

Fortis Türkiye'nin CRM ekibi, "büyük düşün, küçük başla" stratejisi çerçevesinde geliştirildi

Gülten SARI
haber@crmpro.com.tr

Fortis, geçtiğimiz yıl Dışbank'ın %93,3 orandaki hisselerini satın alarak Türkiye'ye hızlı bir giriş yaptı. Avrupa'nın en büyük 20 finansal kuruluşundan biri olarak kabul edilen Fortis, Türkiye'ye yaptığı büyük yatırımla, bankacılık sektörüne önemli bir hareket getirdi. Fortis'in Türkiye'deki müşterilerine yönelik çalışmaları ile ilgili CRM Bölümü Direktörü Dr. Uğur Özmen ile görüştük. Özmen sorularımızı yanıtladı.

CRMpro: CRM departmanınız nasıl bir yapılanma içerisinde? Kimlerden oluşuyor?

FORTİS: Fortis Türkiye'nin CRM birimi, Perakende Bankacılık Ürün Geliştirme ve CRM bölümü adı altında faaliyet gösteriyor. CRM birimi 5 kişiden oluşuyor. Kadir Karakurum'un yönetici olduğu CRM ekibimizde, operasyonel CRM; İrem Doruk ve Görkem Erkuş'un, analitik CRM Nilay Kurşunoğlu'nun ve kampanya yönetimi ise Dilek Aydın'ın sorumluluğunda.

CRMpro: Kuruluş aşamasında ne gibi hazırlıklar içinde bulundunuz?

FORTİS: Birimimiz, "doğru ürünün doğru teklif ile doğru kanaldan doğru müşteriye sunulması" diye özetleyebileceğimiz CRM bakış açısı dikkate alınarak kuruldu. Ürün Geliştirme ve CRM Bölümü'ne bağlı diğer birimler, ürünlerin hazırlanması, müşteriye hitap eden ürün ve hizmet paketlerinin oluşturulması ve uygun kanalların seçimi ile ilgilenmektedir.

CRM birimi, doğru müşterinin seçimini yapmak üzere, oldukça bilinçli bir organizasyon düşüncesi çerçevesinde kuruldu. 2001 yılında, bankamızın mevcut ihtiyaçları doğrultusunda 1 kişilik bir fonksiyon olarak başlayıp, 5 yıl içerisinde kademeli olarak büyüdü. Birimin sıfırdan kurulması yerine, zamanla oluşturulmasını öngören bu süreç,



Fortis Türkiye'nin CRM için "büyük düşün, küçük başla" stratejisi çerçevesinde geliştirildi.

CRMpro: CRM çalışmalarınızı kaç başlıkta topluyorsunuz?

FORTİS: CRM çalışmalarını 3 ana başlık altında topluyoruz: Analitik CRM, Operasyonel CRM ve Kampanya Yönetimi.

Analitik CRM

Pazarlama veri ambarındaki verileri bilgiye dönüştürmekle ilgili bütün görevler bu başlık altında toplanıyor. Bu görevler arasında, segmentasyon ve kümeleme çalışmalarını, kampanyalar için hedef müşteri listelerinin hazırlanmasını ve belirlenen amaçlar doğrultusunda veri madenciliği çalışmalarının yapılmasını sayabiliriz.

Operasyonel CRM

Bu başlık altında, satış temsilcilerine müşterinin bankayla ilişkisini en iyi şekilde gösterebilmek için tasarlanmış ekranlar, kampanya yönetim araçları, pazarlama veri ambarı altyapısı, müşteri bilgi dosyası ile ilgili çalışmalar, satış yönlendirmelerinin görüntülenmesi, müşteri temsilcilerinin müşterileriyle ilişkilerine yönelik otomatik raporlamaların tasarlanması gibi görevler bulunuyor.

Kampanya Yönetimi

Bu çerçevede, kampanya planlarının hazırlanması, hedef listelerle beraber müşteriye sunulacak teklif için gerekli pazarlama araçlarının hazırlığının koordinasyonu ve kam-

**Fortis CRM
Birimi, 2001
yılında,
bankamızın
mevcut ihtiyaçları
doğrultusunda 1
kişilik bir
fonksiyon olarak
başlayıp, 5 yıl
içerisinde
kademeli olarak
büyüdü.**

panyaların takibi ve raporlanması görevleri yürütülüyor.

CRMpro: Yaptığınız çalışmalardan bahseder misiniz? Bir başarı hikayenizi bizlerle paylaşır mısınız?

FORTIS: Fortis Türkiye'nin CRM ekibi, yaptığı çalışmalardan birçok başarı hikayesi çıkardı. Şubat 2001'de yürütülen veri tabanına dayalı çapraz satış kampanyası "Oracle Kullanıcılar Günü"nde başarı öyküsü olarak sunuldu. Mart 2003'te de, "propensity modelling" ile yapılan bir çapraz satış kampanyası "SPSS Başarı Öyküsü" olarak uluslararası mecralarda yer aldı.

Bunların en yenisi, konu ile ilgili itibarlı mecralarda da başarı hikayesi olarak yayınlanmış olan "Fortis'in size bir teklifi var" kampanyası. Kampanyanın amacı, Fortis adını aldığımız günden itibaren bankamız ile, şube, telefon bankacılığı veya İnternet bankacılığında temasa geçen her müşteriye alma ihtimallerinin en yüksek olduğunu saptadığımız ürün veya hizmetin sunulmasıydı.

Bu, bir defalık bir proje değil her gün güncellenen ve müşterinin değişen ihtiyaçlarına göre otomatik olarak teklifi değiştiren ve bitiş tarihi olmayan bir kampanya olarak tasarlandı. İlk 1,5 ayın sonunda, bireysel müşterilere sunulan tekliflerin %19'u, küçük ve orta ölçekli işletmelere teklif edilen ürünlerin ise % 27'si kabul gördü. Bu rakamlar müşterinin banka ile temasa geçtiği an başlayan satış faaliyetlerini içeren kampanyalar için oldukça yüksek.

Bu çalışmanın hazırlığı 2,5 ay sürdü. Bu kadar kısa zamanda bu büyüklükte bir projenin hazırlanması sağlayan, CRM ekibinin pazarlama veri ambarı ve veri madenciliği araçlarının kullanımında son 5 yılda edindiği uzmanlık, kampanya yönetim araçlarının tasarımının ve kullanımının aynı ekip tarafından yapılmış olması ve 200'ün üzerinde kampanya ile elde edilen tecrübedir.

Şu anda, CRM Birimi Yöneticisi Kadir Karakurum, Fortis çatısı altındaki bütün ülkeleri kapsayan bir projede Fortis'in CRM Lider Uzmanı olarak görev yapıyor. Aynı zamanda, ekip tarafından veri madenciliği için kullanılan SPSS'in 'Avrupa Kullanıcı Tavsiye Kurulu'nda yer alıyor.

CRMpro: Bankacılık sektöründe CRM uygulamalarında en hassas noktalar

nelerdir? Sektördeki rekabet düzeyini nasıl buluyorsunuz?

FORTIS: Bankacılık sektöründe CRM uygulamalarının en hassas noktası, müşteri merkezli veri ambarının oluşturulmasıdır. Veri ambarı oluşturulurken hem pazarlama ihtiyaçlarının, hem risklerin, hem de operasyonel verimliliğin birlikte düşünülmesi gerekir. Bunu yapmadığınız takdirde, bir yandan kanuni önlemlere başvurduğunuz bir kişiye, diğer bir kanaldan kredili bir ürün teklif etmeye kalkışabilirsiniz.

Müşteri bilgilerinin doğruluğunun sağlanması da, kampanyalarda doğru teklifi sunmanız açısından oldukça önemlidir. Aksi takdirde, bir erkek müşteriye, büyük beden kadın giysilerinin kredi kartınızla taksitlendirildiğini müjdeleyebilirsiniz.

Bankacılık sektörünün dikkat etmesi gereken konulardan biri de "kanal entegrasyonu"dur. İşimiz gereği, haftanın 7 günü, 24 saat boyunca müşterilerimizin hesaplarına ulaşmalarını ve istedikleri işlemleri yapabilmelerini sağlamak zorundayız. Bu kadar fazla kanal kullanımı, müşterilere istediğimiz mesajları vermek, pazarlama yapmak için fırsat tanımaktadır. Ancak müşterilerimizin bize ulaştıkları kanallardan çelişik mesajlar verilmemelidir.

Sektörde CRM konusunda gerçek bir rekabet yaşandığını söyleyemeyiz. Müşteri verilerinin kullanılarak en uygun tekliflerin yapılması noktasından oldukça uzağız. Bizi hiç ilgilendirmeyen kampanyalar konusunda bilgilendirilmek için her gün birçok SMS aldığımız sürece, bu noktaya yakın olduğumuzu düşünmek zor. ■

Bankacılık sektöründe CRM uygulamalarının en hassas noktası, müşteri merkezli veri ambarının oluşturulmasıdır.



CRM'de teknolojiyi ve pazarlamayı çok iyi bilen yöneticilere ihtiyaç var

Gülten SARI
haber@crmpro.com.tr

"Bir CRM uzmanı en az standart bir veritabanı bilgisine ve analitik raporlama toollarından en az birini kullanma tecrübesine sahip olmalıdır."

CRM'in bir teknoloji mi, yoksa bir yönetim felsefesi mi olduğunun tartışıldığı günümüzde asıl dikkat edilmesi gereken konuların başında, işi yürütecek nitelikli insan kaynağı geliyor. Teknoloji bilgisi ile pazarlama bilgisinin çok iyi harmanlanması gereken CRM departmanlarında başarılı olabilmek için ne gibi özellikler gerekir? CRM departmanları kimlerden oluşmalıdır? Doğru insan kaynağına ulaşma konusunda karşılaşılan sıkıntılar nelerdir?

"CRM departmanlarında anlam karmaşası yaşanıyor"

Bu konuda bilgi aldığımız sektör profesyonelleri arasından Fortis Bank CRM Bölümü Direktörü Dr. Uğur Özmen, CRM konusunda başarılı olabilmek için birden fazla disiplinde bilgi ve tecrübe sahibi olmak gerektiğini ve işin zorluğunun da bu noktada başladığını söyledi. CRM alanında kariyer sahibi olacak kişilerin, hem veri yönetimi hem teknoloji hem de pazarlama konusunda bilgi sahibi olması gerektiğinin altını çizen Özmen, Türkiye'de



CRM departmanları konusunda anlam karmaşası yaşandığını vurguladı. Özmen bu konuda şöyle konuştu: "Türkiye'de CRM kavramı 90'ların sonunda konuşulmaya başlandı. CRM departmanları ise, son 3 - 5 yıl içinde kuruldu. CRM departmanlarının organizasyon içerisindeki yerleri ve iş tanımları henüz netlik kazanmadı. Birçok firmada, teknoloji bölümleri ağırlığını sürdürüyor."

Yeterli donanıma sahip bir uzmanı bulmanın da zorluklarından yakından Özmen, çoğunlukla bir veya ikisine sahip ve diğerlerini öğrenme potansiyeli olan kişileri seçtiklerini ve ardından da eksiklerini tamamlamalarında kendilerine destek verdiklerini ortaya koydu.

CRM sürecini doğru anlamak gerektiğinden bahseden Özmen, yapılması gerekenleri bankacılık sektöründen yola çıkarak şu şekilde açıkladı: "Müşteri merkezli olunmalı, veri ambarı alt yapısında, şube ekranlarında, iletişim tercihlerinde, bağlılık programlarında, yapılan teklifler-



Uğur ÖZMEN

de, gönderilen mesajlarda, müşterinizin karşılaştığı tüm süreçlerde müşteri ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Alt yapı tasarımlarından başlayan ve müşteriye ulaşan tüm noktalarda müşterinin tercihleri her şeyin önünde gelmelidir." diye konuştu. Sadece bu kavramları benimsemiş bir kadroya ve dinamik bir yapıya sahip kurumların CRM sürecinde başarılı olabileceklerini savunan Dr. Uğur Özmen, yol planını iyi hazırlamadan bir veya birkaç yazılım markasının peşinden yola çıkanların kaybolma olasılıklarının yüksek olduğunu kaydetti.

CRM uzmanı veritabanı bilgisine sahip olmalıdır



Sertaç BİRİKEN

CRM'in bir MIS (Yönetim Bilişim Sistemi) konusu olması nedeni ile zihinlerde ikilemler oluştuğunu söyleyen Doğan Online CRM Koordinatörü Sertaç Biriken de bu ikilemlerin CRM'in bir teknoloji altyapısı mı yoksa yönetsel bir yaklaşım mı ya da bir kültür mü, bir strateji mi? olduğu sorularına yol açtığına değindi. CRM projelerinin yönetiminin, hala hangi departmanda olması gerektiğinin tartışıldığına işaret etti.

"CRM ekibi bilgi işlem ile satış ve pazarlama departmanlarının ihtiyaçlarını anlayabilecek nitelikte teknik bilgiye ve temel pazarlama kavramlarına hakim olmalıdır" diye konuşan Biriken, teknoloji bilgisinin önemini şu sözlerle açıkladı: "İhtiyaç analizinin sonucuna göre teknolojik altyapının kurulması aşamasında, veri küplerinin oluşturulması ve detaylı analizlerin yapılmasında bilgi işlem departmanı ile birlikte çalışabilmesi için bir