



**CRM - MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ
YÖNETİMİ
KIYASLAMA PROJESİ**

SONUÇ RAPORU

EYLÜL 2002

PROJENİN ARDINDAN	1
1. ÖNSÖZ	3
2. KIYASLAMA YAPISI	5
2.1. Kıyaslama İlkeleri	5
2.2. CRM Hedefleri:	6
3. PROJE KATILIMCISI ÜYELERİN TANITIMI	9
3.1. Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.	9
3.2. Nexans İletişim End. ve Tic. A.Ş.	10
3.3. Siemens	11
3.4. Sodexho	13
3.5. Tekofaks	15
4. KIYAS ORTAĞI SEÇİMİ ANKETİ VE YANITLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	17
4.1. Ankete Katılan Şirketler	17
4.2. Anket Soruları	17
4.3. Anketin Değerlendirilmesi ve Kıyas Ortaklarının Seçimi	19
5. SEÇİLMİŞ KIYAS ORTAKLARININ YANITLARI VE ANALİZİ	24
Değerlendirme Soruları ve Yöntem	24
1. CRM YETKİNLİKLERİ	24
1.1. Stratejik CRM – Karlılık	24
1.1.1. Üst yönetiminiz, müşteri odaklı anlayışları ne şekilde desteklemektedir?	24
1.1.2. Kurumunuzun CRM tanımı nedir?	24
1.1.3. Kurumunuzun müşteri odaklı hedefleri nelerdir?	25
1.1.4. CRM yolculuğunda karşılaştığınız engeller nelerdi ve onları nasıl aştınız?	25
1.1.5. CRM yolculuğunuzdaki kilometre taşlarınız nelerdir?	25
1.2. Analitik CRM – Bilgi	26
1.2.1. Nasıl bir veri ambarı yönetim sisteminiz var?	26
1.2.2. Müşteri temas noktalarından toplanan bilgilerin entegrasyonu nasıl sağlanıyor?	27
1.2.3. Müşteri bilgilerinin analizinde hangi araçları kullanıyorsunuz?	27
1.2.4. Müşteri bilgilerinize müşteri temas noktalarındaki erişim ne seviyededir?	27
1.2.5. Müşteri piramidi oluştururken müşteri değer anahtarlarınızı nasıl belirlediniz?	27
1.3. Interaktif CRM – Etkileşim	27

1.3.1.	Müşterilerinizin gündeminde kalmayı ne kadar başarabiliyorsunuz?	27
1.3.2.	Müşteri temas noktalarında şirketin her fonksiyonu müşteri istek ve beklentilerini aynı şekilde algılıyor mu?	28
1.3.3.	Kurumsal etkileşim standartlarınız var mı?	28
1.4	Operasyonel CRM - Metot	29
1.4.1.	Mevcut teknolojik altyapınız hangi müşteri odaklı iş fonksiyonlarını desteklemektedir?	29
1.4.2.	Müşteri odaklı değişim, şirketinizdeki iş süreçlerini nasıl etkiledi?	29
1.4.3.	Ürün, hizmet ve servislerinizi müşterilerinize göre nasıl kişiselleştiriyorsunuz?	30
1.4.4.	İş süreçlerinizi, segmentasyon sonrası oluşan müşteri prototiplerinize göre yeniden düzenlediniz mi?	30
1.4.5.	CRM organizasyon yapınızı nasıl etkiledi?	30
2.	CRM TAKTİKLERİ	31
2.1.	İnisiyatif Modelleri	31
2.1.1.	İlişki Modelleri	31
2.1.2.	Birebir Yaklaşım	31
2.1.3.	Müşteri Sadakati	31
2.1.4.	eCRM:	31
2.2.	Rekabet Modelleri	32
2.2.1.	Doğrudan Pazarlama	32
2.2.2.	Hedef Odaklı Satış	32
2.2.3.	Hedef Odaklı Pazarlama	32
2.2.4.	Çapraz Satış & PRM	32
3.	CRM ÖLÇÜMLERİ	34
3.1.	Müşteri temas noktalarınızın performanslarını nasıl ve hangi kriterlere göre değerlendiriyorsunuz?	34
3.2.	Müşteri şikayet değerlendirme sisteminiz nasıl çalışmaktadır?	34
3.3.	CRM'in etkinliğini hangi göstergeler ile izliyorsunuz?	34
3.4.	Kurumunuzda müşteri odaklı değişim için yapılan yatırımların geri dönüşünü nasıl ölçüyorsunuz?	35
3.5.	Sadakat programlarınızın başarısını nasıl ölçüyorsunuz?	35

4.	İYİ UYGULAMALARDAN (BEST PRACTICES) ÖRNEKLER	36
4.1.	Analitik CRM	36
4.1.1.	Veritabanı	36
4.1.2.	Segmentasyon	36
4.2.	İnteraktif CRM	36
4.2.1.	Müşteri Temas Noktaları	36
4.3.	Taktikler	36
4.3.1.	Müşteri Sadakati	36
4.3.2.	eCRM	37
4.4.	Stratejik CRM	37
4.4.1.	İç Müşteri	37
4.5.	Entegre CRM	37
5.	CRM KAYNAK ARAŞTIRMASI	38
5.1	Analitik CRM / Bilgi Kullanım Yetkinliği	39
5.1.1.	Müşteri Veri Profili	39
5.1.2.	Veri Toplama Yeteneği	39
5.1.3.	Analiz Yetenekleri	39
5.1.4.	Kurumsallaştırma ve Yaygınlaştırma	39
5.2	Operasyonel CRM / Metodoloji ve Değişim Yetkinliği	40
5.2.1.	Değişim Yönetimi	40
5.2.2.	Proseslerin Müşteri Merkezli Tanımları	40
5.2.3.	Otomasyon	40
5.2.4.	Müşteri Odaklı Ürün Modeli	40
5.3.	Stratejik CRM / Strateji ve Karlılık Yetkinlikleri	41
5.3.1.	Stratejik Modelleme	41
5.3.2.	Rekabet Programları	41
5.3.3.	CRM İnisyatifleri	41
5.3.4.	Performans Ölçümü	42
5.4.	İnteraktif CRM / Etkileşim Yetkinlikleri	42
5.4.1.	Kanal Yönetimi	42
5.4.2.	Müşteri Algılama	42
5.4.3.	Dış Mesaj Yönetimi	42
6.	CRM PROJESİNE BAŞLAMAK ÜZERE OLAN KURUMLAR İÇİN ATILACAK ADIMLAR, SON SÖZ	54
6.1.	Kime danışayım?	54
6.2.	Nereden başlayalım?	55
6.3.	İlk değerlendirme: Müşteri Odaklılık hareketinde neredeyiz?	56

6.4. CRM ROI ve Üst Yönetim Desteđi	56
6.5. CRM 4 x 4	57
6.6. Masterplan	57
6.7. İnsan Faktörü	57
6.8. Teknoloji İşin Neresinde?	58
6.9. Son Söz: Proje'den Kurumsal Yaşam Tarzına Doğru	59
Ek-1 Anket Değerlendirme Raporu	63
1. GİRİŞ	63
1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)	63
1.2. KIYASLAMA GRUBU	65
1.3. KIYASLAMA PROJESİ SÜRECİ	65
1. Planlama	65
2. Veri toplama	65
3. Analiz	65
4. Uyarlama	66
2. ANKET DEĞERLENDİRME	67
2.1. ANKETİN YAPISI	67
2.2. DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	67
2.3. DEĞERLENDİRME SONUÇLARI	67

PROJENİN ARDINDAN

Türkiye Kalite Derneği'nin kıyaslama faaliyetleri arasında yer alan "kıyaslama projesi" çalışmalarının dördüncüsü **CRM - Müşteri İlişkileri Yönetimi** konusunda yapıldı. Türkiye' deki başarılı CRM uygulamalarını ortaya çıkarmayı hedefleyen çalışma aşağıdaki beş katılımcı kuruluş tarafından desteklenmiştir.

- Beksa
- Nexans
- Siemens
- Sodexho
- Tekofaks

KalDer projede **CRM Institute Turkey** ile işbirliği yapmış, CRM Institute Turkey "konu uzmanı danışman kuruluş" olarak çalışmayı yönlendirmiştir.

Kıyaslama projeleri, katılan tüm taraflara önemli yararlar sağlamaktadır. Ama yine de en olumlu etkilenen taraf hangisi sorusuna, "proje katılımcıları" yanıtını vermek yanlış olmayacaktır. Kıyaslamaya konu çalışmanın (bu projede CRM) henüz başlangıcında olan kuruluşlar için bir yol haritası tasarlama fırsatı doğmaktadır. Öte yandan uygulamalarını kurumsallaştırmış olan ileri düzeydeki kuruluşlar da projeye katılmak suretiyle kendilerini en iyilerle kıyaslayarak konularını değerlendirebilmektedir.

Müşteriye yakınlaşmayı, dokunmayı, müşteriyle ilişki kurmayı ve müşteriye sahiplenmeyi sistemli bir çerçeveye taşıyan CRM konusunda çalışmalar yapan sekiz kuruluş iyi uygulama sahibi "kıyas ortakları" olarak belirlenmiştir. Kıyaslama etiği açısından kıyas ortaklarımızın isimleri raporda yer almamaktadır. İncelemenize sunulan sonuç raporu hem bu kuruluşlarımızın seçimi için uygulanan anketin, hem de gerçekleştirilen kıyaslama ziyaretlerinin bulgularını içeriyor. Raporun son bölümlerinde de CRM konusu ayrıntılı olarak ele alınmakta, atılması gereken adımlar hususunda tavsiyelerde bulunmaktadır. Rapor 2002 yılının ilk dokuz ayına yayılan kıyaslama projesinin ürünü.

Projeyi katılımcı olarak destekleyen beş kuruluşumuza, bu kuruluşların temsilcilerinden oluşan proje ekibi üyelerine, Türkiye CRM profili anketini yanıtlama duyarlılığı gösteren kuruluşlarımıza, kıyas ortağı olmayı kabul ederek kıyaslama ziyaretlerinin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan sekiz kuruluşumuza ve mesailerini gönüllü olarak bu çalışmayı yönlendirmek için ayıran CRM Institute Turkey'e teşekkür ederiz.

Tuğrul Çelebi,

KalDer

1. ÖNSÖZ

Merhaba,

İşletmeler için en değerli varlığın "müşteri" olduğu artık tartışılmaz bir gerçek. Her türlü yeni teknoloji kullanılarak ortaya çıkarılan ürünler, müşteri olmadan bize kar sağlamıyor. Değişen müşteri beklentilerini ve isteklerini göz önüne almadan ürün ve hizmet üretmek devri gerilerde kaldı. Bu gerçekten yola çıkararak başlatılan kurumsal değişime "Müşteri Odaklılık" adı vermek mümkün. Hedef "Müşteri Mülkiyetini elde etmek ve korumak. Müşteri bilgileri üzerine kurulan, insan, proses ve teknolojinin dengeli olarak paylaşıldığı, karşılıklı karlılık ilkesi gözetilerek yönetildiği sistemlere "Müşteri İlişkileri Yönetimi - CRM " adı verilmekte.

Müşteri ilişkileri Yönetimi (CRM), sadece müşteri memnuniyetini sağlamak adına yapılan çalışmaların daha ötesinde, karlı müşteriler ile uzun süreli ilişkinin kurulmasını sağlama sanatıdır. Sadece bizimle bir kez alışveriş eden müşteriden çok, ömür boyu değeri yüksek müşteriden oluşan bir müşteri değeri şirketin yatırımlarının en kıymetli bölümünü oluşturuyor.

CRM Benchmarking çalışması, Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda kurumsal anlamda çalışmalar yapan şirketlerden edinilen bilgi ve iş yapış şekillerinin kıyaslama ilkeleri altında oluşturulduğu bir çalışma. Burada amacımız, hem bu çalışmaya katılan şirketlerimizin içerisinde buldukları müşteri odaklı dönüşümde onlara yol gösterici ve kendilerini kıyaslayabilecekleri bir ortam yaratmak, hem de bu konuda halihazırda çalışmalar yapan kıyas ortakları şirketler ile bilgi paylaşımında bulunmak. Daha geniş çerçevede ise amacımız, bu bilgileri CRM konusuna ilgi duyan diğer kurumlar ile paylaşabileceğimiz bir kaynak yaratmak. 6 ayın üzerinde bir zamana yayılan ve değişik sektörlerden katılımcıların ve kıyas ortaklarının katıldığı bu çalışma, CRM konusunda yeni projelere başlayacak şirketler için de bir referans olacak nitelikte.

Bu konuda emeği geçen kişileri burada saymadan geçemeyeceğim. Tüm çalışmalarını KalDer adına yürüten Sayın Tuğrul Çelebi'ye, çalışmanın her adımını kusursuzca planlayarak başarı ile tamamlanmasını sağlayan Sayın Nazire Ulusoy'a, çalışmalarda CRM Institute Turkey ekibinde yer alan ve her konuda bizlere destek olan Sayın Eser Büyükkaydın'a ve bu çalışmanın bir ürün haline gelmesinde büyük emeği geçen Sayın Esra Nam'a teşekkürü bir borç bilmekteyim.

Değerli katılımcı şirketlerimizin yine çok değerli üyelerinin de bu çalışmanın başarısında payları büyük. Siemens Tıp Sistemler A.Ş. adına Sayın Tolgay Kurt'a, Tekofaks adına Sayın Faruk Saruhan'a ve Sayın İsmail Durmuş'a, Beksa Çelik Kord San ve Tic.A.Ş. adına Sayın Ufuk Uzel ve Sayın Cevder Alemdar'a, Nexans iletişim A.Ş. adına Sayın Neşe Ateş'e, Sodexho adına Sayın Tolga Aykın'a, çalışmayı sadece bir rapor olmaktan çıkararak "Müşteri Odaklı Ürün" haline gelmesindeki emekleri ve interaktif çalışmalara katkıları nedeni ile teşekkür ederim. Eminim onlar da gerek temsil ettikleri kurumlar, gerekse kendi kişisel gelişimleri adına bu çalışmadan değer elde ederek ayrılmaktalar.

Yeni çalışmalarda tekrar buluşmak üzere.

Yalçın Yılmazkaya

CRM Institute Turkey