakları e-iş stratejilerine ortak eder. Böylece işlerin daha hızlı ve ucuz bir iletişim ağı kullanılarak yapılması sağlanır. İnternet teknolojisiyle kanal ortakları elde edilebilir, yönetilebilir ve gerektiğinde bilgilendirilerek desteklenebilir.

1.10.2 Organizasyonel Yapılaşma

CRM işletme tarafından uygulanmaya başlayınca her yeni bir şey gibi önce kabul edilmekte zorluk çekilir. Çünkü birçok çalışan artık eski işini değiştirmek, geliştirmek ve yeni şeyler öğrenmek zorunda kalacaktır. Üst yönetimden en altta çalışan bireye kadar ortak bir felsefeye göre organize olma gereği ortaya çıkar. Artık işletmeyi yöneticiler değil müşteriler yönlendirmeye başlamıştır. Daha çabuk değişen koşullar, iş yapış biçimini de değiştirdiği için organizasyon değişime açık, çabuk adapte olabilen bir yapıya bürünülmelidir.

1.10.3 Müşterilerle İletişim Yolları

Yani ekonomik düzenle beraber müşteriyle iletişim yolları ve biçimi değişmeye başlamıştır. Yıllar önce bir mağazaya alışverişe gittiğinizde satıcıların yüzünüze bakmadığı, güler yüzün olmadığı ve herhangi bir şikayette bulunulduğunda müşterinin azarlanıldığı bir ortam vardı. Değişen şartlar, bilişim teknolojisindeki gelişmeler, rekabetin artması artık farklı iletişim yolları ve biçimlerini zorunlu kılar. En basit anlamda internet aracılığıyla insanlara ulaşmak ucuzlamış ve kolaylaşmıştır.

CRM gibi bir yapıyı işletmeler uygulamaya başlayarak bazı şeyleri yapmaya söz vermiş duruma gelmişlerdir. CRM'nin özü olan müşteriye dinleme, anlama ve isteklerini yerine getirme vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Müşteri şikâyet noktalarının kurulmasıyla beraber ürün ve hizmetlerde bırakınla eksik yönler daha çabuk öğrenilmeye başlanmış insanların neyi sevip neyi sevmediği daha çabuk ortaya çıkmaya başlamıştır.

Müşteri iletişim yolları internet, çağrı merkezleri, yüz yüze görüşmeler vb. olarak sıralanabilir. İşletmeler müşterileriyle ilişki kurarak onların ürün ve hizmetler hakkındaki şikâyetlerini öğrenmeye çalışmalıdır. Şikâyetleri öğrendikten sonra onların da iyileştirme hakkında önerileri alınarak ürün ve hizmetler yeniden gözden geçirilmelidir. Şikâyet eden bir müşteriye memnun etmek sadakat yaratma çabalarının en önemli adımıdır. CRM ile elde edilmek istenenlerden birisi de sadık müşteri yaratmak olduğuna göre iletişim hakkında işletmenin en fazla müşteriyle yüz yüze gelen çalışanları çok iyi bir eğitimden geçirilmelidir. Aşağıdaki tabloda çeşitli etkileşim biçimlerinin müşterinin etkilenmesini ne yönde değiştirdiğini gösteren bir tablo bulunmaktadır.

Tablo 1.2: İletişim Biçimi ve Müşteri Etkilenmesi

Etkileşim Biçimi	Müşteri Etkilenmesi	
<i>Uyarıcı</i>	<i>Soğuk Etki</i>	<i>Sıcak Etki</i>
Ses Tonu	Sert	Yumuşak
Yüz İfadesi	İlgisiz, gergin, donuk	Gülümseme, canlı
Vücut Duruşu	Gergin, başka yöne dönük	Başkalarına yönelik, rahat
Göz Teması	Yüzden, gözden kaçış	Yüze, göze bakış
Fiziki Dokunuş	Yumuşak, resmi el sıkışma	Coşkulu, güçlü el sıkış
Kişisel Alan	Uzak durma kadar yakın	Rahatsızlık yaratmayacak

Kaynak: Yavuz Odabaşı, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000, s.88; Aktaran: Kenan M. Ekici; Alpaslan Yüce, CRM, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 2007, s.182

Bu tablodan yola çıkarak iletişim kurarken ses tonunun, yüz ifadesinin, vücut duruşunun, göz temasının, fiziki dokunuşun ve karşıdakiyle aramızdaki fiziksel mesafenin hangi durumlarda nasıl etki yapacağı gösterilmiştir. Burada önemli olan nokta içten davranıldığının gösterilmesi olmalıdır. Yapay bir şekilde bunları gönülsüzce yerine getirmek karşıdaki tarafından anlaşılabilir. Bu da istenilen sonuçlara ulaşılmasını engeller.

1.10.4 İnsan Kaynakları

CRM teknolojik bir takım unsurları içinde barındırır. Fakat bunu uygulayacak olan insan kaynakları yetersiz olursa başarıya ulaşmak imkansızdır. Bir sonraki başlık olan kültür bölümünde de bahsedilecek olan başarıya giden felsefenin benimsenmesi her yeni uygulamada karşımıza çıkan sorunlardan birisidir. Yeni uygulamaları işletmeye adapte ederken çalışanların da bu uygulamaya adapte edilmesi gerekir. Burada iş insan kaynakları birimine düşmektedir. CRM gibi bir uygulamanın çalışanlara benimsetilmesi önemli bir adımdır. Açık anlaşılır bir iletişimle uygulamada yer alacak olanlar uygulamayı benimsemeli ve gereklerini yerine getirmelidirler. Tabii bu duruma insan kaynaklarından önce üst yönetimin hazır olması gerekmektedir.

Çağrı merkezi çalışanları, müşterilerle başka şekilde iletişimde olanlar, çapraz satış takımları, satışı artırma çabaları yapanlar CRM içinde yer alırlar. Buradaki insanların başarılı olması CRM'nin de başarılı olmasına katkı sağlarlar. Ayrıca sadece CRM ile ilgili çalışanların değil tüm işletme insan kaynaklarının ortak hedefte birleştirilmesi gerekmektedir.

1.10.5 Kültür

Kültür bilindiği gibi bir toplumun inançlar ve değerler sistemidir. Bir ulusun, bir kurumun, bir ailenin bile kendine ait bir kültürü vardır. Yazılı ve yazılı olmayan davranış kalıpları ve inançları kültürü oluşturmaktadır.

CRM teknoloji, insan ve süreçlerden oluşan bir yapıdır. Teknoloji herhangi bir şekilde işlerliği kavuşturulur, süreçler belli şartları yerine getirerek yürütülür, fakat insan olgusu bunlara adapte edilmezse hiçbir sonuca gidilemez. Her işletmenin kendine özgü bir kültürü vardır. CRM' yi yeni uygulayacak bir işletmenin önce bu kültürün içine sokulması gerekir. Çünkü değişimler çalışanlar tarafından hemen kabul görmez. Bu durum ne kadar çok devam ederse başarı o kadar geç sağlanır.

Müşteri memnuniyetini işletme kültürüne almamış bir kurum CRM' yi uygularken birçok sorunla karşılaşır. Çünkü CRM'nin insan ayağı top yekun bir çabayı, aynı amaca doğru gitmeyi ve en üst kademeden en alt kademeye kadar ortak bir görüşü

benimsemeyi zorunlu kılar. Bu ortak görüşte kendi çıkarlarından çok müşteri çıkarlarını korumaya odaklanmaktadır (Ekici ve Yüce, 2007, s.186).

2. BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZİ

2.1 Çağrı Merkezi Kavramı ve Tanımı

Literatür taraması yapmadan önce çağrı merkezi kavramının sadece çağrı merkezi kullanan birisi olarak bir müşteri için ne anlama gelebileceğini dile getirmek istiyorum. Sanıyorum herhangi bir işletmenin çağrı merkezini kullanan birisi de aşağıdaki hikayeye tanık olmuş veya hikayeyi aynen yaşamıştır:

‘Bilgisayarla ilgili karşılaştığım bir problem yüzünden bir işletmenin çağrı merkezini aradım. Arama saatlerim genellikle öğleden sonra oluyordu ve telefonun karşısındaki sesin benim ne gibi bir isteğimin olması halinde hangi tuşa basacağımı söylemesiyle beraber, bastığım tuştan sonra uzun bir bekleyiş süreci başlıyordu. Onca beklemenin ardından ‘şu an operatörlerimizin hepsi meşgul lütfen kısa bir süre sonra tekrar arayın’ gibi bir şeyler duyuyordum. Üç kez aynı şeyi yaşamamdan sonra bu sefer akşam 19.00 saatlerinde aramaya karar verdim. Tabii ki uzun bekleyişlerin bende işletmeye karşı yarattığı olumsuz izlenim halen sürüyordu. Dördüncü aramamda nihayet karşıma derdimi anlatabileceğim, ses tonu oldukça sıcak, konuşma biçimi saygılı ve samimi olan bir çağrı merkezi asistanı çıktı. Kısa süreli bir uğraştan ve verdiği direktiflerden sonra problemim çözüldü. Ben, uzun bekleyişleri, meşgul olan operatörleri ve bunlarla beraber devam eden problemi, asistanın yardımıyla çözülen sorunla beraber hemen unuttum. Fakat tekrar bir problem yaşamam karşısında aynı işletmenin çağrı merkezi ile aynı şeyleri (uzun bekleyişler, meşgul operatörler) yaşayabilme olasılığı benim o işletmeye karşı olumlu duygular beslememe engel oluyor’.

İşletmelerin tüm derdi, yukarıdaki hikâyenin kahramanının kendilerine karşı olumlu duygular beslemesine engel olan sorunları –tezin bu bölümün konusu çağrı merkezleri olması nedeniyle, sorunları kelimesiyle kastetmeye çalışılan çağrı merkezi ile ilgili sorunlardır- bir an önce ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler benimsemeleri gerekir. Strateji dedik çünkü bu tür konular işletme devamlılığı için gerçekten çok

önemli ve kısa süreli çabalarla hallolmayacak kadar üstünde durulması gereken konulardır.

Müşteri tatmini sağlamak için yapılması gerekenleri fazla uzağa giderek aramaya gerek yoktur. Müşteriyle temas kurulan noktalarda problemleri çözmek atılabilecek en önemli adımdır. Müşteriye ürünü herhangi bir şekilde satarız. Aslında satmayız da o kendisi alır. Çünkü artık önünde çok seçenek vardır. İşletmenin yapması gereken onu tekrar satın almaya teşvik etmektir. Bu teşvik yollarından birisi de, müşterinin işletme binasına gidip, birilerinin, onun ürünü ile ilgili sorunlarıyla ilgilenmesini beklemek yerine, evinden hiç çıkmadan problemini halletmektir. Bu da çağrı merkezi kavramı ile olur.

Günümüzde insanlar kendilerine zaman yaratmanın çabası içine girmişlerdir. Bankalarda sıra beklemek, satın aldıkları veya alacakları ürün ve hizmet hakkında bilgi almak, şikâyetlerini dile getirmek için işletmeye gitmek gibi durumlar bu zaman yaratma çabasını engelleyici niteliktedir. Bu engelleyici durumları kaldırmak işletmelerin çağrı merkezi gibi hizmetler vermesiyle olur. Pekiyi bu çağrı merkezi kavramı ile anlatılmak istenen nedir? İşletmeye ulaşılabilir bir kaç telefon numarası mı? Bu numarayı aradığımızda karşımıza çıkan ve bize yönlendiren güzel bayan sesi mi? Telefonun başında beklenen uzun dakikalar mı?

Yukarıdaki sorular biraz eleştirisel açıdan yaklaşmış sorular olmakla birlikte belki de çağrı merkezlerinin bazen istenildiğini veremeyen bir işleyiş olmasından kaynaklanmıştır. Çağrı merkezi ile verilmek istenen hizmet çağrı merkezi kavramının öneminin anlaşılmasına bağlıdır. Çağrı merkezi ile ilgili tanımlara geçmeden önce Çağrı Merkezi kavramı ile ne anlatılmak istenildiğini açıklayalım.

Çağrı Merkezi kavramı sadece telefonla iletişim sağlandığı bir yapıdan çıkarak aynı zamanda e-posta, fax, sms, çevrimiçi sohbet gibi iletişim kanallarının da yönetildiği bir yapıya dönüşmüştür. Yani Çağrı Merkezi kavramı denilince akla sadece telefon gelmemesi gerekir. Bu nedenle bu merkezlere Contact Center (Temas Merkezi), Customer Contact Center (Müşteri Temas Merkezi) gibi isimlerle de ifade edilebilmektedir (<http://crmworld.blogcu.com>) .

Çağrı Merkezi tanımlarına baktığımızda ortak bir tanım yapılmamışsa da anlatılmak istenen şeyler aynı olmuştur.

Incoming Call Management Institute çağrı merkezini, ‘müşteriye ve şirkete değer yaratmak amacıyla şirketin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem’ olarak ifade etmiştir (<http://crmworld.blogcu.com>) .

Bu tanımdan anlaşılan çağrı merkezi ile CRM’nin aynı amaçlara hizmet ettiği görülmektedir: ‘müşteriye ve şirkete değer yaratmak’. CRM ve çağrı merkezi ilişkisinin üzerinde ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak üzerinde durulacaktır.

Peki çağrı merkezi ile müşteriye ve işletmeye nasıl bir değer katma söz konusu olurun cevabı da şöyle verilebilir: müşteriler istedikleri zamanda işletmeye ulaşabiliyor ise sadakat yaratılması açısından çok önemli bir adım atılmış olur, müşterilerden geri dönüşler olarak kalite ve yaratıcılık artırılır, satın alma eğilimleri, müşteri şikâyet ve görüşlerini ele alarak ve demografik bilgileri analiz ederek sonuç odaklı pazarlama aktiviteleri mümkün kılınır (Cleveland, 2002, s.2) . Böylece hem işletmeye hem de müşteriye değer katılır.

Çağrı merkezi; işletmelerin var olan müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikâyetleri çözümlmek amacıyla kurulmuş, telefonla hizmet veren bir bölümdür (<http://www.metropolisan.com/metropol.php>). Hızla değişen dünyada aslında bu biraz eksik bir anlayışın tanımı olabilir. Çünkü artık çağrı merkezi sadece telefondan oluşmamaktadır, en basit anlamda internette online (çevrimiçi) olarak da çağrı merkezi hizmeti yürütülmektedir. Örneğin taxback.com işletmesinin online çağrı merkezi vardır.

Bir başka tanım da şöyledir: işletmenin kendisiyle temas etmesini istediği tüm partilerin ki bunlar müşteriler, tedarikçiler, bayiler vb. başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vb.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezlerine verilen isimdir (<http://sistema.com.tr/member/cm>)

Bu tanımdan da anlaşılaçağı gibi işletme müşteri temas noktası sadece telefonla değil diğer iletişim araçlarıyla da sağlanmaktadır.

Weindruch'un (2002, s.1) tanımı da bir önceki tanımla paraleldir: 'Çağrı Merkezi, e-ticaret arenasındaki son moda terimlerden birisidir. Basit olarak bir çağrı merkezi; telefon, Internet, faks ve posta gibi çeşitli müşteri temas kanallarını içeren bir odak noktasıdır. Bir çağrı merkezi, müşteri temsilcilerinin satışlar, müşteri hizmetleri, pazarlama, tele-pazarlama, veri toplama ve diğer fonksiyonları ele aldıkları hem iç, hem de dışa bağlı hizmet tabanlı bir ortamdır'.

Fakat literatürde çağrı merkezi ve müşteri iletişim (kontak) merkezi kavramları ayrımını yapan yazarlar ayrımı şöyle yapmıştır: Çağrı merkezi müşterilerle telefon aracılığı ile iletişim kurulmasıdır; müşteri kontak merkezi ise sadece telefonun değil aynı zamanda fax, mail gibi araçlarının da iletişimde kullanıldığı yapılardır. (Koole, 2004, s.2)

Gans ve diğerleri de (2003, s.89) çağrı merkezinin telefon aracılığıyla müşterilerle iletişim kurma tanımını yapmışlardır.

2.2 Çağrı Merkezi Kavramının Tarihsel Gelişimi

Çağrı merkezi kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında 20. yy. ilk yarısına kadar çağrı merkezinin varlığından söz etmek pek mümkün değildir. Zaten o zamanlarda pazarlama anlayışı yeni yeni ortaya çıkmaya başlamış ve müşteri merkezli olma kavramı da işletmecilik dünyasında henüz yerini almamış bir kavramdı. Müşteri istekleri doğrultusunda üretim anlayışıyla beraber onlardan gelecek şikâyetlerin değerlendirileceği temas noktaları ihtiyacı da o yılların önemli bir sorunu olmuştur. Bu temas noktasını telefonla halletmek çok büyük bir endüstrinin de doğmasını sağlamıştır. Çağrı merkezi kavramının tarihsel başlangıcı ile ilgili olarak her kaynakta geçen AT&T (American Telephone ve Telegraph) işletmesi, telefonu kullanarak müşterilerine işletmeyle temasta bulunmasını kolaylaştıran bir sürecin aktörlerinden birisi olmuştur. Daha doğrusu ilk çağrı merkezini kuran işletme olmuştur.

AT&T işletmesinin çağrı merkezi uygulamasıyla yapmak istediği müşteri şikâyetlerini dinlemek ve genel sorunlarla ilgili olarak çözümlerin yapılabileceği merkezleştirilmiş iletişim noktaları sunmaktı. Bu işletmeyle beraber başka işletmelerde

çağrı merkezi kurmaya başladı. Fakat çağrı merkezi kuran işletmelerin birçoğu müşteriye anlama, ona göre kendine farklı stratejiler belirleme amacından çok sadece bir takım teknolojiler kullanarak diğer işletmeleri takip etme amacını benimsemişlerdi. Tabii ki belli bir süre sonra yani 1970'lerde çağrı merkezinin önemi daha çok anlaşılmaya başlanmış ve işletmelerin ona bakış açıları da değişmeye başlamıştır. ABD'de 'ücretsiz hatlar' devreye girmiş ve işletmeler çağrı merkezinin teknolojisini ve fonksiyonlarını yavaş yavaş değiştirmeye başlamışlardır. Çünkü o zamanlarda işlevsel olmayan teknolojik bir çağrı merkezi uygulaması çok yüksek yatırım maliyetlerini gerektiriyordu. Teknolojini gelişmesi bu alanın da gelişmesini sağlamış çok fonksiyonlu ve düşük maliyetli çağrı merkezi uygulamalarının yaratılmasına sebep olmuştur.

Pazarlama anlayışından müşteri merkezli anlayışa geçişle beraber artık işletmeler de müşterilerine daha yakın olmayı, direkt olarak onlardan elde edilen geri dönüşler, şikâyetlerle kendi stratejilerini şekillendirmek istemektedirler.

Müşteri bilgilerinin çağrı merkeziyle toplanması daha kısa sürmekte ve elde edilen bilgiler birincil veri oldukları için güvenilirlikleri oldukça yüksektir. Bu verilerin elde edilmesiyle veri ambarları güncellenebilmekte ve bu sayede değişime daha çabuk adapte olunabilmektedir.

ABD'de ortaya çıkan çağrı merkezi uygulamaları zaman geçtikçe değişik yapılara bürünmekte ve farklı fonksiyonları içinde barındırmaktadır. Ücretsiz hatlar da uzun süre bekletilen müşteriye elinde tutmak için otomatik numarayı tanıma, bilgisayar telefon entegrasyonu gibi fonksiyonlar günümüzde kullanılan çağrı merkezinin unsurlarıdır.

Klasik çağrı merkezleri, müşterileri tanımak, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için telefonla hizmet veren bir yapıda kurulmuşlardır. Günümüzde ise birçok şeyin değişmesiyle beraber klasik bir çağrı merkezi anlayışı yerine müşteriyle etkileşimin sağlandığı bir merkez haline gelmiştir (<http://crmworld.blogcu.com/4896431>) .

ABD'de 1993 yılında müşteriye hizmet sunma konusunda devrim niteliğinde bir gelişme yaşanmıştır. O zamanın Başkan Yardımcısı Al Gore'un Ulusal Performans

Gözden Geçirme takımına bir önerisi ile beraber Başkan Bill Clinton’ın emriyle müşteri servis standartlarını belirleme adı altında, vatandaşların ne tür hizmet istedikleri bilmek, bunun sunulup sunulmadığı öğrenmek, müşteriyle karşı karşıya gelen çalışanların fikrini almak, müşterilere seçenekler sunmak, kolay erişim sağlamak, vatandaşların şikâyetlerini bildirmelerini sağlamak ve sorunları çözmek amacıyla federal kuruluşların müşterilerine yani vatandaşlarına anket yapmalarını istedi. Yapılan çalışmalar sonucu şu noktalar ortaya çıktı:

- Müşterilerin şikâyetlerini söylemelerini kolaylaştırın ki sizin gelişmeniz kolaylaşsın. Yani eksik yönlerinizi görerek onları gidermeye çalışın.
- Şikâyetlere hızlı, nazık ve sağduyulu cevap verin, böylece müşteri bağlılığını artırırsınız.
- Şikâyetleri ilk bildirimde çözmeye çalışın.
- Teknolojiden faydalanın.

Bu sonuçların çıkmasıyla işletmelerin de bu noktaları önemseydiği görülmeye başlanmıştır. Sadakati yaratmak için istekler yerine getirilmelidir. Çözülmeyen her şikâyet bize çok fazla harcamaya neden olur. Şikâyetleri bilmek ise en önemli sorundur. Müşterileri şikâyet etmeye aslında direkt olarak işletmemize başvurarak şikâyetle bulunmasına yardım etmeliyiz. Bu yardım araçlarından en önemlisi de tabii ki çağrı merkezi olmaktadır.

Cleveland’da göre (2002, s.2) son yıllarda çağrı merkezlerinin stratejik önemi inanılmaz bir boyuta ulaşmasına rağmen, hala bazı işletmeler geleneksel yapılarını koruyarak çağrı merkezini bir tür arka-ofis, düşük-değerli maliyet merkezi gibi algılamaya devam etmektedirler. Bu yüzden bu anlayışa sahip işletmeler, müşterilerin işletmeyle iletişim kurarak sadakat yaratmayı, müşteri tepkilerini öğrenerek kalite ve yaratıcılığı geliştirmeyi, daha verimli hizmet sunmayı, satış artırma ve çapraz satış yapma fırsatlarını yakalamayı başaramamaktadırlar.

Türkiye’ye baktığımızda Çağrı Merkezi endüstrisinin gelişmesi 1996’lı yılların sonlarına doğru başlamıştır. Bu tarihe kadar sadece çağrı merkezine sahip olması

zorunlu olan işletmeler çağrı merkezini kullanıyordu. Bankalar ve GSM şirketleri çağrı merkezinin öncüleri idiler. Son yıllarda ise çağrı merkezinin öneminin anlaşılmaya başlanmasıyla beraber birçok işletme çağrı merkezi kurmaya başlamıştır (Kohen, 2003, s.1).

Çağrı merkezleri son yıllarda bir hayli yol aldı. Müşteriyle etkileşimin sağlandığı değişik metotlar çağrı merkezleri tarafından yönetilirken, işletme yöneticileri artık çağrı merkezlerine arka odadaki destekleyici basit operasyonlar olarak bakmaktan vazgeçmiş ve çağrı merkezlerinin işletme başarısı için önemli bir yapı olduğunu kavramışlardır.

Fakat tüm bu pozitif gelişmelere rağmen birçok çağrı merkezi yöneticisi ve sorumlusu halen ortalama cevap hızı (avarage speed of answer), ortalama çözüm zamanı(avarage handle time) ve müşteri hizmetleri sayısı gibi sınırlı operasyonel metriklere odaklanmaktadırlar. Bu da istenen başarının yakalanmasını önleyen bir unsurdur (Goodman ve diğerleri, 2000, s.1) .

2.3 Çağrı Merkezi Kurulum Bileşenleri

Çağrı merkezi kurulum ana bileşenleri Kohen'e göre (2003, s.8)) strateji, süreç, insan kaynağı ve teknoloji olmakta ve bu ana bileşenlerin altında diğer alt bileşenler bulunmaktadır.

2.3.1 Strateji

İlerde çağrı merkezi stratejik planlaması bölümünün içinde ayrıntılı olarak bahsedilecek olan strateji bileşeni herhangi bir yapının işletmeye adaptasyonu sırasında üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. İşletme genel stratejisiyle çağrı merkezinin stratejisi paralellik göstermeli ve çağrı merkezi vizyonu ile işletme vizyonu ortak paydada buluşmalıdırlar. İşletmenin amacı müşteri sadakati ve memnuniyeti yaratmaksa çağrı merkezi de bu stratejiyi gerçekleştirmeye çalışan bir yapıda olmalıdır.

Strateji bileşeni şu alanları kapsamaktadır:

- Müşteri segmentasyonu yani müşterileri bölümlere ayırarak müşteri hedefleme
- Temas kanalları (web, telefon vb.)
- Kar-Gider merkezi
- Operasyon süresi
- Hedefler
- Araçlar gibi.

2.3.2 Süreç

Bu bileşenle beraber ilk adım olan stratejilerin belirlediği yöne doğru gitmek için birtakım iş süreçlerine ihtiyaç duyulur. Bu adımda yapılması gereken stratejilere verilen önemin aynen bu süreçte de yansıtılmasıdır. İlerde oluşabilecek zorlukların işletmeye fazla zaman ve maliyet getirmemesi için iş süreçleri çok iyi planlanmalıdır. Bir işin başarıya gitmesini istiyorsak bu iki adıma çok önem vermeliyiz.

Süreçler:

- İş yükü ve işgücü planlama
- Tahmin kaynak yönetimi
- Vardiya planlama
- Raporlama ve bilgi akışı
- Müşteri taleplerini ele alma
- Şikâyet ve yazılı talepleri cevaplama
- Kayıt düzeni gibi.

Gelen çağrı yükünün öngörülmesi, işgücünün buna göre planlanması, büyümelerin veya azalmaların tahmin edilmesi, gelen giden çağrıların dağılımları, çağrı yanıtı gruplarının belirlenmesi gibi iş süreçleri bu adımda ortaya çıkar.

Aslında bu iki adım çağrı merkezi yapısının temelini oluşturmaktadır. Buralarda yapılan bir hatanın işletmeye faturası çok ağır olmaktadır. Çünkü eksik alınan işgücünün yeniden düzenlemek, teknolojik altyapıyı kurarken hatalı kararlar vermek süreci baştan sona yeniden kontrol etmeyi gerekli kılan durumlara sebep olabilir.

2.3.3 İnsan Kaynağı

Çağrı merkezi kurulumunun en önemli ayağı insan kaynağı ayağıdır dersek yanlış olmaz. Her ne kadar teknoloji, iş süreçleri, stratejiler önemli olsa da sonuçta tüm bu çabaların sebebi olan müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamaya insan kaynakları en yakın birimdir. Müşteriye istenmeden söylenecek bir kırıcı söz bile onun işletmeyi terk etmesine sebep olur ya da müşteriye farklı bir yaklaşım sergileyerek onun ömür boyu işletmede kalması sağlanabilir. İnsan kaynağını seçmek, sürekli eğitime tabi tutmak, performanslarını ölçmek, onları teşvik edici düzenlemeler yapmak spesifik teknikleri gerektirir. Bu açıdan bunları yerine getirmek biraz maliyetli ve zahmetli bir iştir. Bununla beraber insan kaynakları işletmenin birçok bilgisine de sahip olduğu için başka bir işletmeye gitmesi halinde kötü durumların doğmasına neden olabilmektedir. Maalesef ülkemizde bazı çağrı merkezi çalışanlarının kötü çalışma şartlarına sahip olduğu gerçeği de unutulmamalıdır. Çağrı merkezlerinde insan kaynağına önem verilmesi onların performanslarını artırıcı şartların ortaya sunulması işletme hedeflerine ulaşmada çok yardımcı olabilecek bir çabadır diyebiliriz.

İnsan kaynağına ilişkin bileşenler:

- Çağrı merkezi kültürü
- Etkin iletişim

- Seçme ve yerleştirme
- Oryantasyon
- İş başı eğitim
- Kariyer oluşturma
- Performans yönetimi
- Çalışan memnuniyeti

2.3.4 Teknoloji

Çağrı merkezinin gelişimi teknoloji gelişimiyle paralel bir şekilde ilerleyen bir yapıdır. Basit bir çağrı merkezi oluşturmak için bile teknolojiden yararlanmak zorunludur. Artık günümüzde çok karmaşık teknolojik araçlar çağrı merkezinde kullanılarak onun görevini daha etkin yerine getirmesini sağlamaktadır. Çağrı merkezlerinde gerekli olabilecek teknolojinin konusunda bir kısıt bulunmamaktadır.

Teknolojik unsurlar:

- Çoklu ortam, e-uyumlu
- Telekom altyapısı
- Masaüstü uygulamaları
- Planlama ve çağrı yönetimi yazılımları
- Donanım seçenekleri
- Entegrasyon
- Hız ve kullanım

Çağrı merkezi kurulumunun 4 bileşenini gördük; bunların birisi olmazsa kurulum gerçekleşemez. Hepsi birbirini destekler nitelikte olup birindeki aksama tüm yapının aksamasına neden olmaktadır. Bu bağlamda çağrı merkezi kuran veya kuracak olan bir işletme her bileşene aynı önemi vermek zorundadır. İnsan kaynakları diğerlerinden, müşteriyle direkt iletişimde olması bakımından, daha önemli görünse de teknolojik bir eksikliğin müşteri memnuniyetine etkisiyle aynı oranda öneme sahip olduğu söylenebilmektedir. Bir müşteriyi belirli bir çalışana yönlendirirken müşteri hakkındaki veriler o çalışana gönderilemiyorsa müşteri memnuniyetini sağlamak zorlaşır. Aynı zamanda iş süreçleri belirlenirken eksik bırakılan kayıt düzeni, çağrı merkezinin etkin çalışmasını engeller. Yani her bileşen etkin bir çağrı merkezi için aynı öneme sahiptir. Önemli olan bunları birbiriyle bütünleşik olarak ele almak ve düzenlemektir.

2.4 Çağrı Merkezi Altyapısı

2.4.1 İnteraktif Sesli Yanıtlama (IVR: Interactive Voice Response)

İnteraktif sesli yanıtlama, bir çağrı merkezine müşteriler tarafından gelen telefonların cevaplandırılmasında, önceden kayıt edilmiş bir bilgilendirmenin otomatik olarak müşteriye yapılmasıdır. Her aramada aktif çalışan insan kaynağı yerine bir kere kaydedilip aynı şeyleri tekrarlayarak müşteriyi istediği alana yönelten bir sistemdir. Sistem karşıdakini bilgilendirme amacıyla kullanılır. Ayrıca bu sistemde şöyle bir özellik vardır: karşıdaki sesi algılayarak onu otomatik olarak cevaplandırır. Örneğin Amerika’da Delta Airlines işletmesini arayan bir müşteri önce otomatik bir yönlendirmeye karşılaşır. Gidiş-dönüş biletinin tarihini erteletmek isteyen birisi önce erteletme bölümüne yönlendirilir. Daha sonra sesi algılayan sisteme uçuş numarası ve tarihinin söylenmesiyle müşterinin ismi soy ismi gibi bilgiler sistemin veri tabanında görülür ve operatöre bağlanıldığında siz daha isminizi bile söylemeden operatör sizin bilgilerinizi ekranda görür.

İnteraktif ses yanıtlama sistemine gelen eleştiriler onun, arayanın isteklerinin tam olarak yerine getirememesi ve tam anlamıyla yerine oturmaması bir sisteminin

kullanımının zor olması yönündedir. Ayrıca bazı müşteriler otomatik bir sistemle iletişim yerine direkt olarak insanla konuşmayı istemektedir. Diğer bir eleştiri de sistemin, müşteriye (arayan kişiye) işletmenin kurallarını uygulamaya zorlamasıdır (www.callcentermagazine.com/article).

Bu eleştirilerin yanında, sistem daha az insan kaynağı gerektirdiğinden maliyetler azaltılır, sistemdeki çalışan performansı değişmeyeceğinden onu değerlendirme gereği ortadan kalkar ve 7/24 hizmet verme olanağı ortaya çıkar.

2.4.2 Bilgisayar-Telefon Entegrasyonu (Computer-Telephony

Integration)

Bu kavramı açıklamadan önce bilgisayar ve telefonla kastedilmek istenenlerin ne olduğunu anlamakta fayda vardır. Bilgisayar ile anlatılmak istenen sadece masalarımızda bulunan PC'ler değildir. Sayısal işlem yapabilen, üzerinde işletim sistemlerinin çalıştığı PC'ler ve sunucular bilgisayar kelimesiyle anlatılmak istenendir. Yani birkaç bileşenden oluşan entegre bir bilgisayar alt ağıdır. Telefonla kastedilen de tüm sesli iletişim altyapısıdır (<http://www.vodasoft.com.tr/spage.php>).

Bilgisayar-telefon entegrasyonu şöyledir: müşteriden gelen bir çağrı müşteri temsilcisine yönlendirilir. Bu yönlendirme esnasında da müşteri hakkındaki tüm bilgiler müşteri temsilcisinin ekranında görülür. Bu iki işlem aynı zamanda olur. Böylelikle müşteri hakkında bilgi edinmek ile geçirilecek zaman sorun çözmeye ayrılır.

Sistemin iki temel elemanı vardır: mesaj değişimi ve uygulama mantığı.

Mesaj değişimi: sisteme bir çağrı geldiğinde önce telefon sistemine uğrar, bu sistem CTI sunucularına gelen çağrı ile ilgili bilgi aktarır ve gerekirse tüm çağrı kontrolünü ona bırakır, CTI sunucusu hem telefon sistemini hem de ilgili operatörün masaüstü sistemini gerekli şekilde uyarır ve veri-ses entegrasyonun sağlayacak şekilde çağrıyı ve verileri aktarır.

Uygulama mantığı: sesin telefonun çalmasıyla aynı anda veri sistemleri çalışmaya başlar. Bir veya birkaç ekran otomatik olarak açılır ve ilgili veriyi ekrana getirir.

Basit bir şekilde anlatacak olursak sistem şöyle çalışmaktadır: sisteme gelen bir çağrıyla beraber eğer numara veri tabanında varsa, arayan ile ilgili veriler arayanla konuşacak olan müşteri temsilcisinin önündeki bilgisayarın ekranına anında gelir.

Sistemin birçok farklı özelliği vardır örneğin aramaların sınıflandırılmasıyla onunla ilgili müşteri temsilcisini devreye sokmak, daha önce görüşülen temsilciyle görüşülebilmek, temsilciye mesaj bırakılabilmek gibi.

2.4.3 Otomatik Çağrı Dağıtımı (Automatic Call Distribution)

Otomatik çağrı dağıtımı, gelen çağrı numaralarını tanıyan ve onları ilgili temsilciye yönlendiren bir sistemdir. Bu sistemle az sayıdaki hattan çok sayıdaki hatta çağrılar yönetilebilir. Sisteme bir çağrı geldiğinde çağrının nasıl karşılanacağına dair verilmiş talimatları araştırır. Çağrıyı operatöre veya kayıtlı bir sese yönlendirebilir veya bir operatöre bağlayana kadar onu hatta tutabilir. Hatta bekletme, önemli konularla ilgili çağrılara daha önce cevap verme, arayan numaraya göre yönlendirme, hatta bekleme süresi ölçümü yapma, müşteri tanıma, arayan numarayı tanıma, arayan kişiye sesli mesaj bırakma imkânı sunma gibi özellikleri vardır.

Bu sistemle birçok istatistiğin elde edilmesi mümkündür; çağrı cevaplama süresi, konuşma süresi, gelen çağrılar, kaçan çağrılar gibi.

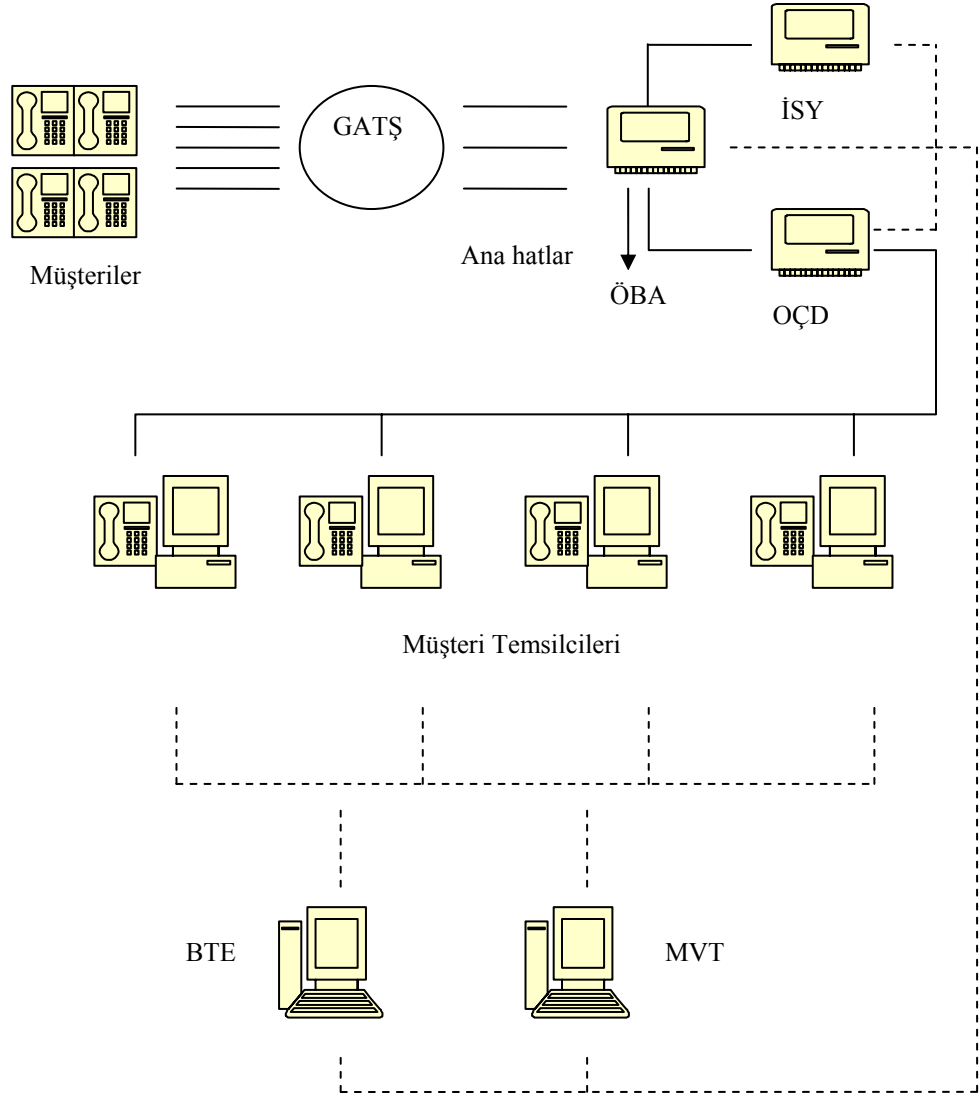
Bu sistem sayesinde müşteri sadakati artırılmaya çalışılır şöyle ki çağrı merkezi operatörlerinin performansları izlenebilir ve sorun çözme ile ilgili uğraşlar elde edilebilir. Operatörlerin eğitimi daha etkin olabilir. Böylelikle işletmeyi arayanların şikâyetlerine veya isteklerine daha uygun çözümler bulunabilir.

2.4.4 Otomatik Numara Tanıma Sistemi (Automatic Number Identification)

Yukarıda bahsedilen otomatik çağrı sisteminin içinde yer alan bu sistemle beraber gelen aramalar veri tabanından incelenerek tespit edilir ve operatörün ekranında

çağrı ile beraber görülür. Veri tabanından elde edilen bilgilerle zaman kaybının yaşanması önlenir. Bu sistem AT&T tarafından uzun mesafeli ödemeli aramalar için geliştirilmiştir (<http://en.wikipedia.org/wiki/automatic>). Bu sistemin müşteriler açısından yararı da şudur, güvenlik açısından faydalı bir sistemdir, başkası sizin adınıza ararsa veri tabanındaki veriler ile paralellik göstermeyen veriler olabilir ve bu sistem tarafından anlaşılabilir, her aramada yeniden adınızı soyadınızı gibi bilgileri vermek zorunda kalmazsınız ve işiniz daha kısa sürer.

Bunun gibi birçok sistem daha vardır fakat tezimizde Çağrı Merkezini teknik açıdan ayrıntılı olarak değerlendirmemize gerek olmadığı için bu 4 sistemi bilmek yeterlidir.



Şekil 2.1: Çağrı Merkezi Teknolojisi Diyagramı

Kaynak: Noah Gans ve Diğerleri, Telephone Call Centers: Tutorial, Review and Research Prospects, Manufacturing and Service Operations Management 5, 2003, s.85

Yukarıdaki şekilde çağrı merkezi sisteminin nasıl işlediği ortaya konulmuştur. Müşterilerden merkeze gelen çağrılar GATŞ ile yani genel aktarmalı telefon şebekesinin süzgecinden geçerek ana hatlardan ÖBA' ya yani özel birimlere aktarma sürecine gelir. Buraya gelirken boş olan ana hat kullanılır. Eğer GATŞ' DE boş ana hat bulunamazsa meşgul sinyali arayanlar tarafından duyulur. ÖBA' ya gelen çağrılarda müşterilere hangi numaraya bastıklarında ne hakkında konuşabileceklerinin bilgisi verilerek direkt olarak ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisine aktarma yapılabilir. ÖBA'daki yönlendirme OÇD (otomatik çağrı dağıtımı) sistemiyle uygun temsilciye müşteri hakkındaki verileri de göndererek sağlanır. ÖBA'dan ayrıca İSY (interaktif sesli yanıtlama) 'ye yönlendirme yapılır. İnteraktif sesli yanıtlamada yukarıda anlatılan işlevi yerine getirir. Yani müşteriye önceden kayıt edilmiş bilgiler okunarak canlı bir temsilciye ihtiyaç duymadan problemi çözmeye çalışır. Fakat problem çözülemezse müşteri temsilcisine aktarma yapılabilir. Tüm temsilcilere aktarma yapılırken BTE (bilgisayar telefon entegrasyonu) ve MVT (müşteri veri tabanı) 'den faydalanılır. Yani temsilciler gelen çağrılarda hangi müşterinin olduğunu ve ismi vb. bilgileri bilerek sorunları çözmeyi çalışırlar.

2.5 Çağrı Merkezi Planlaması ve Servis Kalitesi

Çağrı merkezi planlamasına geçmeden önce, bir işletmenin çağrı merkezi kurması gerektiğini nasıl anlaşılır? Hangi şartlar işletmeye çağrı merkezini kurma zorunluluğu ortaya çıkartır? Gibi soruları cevaplandırmamız gerekmektedir.

2.5.1 Çağrı Merkezi Kurma Zorunluluğu (Zekeriya Arslan,

<http://teknobilgi.com.tr/article.asp>):

2.5.1.1 Adetsel Özellikler/Belirtiler

İşletme ile müşteri arasındaki iletişim kanallarının kullanım adetleri belli özellikler gösterir: belli günlerde çağrılar artar, belli saatlerde azalır, ayın belli

noktalarında artış veya azalış gibi. Kalıcı, sürekli ve genel bir artış çağrı merkezi kurma sebeplerinden birisi olmaktadır.

2.5.1.2 Zaman/Zamanlama İle İlgili Özellikler/Belirtiler

Adetsel özellikler önemli bir faktör olsa da zaman/zamanlama ile ilgili özelliklerle örtüşmediği takdirde çağrı merkezi kurma aşamasında anlamlı bir sonuca ulaşmak mümkün olmaz. Zaman/zamanlama ile ilgili özelliklerde üzerinde durulması gereken nokta, ‘tekrarlardır. Adet özellikleri ne sıklıkla ve ne süreyle oluşmaktadır? Bu sorunun cevabıyla beraber arama sıklığı çok ve bir aramadan diğer aramaya kadar geçen süre kısa ise çağrı merkezi kurulmasına bir belirti olmaktadır.

2.5.1.3 İçerik Özellikleri/Belirtileri

İşletmeye gelen çağrılar genel olarak bilgi, eleştiri, teşekkür, şikâyet ve talep çağrıları oluyorsa bu da önemli bir işareti belli eder. İçerik özellikleri, müşteriyle işletme arasındaki temas amaçları anlamına gelir. Sürekli belli adetlerde şikâyet çağrı alınması, belli sıklıklarda bilgi talebeden çağrılar alınması, sürekli broşür talep edilmesi gibi durumlar çağrı merkezi kurma düşüncesinin hayata geçirilmesini gerekli kılan durumlardır.

Çağrı merkezi planlaması yaparken işletmenin büyüklüğüne veya küçüklüğüne, bütçesinin kapasitesine fazla önem verilmez. Sonuçta plan yaparken belli bir sistem izlenir ve ona göre adımlar atılmak zorundadır.

Roman’a (1999, s.7) göre çağrı merkezi planlaması aşağıdaki unsurlar hakkında detaylı bilgiyi gerektirir:

- Çağrı merkezi yoğunluğu, yani gelen aramaların miktarı
- Çağrı merkezi planının istenildiği gibi gidip gitmediğini değerlendirecek bir fonksiyonel ve taktiksel araç
- Herhangi bir teknik veya beşeri sorunda ortaya çıkabilecek krizi ortadan kaldıracak adımlar.

2.5.2 Çağrı Merkezinin Planlaması Unsurları

2.5.2.1 Amaçlar

İşletme kendine belirlediği amaçlar doğrultusunda işletme fonksiyonlarının amaçlarını da belirler. Yani üst yönetim tarafından işletme misyonu, amaçları, portföy analizi yapıldıktan sonra bunlara paralel ve bunları gerçekleştirmeye olanak sağlayan işletme fonksiyonlarının amaçlarını belirler. Burada çağrı merkeziyle ilgili amaçlar da müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik yapılanmada müşterilere daha hızlı ve etkin bir çağrı merkezi hizmeti verme olarak oluşturulabilir. Veya daha fazla pazar payı elde etme amacını gerçekleştirirken çağrı merkezleriyle de daha fazla kişiye hizmet verebilme amacı aynı anda gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu amaçları oluştururken çağrı merkezi yöneticileri de gerekebilecek kaynakları iyi değerlendirmeli ve belli sınırlamalara gitmelidirler.

2.5.2.2 Veri Toplama

Veri toplama aşaması ise planlamada işe yarayacak gelen çağrılar, konuşma süresi, çağrı sonrası çalışma süresi gibi raporların otomatik çağrı dağılımı sistemiyle elde edilmesinden oluşur. Bu verilerle beraber mevcut sistemle kaç kişinin aradığı, çalışanların müşterilere ne kadar sürede çözüm bulduğu, aramaların sıklığının belirlendiği gibi konulara açıklık getirir bu planlama açısından iyi bir kaynak olmakla beraber uzun dönemli planlama için yeterli değildir.

2.5.2.3 Çağrı Yüğü Analizi

Veri toplamada sadece mevcut durumun haritası çıkarılabildiği için işletme planlamasında ilerde gerekebilecek teknolojik ve insan gücü kaynağını belirlemek için çağrı merkezinin ihtiyaç duyabileceği kaynaklar çağrı yüğü analizleriyle saptanmaya çalışılır. Çağrı yüğü analizinde amaç ilerde oluşabilecek insan gücünü tahmin etmeye yönelik süreçlerin değerlendirilmesidir. Veri toplama aşamasında çağrı geliş örneklemelerinin yapılması gerekmektedir. Hangi tür çağrıların olduğu ve ilerde olabileceği iyi saptanmalıdır; bu noktada satış çağrıları, hizmet çağrıları, faturalama

hataları, bilgi veren çağrılar söz konusudur. Bu bilgiler hem otomatik sistemden hem de çağrı temsilcisinin notlarından elde edilebilir. Ayrıca tekrarlanan çağrılar da göz önüne almak gerekmektedir. Bu çağrılar planlama sürecinde önemli bir yere sahiptir ki tekrarlanan çağrıların bir kerede çözümüne ilişkin önlemler bu safhada ele alınır.

Çağrılarının sıklığı ve çeşitlerini öğrendikten sonra pazarlama bölümünün çağrı merkezini etkileyebilecek programlarını incelemek ve öğrenmek gerekir. Örneğin yeni bir ürün çıkartan ve dağıtan işletmenin çağrı merkezi temsilcisinin bundan haberdar olması gerekir. Ayrıca teknolojik altyapıyı geliştirmenin gerekli olup olmadığı öğrenilerek planlama bu şekilde ele alınmalıdır.

2.5.2.4 Personel Temini

Yukarıdaki unsurlar ele alındıktan sonra gerekli olan personel sayısı ve yeterliliği belirlenerek insan kaynakları bölümüyle ortaklaşa bir çalışma yapılmalıdır (<http://www.ecustomerserviceworld.com/articles/article19>).

2.5.3 Servis Kalitesi

Çağrı merkezlerinde yapılmak istenen müşteri memnuniyetini artırmaksa onun verdiği hizmetin kalitesi belli bir düzeyde olmak zorundadır. Çağrı merkezlerinde verilen hizmetin kaliteli olup olmadığını anlamak için bir takım ipuçlarından faydalanabiliriz.

Kalite göstergesi olarak ilk kullanabileceğimiz olgu müşteri temsilcilerinin uygun olup olmamasıdır. Yani bir müşteri temsilciyle görüşmek için ne kadar süre bekliyor? Kaç müşteri beklemekten vazgeçerek telefonu kapıyor? Gibi soruların cevapları bu kalite unsurunun bir göstergesi olabilir. Sorulara cevap ararken otomatik çağrı dağıtımı yoluyla birçok veriye ulaşabiliriz. Bu veriler çağrı cevaplama süresi, konuşma süresi, gelen çağrılar, kaçan çağrılar gibi verilerdir. Bunları analiz ederek servis kalitesi hakkında bilgiye sahip olabilir ve önlemler alabiliriz.

İkinci servis kalitesi göstergesi ise müşteri sorunun o anda çözülüp çözülemediğidir. Yani burada temsilcilerin olası problemler hakkında yeterli bilgi

düzeyine sahip olup olmamasıdır. Bunun ölçümünü yapmak için temsilciler canlı olarak veya ses kayıtlarından dinlenerek belli standartlara uyup uymadıkları gözlemlenir. Bu incelemeler tesadüfî ve ansızın yapılır ki genel durum görülmeye çalışılsın.

Üçüncü ve son gösterge olarak da müşteri temsilcisinin müşteri hakkında elindeki verileri kullanıp kullanmadığına, güler yüzlü ve samimi bir ses tonuyla konuşup konuşmadığına, iletişimi çözüm odaklı yapıp yapmadığına bakılır. Bunları bulurken temsilcinin konuşmaları incelenir. Ani yapılan denetimlerle müşteri temsilcisinin davranışları incelenerek bir sonuca varılabilir. Ya da müşterilere anketler yapılarak onların temsilcinin davranışları hakkında ne düşündükleri öğrenilebilir.

Servis kalitesiyle ilgili olarak müşterilerin hatta temsilci bekleme süreleri önemli bir unsurdur. Müşteriler ne kadar az bekletilirlerse o kadar tatmin olurlar. Çünkü telefondaki kuyruk bekleme fiziksel olarak kuyruk beklemekten çok farklıdır. Çünkü bankada sıra bekleyen bir kişi diğerlerinin beklediğini de görerek başka çaresi olmadığını düşünür fakat telefonda bekleyen insanlar daha sabırsız olurlar ve diğer müşterileri görmedikleri için bekletilmelerine bir anlam vermezler. Ayrıca fiziksel olarak kuyrukta bekleyen insanlar kaç kişi olduğunu gördükleri ve ilerlemeye şahit oldukları için bir süre sonra mutsuzlukları yavaş yavaş azalır; fakat öte yanda telefonda beklerken sırada kaç kişinin olduğunu göremedikleri için sabırları azalır ve olumsuz bir düşünceye kapılırlar. O yüzden servis kalitesinin iyi olmasını isteyen bir çağrı merkezi yönetimi müşteriyi bekletirken bunları göz önünde bulundurmalıdır (Noah ve diğerleri, 2003, s.12).

2.6 CRM-Çağrı Merkezi İlişkisi

Müşteri ilişkileri yönetiminin anlamını tezimizin ilk bölümünde yazmıştık. Kısaca yeniden tanıma bakacak olursak CRM'nin teknoloji, insan ve süreçlerden yararlanarak müşterilerle olan ilişkilerin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir anlayış, yapı, sistem olduğunu görebiliriz. Çağrı Merkezi de işletme ile müşteriler arasında yer alan, onların sesi olan ve en sık temasın sağlandığı bir birim olduğu görülmektedir. Bu nedenle CRM ile Çağrı Merkezi arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Çağrı Merkezinin çok başarılı bir şekilde işlemesi CRM'nin amacına ulaşmasını kolaylaştıran bir durumdur.

Bir işletmede CRM'nin başarılı olması için ilişkinin var olduğu müşteriye tanımak gerekir. Müşteri hakkında elimizde ne kadar çok bilgi varsa ilişkiyi etkin yönetmemiz o kadar kolaylaşır. Çağrı merkezleri CRM uygulamasında müşteri verisini çok yoğun olarak kullanmaktadır. Örneğin: müşteriye isimle cevap verilmesi, müşterinin geçmiş verileri, kampanyalar hakkında bilgi sunulabilmesi, sipariş alınabilmesi gibi uygulamalar CRM ile çağrı merkezinin entegrasyonun en güzel örnekleridir. Bu örnekleri yapabilen bir işletme müşteriye daha kolay elde tutabilmekte ve onunla iletişimi daha kolay kurabilmektedir. Bu açıdan çağrı merkezleri CRM uygulamalarından beslenen ve CRM uygulamalarını da tamamlayan merkezler olarak bilgiyi yoğun şekilde üreten ve kullanan merkezlerdir.

İşletmeler çağrı merkezlerini kurarken dikkatli olmak zorundadırlar. Çünkü çağrı merkezleri birçok uygulamayı etkileyen ve onlardan etkilenen bir yapıdır. Tabii ki bu uygulamaların başında CRM gelmektedir. CRM uygulamasıyla varılmak istenen hedefler, beklentiler, süreçler, çağrı merkezi kurulumundaki stratejileri de etkileyecektir. İşletmedeki çağrı merkezi kurma, CRM uygulaması gibi oluşan durumlarda bunların işletmenin stratejisiyle paralellik gösteren bir yapıda olması zorunludur. Hem kendi aralarında hem de işletme genel stratejisiyle paralellik göstermeyen uygulamalar büyük zaman ve para kaybına yol açabilmektedirler (Zekeriya Arslan, <http://www.vodasoft.com.tr/spage.php>) .

Müşteri ilişkileri yönetimi ve çağrı merkezinin ortak noktası işletmeye ve müşteriye değer katmaktır. Bunu yaparken farklı araçlar ve yöntemler kullanılsa da felsefe aynıdır: müşteri elde etmek ve karlı müşteriye elde tutmak. Tabi bunu yaparken onları memnun etmek ana hedeftir. Memnun olmayan bir müşteriye elde tutmak imkânsızdır. Rekabete direnmenin yolu müşterilerle beraber büyüme. Onların ne istediklerini/istemediklerini bilmek, gelecekte ne isteyip/istemeyeceklerini tahmin etmek en önemli rekabet araçlarından birisidir. Bilgiyi elde eden işletme stratejilerini ona göre oluşturur ve başarıyı daha çabuk yakalar.

Artık birçok işletme belli özellikte ürünü ve hizmeti üretmektedir. Ürün açısından farklılaşmanın pek imkânı kalmamıştır. Bugün pazara sunulan bir ürünün yarın aynısını bir başka işletme üretmektedir. Bu durum işletmeleri farklı alanlarda rekabete sürüklemektedir. Müşteriye yakın olmak, onu dinlemek, onun istediği ürünü,

istediği zamanda ona sunabilmek işletmelerin yapması gereken birtakım zorunluluklardır. Bir müşteri artık kendisine özel davranan, diğer müşterilerden farklı şeyleri sunabilen işletmeye bağlanmaktadır. Tabii ki bu bağlılık başka bir işletmenin müşteriye daha iyi hizmet vermesine kadar sürmektedir. O yüzden müşteriye ulaşılabilen araçları içinde barındıran, müşteriyle sürekli iletişim halinde olmamızı sağlayan, işleme müşteri ilişkilerini etkin yürütmeye olanak veren yapılara çok önem vermek gerekmektedir.

Bir müşteriye elden kaçırmak bize iki şeye mal olur: kaılan müşteriyle beraber azalan karımıza, kaılan müşterinin başka işletmeye gitmesiyle beraber rekabetteki güçsüzleşen pozisyonumuza. Bu nedenle işletmeler müşterinin neden kendilerini terk ettiğini bulmak zorundadırlar. Bunu da çağrı merkezi ile başarabilirler. Çünkü çağrı merkezlerinin en önemli faydalarından birisi müşteri şikâyetlerini öğrenmektir. Şikâyetleri öğrenen bir işletmenin müşteri ilişkilerine vereceği önem de artmaktadır. Bir ürünü satarken müşteriye kandırma, eksik bilgi verme gibi durumları öğrenebilen bir işletme ona göre bir politikayı hemen hayata geçirerek, o durumun yol açtığı olumsuzlukları bertaraf edebilir.

Müşteriler çağrı merkezini sadece şikâyetlerini, isteklerini, teşekkürlerini söyleyebilecekleri bir araç olarak görmekten çok, çağrı merkezine ulaştıklarında işletmenin onlar hakkında bilgi sahibi olarak onlara özel davranmasını istemektedir. Örneğin Amerika'lı bir şirket olan Barnes&Noble çağrı merkezine gelen aramalarda işletmenin veri tabanı sayesinde arayan kişi hakkında her türlü bilgiyi önünde bulan operatör arayan kişinin yapacağı bir doğum günü partisine ilişkin tavsiye verebilmektedir. Bu da o müşteriye ömür boyu işletmeye bağlı bir hale getirebilmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin işletmeye faydalı olması açısından iyi bir veri tabanına sahip olmak ve bunu iyi analiz etmek, müşteriyle birebir iletişimi sağlamak ve direkt olarak fikirlerini öğrenmek çok önemlidir. Müşterinin memnun olmadığı noktaları bilmek işletmeye dikkat etmesi gereken noktaları işaret etmektedir. Bu açıdan çağrı merkezi, fonksiyonunu ne kadar etkin yerine getirirse müşteri ilişkileri de o kadar sağlıklı olur. İşletmeler açısından önemli bir noktada bulunan çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetiminin etkin bir şekilde kullanılması için gerekli tüm şartların

eksiksiz olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. ağrı merkezi CRM'nin en önemli teknolojik araçlarından birisidir. İki arasında ortaya çıkacak bir sorun müşterileri etkileyeceğinden aralarındaki uyuma çok dikkat etmek gerekir. Örneğin müşteri veri tabanı oluşturulurken yanlış girilen bir bilgi müşteride memnuniyetsiz bir durumun ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu da müşteri işletme ilişkilerini olumsuz etkiler. Müşteri ilişkileri yönetiminde ağrı merkezleri işletme ile müşteri arasında köprü görevi görmesi açısından çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Bu nedenle ağrı merkezinin yapılanması ve işleyişi tamamen müşteri ilişkileri yönetimi felsefesine göre belirlenmelidir (Kohen, 2007, s.2) .

2.7 ağrı Merkezinin İşletmeye Faydaları

Müşteri ilişkilerinde iletişimin önemine tezimizin ilk bölümünde değinmiştik. Gerçekten de müşteriyle sıkı bir ilişkisi olan işletmelerin rekabette ilerde oldukları görülmüştür. Bir işletme müşteri ilişkisini değil iki arkadaşın birbiriyle ilişkisini düşündüğümüzde, onlar birbirlerinin eksikliklerini, artılarını, kızıdıkları şeyleri, sevdikleri şeyleri, geçmişteki davranışlarını, gelecekte isteyebileceklerini çok iyi bilirler. Birbirlerini anlayarak birbirlerine destek olurlar. İşte işletme müşteri ilişkisinin böyle bir hal almasını isteyen işletmeler arkadaşlarını yani müşterilerini çok iyi dinlemek ve iletişimi olabildiğince kolay sağlanabilen bir duruma getirmek zorundadırlar. ağrı merkezleri bunu sağlayabilme açısından işletmeler ve aynı zamanda müşteriler için de çok önemli bir araçtır.

ağrı merkezlerinin müşteri ilişkileri yönetimi ve işletmeler için yararlarını aşağıdaki gibi sayabiliriz (Kohen, 2007, 3) :

➤ Organizasyon ile müşteriler arasında köprü oluşturur. Yani iletişimin sağlandığı bir platform görevi görür.

➤ Müşteriyi dinleyerek, anlayarak ve ona yardımcı olmayı hissettirerek sadakatin artmasına etki eder.

➤ İletişimi sağlayan yapılar ve orda çalışan insanlar etkin bir şekilde yönetilerek kaliteli bir iletişim kurulması sağlanır.

➤ Veri tabanının kurulmasına, sürekli ve düzenli veriler sağlayarak neden olur.

➤ Pazarlama stratejileri belirlenirken bu verilerden yararlanılarak daha etkin stratejiler belirlenebilir.

➤ Ürün ve hizmetler hakkında geri besleme yaparak işletmenin kendini değerlendirmesi sağlanır.

➤ Geri besleme sonucu üretilen ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılanmasına yardımcı olduğu için yatırımların boşa gitmesini engelleyerek maliyetlerin azalmasına etki eder.

Şimdi çağrı merkezinin müşteri memnuniyeti, iletişim kontrolü, sonuç odaklı pazarlama, verimlilik artışı, kalite ve iyileştirme, gelir artışı gibi faydaları nasıl sağladığına bakalım (age s.4) :

2.7.1 Müşteri Memnuniyeti

Bir işletmeyle iletişimi kolayca sağlayan bir müşteri, şikayetlerini, isteklerini vb. düşüncelerini kolayca işletmeye iletebiliyorsa ve işletmenin genel müşteri yönetimi vizyonu, müşteri hizmetleri anlayışı bu düşünceleri değerlendirip müşteri isteklerini yerine getiriyorsa, müşteri memnuniyetini sağlamak daha kolay bir hal alır. Fakat sadece çağrı merkezi var diye de bir işletme müşteri memnuniyetini sağlayamaz. Önemli olan iletişim kurularak elde edilen sonuçların müşteriye memnun edecek doğrultuda sonuçlandırılmasıdır.

2.7.2 İletişim kontrolü

Müşteriyle iletişim sağlandığı noktaları akıllıca yönetmek gerekmektedir. Aranıldığında cevaplanmayan, uzun bekleme süresine sebep olan vb. problemleri barındıran bir çağrı merkezi istenilen faydayı sağlamaz. Ayrıca hitabet sanatını bilmeyen, sorunları çözmede yardımcı olamayan eğitimsiz çağrı merkezi çalışanları da

iletişimle sağlanması beklenen faydaları sekteye uğratır. Bu bakımdan iletişim araçlarını doğru kontrol etmeli, iletişim içinde bulunan insan kaynaklarını iyi eğitmeliyiz.

2.7.3 Sonuç Odaklı Pazarlama:

İşletme iletişim kanallarından gelecek düzenli ve sürekli bir veri, işletmenin veri tabanı yaratmasında muazzam bir kaynak görevi üstlenmektedir. Pazarlama stratejilerini yaparken işletmeye en çok gerekli olan şey müşteriler hakkında oluka fazla şeyi bilmektir. ağrı merkezleri bu anlamda kullanıldıklarında elde edecekleri verilerle, etkin bir pazarlama stratejini kurmaya yardımcı olurlar. İşletme bu verilerle kime, hangi ürünü, nasıl satacağını daha kolay öğrenebilmektedir.

2.7.4 Verimlilik Artışı

ağrı merkezi kurmak, insan kaynaklarını eğitmek, süreçleri yönetmek oldukça maliyet gerektiren çabalardır. nemli olan bu maliyetlerin karşılanmasını sağlayacak sonuçların ortaya çıkarılmasıdır. Yüz yüze görüşmelere göre aslında ağrı merkezi daha az maliyetlidir. Ayrıca işleyişin tek merkezden sağlanabilmesi de verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. Birçok kurum tarafından tam olarak belirlenememişse de yatırımın geriye dönüşü de birçok alanda yapılan yatırıma göre hızlıdır.

2.7.5 Kalite ve İyileştirme

İşletmeler belirli bir kalitede ürün ve hizmeti üreterek müşteriye sunarlar. Sunduklarının beğenip beğenilmediğini anlamak için araştırma yaptırmak oldukça zahmetli ve maliyetli bir iştir. ağrı merkezleri işte bu noktada ürün ve hizmetler hakkında geri dönüşler alarak, işletmenin istenilen kalite ve düzeyde ürün ve hizmet üretilip üretilmediğini görmesi açısından faydalı olmaktadır. ağrı merkezine gelen şikâyet, istek veya teşekkürlerin değerlendirilmesi sonucu ürün ve hizmet üretiminde nerde bir aksaklık olduğunu, müşterilerin neye dikkat ettiklerini, tam olarak ne istediklerini öğrenerek, beklenen kalitede ürünlerini iyileştirme yoluna giderler.

2.7.6 Gelir Artışı

Çağrı merkezlerinin en önemli faydalarından birisi de telefonla satış ve pazarlama imkânlarının değerlendirilmesidir. Telefonla satış yüz yüze satışa göre hem bir alternatif oluşturmakta, hem de maliyet açısından avantaj sağlamaktadır.

Çağrı merkezinin işletmeye sağladığı faydaları yazdık. Tabi ki çağrı merkezlerinden bu faydaları sağlamak çok basit olmamaktadır. Burada önemli olan CRM’ de olduğu gibi işletme kültürünün çağrı merkezi uygulamasını içine alabilecek bir yapıya dönüştürmektir. Bütünleştirilmiş sistem gereği sadece çağrı merkezinde çağrılar alan bir temsilciyle başarı gelmez. Önemli olan verileri analiz edenlerin, bu analizlere göre üretimi gerçekleştirenlerin ve ürün-hizmet sunumunda bulunan herkesin müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik hareket etmesidir. İşletme yöneticileri çağrı merkezini bir gider kalemi olarak görmemeli ve çağrı merkezinden alınabilecek her türlü faydayı almaya yönelik bir anlayışı benimsemeli ve bu anlayışı tüm işletmeye benimsetmelidirler.

2.8 Çağrı Merkezlerinde Stratejik Planlama

Çağrı merkezlerinde yapılacak olan stratejik planlama, işletme stratejisiyle paralellik gösteren bir yapıda olmalıdır ki işletmenin istediği amaçlara ulaşılabilsin. Çağrı merkezinde stratejik planlamaya baktığımızda 7 ana başlığı görüyoruz ki bu başlıklar herhangi bir strateji planlamasının ana unsurları olmaktadır. Bu unsurlar çağrı merkezi ile ilgili olarak nasıl bir çaba gerektiriyor; şimdi ona bakalım (Zekeriya Arslan, <http://vodasoft.com.tr/spage.php>):

7 ana unsur:

I.Misyon ve Vizyon Belirleme

II.İç Çevre Analizi

III.Dış Çevre Analizi

IV.Stratejik Varsayımlar

V.Hedefler

VI.Stratejiler

VII.Taktikler

Bir çağrı merkezi için stratejik planlama yapmak çok önemlidir. Aslında stratejik planlama işletmenin kendisi için zaten var olması gereken bir planlamadır. Eğer bu planlama yapılmazsa her an farklı sorunlar ortaya çıkar ve sorunları çözmek düşünüldüğünden de zor olur. O bakımdan işletme stratejik planlamasında ulaşılabilir, ölçülebilir hedeflerin paraleli olan hedefler çağrı merkezinin hedefleri ile bütünleşik bir yapı göstermelidir.

2.8.1 Misyon ve Vizyon Belirleme

Misyon, herhangi bir unsurun varlık sebebi olarak açıklanır. Çağrı merkezinin de misyonu o işletme için var oluş sebebidir. Bu misyon bir cümle olabileceği gibi, doğru kurgulanmış, kendi içinde bütünlüğü olan birkaç cümleden de oluşabilir. Herkes tarafından anlaşılabilir ve herkese aynı şeyi düşündüren, anlatan bir biçimde olmalıdır. En önemli nokta da işletme misyonu ile paralellik göstermek zorunda olmasıdır.

Vizyon ise bir işletmenin, kişinin vb. ne zaman nerede olmak istediğinin tanımıdır. Vizyon ile misyon birbirine karıştırılmamalıdır. Bunlar birbirini tamamlar nitelikte olmalıdır.

Misyon ve vizyona örnek verecek olursak:

A işletmesinin çağrı merkezi, müşterilere çok hızlı cevap veren, sorunları ilk seferinde kısa sürede çözen, maliyetlere düşürücü etki yapan bir işleyişe sahiptir. Müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırıcı bir rolü vardır.

2.8.2 İç Çevre Analizi

İç çevre analizi ile anlatılmak istenen, çağrı merkezinin şu andaki yapısıdır. Güçlü yönlerinin ve zayıf yönlerinin tespit edildiği analizdir. Çağrı merkezi ile ilgili bazı rakamlar bu analizde yer almalıdır ki acil durum planları ve alternatif planlar değerlendirilip işleyişe dâhil edilsin.

İç çevre analizine bazı örnekler vermek gerekirse:

- Personel sirkülasyon oranı son 3 sen içinde %56'ya düşmüştür.
- Müşterilerden gelen geri besleme çağrılarının oranı %5'tir ve bu sayede 4 yeni ürün geliştirilmiştir.
- Çağrı merkezinde 34 çalışan bulunmaktadır; bunların 3'ü takım lideridir.

2.8.3 Dış Çevre Analizi

Yasal düzenlemeler, rekabet, sektördeki gelişmeler ve beklentiler, hizmet alınan firmalar ve bunların muhtemel durumları gibi işletmeyi etkileyen fakat işletme dışında yaşanan gelişmeler dış çevre analizine konu olacak gelişmelerdir.

Dış çevre analiz sonuçlarına bazı örnekler şunlar olabilir:

- Rakipler yeni bir teknoloji satın alarak çağrı merkezlerinde farklı bir yapıyı uygulamaya başladılar.
- Devlet çıkarmış olduğu bir takım yasalarla çağrı merkezi çalışma saatlerini düzenlemeye gitti.
- Hizmet alınan firmalarda ciddi problemler ortaya çıkmaya başladı.

İç ve dış çevre analiziyle yapılmak istenen SWOT analizidir. Yani çağrı merkezinin zayıf, güçlü yönleri, tehditler ve fırsatlarıdır. Bir analiz yaparken bu unsurları incelemek başarı için zorunlu bir durumdur.

2.8.4 Stratejik Varsayımlar

İşletmeler çevresinde veya içinde olabilecek her şeyi bilemez. Yani riskli bir durum söz konusudur. Bazen belirsizlik durumu olur yani değişimlerin gidişatını tahmin etmeye olanak veren belirtiler yok denecek kadar azdır. Bazen tahminleri yapacak belirtilerin oranları düşük olur yani riskli durumlar söz konusu olur. İşletme bu durumlarda belirsizlik ortamından belirlilik ortamına veya riskli ortama geçmek zorundadırlar. Bu nedenle işsizlik oranındaki beklentiler, işletmeyi ilgilendiren yasal düzenlemeler, rakipler hakkındaki durumlar tahmin etmeye çalışılarak belirsizlik ortamından kaçınılmaya çalışılır.

Varsayımların doğruluğu veya en azından sağlamlığını kontrol etmek önemlidir. Çünkü varsayımlar planlamanın geri kalan kısmındaki birçok noktayı etkileyecektir. Varsayımlar nasıl yapıldığına dair bu noktada fazla detaya inmeyeceğiz. Fakat birçok tahmin yönteminin olduğunu söyleyebiliriz.

2.8.5 Hedefler

Bu adıma kadar vizyon, misyon belirlendi. İç ve dış çevrenin nasıl olduğu öğrenildi. Gelecek tahminleriyle trendlerin nasıl olacağı görülmeye çalışıldı. Artık çağrı merkezinin tam olarak neyi hedeflediğini belirleme zamanı geldi. Hedefler belirlenirken onların ulaşılabilir, anlaşılır, sayısal, denetlenebilir, belirli bir süreyi kapsayan, gerçekçi olması gibi özelliklere sahip olması gerekir.

Hedeflere örnekler verecek olursak:

- 1 yıl içinde müşteri bilgilerinin % 25 artırılması.
- 2 yıl içinde personel sirkülasyonunun % 35'in altına indirilmesi.
- İşlem başına maliyetin en az %2 azaltılması.

- Gelecek 3 yıl içinde en iyi çağrı merkezi hizmeti sağlayan ilk 3 işletme arasına girmek.

2.8.6 Stratejiler

Yukarıda örneklerini verdiğimiz hedeflere ulaşmak için doğru yapılmış stratejilerden yararlanmak gerekmektedir. Stratejiler belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirtirler. Teknoloji yatırımı, dış kaynak kullanımı planlaması, yapısal değişiklikler, süreç analizi sistemleri geliştirme çalışmaları, belli hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejiler olabilirler.

Bu stratejilere bazı örnekler verelim:

- Dağınık ve bağımsız olan 3 çağrı merkezi lokasyonu tek bir sanal çağrı merkezi haline getirilecek ve bu sayede maliyetler azalacaktır.
- Çağrı merkezinde 2 yeni pozisyon açılacaktır. Bu pozisyonların görevi, süreçlerin hızlandırılmasını sağlayıcı stratejiler geliştirmek ve taktikler uygulamak olacaktır.
- Operatörlerin tamamı çapraz satış konusunda eğitileceklerdir.

2.8.7 Taktikler ve Ara Hedefler

Taktikler herhangi bir durum karşısında izlenecek yoldur. Örneğin günlük problemleri çözmek için işletmenin belli taktikleri vardır. Her bir taktiğin bir zaman planı, bitirilme tarihi ve hedefi vardır.

Ara hedefler de 12–18 ay içinde tamamlanacak olan ve ölçülebilir küçük hedeflerin açıklandığı bölümdür. Genellikle yeni bütçe döneminde tamamlanabilecek kadar küçük uygulamaları içerir. Daha uzun vadeli belirtilmez.

Bazı taktik ve ara hedefler şöyledir:

- Haziran sonuna kadar operatörlerin yeni teknoloji kullanımına geçmeleri sağlanacak.
- Şubat sonuna kadar yeni çalışanların eğitimi tamamlanacak.

Çağrı merkezi stratejik planlamasıyla yapılmak istenen, doğru hedeflere doğru yollardan gitmek çabasıdır. Önceden titizlikle yapılmayan bu planlama sonrasında büyük miktarlarda zaman ve para kaybına neden olabilir. En önemlisi de müşteri memnuniyeti ve sadakati plansız bir çalışmanın sonucu olarak azalabilir. Bazı şeyleri önceden görmek, yerinde müdahaleye olanak sağlayan yöntemler geliştirmek her yapının sağlıklı işlemesine sebep olduğu gibi çağrı merkezlerinin de sağlık işlemsine neden olmaktadır. Planlaması iyi yapılmamış bir sürecin denetimi de iyi yapılamaz. Tatmin olmayan müşterilerin de denetim eksikliği sonucu görülememesi rekabette gerilerde kalınmasına sebep olur. Bu bağlamda her sürecin planlaması doğru yapılmalı, ara ara gözden geçirilmeli, gerekiyorsa değişiklik yapılmalıdır. Çağrı merkezi gibi müşteriyle temasın direkt olarak sağlandığı noktalara çok önem verilmelidir. Yani stratejiler yapılırken en ince detayı bile doğru düşünülmelidir.

2.9 Çağrı Merkezinin Türkiye’deki Yeri

Türkiye’de çağrı merkezi sektörü 1996 yılından sonra gelişmeye başlamıştır. Dünyadaki gelişimine baktığımızda (2. başlık altında görülen) 1960’ların sonları çağrı merkezi kavramının konuşulmaya başlandığı ve eyleme çok kapsamlı bir şekilde olmasa da geçildiği görülmektedir. Türkiye’de bu kadar geç uygulanmasının birçok nedeni olabilir. Bu kısımda onların üzerinde durulmayacaktır. Önemli olan Türkiye’de uygulanmaya başlanan Çağrı Merkezi sisteminin öneminin tam anlaşılıp anlaşılabilmesidir. Aslında 1996 yılından öncede çağrı merkezi olan işletmeler vardı; fakat bu işletmeler için çağrı merkezi bulunması bir zorunluluk idi. Fakat son yıllarda bu zorunluluk olarak görülen sistem, müşteri tatmini sağlayıcı bir araç olarak görülmeye başlanmış ve uygulama alanı oldukça genişlemiştir. Türkiye’de bankalar ve GSM operatörleri bu alanda oldukça büyük yatırımlar yapmışlardır. Bununla beraber diğer

sektör temsilcileri de çağrı merkezine gerekli önemi vermiş ve bünyelerine bu sistemi katmaya başlamışlardır (Kohen, 2003, s.1).

Bundan birkaç yıl önce Hindistan çağrı merkezi üssü olarak anılırken artık oraya giden işletmeler başka ülkelere kaymaya başlamışlardır. Bunun nedenlerinden birisi de Hindistan'daki çalışanların İngilizce aksanlarının biraz kötü olmasıdır. Bu durum Türkiye açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bazı Türk çağrı merkezi yöneticileri Türkiye'de Almancanın bir hayli bilindiğini ve bunun lehimize bir durum olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Ayrıca Almanya'nın son yıllarda Türkiye'yi potansiyeli olan bir ülke olarak görmeye başladığı saptanmıştır. Türkiye'nin sahip olduğu güvenilir ve gelişmiş Telekom altyapısı, düşük ses taşıma maliyetlerinin yabancı firmaların dikkatini çektiğini belirten CMC Genel Müdürü Başak Soykan, ayrıca işgücü maliyetlerinin Avrupa ülkelerine kıyasla daha düşük olması ve coğrafi yakınlığımızın bizi avantajlı duruma getirdiğini de söylemiştir.

Ülkemizde çağrı merkezi sektörünün 2007 yılında %25 büyüyerek yaklaşık olarak 25,000 çalışan istihdam sağladığı ve gelebilecek yatırımlarla bu rakamın katlanarak artacağı belirtilmiştir.

Türkiye'deki çağrı merkezi verileri:

- Dünya çapında 150 ile 250 bin arasında çağrı merkezi bulunurken ülkemizde bu sayı 200 dolayında olup bu sayının %20'si de bankalar tarafından oluşturulmaktadır. (200 sayısı aslında biraz tahminlerin altında kalan bir sayıdır).
- Türkiye'de dışarıdan çağrı merkezi hizmeti veren işletme sayısı 20 olup bu işletmelerde yaklaşık 5,000 kişi çalışmaktadır.
- Dünya devlerinin çağrı merkezi konumundaki Hindistan'da tek bir işletmenin çalışan sayısı 45,000'dir.
- Çağrı merkezi sektörünün 2007 yılında %25 büyümesi ve çalışan sayısının 25,000 olması öngörülmüştü (Referans 2007).

➤ Ülkemizde çağrı merkezi sektöründe 2010 yılına kadar en az yüzde 10-12 arasında büyüme gerçekleşmesi tahmin edilip, kamu projelerinin devreye alınması halinde ise bu rakamın yıllık % 15-20'lere ulaşılacağı tahmin edilmektedir.

➤ ABD'de her 100 kişiye 1 çağrı merkezi kabini düşerken Türkiye'de 2500 kişiye 1 çağrı merkezi kabini düşmektedir. (Bu hesaplamadan Türkiye'de yaklaşık 30.000 çağrı merkezi kabini olduğu çıkartılabilir).

➤ IMI Conferences'ın yaptırdığı araştırmaya göre Türkiye genelindeki 850 çağrı merkezinin sektörel dağılımı şöyledir: % 27,1 üretim, % 15,9 banka-sigorta-finance, % 15,7 toptan-perakende, % 3,1 sağlık, % 3,1 taşımacılık, % 3,1 telekomünikasyon ve % 29,7 diğer iş kolları.

➤ İşletmelerin (çağrı merkezi olan) % 97,9'u kendi çağrı merkezlerine sahip olup % 2,1'de dış kaynaktan çağrı merkezi hizmeti almaktadır (Milliyet, 2008) .

Kohen'e göre Türkiye'de çağrı merkezi sayısının günümüzde 800–1000 arasında, burada çalışan sayısının da 30.000 ile 32.000 arasında olduğu sanılmaktadır. Ayrıca sektörün her yıl bir önceki yıla göre % 30 büyüdüğü tahmin edilmektedir.

Ülkemizde kamunun da çağrı merkezi kurmaya ve çağrı merkezi sisteminin değerinin farkına varmaya başladığını görmekteyiz. Maliye Bakanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından Vergi İletişim Merkezi adıyla ilk defa kamu sektörü çağrı merkezi kurmuştur.

Yukarıdaki farklı verilerden yola çıkarak 2008 yılında çağrı merkezi sayısının 750–900 arasında olduğu ve çalışan sayısının da 25000–30000 civarında olduğu söylenebilir. Ayrıca sektörün her sene % 25 civarında büyüdüğü düşünülmektedir. Elimizde somut olarak çağrı merkezi ve buralarda çalışan sayısı bulunmamaktadır. Çünkü bu konuda yapılmış bir araştırmanın varlığına rastlanılmamıştır. O yüzden az önce bahsettiğimiz sayılar tahmini sayılardır.

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Kredi kartı sahiplerinin, kredi kartı ile ilgili olarak bankaların çağrı merkezlerini aradıklarında, çağrı merkezi ve temsilcisi hakkında önem verdikleri unsurlar ve müşteri temsilcisiyle görüştüktan sonra aldıkları hizmetten memnun kalıp kalmadıkları incelenecektir. Böylece çağrı merkezinin müşteri memnuniyetine etkisi hakkında bir sonuca varılacaktır.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Saha Çalışması

Hazırlanan anket, Eskişehir’de insan trafiğinin en yoğun olduğu caddelerden birinde yüz yüze anket yöntemiyle yapılmıştır. Anket hafta sonu Cumartesi (31.05.2008), Pazar (01.06.2008) ve hafta içi Çarşamba (04.06.2008) günü öğlen 13.00 -15.00 ve akşamüstü 17.00 -19.00 saatleri arasında yapılmıştır. Çalışmada tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemi esas alınmıştır bu yüzden örnekleme hatası istatistiksel olarak hesaplanamamıştır. Örneklem sayısı 150 kişidir. Analiz için SPSS 15.0 for Windows istatistik programı kullanılmıştır.

Zaman Planı

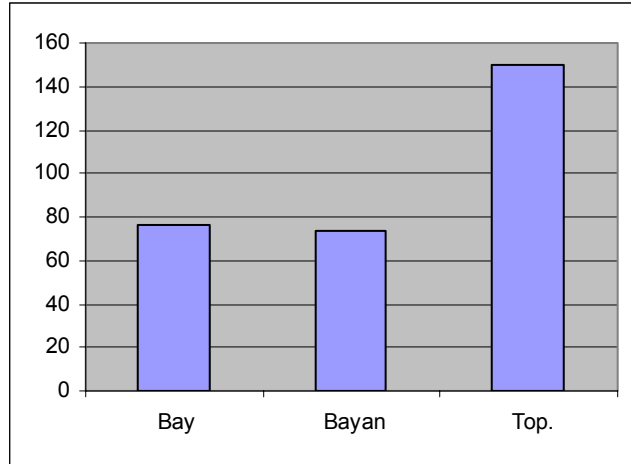
25 Mayıs- 15 Haziran 2008

Örnek Yapısı

Sahada 150 örneklem üzerinde çalışma yapılmıştır. Örneklemen cinsiyet, yaş ve gelir özellikleri aşağıda gösterilmiştir.

Cinsiyet

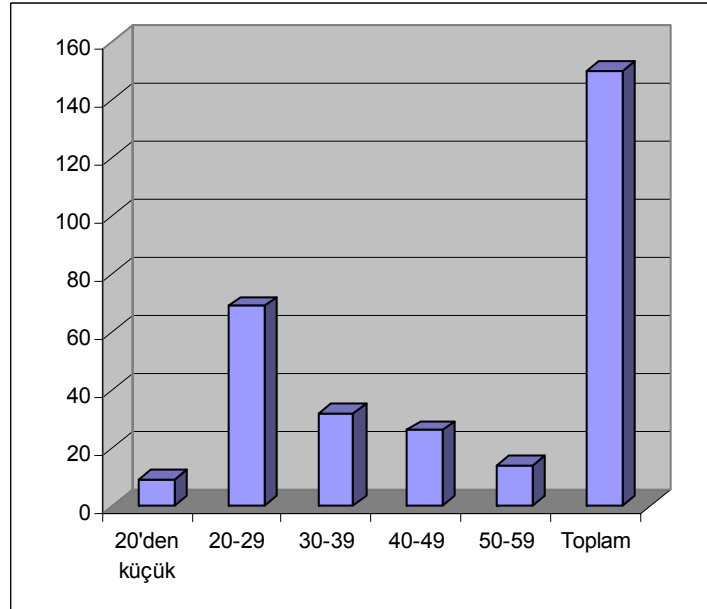
Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bay	76	50,7
Bayan	74	49,3
Top.	150	100,0



150 kişilik örneklemin 76'sı bay, 74'ü bayandır.

Yaş

Yaş	Frekans	Yüzde
20'den küçük	9	6,0
20 -29	69	46,0
30 -39	32	21,3
40 -49	26	17,3
50 -59	14	9,3
Toplam	150	100,0

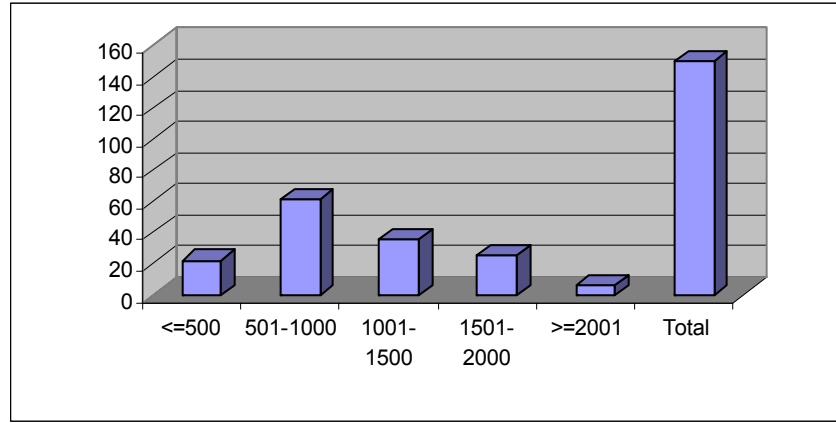


20'den küçük 9 kişi, 20 -29 arasında 69 kişi, 30 -39 arasında 32 kişi, 40 -49 arasında 26 kişi, 50 -59 arasında 14 kişi vardır.

Gelir

Gelir	Frekans	Yüzde
<=500	22	14,7
501 -1000	61	40,7
1001 -1500	36	24,0
1501 -2000	25	16,7
>=2001	6	4,0
Total	150	100,0

(Gelir YTL cinsidir)



500'den düşük 22 kişi, 501 -1000 arası 61 kişi, 1001 -1500 arası 36 kişi, 1501 - 2000 arası 25 kişi ve 2000 üzeri 6 kişi.

3.3 Araştırmanın Sonuçları

S. 1.2 ve 1.3

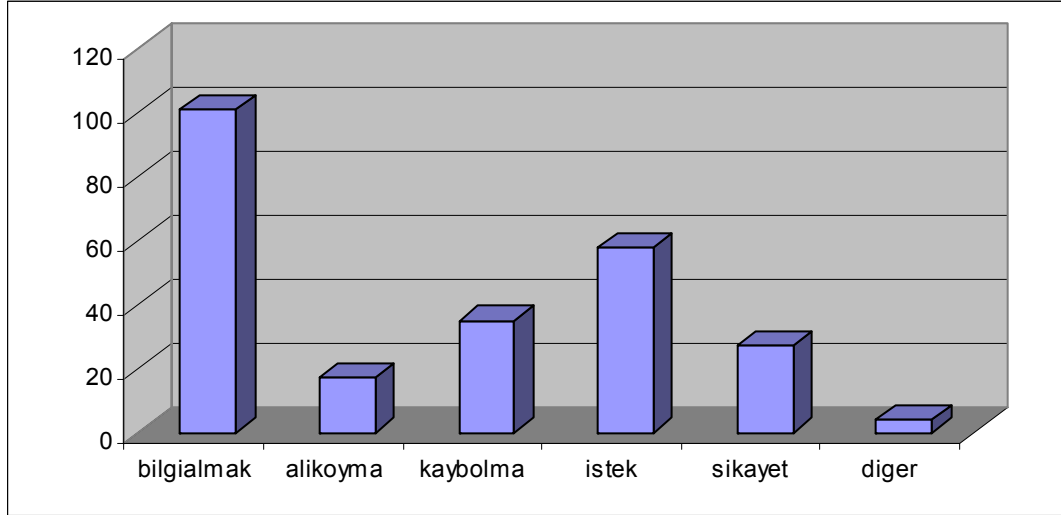
Kaç yıldır kredi kartı kullanıyorsunuz? Ve Kaç farklı bankanın kredi kartına sahipsiniz? Sorularına verilen cevapların anlamlı tablosu aşağıda verilmiştir.

	Yıl	Adet
Ortalama	4,9067	1,9467
Minimum	1,00	1,00
Maksimum	16,00	5,00

Kredi kartı kullanma zamanının en az 1 yıl ve en çok 16 yıl ve ortalama kullanımının 4,9 yıl olduğu; farklı bankaların kredi kartı sahipliğinin en az 1 adet ve en çok 5 adet ve ortalama 1,9 adet olduğu ortaya çıkmıştır

S.2.1 Çağrı merkezinin neden aradınız/ararsınız?

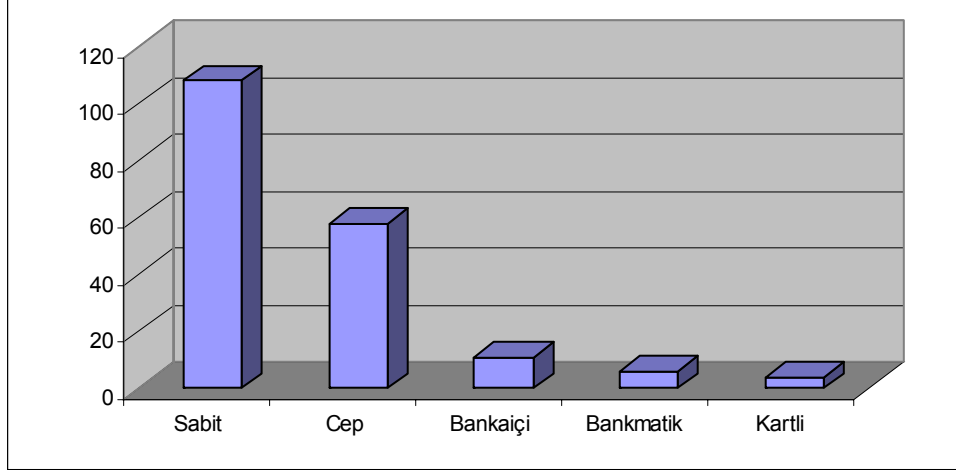
Neden	Bilgi Almak	Alıkoyma	Kaybolma	İstek	Şikâyet	Diğer
Frekans	101,00	17,00	35,00	58,00	27,00	4,00



101 kişi bilgi almak için, 17 kişi bankamatik kartı alıkoyması yüzünden, 35 kişi kartın kaybolması, kırılması vb. durumlardan, 58 kişi herhangi bir istekte bulunmak için, 27 kişi şikâyet etmek için (diğer) 1 kişi iptal ettirmek, 3 kişi de internet bankacılığı için aramış veya arıyor.

S. 2.3 Çağrı merkezini nerden/nasıl ararsınız?

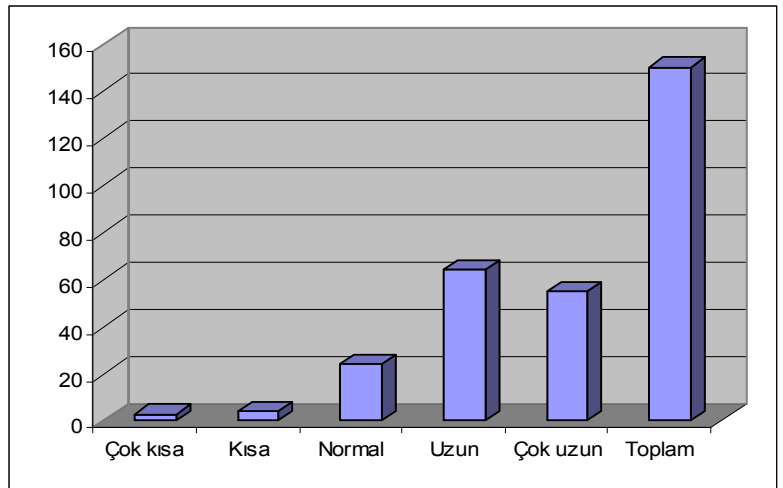
Nasıl/Nerden	Sabit	Cep	Banka içi	Bankamatik	Kartlı
Frekans	108,00	58,00	11,00	6,00	4,00



108 kişi sabit telefondan, 58 kişi cep telefonundan, 11 kişi bankanın içindeki telefondan, 6 kişi bankamatik yanındaki telefondan, 4 kişi ise kartlı/kontrollü telefondan aramıştır.

S.2.4 İlk aramada bağlanma süresi (telefonun karşısında ilk defa temsilcinin/otomatik yönlendiricinin sesinin duyuncaya kadar geçen zaman) hakkındaki düşünceniz nedir?

Bağ. Süre.	Frekans	Yüzde
Çok kısa	3	2,0
Kısa	4	2,7
Normal	24	16,0
Uzun	64	42,7
Çok uzun	55	36,7
Top.	150	100,0



İlk bağlanma süresine çok kısa cevabı veren 3 kişi, kısa cevabı veren 4 kişi, normal cevabı veren 24 kişi, uzun cevabı veren 64 kişi ve çok uzun cevabı veren 55 kişidir.

Bağlanma Süresi - Cinsiyet

Bağlanma Süresi			Cinsiyet		Top.
			Bay	Bayan	
	Çok Kısa	FREKANS	1	2	3
		%	1,3%	2,7%	2,0%
	Kısa	FREKANS	3	1	4
		%	3,9%	1,4%	2,7%
	Normal	FREKANS	17	7	24
		%	22,4%	9,5%	16,0%
	Uzun	FREKANS	30	34	64
		%	39,5%	45,9%	42,7%
	Çok uzun	FREKANS	25	30	55
		%	32,9%	40,5%	36,7%
Top.		FREKANS	76	74	150
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Bağlanma süresi ile cinsiyeti gösteren tabloya baktığımızda bağlanma süresi için normal diyen bay ve bayanlar arasında (17 bay - 7 bayan) belli bir farklılık vardır. Diğer düşüncelerde genelde oranlar birbirine yakındır.

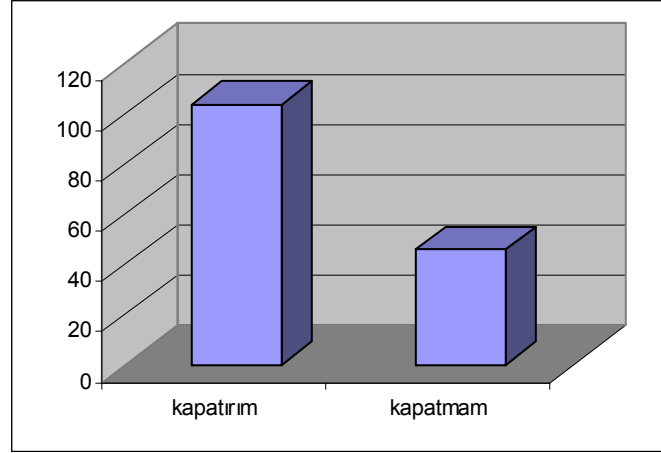
Bağlanma Süresi-Yaş

Bağlanma Süresi			Yaş					Top.
			<20	20 -29	30 -39	40 -49	50 -59	
	Çok uzun	FREKANS	4	21	16	9	5	55
		%	44,4%	30,4%	50,0%	34,6%	35,7%	36,7%
	Uzun	FREKANS	4	29	14	11	6	64
		%	44,4%	42,0%	43,8%	42,3%	42,9%	42,7%
	Normal	FREKANS	1	14	1	6	2	24
		%	11,1%	20,3%	3,1%	23,1%	14,3%	16,0%
	Kısa	FREKANS	0	2	1	0	1	4
		%	,0%	2,9%	3,1%	,0%	7,1%	2,7%
	Çok Kısa	FREKANS	0	3	0	0	0	3
		%	,0%	4,3%	,0%	,0%	,0%	2,0%
Top.		FREKANS	9	69	32	26	14	150
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bağlanma süresi ile yaş tablosunda, bağlanma süresini çok uzun bulanların 30 -39 yaş arasında yoğunlaştığı (% 50), uzun diyenlerin oranlarının birbirine yakın olduğu, normal diyenlerin 30 -39 arasında en az cevap verildiği (% 3,1) ve çok kısa diyenlerin sadece 20 -29 yaş arasında olduğu görülmüştür.

S. 2.5 Telefonda çok uzun süre beklerseniz çağrı merkezi görevlisine bağlanmadan telefonu kapatır mısınız (görüşmeyi sonlandırır mısınız) ?

Cevap	Frekans	Yüzde
Kapatırım	104	69,3
Kapatmam	46	30,7
Top	150	100,0



104 kişi (% 69, 3) kapatırım, 46 kişi (% 30,7) kapatmam cevabını vermiştir.

Cinsiyet-Kapatma

Cevap		Cinsiyet		Top.
		Bay	Bayan	
Kapatmam	FREKANS	25	21	46
	%	32,9%	28,4%	30,7%
Kapatırım	FREKANS	51	53	104
	%	67,1%	71,6%	69,3%

Kapatmam diyen bay 25 kişi (% 32,9), bayan 21 kişi (% 28,4); kapatırım diyen bay 51 kişi (% 67, 1) bayan 53 kişi (% 71,6). Bay ve bayanlardaki cevaplarda aşırı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

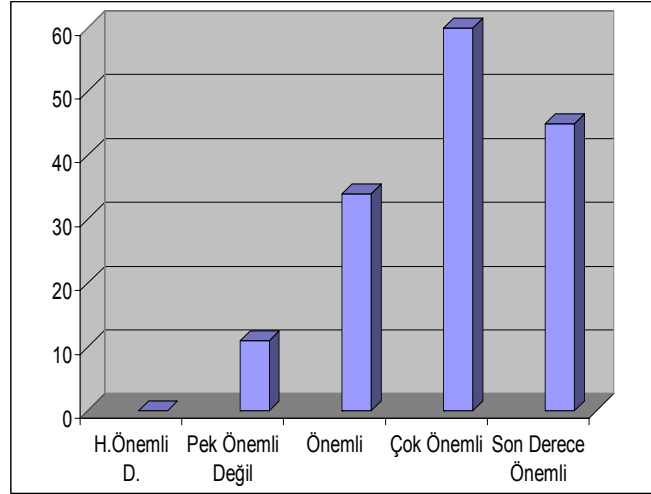
S. 2.6 Tekrar arar mısınız?

Cevap	Frekans	Yüzde	Cevap	Frekans	Yüzde
Ararım	98	65,3	Bankgitm	5	3,3
Aramam	52	34,7	Mümiptal	1	0,7
Top.	150	100,0			

Tekrar ararım diyen 98 kişi ve aramam diyen ise 52 kişidir. Bir önceki soruyla ilişkili olarak kapatırım cevabı verenlerden 6'ı tekrar aramam demiştir. Aramadıkları takdirde ne yaptıkları sorulduğunda 5 kişi bankaya (şubeye) gittiğini 1 kişi sinirlendiği için kartı iptal ettirmeye çalıştığını söylemiştir.

2.7.a. İlk aramada bağlanma süresi hakkındaki düşünceler.

Düşünce	Frekans	Yüzde
H.Önemli D.	0	0
Pek Önemli Değil	11	7,3
Önemli	34	22,7
Çok Önemli	60	40,0
Son Derece Önemli	45	30,0
Top.	150	100,0



İlk aramada bağlanma süresi için, 11 kişi (%7,3) pek önemli değil, 34 kişi (%22,7) önemli, 60 kişi (% 40) çok önemli ve 45 kişi (% 30) son derece önemlidir demiştir. Hiç önemli değil diyen olmamıştır.

İlk Bağlanma Süresi - Cinsiyet

		Cinsiyet	
Düşünce		Bay	Bayan
Pek Önemli Değil	FREKANS	7	4
	%	9,2%	5,4%
Önemli	FREKANS	18	16
	%	23,7%	21,6%
Çok Önemli	FREKANS	27	33
	%	35,5%	44,6%
Son Derece Önemli	FREKANS	24	21
	%	31,6%	28,4%

İlk bağlanma süresinin önemi için 7 bay (% 9,2), 4 bayan (% 5,4) pek önemli değil, 18 bay (% 23,7), 16 bayan (% 21,6) önemli, 27 bay (% 35,5) , 33 bayan (% 44,6) çok önemli ve 24 bay (% 31,6) , 21 bayan (% 28,4) son derece önemli demıştır.

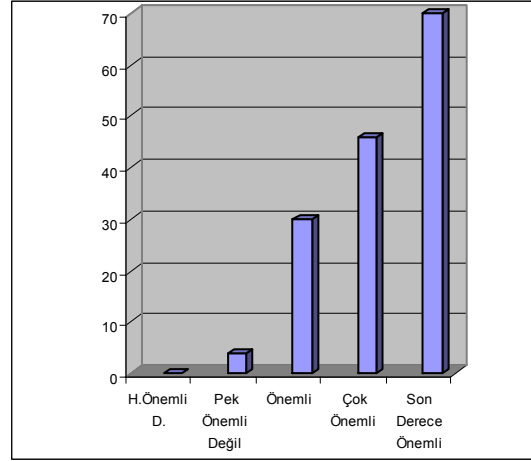
İlk Bağlanma Süresi - Yaş

		Yaş				
Düşünce		<20	20 -29	30 -39	40 -49	50 -59
Pek Önemli Değil	FREKANS	1	3	5	2	0
	%	11,1%	4,3%	15,6%	7,7%	,0%
Önemli	FREKANS	2	22	6	3	1
	%	22,2%	31,9%	18,8%	11,5%	7,1%
Çok Önemli	FREKANS	1	24	14	10	11
	%	11,1%	34,8%	43,8%	38,5%	78,6%
Son Derece Önemli	FREKANS	5	20	7	11	2
	%	55,6%	29,0%	21,9%	42,3%	14,3%

İlk bağlanma süresi önemi - yaş tablosunda 50 -59 grubunda pek önemli değil cevabı hiç verilmemiştir. 20 -29 grubunda önemli cevabı ağırlık kazanmış (% 31,9), 30 -39 grubunda çok önemli cevabı yoğun olup (% 43,8) ilk bağlanma süresinin oransal olarak 20 yaş altı için son derece önemli cevabının fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

2.7.b İlk aramadan sonra ilgilendiğiniz birime bağlanmak için beklediğiniz süre hakkındaki düşünceler.

Düşünce	Frekans	Yüzde
H. Önemli D.	0	0
Pek Önemli Değil	4	2,7
Önemli	30	20,0
Çok Önemli	46	30,7
Son Derece Önemli	70	46,7



İlk aramadan sonra ilgilendiğiniz birime bağlanmak için beklediğiniz süre için katılımcıların 4'ü (% 2,7) pek önemli değil, 30'u (% 20) önemli, 46'sı (% 30,7) çok önemli, 70'i (% 46,7) son derece önemlidir demiştir. Hiç önemli değil diyen olmamıştır.

İlk Aramadan Sonra Bağlanma - Cinsiyet

		Cinsiyet	
Düşünce		Bay	Bayan
Pek Önemli Değil	FREKANS	3	1
	%	3,9%	1,4%
Önemli	FREKANS	15	15
	%	19,7%	20,3%
Çok Önemli	FREKANS	24	22
	%	31,6%	29,7%
Son derece Önemli	FREKANS	34	36
	%	44,7%	48,6%

İlk aramadan sonra ilgili birime bağlanmak için geçen zaman ile cinsiyet tablosuna göre bay ve bayan deneklerin düşünceleri birbirine yakın çıkmıştır.

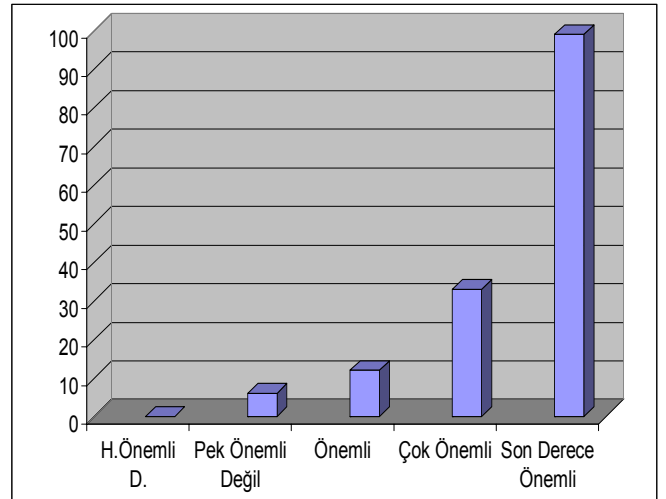
İlk Aramadan Sonra Bağlanma - Yaş

		Yaş				
Düşünce		<20	20 -29	30 -39	40 -49	50 -59
Pek Önemli Değil	FREKANS	0	2	1	1	0
	%	,0%	2,9%	3,1%	3,8%	,0%
Önemli	FREKANS	4	19	4	1	2
	%	44,4%	27,5%	12,5%	3,8%	14,3%
Çok Önemli	FREKANS	2	25	8	6	5
	%	22,2%	36,2%	25,0%	23,1%	35,7%
Son Derece Önemli	FREKANS	3	23	19	18	7
	%	33,3%	33,3%	59,4%	69,2%	50,0%

İlk aramadan sonra ilgili birime bağlanmak için geçen zaman ile yaş gruplarının ilişkisini gösteren tabloda 20 yaş altı için önemli cevabı yüzde olarak yoğun olarak verilmiş (% 44, 4), 40 -49 yaş grubu için ise önemli şıkkı yüzde olarak en az verilen cevap (%3,8) olmuştur. Son derece önemli olduğunu düşünen yaş grubu yine 40 -49 yaş grubudur (% 69,2).

2.7.c Çağrı Merkezinin Ücretsiz Olması

Düşünce		Frekans	Yüzde
	H. Önemli D.	0	0
	Pek Önemli Değil	6	4,0
	Önemli	12	8,0
	Çok Önemli	33	22,0
	Son Derece Önemli	99	66,0



Çağrı merkezinin ücretsiz olmasına katılımcıların 6'sı (% 4) pek önemli değil, 12'si (% 8) önemli, 33'ü (% 22) çok önemli ve 99'u (% 66) son derece önemlidir demiştir. Hiç önemli değil diyen olmamıştır.

Ücretsiz olması - Cinsiyet

		Cinsiyet	
Düşünce		Bay	Bayan
Pek Önemli Değil	FREKANS	4	2
	%	5,3%	2,7%
Önemli	FREKANS	9	3
	%	11,8%	4,1%
Çok Önemli	FREKANS	16	17
	%	21,1%	23,0%
Son Derece Önemli	FREKANS	47	52
	%	61,8%	70,3%

Çağrı merkezinin ücretsiz olmasının önemi ile cinsiyet ilişkisi tablosunda pek önemli değil ve önemli diyen baylar ile bayanlar arasında hem oransal hem de kişi sayısı açısından belli bir fark vardır. Ama çok önemli ve son derece önemli diyen bay ve bayanların sayısı birbirine yakındır. Pek önemli değil diyen bay 4 kişi (% 5,3), bayan 2 kişi (% 2,7); önemli diyen bay 9 kişi (% 11,8) bayan 3 kişi (% 4,1).

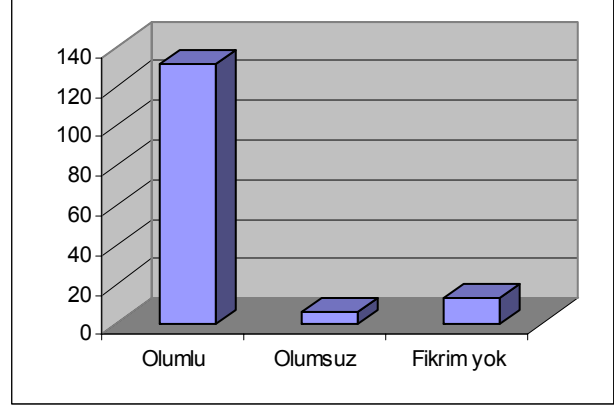
Ücretsiz Olması - Yaş

		Yaş				
Düşünce		<20	20 -29	30 -39	40 -49	50 -59
Pek Önemli Değil	FREKANS	0	4	2	0	0
	%	,0%	5,8%	6,3%	,0%	,0%
Önemli	FREKANS	2	5	2	2	1
	%	22,2%	7,2%	6,3%	7,7%	7,1%
Çok Önemli	FREKANS	6	17	2	4	4
	%	66,7%	24,6%	6,3%	15,4%	28,6%
Son Derece Önemli	FREKANS	1	43	26	20	9
	%	11,1%	62,3%	81,3%	76,9%	64,3%

20 yaş altı, 40 -49 ve 50 -59 yaş gruplarında pek önemli değil şıkkını işaretleyen olmamıştır. 20 yaş altında 6 kişi (% 66,7) çok önemli demmiştir. Diğer yaş gruplarında son derece önemli cevabı en çok işaretlenen cevap olmuştur. 20 -29'da 43 kişi (% 62,3); 30 -39'da 26 kişi (% 81,3); 40 -49'da 20 kişi (% 76,9); 50 -59'da 9 kişi (% 64,3) son derece önemlidir demmiştir.

S. 3.1 Çağrı Merkezi Görevlisinin Kendini Tanıtması

Düşünce	Frekans	Yüzde
Olumlu	131	87,3
Olumsuz	6	4,0
Fikrim yok	13	8,7



Çağrı merkezi görevlisinin kendini tanıtması hakkında, katılımcıların % 87,3'ü (131 kişi) olumlu, % 4 'ü (6 kişi) olumsuz düşünürken, % 8,7'si (13 kişi) fikrim yok demiştir.

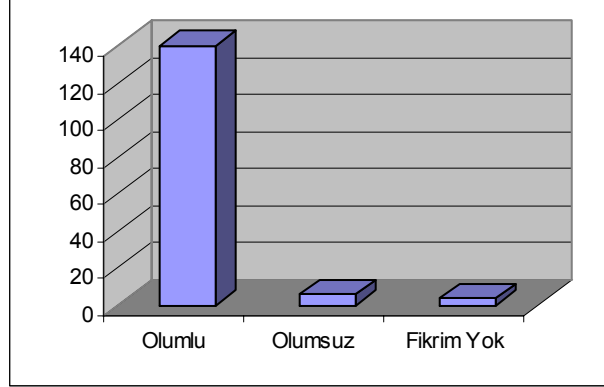
Kendini Tanıtma – Yaş- Cinsiyet

Yaş	Düşünce	Cinsiyet	
		Bay	Bayan
<20	Olumlu	4	4
	Fikrim Yok	0	1
20 -29	Olumlu	26	30
	Olumsuz	1	2
	Fikrim Yok	6	4
30 -39	Olumlu	16	14
	Olumsuz	2	0
40 -49	Olumlu	11	12
	Olumsuz	0	1
	Fikrim yok	2	0
50 -59	Olumlu	8	6

20 yaş altından hiç kimse olumsuz cevabı vermemiştir. 20 -29 yaş grubunda düşünceler arasında pek fark yoktur. 30 -39 yaş grubundaki bay ve bayanlardan fikrim yok diyen olmamıştır ve diğer düşünceler birbirine benzerdir. 40 -49 yaş grubundaki bay ve bayanlarda da düşünceler birbirine benzer. 50 -59 yaş grubundaki herkes olumlu cevabını vermiştir.

S. 3.2 Çağrı Merkezi Görevlisinin İsimle Hitap Etmesi

Düşünce	Frekans	Yüzde
Olumlu	140	93,3
Olumsuz	6	4,0
Fikrim Yok	4	2,7



Çağrı merkezi görevlisinin müşterilere isimleriyle hitap etmesi hakkında katılımcıların % 93,3'ü (140 kişi) olumlu, % 4,'ü (6 kişi) olumsuz ve % 2,7'si (4 kişi) fikrim yok demiştir.

Hitap – Cinsiyet- Yaş

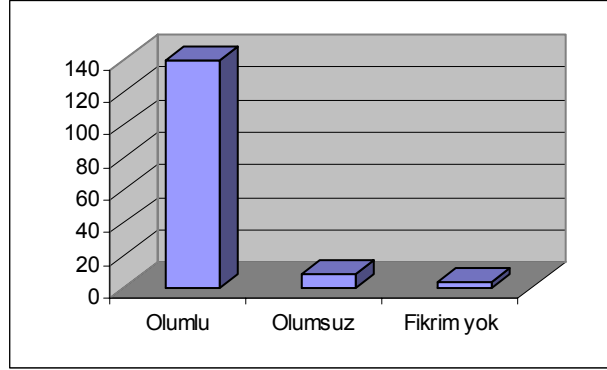
Yaş	Düşünce	Cinsiyet	
		Bay	Bayan
<20	Olumlu	4	5
	Olumsuz	0	4
	Fikrim Yok	2	0
20 -29	Olumlu	31	32
	Olumsuz	0	4
	Fikrim Yok	2	0
30 -39	Olumlu	18	13
	Olumsuz	0	1
	Fikrim Yok	0	1
40 -49	Olumlu	11	13
	Olumsuz	1	0
	Fikrim Yok	1	0
50 -59	Olumlu	7	6
	Olumsuz	1	0
	Fikrim Yok	0	0

20 yaş altı bay ve bayanların hepsi olumlu cevabını vermiştir. 20 -29 yaş grubunda olumlu diyenlerin sayısında pek bir fark yoktur. Sadece bayanlar olumsuz cevabını vermiştir. 30 -39 yaş grubunda olumsuz diyen bay ve bayan yoktur. Diğer cevaplar da benzerlik göstermektedir. 40 -49 yaş grubunda bayanlar sadece olumlu cevabını vermiştir. 50 -59 yaş grubunda her iki cinsiyetten hiç kimse fikrim yok cevabını işaretlememiştir. Diğer düşünceler de birbirine yakın sayıda kişi tarafından işaretlendiği

görülmüştür.

S.3.3 Çağrı Merkezi Görevlisinin İlgili Yaklaşımı

Düşünce	Frekans	Yüzde
Olumlu	139	92,7
Olumsuz	8	5,3
Fikrim yok	3	2,0



Çağrı merkezi görevlisini ilgili yaklaşımı hakkında katılımcıların % 92,7'si (139 kişi) olumlu, % 5,3 'ü (8 kişi) olumsuz, % 2'si de (3 kişi) fikrim yok demiştir.

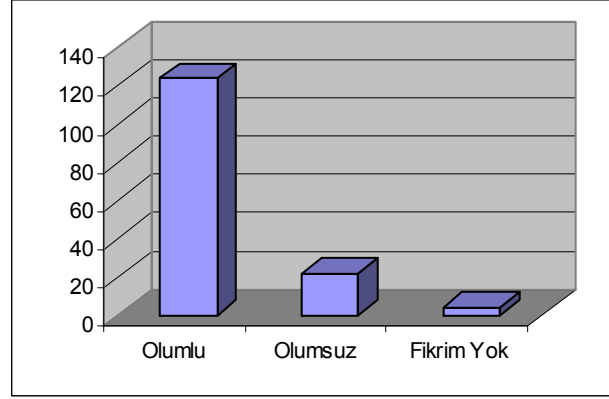
Yaklaşım – Cinsiyet - Yaş

Yaş	Düşünce	Cinsiyet	
		Bay	Bayan
<20	Olumlu	4	5
	Olumsuz	1	4
	Fikrim Yok	0	2
20 -29	Olumlu	32	30
	Olumsuz	1	4
	Fikrim Yok	0	2
30 -39	Olumlu	17	12
	Olumsuz	1	1
	Fikrim Yok	0	1
40 -49	Olumlu	12	13
	Olumsuz	1	0
	Fikrim Yok	0	1
50 -59	Olumlu	8	6
	Olumsuz	1	0
	Fikrim Yok	0	1

20 yaş altında herkes olumlu cevabını vermiştir ve bu cevabı veren kişi sayısında pek fark yoktur. 20 -29 yaş grubunda bayanlardan 4'ü olumsuz derken baylardan sadece 1'i olumsuz demiştir. 30 -39 yaş grubunda olumlu diyen bayların sayısı bayanlardan biraz fazladır. 40 -49 yaş grubunda fikrim yok diyen olmamıştır. 50 -59 yaş grubunda herkes olumlu cevabını vermiştir ve fazla fark yoktur.

S. 3.4 Çağrı Merkezi Görevlisinin Söylenenleri Doğru Anlaması

Düşünce	Frekans	Yüzde
Olumlu	124	82,7
Olumsuz	22	14,7
Fikrim Yok	4	2,7



Çağrı merkezi görevlisinin söylenenleri (soru, istek vb.) doğru anlaması hakkında katılımcıların % 82,7'si (124 kişi) olumlu, % 14,7'si (22 kişi) olumsuz ve % 2,7'si (4 kişi) fikrim yok şıklarını işaretlemiştir.

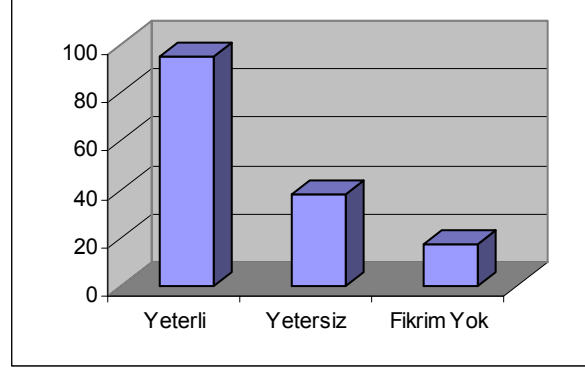
Doğru Anlama – Cinsiyet - Yaş

Yaş	Düşünce	Cinsiyet	
		Bay	Bayan
<20	Olumlu	4	4
	Olumsuz	0	1
	Fikrim Yok	1	2
20 -29	Olumlu	30	29
	Olumsuz	2	5
	Fikrim Yok	1	2
30 -39	Olumlu	14	9
	Olumsuz	4	5
	Fikrim Yok	1	2
40 -49	Olumlu	12	11
	Olumsuz	1	2
	Fikrim Yok	1	0
50 -59	Olumlu	7	4
	Olumsuz	0	2
	Fikrim Yok	1	0

Yandaki tablodan bayların genelde her yaş kategorisinde bayanlara oranla daha çok olumlu şikkını işaretlediklerini görebiliriz. (Sadece 20 yaş altında aynı sayıda kişi olumlu demiştir.)

S.3.5 Çağrı Merkezi Görevlisinin Konuyla İlgili Bilgi Düzeyi

Düşünce	Frekans	Yüzde
Yeterli	95	63,3
Yetersiz	38	25,3
Fikrim Yok	17	11,3



Çağrı merkezi görevlisinin konuyla ilgili bilgi düzeyi hakkında katılımcıların % 63,3'ü (95 kişi) Yeterli, % 25,3'ü (38 kişi) Yetersiz ve % 11,3'ü de (17 kişi) fikrim yok cevabını vermiştir.

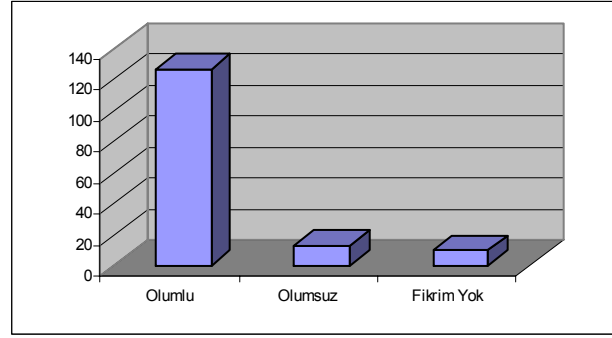
Bilgi Düzeyi – Cinsiyet - Yaş

Yaş	Düşünce	Cinsiyet	
		Bay	Bayan
<20	Yeterli	3	2
	Yetersiz	1	2
	Fikrim Yok	0	1
20 -29	Yeterli	23	26
	Yetersiz	5	5
	Fikrim Yok	5	5
30 -39	Yeterli	11	7
	Yetersiz	5	4
	Fikrim Yok	2	3
40 -49	Yeterli	7	9
	Yetersiz	5	4
	Fikrim Yok	1	0
50 -59	Yeterli	6	1
	Yetersiz	2	5

Yandaki tabloya baktığımızda 50 -59 yaş grubu hariç diğer her yaş grubunda yeterli, yetersiz ve fikrim yok cevapları arasında cinsiyet açısından büyük farkların olduğu söylenemez. 50 -59 yaş grubunda ise 6 bay yeterli derken 1 bayan yeterli demiştir ve 2 bay yetersiz derken 5 bayan yetersiz demiştir. Ayrıca bu yaş kategorisinde fikrim yok şıkkı hiç kimse tarafından işaretlenmemiştir.

S. 3.6 Çağrı Merkezi Görevlisinin Güvenlik İle İlgili Tutumu

Düşünce	Frekans	Yüzde
Olumlu	127	84,7
Olumsuz	13	8,7
Fikrim Yok	10	6,7



Çağrı merkezi görevlisinin güvenlik ile ilgili tutumu yani başkasının gerçek kişi yerine arayıp aramadığı vb. konulardaki hassasiyeti hakkında katılımcıların % 84,7'si (127 kişi) olumlu, % 8,7'si (13 kişi) olumsuz ve % 6,7'si de (10 kişi) fikrim yok şıklarını cevaplamıştır.

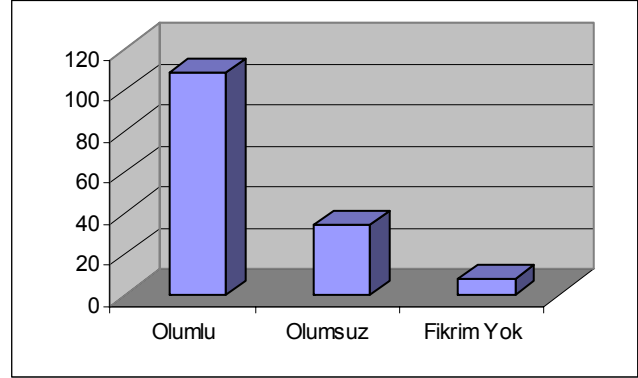
Güvenlik – Cinsiyet - Yaş

Yaş	Düşünce	Cinsiyet	
		Bay	Bayan
<20	Olumlu	3	4
	Olumsuz	0	1
	Fikrim Yok	1	0
20 -29	Olumlu	26	31
	Olumsuz	4	4
	Fikrim Yok	3	1
30 -39	Olumlu	17	12
	Olumsuz	1	1
	Fikrim Yok	0	1
40 -49	Olumlu	12	11
	Fikrim Yok	1	2
	Olumsuz	0	2
50 -59	Olumlu	7	4
	Olumsuz	0	2
	Fikrim Yok	1	0

Tabloya baktığımızda 20 -29, 30 -39 ve 50 -59 yaş gruplarında bay ve bayanlarda olumlu cevabını işaretleme sayısı arasında fark olduğunu görmekteyiz. Diğer yaş gruplarında cevap türü bakımından fazla fark yoktur. Hepsi birbirine yakın sayılardır. 20 -29 yaş grubunda olumlu diyen 26 baya karşın 32 bayan, 30 -39 yaş grubunda olumlu diyen 17 baya karşın 12 bayan ve 50 -59 yaş grubunda olumlu diyen 7 baya karşın 4 bayan vardır. Bunun sonucunda anlamlı bir fark çıkartmak zordur.

S.3.7 Çağrı Merkezi Görevlisinin Cevap Verme Süresi

Düşünce	Frekans	Yüzde
Olumlu	108	72,0
Olumsuz	34	22,7
Fikrim Yok	8	5,3



Çağrı merkezi görevlisinin cevap verme süresi hakkında katılımcıların % 72'si (108 kişi) olumlu, % 22,7'si (34 kişi) olumsuz ve % 5,3'ü de (8 kişi) fikrim yok şikkını işaretlemiştir.

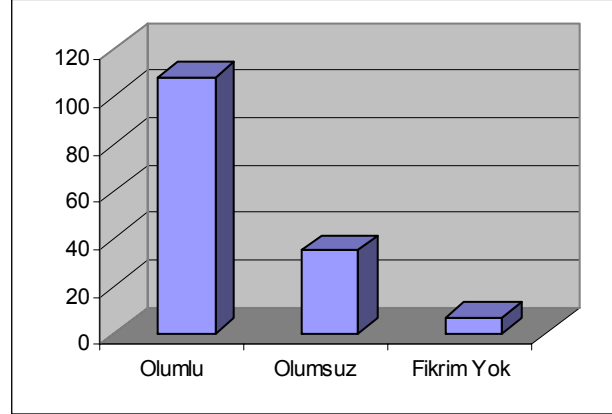
Cevap Verme Süresi – Cinsiyet - Yaş

Yaş	Düşünce	Cinsiyet	
		Bay	Bayan
<20	Olumlu	2	3
	Olumsuz	1	1
	Fikrim Yok	1	1
20 -29	Olumlu	23	25
	Olumsuz	8	9
	Fikrim Yok	2	2
30 -39	Olumlu	13	10
	Olumsuz	5	3
	Fikrim Yok	0	1
40 -49	Olumlu	9	10
	Olumsuz	4	2
	Fikrim Yok	0	1
50 -59	Olumlu	7	6
	Olumsuz	1	0

Yaş gruplarına baktığımız zaman olumlu, olumsuz ve fikrim yok diyen bay ve bayanlar arasında sayıca fazla fark yoktur. 50 -59 yaş grubunda hiç kimse fikrim yok şikkını işaretlememiştir.

S.3.8 Çağrı Merkezi Görevlisinin Sorunu Çözmesi veya Çözebilecek Başka Bir Birime/Görevliye Yönlendirmesi

Düşünce	Frekans	Yüzde
Olumlu	108	72,0
Olumsuz	35	23,3
Fikrim Yok	7	4,7



Çağrı merkezi görevlisinin sorunu çözmesi veya çözebilecek başka bir birime yönlendirmesi hakkında katılımcıların % 72'si (108 kişi) olumlu, % 23,3'ü (35 kişi) olumsuz ve % 4,7'si (7 kişi) fikrim yok demiştir.

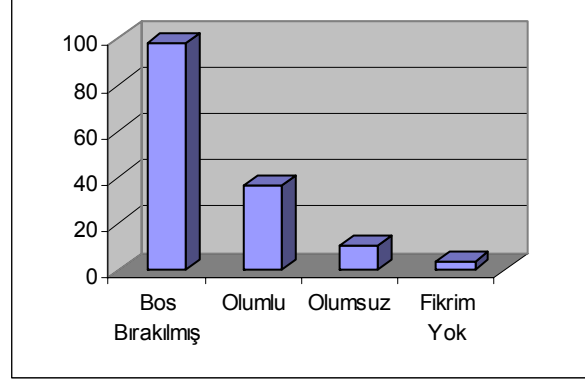
Çözme veya Yönlendirme – Cinsiyet- Yaş

Yaş	Düşünce	Cinsiyet	
		Bay	Bayan
<20	Olumlu	3	3
	Olumsuz	1	1
	Fikrim Yok	0	1
20 -29	Olumlu	26	26
	Olumsuz	7	9
	Fikrim Yok	0	1
30 -39	Olumlu	10	8
	Olumsuz	7	3
	Fikrim Yok	1	3
40 -49	Olumlu	9	10
	Olumsuz	3	3
	Fikrim Yok	1	0
50 -59	Olumlu	7	6
	Olumsuz	1	0

Yandaki tabloda, yaş gruplarının genelinde verilen cevapların cinsiyete göre sayıca fazla farklı olmadığı görülmektedir. Sadece 30 -39 yaş grubunda olumsuz cevabını veren 7 baya karşılık 3 bayan olduğu görülmektedir.

S. 3.9 Çağrı Merkezi Görevlisinin (Geri Araması Gerekliyse) Kısa Sürede Geri Araması

Düşünce	Frekans	Yüzde
Boş Bırakılmış	98	65,3
Olumlu	37	24,7
Olumsuz	11	7,3
Fikrim Yok	4	2,7



Çağrı merkezi görevlisinin geri araması gerekliyse kısa sürede geri araması hakkında katılımcıların % 24,7'si (37 kişi) olumlu, % 7,3'ü (11 kişi) olumsuz ve % 2,7'si de (4 kişi) fikrim yok demiştir. 98 kişi (% 65,3) bu soruyu boş bırakmıştır. Bu geri aramanın gerekmediği durumları gösterir. Burada dikkat edilmesi gereken oran geri araması gerekli olduğu durumlar için olumlu cevabını kullananlardır. Bu oran % 70,1'dir.

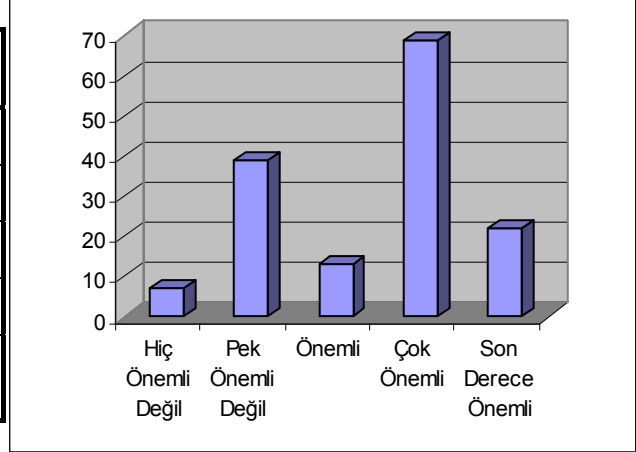
Geri Arama - Cinsiyet - Yaş

Yaş	Düşünce	Cinsiyet		Top.
		Bay	Bayan	
<20	Boş Bırakılmış	2	4	6
	Olumlu	2	1	3
	Olumsuz	0	0	0
20 -29	Boş Bırakılmış	19	24	43
	Olumlu	12	7	19
	Olumsuz	2	3	5
30 -39	Boş Bırakılmış	10	11	21
	Olumlu	7	3	10
	Olumsuz	1	0	1
40 -49	Boş Bırakılmış	10	8	18
	Olumlu	1	1	2
	Olumsuz	2	2	4
50 -59	Boş Bırakılmış	4	6	10
	Olumlu	3	0	3
	Olumsuz	1	0	1

Yaş gruplarına baktığımızda 20 yaş altında 6 (bay*bayan) kişi, 20 - 29 yaş grubunda 43 kişi, 30 -39 yaş grubunda 21 kişi, 40 -49 yaş grubunda 18 kişi, 50 -59 yaş grubunda 10 kişi bu soruyu boş bırakmıştır. Yani bu kişilerin aranmasına gerek kalmamıştır. Her yaş grubunda olumlu düşünen bayların sayısı bayanların sayısından fazladır.

S.3.10.a Çağrı Merkezi Görevlisinin Kendini Tanıtması

Düşünce	Frekans	Yüzde
Hiç Önemli Değil	7	4,7
Pek Önemli Değil	39	26,0
Önemli	13	8,7
Çok Önemli	69	46,0
Son Derece Önemli	22	14,7



Çağrı merkezi görevlisinin kendini tanıtması hakkında katılımcıların % 4,7'si (7 kişi) hiç önemli değil, % 26'sı (39 kişi) pek önemli değil, % 8,7'si (13 kişi) önemli % 46'sı (69 kişi) çok önemli ve % 14, 7'si (22 kişi) son derece önemlidir demiştir.

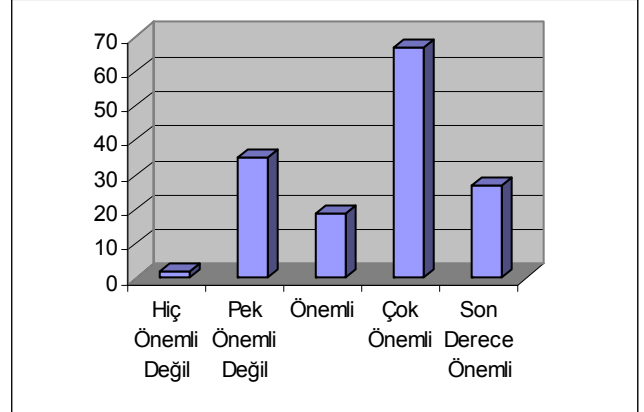
Kendini T. – Cinsiyet – Yaş

Yaş		Cinsiyet		Top
	Düşünce	Bay	Bayan	
<20	Hiç Önemli Değil	0	1	1
	Pek Önemli Değil	1	0	1
	Önemli	0	1	1
	Çok Önemli	3	3	6
20 -29	Hiç Önemli Değil	3	2	5
	Pek Önemli Değil	4	8	12
	Önemli	4	3	7
	Çok Önemli	17	18	35
30 -39	Son Derece Önemli	5	5	10
	Pek Önemli Değil	8	4	12
	Önemli	0	3	3
	Çok Önemli	6	6	12
40 -49	Son Derece Önemli	4	1	5
	Hiç Önemli Değil	0	1	1
	Pek Önemli Değil	2	5	7
	Önemli	1	0	1
50 -59	Çok Önemli	6	4	10
	Son Derece Önemli	4	3	7
	Pek Önemli Değil	4	3	7
	Önemli	0	1	1
	Çok Önemli	4	2	6

20 yaş altında hiç kimse son derece önemlidir dememiştir. Diğer cevaplar birbirine yakın sayıdadır. 20-29 yaş grubunda bayanlardan 8 kişi pek önemli değil derken baylardan 4 kişi pek önemli değil demmiştir. Bu durum 30 -39 yaş grubunda tam tersidir. 50 -59 yaş grubunda hiç kimse hiç önemli değil ve son derece önemli cevaplarını vermemiştir.

S.3.10.b Çağrı Merkezi Görevlisinin Müşteriye İsmiyle Hitap Etmesi

Düşünce	Frekans	Yüzde
Hiç Önemli Değil	2	1,3
Pek Önemli Değil	35	23,3
Önemli	19	12,7
Çok Önemli	67	44,7
Son Derece Önemli	27	18,0



Çağrı merkezi görevlisinin müşteriye ismiyle hitap etmesi hakkında katılımcıların % 1,3'ü (2 kişi) hiç önemli değil, % 23,3'ü (35 kişi) pek önemli değil, % 12,7 'si (19 kişi) önemli, % 44,'si (67 kişi) çok önemli ve % 18'i (27 kişi) son derece önemlidir demiştir.

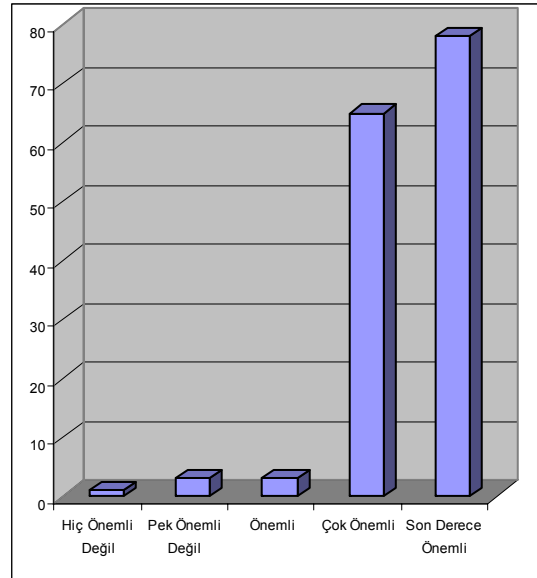
İsimle Hitap – Cinsiyet - Yaş

Yaş	Düşünce	Cinsiyet		Top. Bay
		Bay	Bayan	
<20	Pek Önemli Değil	2	0	2
	Önemli	0	3	3
	Çok Önemli	2	2	4
20 -29	Hiç Önemli Değil	0	1	1
	Pek Önemli Değil	5	5	10
	Önemli	6	5	11
	Çok Önemli	15	17	32
	Son Derece Önemli	7	8	15
30 -39	Pek Önemli Değil	7	4	11
	Önemli	1	2	3
	Çok Önemli	7	7	14
	Son Derece Önemli	3	1	4
40 -49	Hiç Önemli Değil	0	1	1
	Pek Önemli Değil	2	5	7
	Önemli	1	0	1
	Çok Önemli	6	3	9
	Son Derece Önemli	4	4	8
50 -59	Pek Önemli Değil	2	3	5
	Önemli	0	1	1
	Çok Önemli	6	2	8

20 yaş altı gruptan hiç önemli değil ve son derece önemli cevaplarını veren bay veya bayan olmamıştır. Aynı şekilde 50 -59 yaş grubunda da bu cevaplar işaretlenmemiştir. 20 -29, 39 -39 ve 40 -49 yaş gruplarında en çok, çok önemli cevabı verilmiştir. Tüm yaş gruplarında bayanların önemli ve üstü cevaplarını genelde daha çok işaretledikleri görülmüştür.

S.3.10.c Çağrı Merkezi Görevlisinin İlgili Yaklaşımı

Düşünce	Frekans	Yüzde
Hiç Önemli Değil	1	,7
Pek Önemli Değil	3	2,0
Önemli	3	2,0
Çok Önemli	65	43,3
Son Derece Önemli	78	52,0



Çağrı merkezi görevlisinin ilgili yaklaşımı için katılımcıların % 0,7'si (1 kişi) hiç önemli değil, % 2'si (3 kişi) pek önemli değil, % 2'si (3 kişi) önemli, % 43,3'ü (65 kişi) çok önemli ve % 52'si (78 kişi) son derece önemlidir demiştir.

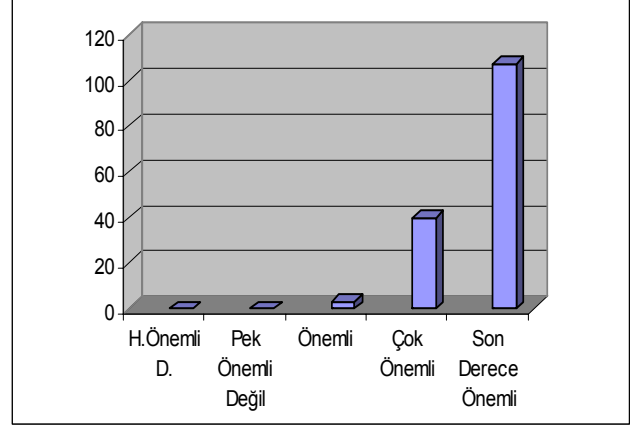
İlgili Yaklaşım - Cinsiyet - Yaş

Yaş		Cinsiyet		Top.
	Düşünce	Bay	Bayan	Bay
<20	Çok Önemli	2	3	5
	Son Derece Önemli	2	2	4
20 -29	Hiç Önemli Değil	0	1	1
	Pek Önemli Değil	0	2	2
	Önemli	1	1	2
	Çok Önemli	12	14	26
30 -39	Son Derece Önemli	20	18	38
	Önemli	1	0	1
	Çok Önemli	10	5	15
	Son Derece Önemli	7	9	16
40 -49	Pek Önemli Değil	0	1	1
	Çok Önemli	6	3	9
	Son Derece Önemli	7	9	16
50 -59	Çok Önemli	5	5	10
	Son Derece Önemli	3	1	4

Tabloya baktığımızda hiç önemli değil diyen 1 kişinin 20 -29 yaş grubundaki bayan olduğu görülmektedir. Önemli değil cevaplarının 20 -29 ve 40 -49 yaş grupların-dan geldiği görülmektedir. Her yaş grubunda verilen cevaplarda cinsiyet açısından fazla farkın olduğu söylenemez. Sadece 30 -39 yaş grubunda 10 bay çok önemli derken 5 bayan çok önemli demiştir.

S.3.10.d Çağrı Merkezi Görevlisinin Soru veya İstekleri Doğru Anlaması

Düşünce	Frekans	Yüzde
H. Önemli D.	0	0
P. Önemli D.	0	0
Önemli	3	2,0
Çok Önemli	40	26,7
Son Derece Önemli	107	71,3



Katılımcıların, çağrı merkezi görevlisinin soru veya istekleri doğru anlaması hakkındaki düşünceleri; % 2'si (3 kişi) önemli, % 26,7'si (40 kişi) çok önemli ve % 71,3'ü (107 kişi) son derece önemlidir olmuştur. Hiç kimse hiç önemli değil ve pek önemli değil dememiştir.

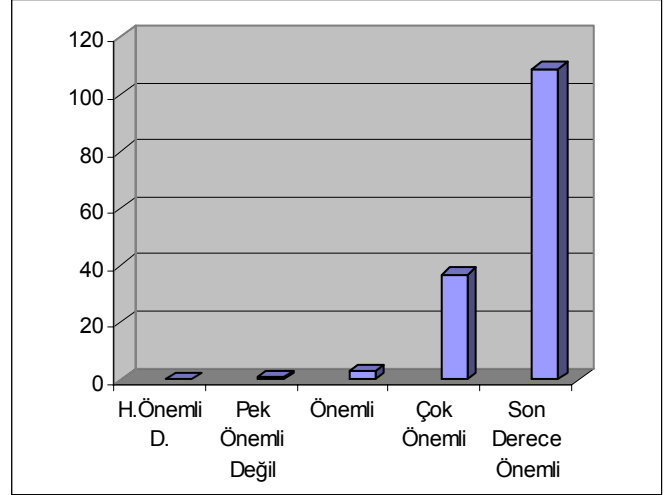
Doğru Anlama - Cinsiyet - Yaş

Yaş		Cinsiyet		Top.
	Düşünce	Bay	Bayan	Bay
<20	Çok Önemli	1	1	2
	Son Derece Önemli	3	4	7
20 -29	Önemli	2	1	3
	Çok Önemli	9	9	18
30 -39	Son Derece Önemli	22	26	48
	Çok Önemli	5	2	7
40 -49	Son Derece Önemli	13	12	25
	Çok Önemli	4	2	6
50 -59	Son Derece Önemli	9	11	20
	Çok Önemli	3	4	7
	Son Derece Önemli	5	2	7
	Çok Önemli			

Her yaş grubunda cinsiyet açısından verilen cevaplarda sayı olarak fazla fark yoktur.

S. 3.10.e Çağrı Merkezi Görevlisinin konuyla İlgili Bilgi Düzeyi

Düşünce	Frekan s	Yüzde
H. Önemli D.	0	0
Pek Önemli Değil	1	,7
Önemli	3	2,0
Çok Önemli	37	24,7
Son Derece Önemli	109	72,7



Katılımcılar, çağrı merkezi görevlisinin konuyla ilgili bilgi düzeyi için; % 0,7'si (1 kişi) pek önemli değil, % 2'si (3 kişi) önemli, % 24,7'si (37 kişi) çok önemli ve % 72,7'si (109 kişi) son derece önemlidir demiştir.

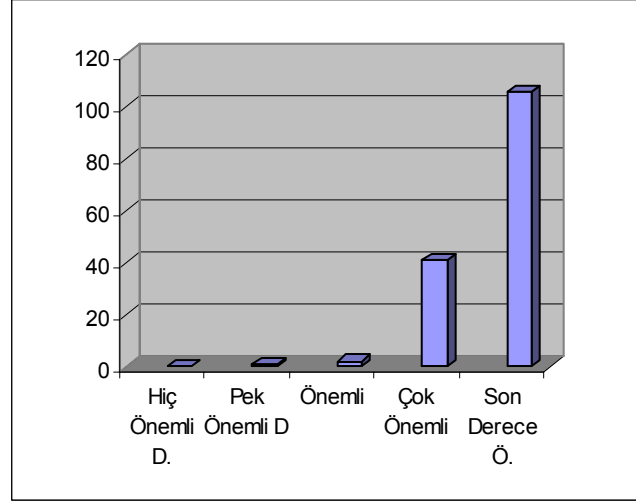
Bilgi Düzeyi - Cinsiyet - Yaş

Yaş	Düşünce		Cinsiyet		Top.
			Bay	Bayan	Bay
<20		Çok Önemli	1	1	2
		Son Derece Önemli	3	4	7
20 -29		Pek Önemli Değil	0	1	1
		Önemli	2	0	2
		Çok Önemli	6	8	14
		Son Derece Önemli	25	27	52
30 -39		Önemli	1	0	1
		Çok Önemli	4	2	6
		Son Derece Önemli	13	12	25
40 -49		Çok Önemli	5	4	9
		Son Derece Önemli	8	9	17
50 -59		Çok Önemli	3	3	6
		Son Derece Önemli	5	3	8

Pek önemli değil cevabını veren 20 -29 yaş grubunda 1 bayandır. Her yaş grubunda verilen cevaplarda cinsiyet açısından sayı olarak fazla fark yoktur.

S.3.10.f Çağrı Merkezi Görevlisinin Güvenlik İle İlgili Tutumu

Düşünce	Frekans	Yüzde
H. Önemli D.	0	0
Pek Önemli D.	1	,7
Önemli	2	1,3
Çok Önemli	41	27,3
Son Derece Ö.	106	70,7



Çağrı merkezi görevlisinin güvenlik ile ilgili tutumu (başkasının yerine aranıp aranmadığı vb.) hakkında katılımcıların % 0,7'si (1 kişi) pek önemli değil, % 1,3'ü (2 kişi) önemli, % 27,3'ü (41 kişi) çok önemli ve % 70,7'si (106 kişi) son derece önemlidir cevabını vermiştir.

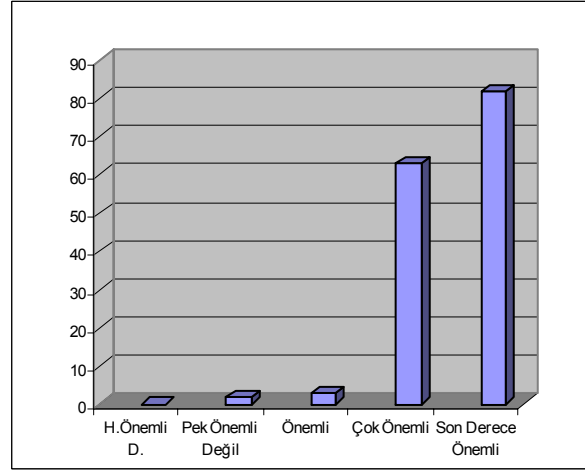
Güvenlik Tutumu - Cinsiyet - Yaş

Yaş		Cinsiyet		Top.
	Düşünce	Bay	Bayan	Bay
<20	Çok Önemli	1	2	3
	Son Derece Önemli	3	3	6
20 -29	Pek Önemli Değil	0	1	1
	Önemli	1	1	2
	Çok Önemli	11	8	19
	Son Derece Önemli	21	26	47
30 -39	Çok Önemli	4	5	9
	Son Derece Önemli	14	9	23
40 -49	Çok Önemli	4	1	5
	Son Derece Önemli	9	12	21
50 -59	Çok Önemli	2	3	5
	Son Derece Önemli	6	3	9

Pek önemli değil diyen 1 kişinin 20 -29 yaş grubunda ve bayan olduğu görülmektedir. 20 - 29 yaş grubun hariç diğer tüm gruplar önemli ve üstünü cevaplamışlardır. 20 -29 yaş grubunda son derece önemli diyen 21 baya karşın 26 bayan vardır; 30 - 39 yaş grubunda ise aynı cevabı veren 14 baya karşın 9 bayan vardır.

S. 3.10.g Çağrı Merkezi Görevlisinin Cevap Verme Süresi

Düşünce	Frekans	Yüzde
Hiç Önemli D.	0	0
Pek Önemli D.	2	1,3
Önemli	3	2,0
Çok Önemli	63	42,0
Son Derece Ö.	82	54,7



Çağrı merkezi görevlisinin cevap verme süresi hakkında katılımcıların % 1,3'ü (2 kişi) pek önemli değil, % 2'si (3 kişi) önemli, % 42'si (63 kişi) çok önemli ve % 54,7'si (82 kişi) son derece önemlidir demiştir.

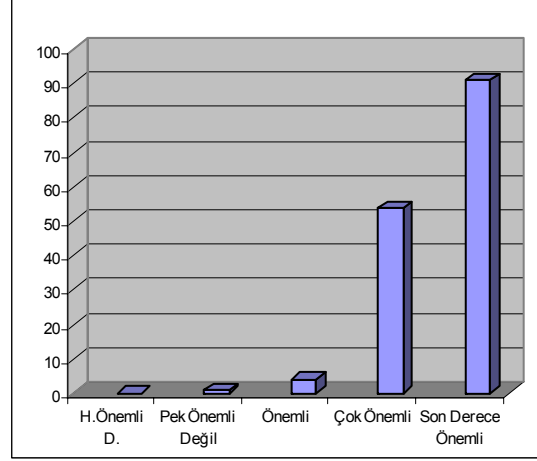
Cevap Verme Süresi - Cinsiyet - Yaş

Yaş		Cinsiyet		Top.
	Düş.	Bay	Bayan	Bay
<20	Çok Önemli	2	3	5
	Son Derece Önemli	2	2	4
20 -29	Pek Önemli Değil	1	0	1
	Önemli	0	1	1
	Çok Önemli	16	17	33
	Son Derece Önemli	16	18	34
30 -39	Pek Önemli Değil	1	0	1
	Önemli	0	1	1
	Çok Önemli	8	6	14
	Son Derece Önemli	9	7	16
40 -49	Önemli	1	0	1
	Çok Önemli	4	3	7
	Son Derece Önemli	8	10	18
50 -59	Çok Önemli	3	1	4
	Son Derece Önemli	5	5	10

20 -29 ve 30 -39 yaş grubundan 1'er bay katılımcı cevap verme süresinin pek önemli olmadığını düşünmektedir. Her yaş grubunda verilen cevaplarda cinsiyet açısından sayıca fazla fark yoktur.

S.3.10.h Çağrı Merkezi Görevlisinin Sorunu çözmesi veya Çözebilecek Başka Bir Birime Yönlendirmesi

Düşünce	Frekans	Yüzde
Hiç Önemli D.	0	0
Pek Önemli D.	1	,7
Önemli	4	2,7
Çok Önemli	54	36,0
Son Derece Ö.	91	60,7



Çağrı merkezi görevlisinin sorunu çözmesi veya çözebilecek başka bir birime yönlendirmesi ile ilgili olarak verilen cevapların % 0,7'si (1 kişi) pek önemli değil, % 2,7'si (4 kişi) önemli, % 36'sı (54 kişi) çok önemli ve % 60, 7'si (91 kişi) son derece önemlidir demiştir.

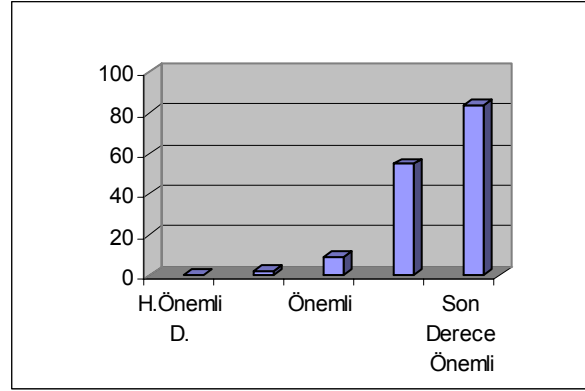
Yönlendirme - Cinsiyet - Yaş

Yaş		Cinsiyet		Top.
	Düşünce	Bay	Bayan	Bay
<20	Çok Önemli	2	2	4
	Son Derece Önemli	2	3	5
20 -29	Pek Önemli Değil	0	1	1
	Önemli	1	2	3
	Çok Önemli	17	15	32
30 -39	Son Derece Önemli	15	18	33
	Önemli	0	1	1
	Çok Önemli	8	2	10
40 -49	Son Derece Önemli	10	11	21
	Çok Önemli	2	1	3
	Son Derece Önemli	11	12	23
50 -59	Çok Önemli	4	1	5
	Son Derece Önemli	4	5	9

Pek önemli değil diyen kişinin 20-29 yaş grubunda ve bayan olduğu görülmektedir. Her yaş grubunda bayların ve bayanların verdikleri cevaplarda sayı olarak fazla fark olmadığı görülmektedir.

S. 3.10.1 Çağrı Merkezi Görevlisinin Gerekliyse Kısa Sürede Geri Araması

Düşünce	Frekans	Yüzde
Hiç Önemli D.	0	0
Pek Önemli D.	2	1,3
Önemli	9	6,0
Çok Önemli	55	36,7
Son Derece Ö.	84	56,0



Çağrı merkezi görevlisinin gerekliyse kısa sürede geri araması hakkında katılımcıların % 1,3'ü (2 kişi) pek önemli değil, % 6'sı (9 kişi) önemli, % 36,7'si (55 kişi) çok önemli ve % 56'sı (84 kişi) son derece önemlidir demiştir.

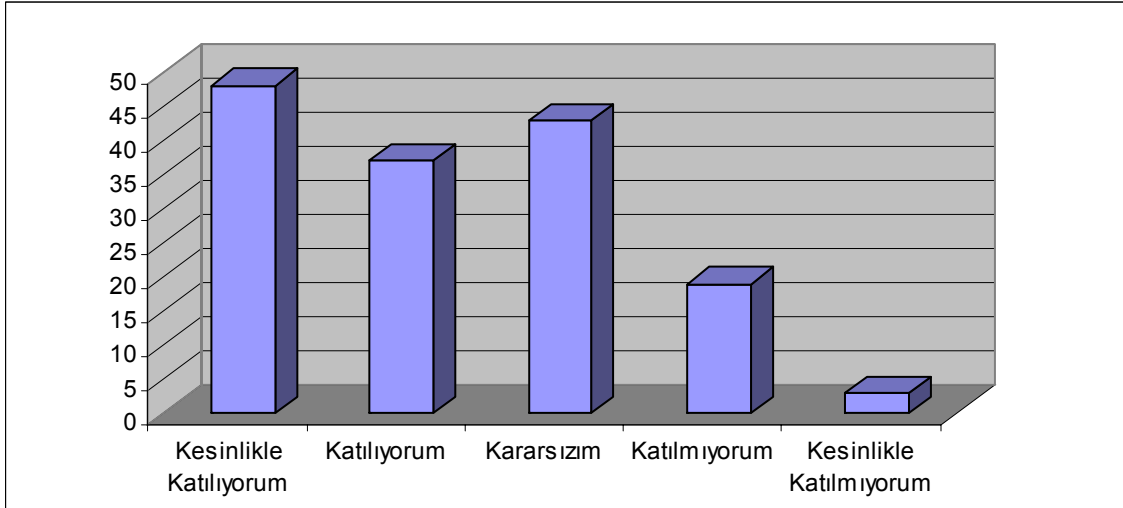
Geri Arama - Cinsiyet - Yaş

Yaş		Cinsiyet		Top.
	Düşünce	Bay	Bayan	Bay
<20	Önemli	0	1	1
	Çok Önemli	2	1	3
	Son Derece Önemli	2	3	5
20 -29	Pek Önemli Değil	1	1	2
	Önemli	3	1	4
	Çok Önemli	14	14	28
30 -39	Son Derece Önemli	15	20	35
	Önemli	2	2	4
	Çok Önemli	6	4	10
40 -49	Son Derece Önemli	10	8	18
	Çok Önemli	3	5	8
	Son Derece Önemli	10	8	18
50 -59	Çok Önemli	2	4	6
	Son Derece Önemli	6	2	8

Pek önemli diyenlere baktığımızda sadece 20 -29 yaş grubundan 1 bay ve 1 bayan olduğunu görürüz. Aynı yaş grubunda 15 bay son derece önemli cevabını verirken 20 bayan aynı cevabı vermiştir. Ayrıca 50 - 59 yaş grubunda 6 bay son derece önemli derken 2 bayan son derece önemli demiştir. 20 -29 yaş grubu hariç tüm yaş grupları önemli ve üstü cevabını vermiştir.

S. 4.1 Çağrı Merkezinden Memnun Olmadığım Bankayla İş Yapmaya Devam Etmem

Düşünce	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	48	32,0
Katılıyorum	37	24,7
Kararsızım	43	28,7
Katılmıyorum	19	12,7
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,0
Top.	150	100,0



Çağrı merkezinden memnun olmadığım bankayla iş yapmaya devam etmem yargısı için katılımcıların % 32'si (48 kişi) kesinlikle katılıyorum, % 24,7'si (37 kişi) katılıyorum, % 28,7'si (43 kişi) kararsızım, % 12,7'si (19 kişi) katılmıyorum ve % 2'si (3 kişi) katılmıyorum demiştir.

Katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabını verenler yüzde olarak düşük bir oranı temsil etmektedir.

İş Yapmak - Cinsiyet

Düşünce		Cinsiyet		Top.
		Bay	Bayan	
Kesinlikle Katılıyorum	FREKANS	28	20	48
	%	36,8%	27,0%	32,0%
Katılıyorum	FREKANS	21	16	37
	%	27,6%	21,6%	24,7%
Kararsızım	FREKANS	19	24	43
	%	25,0%	32,4%	28,7%
Katılmıyorum	FREKANS	6	13	19
	%	7,9%	17,6%	12,7%
Kesinlikle Katılmıyorum	FREKANS	2	1	3
	%	2,6%	1,4%	2,0%
Top.	FREKANS	76	74	150
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarında bayların bayanlara oranlara daha çok bu cevabı verdikleri yukarıdaki tabloda görülmektedir. Kararsızım ve katılmıyorum cevaplarını ise bayanların daha fazla verdiği ve kesinlikle katılmıyorum cevabında fazla farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Bayların en çok kesinlikle katılıyorum (% 36,8'inin) cevabı verdikleri; bayanlarda ise % 32,7'lik bir oranla kararsızım cevabının en çok işaretlendiği görülmektedir.

İş Yapmak - Yas

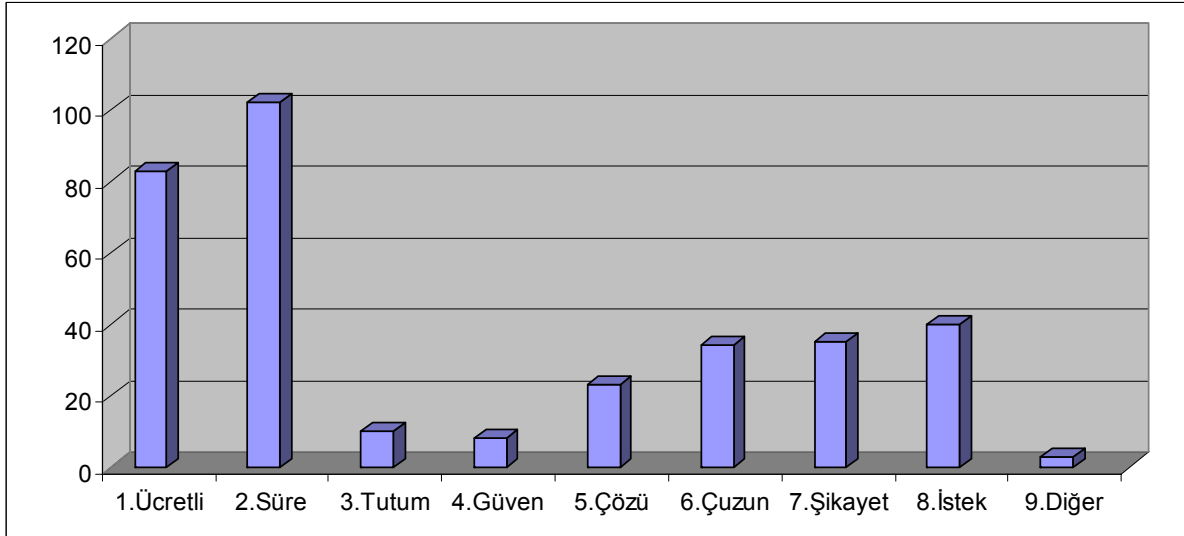
Düşünce		Yaş					Top.
		<20	20 -29	30 -39	40 -49	50 -59	
Kesinlikle Katılıyorum	FRE.	2	25	13	5	3	48
	%	22,2%	36,2%	40,6%	19,2%	21,4%	32,0%
Katılıyorum	FRE.	0	18	5	9	5	37
	%	,0%	26,1%	15,6%	34,6%	35,7%	24,7%
Kararsızım	FRE.	4	17	9	8	5	43
	%	44,4%	24,6%	28,1%	30,8%	35,7%	28,7%
Katılmıyorum	FRE.	3	8	4	3	1	19
	%	33,3%	11,6%	12,5%	11,5%	7,1%	12,7%
Kesinlikle Katılmıyorum	FRE.	0	1	1	1	0	3
	%	,0%	1,4%	3,1%	3,8%	,0%	2,0%
Top.	FRE.	9	69	32	26	14	150
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Yaş grupları açısından bu yargıyı incelediğimizde; 20 yaş altı grubun en çok, kararsızım (% 44,4) ve katılmıyorum (% 33,3) cevabını; 20 -29 yaş grubunun en çok, kesinlikle katılıyorum (% 36,2), katılıyorum (% 26,1) ve kararsızım (% 24,6) cevabını; 30 -39 yaş grubunun en çok, kesinlikle katılıyorum (% 60,6) ve kararsızım (% 28,1) cevabını; 40 -49 yaş grubunun en çok, katılıyorum (% 34,8) ve kararsızım (% 30,8) cevabını; 50 -59 yaş grubunun en çok, kesinlikle katılıyorum (% 32), katılıyorum (% 24,7) ve kararsızım (% 28,7) cevabını verdikleri tablodan anlaşılmaktadır.

S.4.2 Çağrı Merkezini Aramaktan Kaçınırım Çünkü...

1. Çağrı merkezi ücretlidir.
2. Çağrı merkezi görevlisine bağlanmak için uzun süre beklemek gerekir.
3. Çağrı merkezi görevlisinin tutumu kötüdür.
4. Güvenlik tedbirleri yetersizdir.
5. Çağrı merkezi görevlisi sorunu çözemez.
6. Çağrı merkezi görevlisinin sorunu çözmesi uzun sürer.
7. Şikâyetlerim dikkate alınmaz.
8. İsteklerim yerine getirilmez.
9. Diğer

Neden	1.Ücretli	2.Süre	3.Tutum	4.Güv.	5.Çözü	6.Uzun	7.Şik.	8.İstek	9.Diğer
Kişi	83,00	102,00	10,00	8,00	23,00	34,00	35,00	40,00	3,00



‘Çağrı merkezini aramaktan kaçınırım çünkü...’cümlesini yukarıdaki nedenlerle tamamlamaları istenen katılımcılar en çok, çağrı merkezi görevlisine bağlanmak için uzun süre beklediklerini (102 kişi) daha sonra çağrı merkezinin ücretli olmasını (83 kişi), isteklerinin yerine getirilmediğini (40 kişi), şikâyetlerinin dikkate alınmadığını (35 kişi) ve çağrı merkezi görevlisinin sorunu uzun sürede çözdüğünü (34 kişi) dile getirmişlerdir.

Verilen nedenlerden ‘güvenlik tedbirleri yetersizdir’ (8 kişi) ve ‘çağrı merkezi görevlisinin tutumu kötüdür’ (10 kişi) yargıları en az işaretlenen nedenler olmuştur.

‘Diğer’ diyen 3 kişi ise aramaktan kaçınmadıklarını ve hiçbir sebebin onlar için geçerli olmadığını söylemişlerdir. Bu 3 kişinin 1’i 29 yaş altında bayan, 1’i 20 -29 yaş grubunda bayan ve diğeri de 30 -39 yaş grubunda baydır.

Ücretli – Süre

Cevap			Süre		Top.
			Hayır	Evet	Hayır
	Hayır	FREKANS	17	50	67
		%	35,4%	49,0%	44,7%
	Evet	FREKANS	31	52	83
		%	64,6%	51,0%	55,3%
Top.		FREKANS	48	102	150
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Yukarıdaki tabloda ücretli olması ile uzun süre beklemek gereken diyenlerin iki neden için verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Uzun süre beklemek gerek nedeni ile cümleyi tamamlayanların % 51’i aynı zamanda çağrı merkezinin ücretli olmasını da neden olarak göstermişlerdir. Aynı şekilde uzun süre beklemek gerekmiyor diyenlerin % 31’i ücretli olmasını neden olarak göstermişlerdir. Diğer bir açıdan bakıldığında 17 kişi her iki nedeni işaretlememiş ve 52 kişi hem ücretli olmasını hem de uzun süre beklemek gerektiğini söylemiştir.

Ücretli - Cinsiyet

Cevap			Cinsiyet		Top.
			Bay	Bayan	
	Hayır	FREKANS	34	33	67
		%	44,7%	44,6%	44,7%
	Evet	FREKANS	42	41	83
		%	55,3%	55,4%	55,3%
Top.		FREKANS	76	74	150
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Çağrı merkezinin ücretli olmasını neden olarak gösteren 42 bay (% 55,3), 41 bayan (% 55,4) vardır. Evet ya da hayır diyen bay- bayanlarda fazla fark yoktur.

Ücretli - Yaş

Cevap			Yaş					Top.
			<20	20 -29	30 -39	40 -49	50 -59	
	Hayır	FREKANS	7	38	12	4	6	67
		%	77,8%	55,1%	37,5%	15,4%	42,9%	44,7%
	Evet	FREKANS	2	31	20	22	8	83
		%	22,2%	44,9%	62,5%	84,6%	57,1%	55,3%
Top.		FREKANS	9	69	32	26	14	150
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Yukarıdaki tabloda 20 yaş altı grubunun % 77,8'inin ücretli olmasını aramak için bir engel saymadıkları; 20 -29 yaş grubunda ücretli olması nedenine hayır (% 55,1) diyenlerin evet (% 44,9) diyenlere oranlara fazla olduğu; 30 -39 (% 62,5) ve 40 -49 (% 84,6) yaş gruplarında büyük oranda bu nedene evet denildiği; 50 -59 yaş grubunda da evet (% 57,1) cevabının hayır (% 42,9) cevabından fazla olduğu görülmektedir.

Süre - Cinsiyet

Cevap			Cinsiyet		Top.
			Bay	Bayan	
	Hayır	FREKANS	21	27	48
		%	27,6%	36,5%	32,0%
	Evet	FREKANS	55	47	102
		%	72,4%	63,5%	68,0%
Top.		FREKANS	76	74	150
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Yukarıdaki tabloda çağrı merkezi görevlisine bağlanmak için uzun süre beklemek gereklidir yargısına evet ya da hayır diyenlerin cinsiyete göre oranları verilmiştir. Her iki cinsiyette de evet diyenlerin hayır diyenlere oranla fazla olduğu görülmektedir. Baylara baktığımızda evet diyen % 72,4'e karşılık hayır diyen % 27,6 oranı görülmektedir. Bayanlarda ise % 63,5 oranında evet, % 36,5 oranında hayır denilmiştir.

Süre - Yaş

Cevap			Yaş					Top.
			<20	20 -29	30 -39	40 -49	50 -59	
	Hayır	FREKANS	3	21	15	9	0	48
		%	33,3%	30,4%	46,9%	34,6%	,0%	32,0%
	Evet	FREKANS	6	48	17	17	14	102
		%	66,7%	69,6%	53,1%	65,4%	100,0%	68,0%
Top.		FREKANS	9	69	32	26	14	150
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Yukarıdaki tabloda uzun süre beklemek gerekir ile yaş gruplarının bu yargıya verdikleri cevaplar gösterilmiştir.

20 yaş altı, 20 -29 ve 40 -49 yaş gruplarında evet cevabını verenlerin oranının, hayır cevabını verenlerin oranının iki katı civarında olduğu görülmektedir. 30 -39 yaş grubunda ise % 53,1 evet oranına karşın % 46,9 hayır oranı vardır. 50 -59 yaş grubundan hiç kimsenin hayır cevabı vermediği görülmektedir. Bu yaş grubunun % 100'ü çağrı merkezinin aramaktan kaçınma nedenlerinden olan çağrı merkezi görevlisine beklemek için uzun süre beklemek gerekiri geçerli bir neden olarak kabul etmiştir.

Değişkenler Arasındaki İlişkinin (Ki-Kare Analizi ile) Aranması

Ki – Kare analizi, iki nominal değişken arasında ilişki olup olmadığını veya birbirinden bağımsız olup olmadığını araştırmada kullanılır. Bir değişkenin sıklarına göre gözlediğimiz frekansların , teorik olarak olması gereken frekanslarla uygunluk gösterip göstermediğinin ortaya koyulmasında kullanılan bir testtir (Canküyer, Aşan, 2005 s.41).

H₀: İki veya ikiden fazla değişken arasında ilişki yoktur.

H₁: İki veya ikiden fazla değişken arasında ilişki vardır.

$\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde;

$P < \alpha$; H₀ reddedilir.

$P > \alpha$; H₀ kabul edilir.

1. Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesi.

Ki –Kare Testi

	Ki –Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Ki -Kare	5,477	4	,242

H_{00} : Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{10} : Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipoteze ilişkin Ki-Kare değeri 5,477, serbestlik derecesi 4 ve anlamlılık (P) değeri 0,242'dir.

$P > \alpha$ olduğundan H_{00} kabul edilir, yani çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2. Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesi.

Ki-Kare Testi

	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Ki-Kare	14,416	16	,568

H_{02} : Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{12} : Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipoteze ilişkin Ki-Kare değeri 14,416, serbestlik derecesi 16 ve anlamlılık (P) değeri 0,568'dir.

$P > \alpha$ olduğundan H_{02} kabul edilir, yani çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3. Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesi.

Ki-Kare Testi

	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Ki-Kare	13,449	16	,640

H₀₃: Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₃: Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipoteze ilişkin Ki-Kare değeri 13,449, serbestlik derecesi 16 ve anlamlılık (P) değeri 0,64'tür.

$P > \alpha$ olduğundan H₀₃ kabul edilir, yani çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile gelir düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

4. Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile çağrı merkezi görevlisinin nitelikleri hakkında verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesi.

Not: Çağrı merkezi görevlisinin kendini tanıtmayı, isimle hitap etmesi, sorunu kısa sürede çözmesi, bilgi düzeyi vb. niteliklerinden her birine verilen (olumlu, olumsuz, fikrim yok) cevaplarıyla bankayla iş yapmak yargısı arasında anlamlı ilişkiler Ki-Kare Testi aranmıştır. Sonuçta sadece çağrı merkezi görevlisinin kendini tanıtmayı ile anlamlı bir ilişki bulunmuş olup diğerleriyle anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamıştır.

Ki-Kare Testi

	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Ki-Kare	37,700	16	,002

H₀₄: Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile çağrı merkezi görevlisinin kendini tanıtmamasının önemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₄: Çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile çağrı merkezi görevlisinin kendini tanıtmamasının önemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipoteze ilişkin Ki-Kare değeri 37,7, serbestlik derecesi 16 ve anlamlılık (P) değeri 0,002'dir.

$P < \alpha$ olduğundan H₀₃ reddedilir, yani çağrı merkezinden memnun olunmayan bankayla iş yapmama yargısına verilen cevaplar ile çağrı merkezi görevlisinin kendini tanıtmamasının önemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4 Bulgular

Araştırmanın amacına baktığımızda bir çağrı merkezi sisteminden ve çağrı merkezi görevlisinden beklenenler ile gerçekleşenlerin nasıl olduğu, bu çalışmayla göz önüne serilmeye çalışılmıştır. Kredi kartı kullanıcılarının çağrı merkezilerini neden, nasıl aradıkları, sistem ile ilgili olarak memnun oldukları ve olmadıkları noktalar, çağrı merkezi görevlisinin niteliklerine verdikleri önemi ve bu nitelikler hakkındaki düşünceleri irdelenmiştir. Ayrıca çağrı merkezinden memnun olmadıklarında bankayla iş yapmaya devam etmem gibi bir yargı karşısındaki cevapları analiz edilmiştir.

Şimdi biz de verilen cevapları yukarıdaki noktalar çerçevesinde inceleyeceğiz;

Katılımcıların sahip oldukları (farklı bankaların) ortalama kredi kartı sayısı yaklaşık olarak 2 adettir ve yaklaşık olarak 5 yıldır kredi kartı kullanımı söz konusudur. Anketimize cevap verenlerin büyük kısmı çağrı merkezini şifre, borç, limit vb. durumlarda bilgi almak ve herhangi bir değişiklik (kişisel bilgi, şifre vb.) için aradıklarını söylemişlerdir. Çağrı merkezinin genellikle sabit telefondan aradıkları ortaya çıkmıştır.

Çağrı merkezi sistemiyle ilgili olarak, katılımcıların büyük kısmı ilk bağlanma süresinin uzun ve çok uzun olduğunu belirtmiş ve bu bekleme yüzünden telefonu kapattıklarını (% 69) söylemişlerdir. Kapatanların yine büyük bir kısmı çağrı merkezini tekrar aradıklarını belirtmiş olsalar da, 5 kişinin çok sinirlenerek şubeye gittiği ve 1 kişinin kartı iptal ettirme safhasına geldiği görülmüştür.

İlk aramada bağlanma süresi ve bağlandıktan sonra ilgilenilen birime bağlanma süresi katılımcıların büyük bir kısmı için önemli ve üstü olarak belirtilmiş; çağrı merkezinin ücretsiz olmasıyla ilgili olarak ise çok önemli ve son derece önemli olduğu büyük bir kısım (% 88) tarafından belirtilmiştir.

Çağrı merkezi görevlisinin genel nitelikleri hakkında verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların büyük oranı görevlinin genel nitelikleri hakkında olumlu bir düşünceye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Her nitelik için ayrı ayrı olumlu diyenlerin

% 70 oranının üstünde olduğu görülmektedir. Bu niteliklerden dikkat edilmesi gerekenler görevlinin bilgi düzeyi ve kısa sürede cevap vermesi olmuştur. Görevlinin bilgi düzeyine ve kısa sürede cevap vermesine olumlu diyenlerin oranı biraz düşük çıkmıştır.

Ankete katılanların çağrı merkezi görevlisinin genel niteliklerine verdikleri öneme bakıldığında, görevlinin ilgili yaklaşımı, soru veya istekleri doğru anlaması, konuyla ilgili bilgi düzeyi, güvenlik ile ilgili tutumu ve cevap verme süresi için çok önemli ve son derece önemli cevaplarının yoğun olarak kullanıldığını görmekteyiz. Yani çağrı merkezini arayan insanlar için bu niteliklerin oldukça önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çağrı merkezinden (herhangi bir nedenle) memnun olmadığım bankayla iş yapmaya devam etmem yargısı için, katılımcıların % 32'si kesinlikle katılıyorum, % 24,7'si katılıyorum demiştir. Kararsızım diyenler % 28,9'u oluşturmaktadır. Burada kararsızların katılıyorum diyenlere oranla fazla oldukları görülmektedir. Katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum oranı toplamı ise % 14,7 olmuştur.

Katılımcıların çağrı merkezini aramaktan kaçınıyorlarsa buna neyin neden olduğu öğrenilmeye çalışılmış ve sonuçta, 104 kişinin çağrı merkezi görevlisine bağlanmak için uzun süre beklemek gerektiği ve 83 kişinin de çağrı merkezinin ücretli olması yüzünden aramaktan kaçındıklarını ortaya çıkmıştır.

Bu bulgular ışığında müşterilerin çağrı merkezinden bekledikleri, sistem, görevli ve banka hakkında düşünceleri, herhangi bir memnuniyetsizliğin başka alanlara kayıp kaymayacağı göz önüne serilmiştir. Bekleme sürelerini kısaltmak, çağrı merkezi görevlisinin eksik olduğu konuları öğrenmesini sağlamak ve önemli bir nokta olarak çağrı merkezlerinin ücretsiz olmasını imkân kılmak, müşterilerin memnuniyet derecelerini artıracak unsurlardır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölüme gelene kadar Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) kavramsal olarak incelenmiş, müşteri memnuniyetine etkisi irdelenmiş, artık insanların özel ve tek hissetmelerini istedikleri için işletmelerin bu isteği yerine getirmek adına nasıl bir yol izleyecekleri, müşteriye dinlemenin, doğru anlamamanın ve hızlı hareket etmenin önemi ve bunları gerçekleştirmeye yardımcı olan araçlardan biri olan CRM'nin ayrıntıları üzerinde durulmuştur. Önceki bölümlerde anlatıldığı gibi artık müşteriye adım adım takip etmek önemli olmuş, isteklerin çok çabuk değişmeye başlaması yüzünden işletmelerin de bu değişime çok çabuk ayak uydurmaları zorunlu kılınmıştır. Müşteriyi etkili bir takip için CRM'nin önemi göz ardı edilemez bir unsur olmuştur.

Newell'in dediği gibi artık müşteriler yönetilmek istememektedirler, onlar yönetmekte istememektedirler, onlar sadece hayatlarını kolaylaştıracak ve kendilerini özel hissetmelerini sağlayacak ürün ve hizmet talep etmektedirler. Sürekli olarak rekabet içinde ayakta kalmak olgusu için öneriler sunulmaktadır. CRM bu önerilerden en etkili olanlarından biridir. Doğru kullanıldığında, doğru zamanda, doğru kişiye, doğru fiyat ve nitelikteki ürün ve hizmeti vermek kolaylaşacaktır. İşletmelerin istediği de budur. Ayrıca geçmiş verilerin kullanılmasıyla gelecekte ne gibi bir talep ortaya çıkacak, bunun da tahminine olanak veren CRM, işletmelerde bir iş yapma felsefesi olarak kabul görürse yani teknolojinin ötesinde bir çaba olarak değerlendirilirse oldukça faydalı olur. Bu noktada liderlerin işletme kültürüne CRM' yi adapte ederken önce kendilerinin bunu benimsemesi önemli bir süreç teşkil eder. Çünkü CRM'nin başarısızlık nedenlerinin biri de CRM'nin üst yönetimden kabul görmesinin zor olmasıdır.

CRM konusunu inceledikten sonra onun araçlarından biri olan Çağrı Merkezi kavramsal olarak incelenmiş, kurulum süreci, kullanılan araçlar, gerekli unsurlar irdelenmiştir. Çağrı merkezi bir işletmenin ağız ve kulağı gibi olmuştur. Satış yapmak, öneri almak, şikâyet dinlemek vb. işlemleri yapmak artık kabloların içinden yapılmaya başlanmıştır. İnsanlar artık evlerinden çıkmadan bazı işlemleri yapmak istemektedirler.

Çağrı merkezinin, doğru kullanıldığında işletmeye birçok faydası vardır. Maliyet, zaman, çalışan tasarrufu yapmaya imkân vermesi dışında, işletmenin imajına da etkisi vardır. İyi işleyen ve arayanlara memnuniyet veren bir çağrı merkezi, yer aldığı kurumun da kendisi gibi işlediği ve her birimde aynı memnuniyet düzeyini insanlara verebileceği düşüncesini uyandırmaktadır. Çağrı merkezi, araçları ve çalışanlarıyla tam bir uyum içerisinde olursa etkin çalışır. Sadece teknik altyapıyı sağlayıp çağrı merkezi görevlisinin ilgisiz, saygısız ve eksik bilgi düzeyiyle hizmet vermesi, hiçbir olumlu sonucun doğmasını sağlamaz. Tezimizin son bölümünde yapılan saha çalışmasıyla çağrı merkezi ile ilgili olarak genel düşünceler incelenmiş, önemsenen ve önemsenmeyen özellikler göz önüne serilmiştir.

Saha çalışmasını inceleyerek yapılacak farklı araştırmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Örneğin çağrı merkezinden memnun olmayanların bankayla iş yapmam demesine karşılık olarak hangi oranlarda, gerçekten iş yapılmadığının ortaya çıkarılması gibi.

CRM ve Çağrı Merkezi teknolojik altyapılara sahip kavramlardır. Ancak sadece teknolojiye önem vererek ondan bir şeyler beklemek fazla doğru olmaz. Saha çalışması sırasında ortaya çıkan fakat çalışmaya dâhil edilmeyen bir durum olarak; insan yerine operatörün yönlendirmesini hoş karşılamayan birçok katılımcı, çağrı merkezini aradıklarında direkt olarak dertlerini anlatabilecekleri gerçek bir kişi ile görüşmek istediklerini söylemişlerdir. Tabii ki yoğun çağrı merkezlerinde her arayanı bir görevliye bağlamak imkânsızdır. Fakat hiç olmazsa bekleme süresini azaltmak bu durumun olumsuz yönünü azaltabilir.

Sonuç olarak CRM ve Çağrı Merkezi işletmeler için müşterileri dinlemeleri, anlamaları, onlarla birebir iletişim kurmaları açısından önemli bir fırsattır. Hızlı değişimlere ayak uydurmak, insanların hayatlarını kolaylaştırmak ve onları eşsiz kılmak için hem teknolojik araçlar hem de insan kaynağı ortak çalışmalıdır. Rekabette ancak böyle hayatta kalınır. Artık 1850’li yılların başlarındaki üretim anlayışı değişe değişe birebir pazarlama anlayışına dönüşmüştür. Mikro pazarlama dönemi artık kişiye üretimi emreder. Bu emre direnmek yıkılmaya hazır olmak anlamına gelmektedir.

Ek 1

Anket Soruları

Aşağıdaki anket soruları T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek Lisans Programı Öğrencilerinden Berkant Şükrüoğlu Tarafından, CRM Uygulayan İşletmelerde Çağrı Merkezinin Müşteri Memnuniyetindeki Rolü Adlı Tez Çalışması İçin Hazırlanmıştır.

1. Giriş

1.1 Kredi kartınız var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

(Cevabınız hayır ise diğer soruları cevaplandırmanıza gerek yoktur, anketimiz bitmiştir, zaman ayırdığınız için teşekkürler.)

1.2 Kaç yıldır kredi kartı kullanıyorsunuz?

Rakamla belirtiniz

1.3 Kaç farklı bankanın kredi kartına sahipsiniz? (Yalnızca bir kredi kartınız varsa '1' yazınız)

Rakamla belirtiniz

1.4 Kredi kartınızla ilgili olarak (kırılma, çalınma, kaybolma, çalışmama vb. durumlarda), kredi kartını kullandığınız bankanın çağrı merkezini (*müşteri ilişkileri servisini*) bugüne kadar hiç aradınız mı?

☐ Aradım ☐ Aramadım

(Cevabınız hayır ise diğer soruları cevaplandırmanıza gerek yoktur, anketimiz bitmiştir, zaman ayırdığınız için teşekkürler.)

2. Çağrı merkezi sistemi ile ilgili bölüm

2.1 Bankanın çağrı merkezini (*müşteri ilişkileri servisini*) genelde neden aradınız/ararsınız?

- ☐ Bilgi almak için (Şifre, Borç, Limit vb. Öğrenme)
☐ Bankamatik kartı alıkoymasından yüzünden
☐ Kaybolduğu, kırıldığı, çalındığı vb. için
☐ Herhangi bir istekte bulunmak için (Kişisel bilgi, şifre vb. değişikliği)
☐ Şikayet etmek için
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz)

2.2 Çağrı merkezini/müşteri ilişkileri servisini nasıl/nerden ararsınız?

- ☐ Sabit telefondan (ev, işyeri vb.) ☐ Cep (mobil) tel. ☐ Bankanın içindeki tel.
☐ Bankamatiklerin yanındaki banka tel. ☐ Kartlı/Kontörlü tel. ☐ Diğer tel.

2.3 İlk aramada bağlanma süresi (telefonun karşısında ilk defa temsilcinin/otomatik yönlendiricinin sesini duyuncaya kadar geçen zaman) hakkındaki düşünceniz nedir?

☐ Çok Kısa ☐ Kısa ☐ Normal ☐ Uzun ☐ Çok Uzun

2.4 Telefonda çok uzun süre beklerseniz çağrı merkezi görevlisine bağlanmadan telefonu kapatır mısınız (görüşmeyi sonlandır mısınız) ?

☐ Kapatırım ☐ Kapatmam

(Cevabınız Hayır, kapatmam ise bir sonraki (2.6) soruyu cevaplandırmadan 2.7 soruya geçiniz.)

2.5 Tekrar arar mısınız?

() Ararım () Aramam

(Aramam cevabını verdiyseniz kredi kartınızla ilgili sorunu çözmek için lütfen ne yaptığınızı yazınız.)

.....
.....

2.6 Aşağıdakileri değerlendiriniz. Her bir açıklama için, düşüncenizi, aşağıdaki rakamlarla ifade ediniz.

1= Hiç önemli değil 2= Pek önemli değil 3= Önemli 4= Çok önemli 5= Son derece önemli

(Herhangi bir rakamı birden fazla cevap için kullanabilirsiniz.)

() İlk aramada bağlanma süresi (telefonun karşısında ilk defa temsilcinin/otomatik yönlendiricinin sesini duyuncaya kadar geçen zaman)

() İlk aramadan sonra ilgilendiğiniz birime/çağrı merkezi görevlisine bağlanmak için beklediğiniz süre

() Çağrı merkezinin (müşteri hizmetlerinin) ücretsiz olması

3. Çağrı Merkezi Görevlisi İle İlgili Bölüm

3.1 Çağrı merkezi görevlisinin (müşteri temsilcisinin) kendini tanıtmayı hakkındaki düşünceniz nedir?

() Olumlu () Olumsuz () Fikrim yok

3.2 Çağrı merkezi görevlisinin size isminiz ile hitap etmesi hakkındaki düşünceniz nedir?

() Olumlu () Olumsuz () Fikrim yok

3.3 Çağrı merkezi görevlisinin ilgili yaklaşımı hakkındaki düşünceniz nedir?

() Olumlu () Olumsuz () Fikrim yok

3.4 Çağrı merkezi görevlisinin sorularınızı ve isteklerinizi doğru anlaması hakkındaki düşünceniz nedir?

() Olumlu () Olumsuz () Fikrim yok

3.5 Çağrı merkezi görevlisinin konuyla ilgili bilgi düzeyi hakkındaki düşünceniz nedir?

() Yeterli () Yetersiz () Fikrim yok

3.6 Çağrı merkezi görevlisinin güvenlik ile ilgili soruları (başkasının sizin yerinize arayıp aramadığı) hakkındaki düşünceniz nedir?

() Olumlu () Olumsuz () Fikrim yok

3.7 Çağrı merkezi görevlisinin cevap verme süresi hakkındaki düşünceniz nedir?

() Olumlu () Olumsuz () Fikrim yok

3.8 Çağrı merkezi görevlisinin sorunu çözmesi veya sorunu çözebilecek başka bir birime yönlendirmesi hakkındaki düşünceniz nedir?

() Olumlu () Olumsuz () Fikrim yok

3.9 Çağrı merkezi görevlisinin (sizi geri araması gerekliyse) kısa sürede geri araması hakkındaki düşünceniz nedir?

() Olumlu () Olumsuz () Fikrim yok

3.10 Aşağıdakileri değerlendiriniz. Her bir açıklama için, düşüncenizi, aşağıdaki rakamlarla ifade ediniz.

(Herhangi bir rakamı birden fazla cevap için kullanabilirsiniz.)

1=Hiç önemli değil 2= Pek önemli değil 3=Önemli 4=Çok önemli 5=Son derece önemli

- () Çağrı merkezi görevlisinin kendini tanıtmaması
- () Çağrı merkezi görevlisinin müşteriye ismiyle hitap etmesi
- () Çağrı merkezi görevlisinin ilgili yaklaşımı
- () Çağrı merkezi görevlisinin soruları ve istekleri doğru anlaması
- () Çağrı merkezi görevlisinin konuyla ilgili bilgi düzeyi
- () Çağrı merkezi görevlisinin güvenlik ile ilgili tutumu
- () Çağrı merkezi görevlisinin cevap verme süresi
- () Çağrı merkezi görevlisinin sorunu çözmesi veya sorunu çözebilecek başka bir birime yönlendirmesi
- () Çağrı merkezi görevlisinin (geri araması gerekliyse) kısa sürede geri araması

4. Çağrı merkezi müşteri memnuniyeti ile ilgili bölüm

4.1 Çağrı merkezinden memnun olmadığım bankayla iş yapmaya devam etmem.

- () Kesinlikle Katılıyorum
- () Katılıyorum
- () Kararsızım
- () Katılmıyorum
- () Kesinlikle Katılmıyorum

4.2 Çağrı merkezini (müşteri hizmetlerini) aramaktan kaçınıyorum çünkü:

(En fazla 3 nedeni işaretleyebilirsiniz.)

- () Çağrı merkezi ücretlidir
- () Çağrı merkezi görevlisine bağlanmak için uzun süre beklemek gerekir
- () Çağrı merkezi görevlisinin tutumu (ilgisi vb.) kötüdür
- () Güvenlik tedbirleri yetersizdir
- () Çağrı merkezi görevlisi sorunu çözemez
- () Çağrı merkezi görevlisinin cevap verme/sorunu çözme süresi uzun sürer
- () Şikâyetlerim dikkate alınmaz
- () İsteklerim yerine getirilmez
- () Diğer (lütfen belirtiniz)

5. Kişisel Bilgiler

5.1 Cinsiyetiniz nedir?

() Bay () Bayan

5.2 Ait olduğunuz yaş kategorisini işaretleyiniz.

() 20'nin Altında () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 59'un Üstü

5.3 Gelir düzeyiniz nedir?

☐ 500 ve Daha Az ☐ 501–1000 YTL ☐ 1001-1500YTL ☐ 1501–2000 YTL ☐ 2000 ve
üzeri

5.4 E-Mail adresiniz :

KAYNAKÇA

Anton, Jon. CRM, Printice Hall,1996.

Bergeron, Bryan. Essentials of CRM, Wiley, 2002.

Berkowitz, N.ve Diğlerleri. Marketing Fifth Edition, Irwin McGraw-Hill,2003.

Bose,R.. CRM: Key Components For Its Success, Industrial Management Data Systems, 2002.

Bozgeyik, A. CRM Niçin Önemli ve Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar Active Bankacılık ve Finans, Kasım-Aralık, No:21, 2001.

Canküyer, Ersoy ve Zerrin Aşan. Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 1613 Fen Fakültesi Yayınları No. 28, 2005.

D. Süzer, Hande. CRM'nin Hedefi İkiye Katlamak, Digital Capital, Yıl:2, Sayı:9,1 Ocak 2003.

Dick, Lee. Stratejik CRM, 2002.

Dökmen, Üstün. İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Ekici, K. Mehmet; Alpaslan Yüce. CRM Müşteri İlişkileri Yönetimi, Savaş Yayınevi, 2007.

Fırat, Ebru. Benim Müşterim Çok Daha Karlı, Capital Ekonomi Dergisi Sayı: 2002/1 Ocak 2002.

Gegez, Ercan, A.. Pazarlama Araştırmaları, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2005.

Gel, Oğuz C. CRM Yolculuğu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Ger Koole. Performance Analysis and Optimization in Customer Contact Center, IEEE Computer Society Pres, pages 2-5, 2004.

Greenberg, Paul. CRM At The Speed of Light, Osborne/McGraw-Hill, 2001.

Handen, , Lawrence (ed.). CRM, John Wiley&Sons Canada, Ltd, 2000.

Hougaard, Soren, Mogens Bjeere. Strategic Relationship Management, Springer, 2003

Karagüllü, Eyüp. Scanner Data Yönetimiyle Türkiye'nin Tüketim haritası, Power, Haziran, 2000.

Kırım, Arman. Strateji ve Birebir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık A.Ş. İstanbul 2001.

Kotler, Philip. Günümüzde Pazarlamanın Temelleri, (Çeviren: Ümit Şensoy),Optimist Yayınları, 2006.

Mucuk, İsmet. Pazarlama İlkeleri, 14. Basım, Türkmen Kitabevi 14. Basım, 2004.

N.F.Ersoy. Finansal Hizmetlerde CRM, Pazarlama Dünyası Dergisi, Mayıs-Haziran, İstanbul, 2002.

Newell, Frederick. Why CRM Does'nt Work?, Bloomberg Pres, 2003.

Noah, Gans ve Diğerleri. Telephone Call Centers: Tutorial, Review and Research Prospects, Manufacturing and Service Operations Management 5, s. 79-141, 2003.

Odabaşı,Yavuz. Satışta ve Pazarlamada CRM, Sistem Yayıncılık A.Ş.İstanbul, Nisan 2000.

Pride,W.M. and Ferrell,O.C. Marketing: Concepts and Strategies, Houghton Mifflin Company, Boston,MA, 1999.

Ronald, Swift. Accelerating Customer Relationships, Printice Hall PTR, Upper Saddle, NJ, 2001.

Rowan, Jim ve Sharon Rowan. Call Center Continuity Planning, BRMA, 1999.

Stanley A.Brown. CRM, John Wiley&Sons Canada, Ltd. 2000.

Thomson. Marketing Principles and Best Practices South Western, Third Edition, 2002.

Yamak, Oygur. Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul,1998.

Yereli, Ayşen N. CRM ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri, Celal Bayar Ün. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 1 cilt:7, 2001.

Yılmaz, Ayhan. Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi, Anadolu Ü. Yayını No: 1692, Açık öğretim F. Yayını No: 877, 2006.

Yurdakul, Müberra. Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak CRM'nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği, Dumlupınar Üniversitesi, SBE Dergisi, Sayı 7, Aralık 2002.

İnternet Kaynakları / Online Dergi ve Yayınlar

Akıllı Kart. <http://www.kobitek.com/trends.php>, (27.02.08).

Arslan, Zekeriya . Çağrı Merkezlerinde Stratejik Planlama, <http://vodasoft.com.tr/spage.php>, (11.03.08).

Arslan, Zekeriya. CRM ve Çağrı Merkezi İlişkisi (Bir Bütün mü? Yoksa Bir Sembiyoz mu?), <http://www.vodasoft.com.tr/spage.php>, (11.03.08).

Arslan, Zekeriya. Çağrı Merkezi Kurma Sebepleri; İşleyiş Süreci. <http://teknobilgi.com.tr/article.asp>, (10.03.08).

Cleveland, Brad, Ağ Ekonomisinde Şirketlerimizin Refahı, [www.sistema.com.tr/download/AğEkonomisinde %20Kurumlarımızınrefahı 2002](http://www.sistema.com.tr/download/AğEkonomisinde%20Kurumlarımızınrefahı2002) (18.04.08).

CRM Kavramı. <http://crmworld.blogcu.com/4896431> (02.03.08).

CRM Kavramı. <http://www.metropolisan.com/metropol.php>, (02.03.08).

CRM Tanımı. <http://sistema.com.tr/member/cm>, (04.03.08).

Duran, Mustafa. CRM: Çok Konuşulan Az Bilinen Bir Kavram, <http://www.danışmend.com.tr> (11.02.2008)

Ergunda, H.İbrahim. Müşteri İlişkileri Yönetimi, http://www.danışmend.com/konular/stratejiyon/str_müşteri_iliskileri_yonetimi.htm, (09.02.2008).

Ertürk, Gizem. CRM Yatırımları İşe Yaradı mı?, 2003 <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/pazarlama/crm.html>, (24.02.2008).

<http://www.metropolisan.com/metropol.php>, (02.03.08).

ICMC International Customer Management Institute, www.callcentermagazine.com/article (20.04.08).

IVR' ye Eleştiriler. <http://www.ccma.org.uk/srticledisplay>, (06.03.08).

Kiosk. <http://www.teknoart-design.com/hizmetler/multimedia/kiosk> (27.02.08).

Kohen Alp. CRM-ÇM ilişkisi, 2007, <http://crmworld.blogcu.com/4896731> (11.03.08).

Kohen Alp. Çağrı Merkezi :Yararları ve Bileşenleri, Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri, <http://www.crminturkey.org/crm/crmtalk/default.asp>, (14.03.08).

Kohen, Alp. Türkiye: Offshore Çağrı Merkezi Outsourcing'i için Güçlü Bir Ülke, 2003, http://www.sistema.com.tr/_member/cm/makaleler, (20.04.08).

Mutlu, Fatih. Türkiye'de CRM Uygulamaları Ne Durumda? 2003 www.crminturkey.org/crm/archive (21.02.2008).

Ortak İlişkiler Yönetimi. <http://www.gbterp.com/bolum.asp?bolum=76> (24. 02.08).

Otomatik Numara Tanıma. <http://en.wikipedia.org/wiki/automatiknumberidentification>, (09.03.08).

Pazarlama Otomasyonu. http://www.diyalog.com/html/crm_pazarlama_otomasyonu.htm, (24.02.2008).

Peterson.; Call Center Planning, <http://www.ecustomerserviceworld.com/articles/article19>, (23.03.2008).

Pos. <http://tr.wikipedi.org/wiki/POS> (27.02.08).

Telefon-Bilgisayar Entegrasyonu. <http://www.vodasoft.com.tr/spage.php>, (06.03.08).

Weindruch,P. Jonathan. Veri Akışı Yönetimi, 2002, http://www.sistema.com.tr/_member/cm/makaleler, (17.04.08).

Yalçın, Yılmazkaya. Kalder-CRM Institute Kıyaslama Çalışması Raporu, 2003, www.crminturkey.org/crm/archive/showppt, (26.02. 2008).

Gazeteler

Akşit, Feray ve Nazlı Topçuoğlu. Türkiye'de Çağrı Merkezi, Referans Gazetesi, 30.06.07.

Çağrı Merkezleri Kamu Projeleriyle Büyüyecek, Milliyet, 10.01.2008.