



İşletme Mühendisi & Yazar

Hasan TAŞPINAR
taspinar.hasan@gmail.com

STRATEJİ

Kurumların CRM Uygulaması Öncesi ve Sonrası



CRM, kurumlarda zor bir süreç sonrası hayata geçirilebilen uygulamalardır. Şirketin faaliyet alanı, büyüklüğü ve tam olarak neye ulaşmak istendiğine göre farklılık gösteren CRM projeleri, yöneticilerin uygulamaya olan inançları ve yetkinlikleri doğrultusunda başarıya ulaşabilir ancak. Bu yazımda, CRM uygulamasına geçmeden önce ve geçtikten sonra nelerin yapılması gerektiğine dair bir yol haritası çizmeye çalışacağım.

CIO Club dergisindeki bu ilk yazımın başlangıcında, siz değerli okuyucularımız için kendim hakkında kısa bir bilgilendirme yapmak istedim; İTÜ İşletme Mühendisliği mezunuyum. Şu anda Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığında "Proje Yöneticisi" olarak çalışmaktayım. "Bilişim Altyapısıyla CRM" ve "CEO & CIO" adında yayınlanmış iki kitabım bulunmaktadır. Bu aydan itibaren CIO Club Bilişim Dergisinde "Strateji" köşesini yazarak; işletme yönetiminin, bilgi teknolojilerini etkin kullanarak nasıl katma değer yaratabileceğine ilişkin tecrübelerimi ve fikirlerimi paylaşacağım.

Son yılların popüler uygulaması CRM, açılım olarak kısaca "Customer Relationship Management", yani "Müşteri İlişkileri Yönetimi" dir. Müşteri ilişkilerine yönelik her türlü uygulama, CRM kapsamında değerlendirilebilir. Ancak daha doğru bir tanım için, CRM'in dünyadaki teknolojik ve işlevsellik boyutuna bakılmalıdır.

CRM; bir kurum/şirket için, tüm müşteri bilgilerinin belirli bir merkezde tutulduğu ve bu bilgilerden elde edilen sonuçlara göre mevcut müşterilerini korumaları, onlarla iş imkanlarını arttırmaları, onlara her temas noktasında katma değerli ve tutarlı hizmet sunmayı hedefleyen ve bu amaçla iş süreçlerini ve bilgi yönetimi teknolojilerini bir araya getiren, müşteri odaklı bir strateji ve bir felsefedir.

CRM teknolojik olarak, analitik CRM ve operasyonel CRM olmak üzere, fiziksel olarak iki bölümden oluşur.

CRM, kurumlarda zor bir süreç sonrası hayata geçirilebilen karmaşık uygulamalardır. Dolayısı ile başarılı bir CRM uygulaması için uygulayıcılar, öncesinde ve sonrasında bazı parametreleri göz önünde bulundurmaları zorundadır.

Öncelikle dikkat edilmesi gereken konu, kurumlarda CRM uygulamasının, nasıl ve hangi birimler tarafından hazırlanacağı, uygulanacağı ve kullanılacağıdır. Bu günün organizasyon yapısı içerisinde, CRM'in

hazırlayıcısı ve uygulayıcısı, şirketlerin proaktif yapıya sahip BT departmanları olmalıdır. İşlevsel olarak kullanılmasında ve hayata geçirilmesinde de pazarlama ve satıştan sorumlu departmanlar ile firmanın ana faaliyet kapsamındaki departmanlar (üretim, lojistik, hizmet, vb.) sorumlu olmalıdır. Şayet BT departmanları CRM uygulaması konusunda yeterince bilgi birikimine sahip değilse, bu konuda, uzmanlığa sahip bir danışman firmadan destek de alınabilir. Ancak, danışman firma ile koordinasyonun sağlanması yine BT departmanları tarafından yapılmalıdır.

CRM uygulamasına, başlangıçtan canlı kullanıma geçiş sürecine kadar öncülük edecek olan BT departmanı, bu süreçte başta pazarlama departmanı olmak üzere, servisten sorumlu, finanstan ve alımdan sorumlu diğer departmanlar ile birlikte çalışmak zorundadır.

Çünkü projenin uygulanması, başlangıçtan itibaren departmanlar arasında muazzam bir koordinasyon gerektirecektir. Bu bakımdan

Başarılı bir CRM uygulaması, şirketteki tüm departmanların katılımını ve iş süreçlerini iyi tanıyan bir BT yöneticisini gerektirir.

CIO'nun; kurum kültürünü iyi bilen, departman işleyişlerini doğru analiz edebilen, yeterli yazılım ve teknik altyapıya sahip, iletişimi güçlü biri olması projenin başarılı sonuçlanmasına büyük bir etkidir.

Ayrıca, proje bazlı bir uygulama olan CRM'in başarısı için, şirket yönetimi, gereken her türlü desteği, uygulama ekibine vermeli ve çalışmalarını yakından takip etmelidir.

CRM uygulamasının, hazırlayıcısı ve gerçekleştiricisinin, şirketlerin BT departmanlarının olmasının temel nedeni, CRM uygulamalarının muazzam bir bilgi teknoloji boyutunun olmasındandır. Dolayısı ile oluşturulacak sistemi kullanmak, istenilen formatta istatistikleri tasarlamak, almak, sistemin güvenliğini sağlamak, sistemi denetlemek ve yönetmek, BT konusunda uzman olmayı gerektirir. Dolayısı ile BT departmanları, sistemin hayata geçirilmesini ve işletim sorumluluğunu diğer departmanlara bırakamaz, bırakmamalıdır da.

CRM uygulamasının, şirkette hayata geçirilmesinden önce yapılması gerekenler; şirketin dış ve iç parametrelerin araştırılması ve hedeflerinin belirlenmesi aşamaları olmak üzere üç bölümde incelenebilir.

STRATEJİ

Birinci aşama, dışsal parametrelerin belirlenmesi sürecidir. Pazar araştırmaları bu aşamada yapılır.

Bu aşama "Marketing Sciences" sürecidir. Bu süreçte şu faktörler analiz edilir;

- Demografik çevre
- Ekonomik çevre
- Sosyal ve kültürel çevre
- Politik ve hukuki çevre
- Hizmet ya da ürüne aracılık yapacak bayiler
- Müşteri alışkanlıkları
- Tedarikçi ve müşterilere uzaklık
- Dünyadaki ekonomik ve siyasi konjonktür (krizler, hızlı gelişme süreci, vb.)
- Sektörün zamansal dağılımı (yeni bir sektör mü doğuyor?)

İkinci aşama, şirketin karnesinin (Scor Card) oluşturulması aşamasıdır.

Karnenin çıkartılmasındaki amaç; müşteri odaklı değişimi bir rekabet silahı olarak gören şirketlerde, CRM'in gerçekleştirdiği değişimin neler olduğunu görmektir.

CRM Score Card hazırlanması için bilinen CRM yetkinlikleri, kurum çalışanları ile birlikte çıkartılır. CRM uygulama ekibi, aşağıda örnekleri verilen CRM yetkinliklerini şirketin kendisine sorar.

1. İş süreçlerinin, CRM uygulamasına destek düzeyini belirlenmesi için sorulması gerekenler;

- Girdi ve çıktılarının durumu
- Hizmetlerin müşterilere verilme şekli
- İş süreçlerinin müşteri odaklı yapıya uygunluğu

2. İnsan kaynakları kalite düzeyinin belirlenmesi için;

- Personelin eğitim düzeyi
- Görev dağılımı
- Sorumluluk
- İnsan kaynakları politikası
- Organizasyon yapısı
- Zihniyet
- Teknolojiyi benimseme
- Vizyon ve misyon
- Çalışanların CRM bilinci

3. BT Kalitesinin belirlenmesi için;

- Hizmet otomasyonunun durumu
- Müşteri verilerinin durumu
- Servis otomasyonu altyapısı



Daha sonra, cevapları alınan yetkinliklere belirli puanlar verilerek değerlendirilir. Bu değerlendirme şirketimizi CRM'e nasıl hazırlayacağımıza yardımcı olurken, projemizin başarısıyla ilgili önemli göstergelere erişmemizi sağlar.

Başarılı bir CRM uygulaması için, geçilmesi gereken üçüncü aşama ise şunlardır;

- Δ Müşteri edinme ve seçme
- Δ Müşteri Koruma
- Δ Müşteri Derinleştirme

Etaplarından hangisinin hedefi olacağının belirlenmesi aşamasıdır. Yani, şirketin Snap Shot'ının çıkartılması aşamasıdır. Şirketin Snap Shot'ının belirlenmesi, uygulayıcılara zaman ve maliyet tasarrufu sağlar.

CRM'in etaplarından olan müşteri edinme ve seçme, yeni bir şirketin önceliği olmalıdır. Ancak, piyasada uzun zamandır faaliyet gösteren bir şirketin önceliği, müşterilerini koruma ve derinleştirme etapları olur.

Şirket içi ve şirket dışı parametrelerin araştırılması ve hedeflerin belirlenmesi, şirketlerin CRM uygulamasından kısa, orta ve uzun vadeli beklentilerinin tespit edilmesini sağlar.

CRM uygulaması ile birlikte şirketler yeniden yapılırlar, iş süreçleri değişir. Çalışanların zihniyeti, iş süreçleri, iş yapma biçimleri, organizasyonları, her şey köklü bir değişime uğrar. Müşteriler ile nezaketle sürdürülen ilişkiler, tamamen bu teknolojik yapı üzerinden gerçekleştirilir.

CRM in teknolojik boyutu şirkette kurulduktan sonra pazarlama, satış ve servis birimleri yeniden yapılırlar. Başarılı bir CRM uygulaması için önemli zorunluluklardan birisi de budur. Pazarlama, satış ve servis birimleri; dağınık yapıdan tek elden pazarlama, satış ve servis aktivitelerini yürütecek bir yapıya kavuşturulur. Daha sonra şirket, CRM'in ilkelerine uygun ola-



rak kitlesel pazarlamadan, müşteri odaklı ve entegre pazarlama yöntemine geçiş yapar.

CRM uygulamasının hayata geçirilmesinden sonra şirket organizasyonu içerisinde yer alan hiç kimse, bu noktadan sonra benim rahatım bozulmasın deme lüksüne sahip değildir. Şirkette hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı kesindir.

Uygulama Sonrası;

- İş yapma alışkanlıkları değişmiştir
- İşçinin işe, işin de işçiye uyumu kolaylaştırmıştır
- Süreçler değişmiştir
- Zihniyet değişmiştir
- Kişilere değil işe bağımlılık başlamıştır
- Uygulamalarımız teknoloji desteklidir
- Ön görümlere göre değil, istatistiklere göre politika üretilme dönemi başlamıştır
- Anlık ulaşılabilen bilgilerle süratli hareket etme kabiliyeti gelişmiştir
- Bilginin gücü kullanılmaya başlanmıştır
- Müşteri odaklı iş dönemine geçilmiştir

Kimse, benim rahatım bozulmasın deme lüksüne sahip değildir.

Yukarıda sayılanlar ve çok daha fazlası iyi bir CRM uygulaması sonrasında şirketimizde görülebilir. Bu yeni dönemde, elimizdeki gücün etkin kullanılması yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübeleriyle doğru orantılıdır.