

BERLİN 2007 – SADAKAT YÖNETİMİ TOPLANTISI

14 – 15 Haziran 2007 tarihinde, Berlin’de düzenlenmiş olan bir “Customer Experience & Loyalty Management” seminerine katıldım. Yediğim ve içtiğimi kendime saklayıp, duyduklarımı ve gördüklerimi sizlerle paylaşmaya karar verdim.

Bu seminerde perakende’den lüks’e, hizmet’ten ürün’e geniş bir yelpazede sadakat programları ve müşteri deneyimi yönetimi konuşuldu, tartışıldı.

Özellikle paylaşmak için aldığım notları ve görüşlerimi sizlerin bilgisine sunuyorum. Benim görüşlerimi aşağıda okuyacaksınız. [Siz de görüşlerinizi, uozmen@bilgi.edu.tr’ye yazarsanız, MMI Türkiye’nin internet sitesinde veya çeşitli bloglarda dile getirirseniz konuyla ilgilenenler arasında sanal bir tartışma ortamı yaratmış oluruz.](mailto:uozmen@bilgi.edu.tr)

Aşağıda sadece akademisyenlerin isimlerinden bahsettim. Onlar dışında kalan ne kişi ne de markaları bizzat belirtmek istemedim.

* * *

Bir telekom firması adına, akademisyen yönleri de olan Dr. Nicola Millard sunum yaptı. Sadakat kelimesini oldukça yargıladı:

- Ödüllendirme programı: aslında müşteriniz programa mı sadık ama siz şirkete sadık mı sanıyorsunuz?
- Durgunluk: başka tarafa gitmek müşterinin açısından şu anda tehlikeli olduğu için mi sadık sanıyorsunuz?
- Tembellik: rakibin özelliklerini bilmediği veya araştırmadığı için mi sadık sanıyorsunuz?
- Eğilim: bugünlerde popüler olduğunuz için mi sadık sanıyorsunuz?
- Fiyat: en ucuz siz olduğunuz için mi sadık sanıyorsunuz?
- Tekel: başka seçenek olmadığı için mi sadık sanıyorsunuz?
- Marka: yoksa gerçekten aranızda güvene bağlı bir sadakat ilişkisi mi var?

Müşteri deneyimi yönetimini, şikayetlerin çabuk çözülmesi şeklinde anlayan yaklaşımı, İngiliz komedyen Benny Hill’in “Kimsenin şikayetçi olmaması, tüm paraşütlerin mükemmel olduğu anlamına gelmez” sözleri ile eleştirdi.

Müşteri beklentilerinin sadece rakiplerinize değil, sizi herkesle karşılaştırmasının sonunda oluştuğunu vurguladı. Sadakat kavramının içinde yer alan “duygusal katkı” için verdiği örnek, bankacılarımız için faydalı olur diye düşünüyorum. Dr. Millard, kartı çalıdıktan hemen sonra 2 ayrı bankaya telefon açmış. Biri hepimizin bildiği rutin prosedürü uygulamış. Diğeri ilk önce şu soruyu sormuş: “Nasılsınız, siz iyi misiniz? Umarım kapkaç benzeri bir şey olmamıştır, yaralanma benzeri bir durum yok değil mi? Sizin için yapabileceğim başka birşey var mı?”

Sadece bankaların değil, her çağrı merkezinin uygulaması gereken bir yaklaşım... Olası arama nedenlerini belirlemek ve bunlar arasında hoş olmayabilenler için "tamamen duygusal" bir açılış cümlesi söylemek...

Yıllarca bankalarda çalıştığım için, çevremdeki tüm arkadaşlar, kart çalınma olayında çağrı merkezi ile olan sorunlarını bana aktarırlar. Kart çalınması sonrasında dakikalarca telefonun çalması, ancak açılmaması sorunu çok sık yaşanır. Kartını bir alışveriş merkezinde kaptıran kişinin, bu anda ne hissettiğini yazmaya gerek yok. Bir de, "kartın numarasını biliyor musunuz?" diye soran bankalar olduğunu söylemişlerdi.

Müşteri kaybına neden olan konuların başında %68 ile "kötü hizmet" geliyor. Ürün (%17) ve fiyat (%10) kaynaklı sorunlar çok daha sonra geliyor. "Kötü hizmet ile ne demek istiyorsunuz?" diye sorulduğunda ise %41 doğru insana ulaşamama; %26 uzlaşmama - çözümsüzlük; %20 çalışanların kabalığı; %13 yanıt verme veya sorun çözmede yavaş olunması diye yanıtlamış. (Mike Trotter, 2006. Purdue University – Centre for Customer Driven Quality)

* * *

Avrupa'da orta düzey tarafından da kullanılan, Türkiye'de ise nisbeten lüks (hatta havalı) sayılabilen bir otomobil markası adına konuşan kişi, veri ambarı konusunda çok önemli bir ders verdi.

"Kullandığınız araba, kullandığınız yakıt cinsi ve hobileriniz... Bizim için önemli olan verileri tutuyoruz. Öyle binlerce veri tutmayı da düşünmüyoruz. Karlılık modeli, müşteri değeri modeli, satın alma ihtimali modeli gibi modelleri de yapmıyoruz. Yapmayı da planlamıyoruz"

Belki bir gün gerekir diyerek müşterileri hakkında her türlü bilgiyi tutmaya çalışan ve veri ambarlarını kullanamayacakları bilgilerle dolduranları takdir etmediğini de özellikle vurguladı.

Tamamen aynı fikirdeyim. Veri ambarına alınacak verilerin neler olduğuna karar verirken, özenle çalışmak gerekir. Her bir veri için, "Ne yapacaksın bununla?" sorusunu kendimize sormalı, yanıtımız akla ve mantığa uygun ise, onu ambara katmalıyız. Eğer rüya görüyorsak veya "olsa olsa metodu" ile hareket ediyorsak da kendimize gelmeli ve veri ambarını çöplüğe çevirmemeyi öğrenmeliyiz.

Müşterinin kendileri ile ilişkisinin aşamalarını "fikir oluşturma; satın alma eğilimi; satın alma; kullanma; yeniden satın alma" şeklinde tanımlamışlar ve her aşama için nasıl iletişim yapacaklarını belirlemişler.

Özellikle yeniden satın alma sürecinde, başka bir markayı değil de kendilerini seçmesi için uyguladıkları yöntemler, araba firmalarına yönelik CRM uygulamaları için pek çok önemli noktayı da içeriyordu.

Yeni müşteri kazanmak için yapılan iletişimin sonuçlarını sürekli olarak ölçüyorlar. Yanıt oranları, yönlendirme başına başarı oranları, başka markadan kazanılan müşteri sayısı, kazanılan müşteri başına iletişim maliyeti, vb... dikkatle izleniyor.

Aynı hedef müşteriye amaçlayan başka kurumlarla ortak faaliyetler düzenliyorlar.

İnternet sitelerini ziyaret eden sörfçüleri müşteri yapmak için aşama aşama derinleşen ilişki kuruyorlar. Müşterinin kendisi hakkında daha çok bilgi vermesini özendiriyorlar.

Hedef kitleleri için yarattıkları bir internet sitesi var ve bu sitede kendi markaları odak noktasında yer almıyor.

Müşterinin markaları ile ilk temasının oto satıcıları olduğunun farkındalar. Satıcıların müşteri memnuniyetinde oynadığı rolün bilincinde olduklarından, satıcıların iş süreçlerini ve eğitimini destekliyorlar.

Yeni araba alan veya servis istasyonuna giden tüm (yılda 330,000) müşterileri ile görüşme yapıyorlar. Böylelikle, müşteri memnuniyeti sürekli olarak ölçülüyor. Acil durumlarda, dar boğazlarda hemen müdahale etme fırsatı oluyor ve bu görüşmelerin sonucuna bağlı olarak satıcılar ödüllendiriliyor.

Satıcıların müşteri edinme ve sadakat artırma yeteneklerinin geliştirilmesi için satış ve CRM altyapısından, satıcıları da faydalandırıyorlar.

Bu kavramı yıllardır savunuyorum. Müşterinin ilk temas noktası eğer dükkanlar ise ve dükkan sahipleri, ana firmanın elemanı değil de bağımsız tüccar iseler, ana firmanın CRM alt yapısından faydalandırılmazlar. Oysa, müşteri ile internetteki ilk temas bile kaydedilmeye çalışılırken, dükkanlarda temasları takip etmek için çaba sarfetmemenin haklı bir yanı olamaz.

* * *

Sadakat programları konusunda yazılım geliştiren firmanın temsilcisi, “yeni müşteri kazanma maliyetinin, mevcut müşteriye elde tutmanın 5 katı olduğu” söylencesini tekrarladı. Pazarlama gurusu Philip Kotler’e “bu doğru mu?” diye sorduğunu ve Kotler’in kendisine örneklerle anlattığını söyledi.

Aklım bu cümleye takıldı ve o andan sonra, yazılım firmasının sunumunun geri kalanını dinleyemedim. Neden mi? Kendi kendime şunları düşündüm. Eğer sadakat yönetimi konusunda bir yazılım yapıyorsanız, bu hesaplamanın nasıl yapıldığını zaten bilmeniz hatta yazılımınızın içinde önemli bir parça olarak müşterileriniz ile paylaşmanız gerekirdi. Kotler’in şahitliği güzel ama kendinizin gerçek örneklerle sunumunuzun içine eklemeniz ve yazılımınızı pazarlarken kullanmanız daha inandırıcı olurdu. Böyle düşünürken, sunumun sonrasına konsantre olamadım.

* * *

Sonra dünyaca ünlü bir bankanın Kişisel Bankacılık Müdürü sunum yaptı.

Her “ilk”in sistemde nasıl yakalandığını ve tetiklemeye dayalı pazarlama ile nasıl verim sağlandığını aktardı. Bu sunum sırasında aldığım detaylı notları daha sonra “etkinliğe dayalı pazarlama” (event based marketing) eğitimine eklemeye karar verdim.

Soru-cevap bölümünde “müşterinin sahibi kim? Şube mi, siz mi?...” diye sordum. “Veri ambarı bizde... Dolayısıyla sahibi biziz.” dedi.

Bu görüşe hiç katılmıyorum. Toplantıda “veri ambarı bizde, öyleyse müşterinin sahibi biziz” önermesini yargılamadım. Yanıtta sadece teşekkür ettim. Ama burada size söyleyebilirim. Hepimizin “müşterinin sahibi kim” sorusunu sorması gerekiyor. Müşterinin sahibi kavramı oldukça önemli bir kavramdır ve temas biçimine, mecraya, hatta verimin paylaşımına kadar bir çok konuda verilecek kararları etkiler.

* * *

Seminerin en yararlı anları, konuşmacıların ana soruları sorarak başlattığı, ama tüm katılımcıların fikirlerini ortaya döktüğü, sorular sorduğu, yanıtlar verdiği / aldığı “interaktif” seanslardı. Bunlardan ilkinde B2B ve B2C sadakat programları karşılaştırıldı. Aldığım notlar şöyle:

Sadakat’ın duygusal boyutu ilk sunumda konuşulmuştu. B2B’de duygusallık daha az. Kararlar mantığa daha çok dayanıyor. Ancak, B2C’de kötü olunca, aynı kişi B2B’de ilişkinin kopmasına neden olabiliyor. Özellikle asıl karar verici kişi söz konusu ise...

Bu noktada şu soruyu sordum: B2B’de asıl karar verici patron dışında, hatta çok aşağı düzeylerde kişiler olabilir. Eğer seyahat acentası iseniz, patronun mu sekreterinin mi; akaryakıt şirketi iseniz, patronun mu şoförünün mü; banka iseniz, patronun mu muhasebecinin mi karar verdiğini bilemeyebilirsiniz. Bu durumda nasıl bir sadakat programı geliştirilebilir? Bu konu bir süre tartışıldı. Zaten her bedene uyan bir çözüm bulunması da beklenmiyordu. Sonuçta “açık, temiz ve şeffaf” bir yaklaşım sergilenmesinin karar verici farkından doğan olası sorunları azaltabileceği söylendi.

B2B’de veri ambarı oluşturmanın zorluğu da vurgulandı. Kararı etkileyen ana belirleyicilerin mutlaka ambra eklenmesi gerektiği konuşuldu.

Önümüzdeki yılların eğilimleri de tartışıldı. Bazıları çevre duyarlığının öne çıkmasının kaçınılmaz olduğunu iddia etti. Dr. Nicole Millard ise, “Çevre, CEO’ların umurunda değil; bence olmayacak da... Onlar, kendi primlerini artıracak konularla ilgilenirler” dedi.

Yakın gelecekte duyarlı olunacak konular içine kişisel güvenlik ve terörün de gireceği söylendi.

Özetle, B2B’de sadakat yaratmanın B2C’ye oranla çok zor olduğunda mutabık kalındı.

* * *

3G teknolojilerine yatırım yapmış olan bir mobil telefon operatörü, “sadakati nasıl artırırız” sorusunu “aptalca şeyler yapmaya son verirse” diye yanıtladı. Örneğin “bir mesaj istediği kadar kişiselleştirilmiş olsun, müşterinin işine yaramıyorsa “junk mail” olmaktan kurtulamaz...” Murat Ermer’in Marketing1st 2006’daki “Pazarlama 101” isimli sunumunu hatırladım.

Kaydettiğim diğer cümleler şöyle:

Puan vermek, artık herkesin yaptığı bir iş... Üstüne ne eklediğiniz ve nasıl farklılık yarattığınız önemli...

Şikayetin çözümünde ve kimin haklı olduğunda karar verici eğer Ürün Yönetimi ise, sadece süreçleri dikkate alabilir.

Gerçeği öğrenmek için sebebi oluşturan son noktayı bulana kadar soru sormanız gerekli.
Örneğin:

- Araba bozuldu?
- Neden?
- Benzin iyi değilmiş?
- Neden?
- Firma ucuz satıcıyı seçmiş?
- Neden?
- Satınalma Departmanı'nın başarı ölçütü, "daha ucuza mal etmek" olduğu için...

Ancak bu şekilde gerçek soruna ulaşılabılır ve neyin değiştirilmesi gerektiği bulunabilir.

Çağrı merkezinin aranmasını azaltacak bilgilerin müşterilerin ellerinin altında olmasını amaçlıyoruz.

Teşekkür etmek için bahane arıyoruz, her fırsatı değerlendiriyoruz.

* * *

Sonraki konuşmacı, bir lüks otomobil firmasını temsil ediyordu. Ama o çok havalı olan araçlardan değil, dış görünüşü mütevazı olup, içinin mükemmel olduğu iddia edilen markalardan biriydi... İddia edilen diyorum, çünkü o markalı bir araca şimdiye kadar hiç binmedim. Yazdığım cümleler şunlar:

"Bizde çağrı merkezi yoktur, müşteri ihtimam merkezi vardır. Müşterinin markamızla tüm ilişkilerini bilen biri telefonda olur."

"Özellikimizi kaybetmemek için çok sayıda araç üretmiyoruz. Yılda sadece 10,000 tane üretiyoruz. Zaten lüks araba müşterisi sayısı da çok hızlı artmıyor."

"Genelde 1 yıllık bekleme süresi vardır"

"Müşterilerimiz işlevsel nedenlerle satın almazlar. Tamamen duygusal nedenlerle alırlar."
"Arabamızın dış görünüşünün çok özellikli bir havası yoktur. Bu nedenlerle, bizi bilen bilir."

"Müşterilerimiz *community*'ye EVET; ancak *club* şekline HAYIR diyorlar."

"Yeni bir model çıkardığımızda, önce mevcut müşterilerimize haber veriyoruz. Buna "ilk bilme hakkı" diyoruz."

“Kendi markamızı kullanan acente sayımızı artırdık. Önce acentelerimizi kendi avukatımız yaptık”

Soru-cevap kısmında, “müşterinin sahibi kim? Acentenin mi, sizin mi?...” diye sordum. Yanıt etkileyici: “Müşteri, acentenin müşterisi... Müşterinin yaşam evresinin hangi aşamasında olduğunu en iyi acente bilir.” Bence bu yanıt, daha önce verilen “Veri ambarı bizde... Dolayısıyla sahibi biziz.” yanıtına kıyasla çok daha doğru idi.

* * *

İlk gün, kahve molası sırasında, aklımı kurcalayan bir konuyu, çokook lüks bir otomobil markası adına semineri izlemeye gelen katılımcıya sordum.

- Bildiğim kadarı ile, perakende ürünlerde yerel eğilimler oldukça baskındır. Ancak, üst gelir grubuna hitabeden ürünlere gittikçe, ülkeler arasında fark azalır. Benzer davranışları gösterirler. Özellikle finansal ürünlerde, üst gelir grubunun davranışları oldukça “uluslararası”dır. Bu izlenimim otomobil için de doğru mu?

- Ülkeler arasında değil ama bölgesel farklar oluyor. Rusya, Orta Doğu ve Arap ülkelerinin davranışları birbirine benziyor. Avrupalı müşterimiz, kayıt olduktan 2 sene sonra aracına ulaşacağını biliyor ve kabul ediyor. Saydığım ülkelerdeki müşteriler ise, “parası neyse vereyim, hemen arabayı getirin” diyor.

[Ben görüşümü yazmayayım, ama sizin yorumlarınızı bekliyorum.](#)

* * *

Böylece ilk günü bitirdik. İkinci günün ilk konuşmacısı bir uluslararası akaryakıt firmasının Global Sadakat Müdürü idi.

[Hem Petrol Ofisi'nin “Sadakat Programları Müdürü” olduğum için, hem de “akademisyen” olarak ders verdiğim için beni en çok ilgilendiren konuşmacılardan biri idi.](#)

Sadakat programlarının çoğunlukla merkezi tasarlandığını söyledi. Ortak segmentasyon modeli kullanıyorlardı. Ortak veri tabanı, ortak işletim sistemi vardı. Zaten çağrı merkezi sayısını da azaltıyorlardı.

Benim kafam karıştı. Perakendecilikte, uluslar arası farkın önemine inanırım. Nitekim, konuşmanın sonundaki soru-cevap bölümünde, perakendecilikte yerel davranmaya inandığımı belirttim ve “Çin, Hindistan veya Kongo ile doygun pazar diye adlandırdığımız İngiltere, Almanya arasında, sadakat programlarını farklılaştırmanızı gerektirecek kadar fark yok mu?” diye sordum. Açıkcası, aldığım yanıt beni tatmin etmedi, ama karşılıklı tartışma yaratmadım. Sadece teşekkür ettim.

* * *

Sırada, Cranfield Üniversitesi'nde akademisyen olan Philip Klaus vardı.

Cranfield Üniversitesi'nin geliştirmiş olduğu servis kalitesi katsayısı modelini aktardı. Tecrübe edinme kalitesi (EXQ) katsayısını nasıl oluşturduklarını izah ettikten sonra, "IQ'nuz değil, EXQ'nuz önemlidir" (yani, "teknik yetenekleriniz değil, müşteriden edindiğiniz tecrübeleri hayata geçirebilmeniz ve uygulamalarınıza müşteri görüşlerinizi yansıtabilmeniz önemlidir") dedi. [Bu görüşe tüm kalbimle katılıyorum.](#)

Araştırmalardan verdiği örnek rakamlar da hepimizin kulağına küpe olmalı.

- CEO'lar arasında yapılan araştırmalarda %80'i müşteri deneyimini uygulamalarına yansıtıklarını iddia etmiş. Ancak müşteriler bunlardan sadece %8'inin müşteri deneyimini süreçlerine yansıttığını kabul etmiş.
- Arabayı satın aldıktan 1 – 2 hafta sonra yapılan anketlerde müşterilerin %90'ı "tatmin oldukları"ni söylüyor. Ancak, araba değiştirme zamanı geldiğinde aynı markayı tercih etme oranı %9'lar civarında.

Diğer önemli noktalar:

Müşteriler parayı ağızları ile değil, elleri ile harcarlar. Ağızlarından çıkan ile yaptıkları birbirini tutmayabilir. Araştırmalarda, "iyi iş" için para ederim derler, gerçekte ödemek istemeyebilirler. Aksine, "en ucuzunu seçerim" der, sonra da kaliteli hizmet için üzerine fazladan para öderler.

Üst düzey insanlar gerek araştırmalarda, gerekse satışlarda karşılarında aynı yaşta ve benzer ailevi durumu olan kişiler istiyorlar. (Sadece İngiltere için geçerli olabilir.)

Müşteri "Dışarıda belki daha iyileri var. Ama ben benim için elinden gelenin en iyisini yapmaya çabaladığımı biliyorum. Sana güveniyorum" diye düşünür. Gerçek sadakati sağlayan da budur.

* * *

Global araba kiralama firmalarından birinin Avrupa Pazarlama Müdürü, kullanıcıları nasıl segmentlere ayırdıklarını, hangi segmentlere ne gibi önerilerde bulduklarını anlattı.

Avrupa'da araba kiralayanların %50'si iş nedeniyle, %50'si de özel nedenlerle araba kiraliyor. [Türkiye'deki ortalamaların bu düzeyde olduğunu düşünmüyorum. Bireylere ulaşan hizmetler açısından doymuş pazarlar ile gelişen pazarlar arasında çok büyük farklar olduğunu gösteren bir başka kanıt daha...](#)

Mevsim dışında azalan gelirleri artırmak için, önceden rezervasyon yapıldığı ve parası ödendiği takdirde, %10 indirim veriyorlar. Müşterilerinin büyük bir çoğunluğu hangi tarihte izne çıkacaklarını bildiklerinden, bu teklif çok uçuk değil. Taraflar arasında kazanç-kazanç ilişkisi sağlıyor.

* * *

Sonraki konuşmacı, Avrupa'nın büyük hava yollarından birinin Sadakat Programları Müdürü idi.

Uçak mili diye başlayan programın, bir çok havayolunun ortak programı haline getirilmesini sağlamışlardı. Sadakat programını sadece ödül puanlarıyla değil statü farklılığı ve takdir ile de destekliyorlardı.

Konuşmacı, "statü segmentasyonu"nu gurur içinde sundu. En üst grupta yer alan "şeref misafiri" müşterilerine sundukları farklılığı anlattı. Müşteriler bu statüye, ancak fazla uçarak girebiliyorlar. Müşterilerini üst gruba aktaran (gold – platin) kartları hemen vermiyor; müşteri mil sınırını kısa zamanda doldursa bile belli bir süre bekletiyor. Yani, "farkı neyse ödeyeyim, beni de o statüye koyun" yöntemi kesinlikle işlemiyor. Hem millerin hem de zamanın doldurulması gerekiyor. "Statü'nün değeri" bu şekilde korunuyor. Bahsettiği "şeref misafiri" statüsüne ait bagaj kartının e-bay'de 100 Euro'ya satıldığını söyledi.

"Statünün değeri" kavramı, oldukça önemli. Lüks araba üreticileri, belli bir sayının üstünde üretim yapmıyorlar, 3 yıla varan kuyruk olması, onları rahatsız etmiyor.

Müşterinin verimine göre, yaşam evresine göre, ürünlere göre, sanayilere göre, müşteri tercihlerine göre de segmentasyon uyguluyorlar.

Bu nokta çok önemli. Veri ile geçirilen zaman arttıkça, en az 3 – 4 farklı segmentasyon yapılması gerektiğini unutulmamalı. Perakendecilikte ilk başlangıçta, gelir / yaş matrisine dayalı bir segmentasyon yapılırsa da, zamanla segmentasyon çeşitliliğinin artırılması gerekir.

Sevgililer günü gibi özel günlerde indirim; puan kullanım ortaklıklarına yönlendirmeler; yeni oluşturulan hatlarda 2 katı puan gibi uygulamaları, onlar da yapıyor. Ek olarak, mevsimler, müşteri segmentleri, coğrafi pazarlar, hatta bireysel müşteriler arasında farklı teklifler sunarak daha etkili hale getirmeye çalışıyorlar.

Müşteriler için "yaşam boyu değeri" modelleri kullanıyorlar ve yaşam evresine göre segmente ettiklerinden, gelecekte kendilerine ne kadar para kazandıracağını hesaplayabiliyorlar. Bu doğrultuda, müşterinin geçmiş uçuş biçimlerine göre birey bazında farklılaşan teklifler sunuyorlar. Her kampanyadan sonra da –zaten olması gerektiği gibi – ölçümlerini yapıyorlar ve attıkları taşın ürküttükleri kurbağaya değil değmediğini hesaplıyorlar.

Bu "yaşam boyu değer" ile "sadakat" ilişkisi zaten aylardır kafamı kurcalıyordu. Türkiye'ye davet edilmiş CRM ustalarından biri, sadakat ödüllendirmelerinin geçmiş davranışa değil, gelecekte edinilecek verime göre dağıtılması gerektiğini söylemişti. İçinde "sadakat" kelimesi geçen bir kavramın sadece gelecek ile ilişkilendirilmesinin yanlış olduğunu düşünmüştüm. Dolayısıyla, bu öneriyi, fantastik ama uygulanamaz bulmuştum.

Akademisyen tarafım, uygulanamayacak da olsa, bu gibi rakamsal kavramlara yakınlık gösterir. Okuldan yeni mezun olduğum yıllarda organizasyonun büyümesini rakamlarla hesaplayan modellere aşkıttım. Bu da öyle birşey idi.

Ne var ki iş hayatının yoğunluğu içinde geçen yıllarda kuramsal ağırlıklı fantezileri terkettim, ayağı yere basan ve taraflara somut kazanç üreten fikirleri daha çok beğenmeye başladım. Bu nedenle, CRM gurusunun doğru bulmadığım bu önerisini toplantıda tartışmaya açmayı tercih ettim.

Cranfield Üniversitesi'nden Philip Klaus, "bu fikrin güzel görüldüğünü, ancak yaşam boyu değeri hesaplamanın çeşitli yaklaşımlara göre değişen birçok yolu olduğunu, somut olmayan hesaplamalara dayalı bir ödüllendirme olmaması gerektiğini" söyledi. Ben de tamamen aynı fikirdeyim.

Havayolu'nun temsilcisi ise, kendilerinin "gelecek değere dayalı" bir şekilde hareket ettiğini hatırlattı. Sonuçta mutabık kalınan nokta: sadakat kavramı, geçmiş ilişkiye dayalı bir kavram. Kazanılan ödüller de aynı şekilde, bu ilişkiye dayanıyor. Gelecek eğilimlere bakarak, müşterinin yaşam boyu değerini artırmak için teklifler farklılaştırılabilir. Ancak bu farklılık, sadakat ödüllendirmelerinin gelecek değere bağlı olduğu anlamına gelmez.

Hemen aklıma şu uygulama geldi. Bir havayolu, eğer tüm müşterilerini "gelecek değere dayalı" bir şekilde sıralayabilirse, ekonomik sınıf koltukları dolu olduğunda, bir üst sınıfa aktaracak yolcuyu seçerken, en "doğru" kararı verebilir. Önermesi benden...

Havayolu'na bir soru daha sordum: "Müşteri uçağa binmek için geldi, çek-in işlemlerini yaptırırken "ben iyi müşterinizim ama kartım yanımda yok" derse ne yaparsınız?"

- Müşterimiz, daha sonra internetten iddiasını doğrulayacak bilgileri doldurur. Çifte kontrol yaptıktan sonra puanları veririz.
- Ben, "müşteri ne yapmalı" diye sormadım, "siz ne yaparsınız" diye sordum...
- Hımmmm, tuzaklı bir soruymuş!.. Aynı isimde bir çok müşteri olabilir. Bu nedenle anında işlem yapmayı tercih etmeyiz. Söylediğim yöntemi uygularız. İnternette başvurulmasını tavsiye ederiz.

Ben de biliyorum ki, sırada bekleyenler varken puan yazdırmak için isim taraması yaptırmak, aynı kişi olduğunun tesbiti için zaman harcatmak doğru değil. Ancak, havaalanındaki satış ofisine gittiğiniz zaman bile bu işlemi yaptırılmıyorsunuz. Oysa bazan uluslararası uçuşlardan o kadar önce havaalanında oluyorsunuz ki, satış ofisine gidip bu konuyu görüşecek zamanınız kalıyor. Kendi satış ofislerinde yapmak yerine, "internette giriş yapın, biz bakalım, sonra size haber veririz" tavrını onaylayamıyorum.

Okuyuculara soruyorum. Sizce tek yöntem internet mi olmalı?

* * *

Büyük arama motorlarından birinin Avrupa Reklam Müdürü, gelecekte aynı kelimeyi arayanların ayrı içerik göreceklarını, arama motorlarının bireylere varan kişiselleştirme çalışması yaptıklarını anlattı.

* * *

Sıradaki konuşmacı, lüks ürünler pazarlamasında uzman olan, daha önce Cartier ve De Beers'de pazarlama ve iletişimden sorumlu olan bir kişiydi.

Söze Coco Chanel'e ait olan "Lüks, ucuzun değil bayağılığın karşıtıdır" cümlesi ile başladı. Bir sonraki satın alışın yıllar sonra (örn: Rolex) olduğu bir pazarda bazı çok konuşulan kriterleri tartışmaya açtı. Yaş dendiğinde artık çocuk yetişkinlerin ve plastik cerrahinin de akla geldiğini; üst grup müşteri dendiğinde, ABD'deki üst grubun, İsveç'in ortalamasından az gelire sahip olduğunu anlattı.

Lüks'ün kiralanabildiğini de hatırlattı. Diğer yandan, müşterilerini çoğunlukla teker teker tanıdıklarını, bu nedenle segmentasyon gibi çok kişi içeren sınıflamaları uygulamadıklarını belirtti. "5 yıl içinde, gizlilik (privacy) bir lüks olacak. Bu insanlar, bilinmedikleri yerleri tercih edecekler" diye çok önemli bir uyarı yaptı.

Lüks pazarlamasında önemli noktaları şu şekilde vurguladı:

1. Ürünü unutun. İletişime ağırlık verin.
2. Müşteriye bilgi aktarmayın. Bilgi duygusallığı öldürür.
3. Yetki devrini asgariye indirin. Ajansınıza siz doğrudan anlatmazsanız, kulaktan kulağa oynandığında "duygu" değişiyor.

[Yukarıdaki ilk 2 maddenin çelişkili olduğunu düşünüyorsanız, pazarlama camiasında yenisiniz demektir. Farkın ne olduğunu yazmak isteyenler için, kürsü sizi bekliyor.](#)

* * *

İkinci günün tartışma konusu e-sadakat idi. Eğlenceli ve öğretici konular konuşuldu. Kayıt tutabildiklerim aşağıda...

Coca-Cola'nın ortalığa fıskıran şişeleri you-tube'da ilk yayınlandığında, Coca-Cola'nın haberi yokmuş. İlk tepkileri bu filmleri kaldırtmak için birşeyler yapmaya çalışmak olmuş. Daha sonra olumlu izlenim yarattığını farkedip, vaz geçmişler (yalan ise günahı bize anlatanın boynuna...)

e-ortamlar sadakate katkıda bulunabilir, ancak ve ancak müşterinin deneyimi iyi ise...

Eskiden "yeni müşteri" vardı. Şimdi "digital müşteriler" var. Bunlar da kendi içlerinde "digital doğanlar" ve "digital göçmenler" diye ikiye ayrılıyor. Bir de "eski müşteriler" var. Onlar bir süre daha var olmaya devam edecek. [Sn. Günseli Ocağolu da Mobile Marketing Lab'in açılış konuşmasında "digital doğanlar" ve "digital göçmenler" kavramlarından söz etmişti. Demek ki yakında bu kavramları çok daha sık duyacağız.](#)

İnternette yayınlanan veya e-posta zincirine giren yalanları durdurmaya imkan yok. Bunların karşısında yapılacak en iyi şey, kullanıcılar arasında topluluk "community" yaratmak. Gelen e-postaları sansürlememek ve bunları feed-back olarak kullanmak. Ayrıca buluş "innovation" yapmaya da yararlı olur.

Lüks ürünlerde internet kullanımı, çoğunlukla nasıl durduğunu görmeye yarıyor. Onların ürün bilgisine ihtiyacı yok. Çünkü lüks mallar işlevleri için alınmıyor.

* * *

Seminerin son konuşmacısı uluslararası bir sigorta firmasının Hasar Müdürü idi. CRM ve sadakat konulu bir çok toplantıya konuk konuşmacı olarak çağırıldığını öğrendik.

Bazan hepimizin kulağına küpe olması gereken, bazan da sadece sigorta firmalarına özel olan bir çok faydalı noktaya değindi. Not alabildiklerim aşağıda:

Süreçlerin performansının iyileştirilmesi ile müşteri memnuniyetinin artırılması ve bu gelişmelerden finansal karlılığın etkilenmesi arasındaki ilişkilerin iyi anlaşılması gerekir.

Hasar ödemeleri müşteriye memnun eder ama finansmancıları memnun etmez. Finansmancılar gelirleri artırmak ve maliyetleri düşürmek için çaba sarfederler.

İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre, sigorta firmaların güvenilirliği, politikacılardan bile aşağıdaymış.

Bir çok sigorta firması süreçlerinin yarattığı müşteri tecrübesi, kayıp oluşmasının öncesinden çok daha kötü izlenimler edinilmesini sağlamaktadır. Bizim vizyonumuz kendi yapabileceklerimize odaklanarak müşterinin acısını hafifletmek ve müşterinin duygularını anlayarak sözlerimizi yerine getirmektir.

Bunu da gerçekten "empati" duyarak ve müşteride kesinlikle açık ve net beklentiler oluşturarak sağlayabiliriz. Sözlerimizi, istisnasız yerine getirmeye çalışırız.

Süreçleri incelerken, müşteri için anlam ifade edenleri ölçmek gerekir. Müşterinin ilgilenmediği bir konuyu düzeltmek için çaba sarfetmiş, zaman ve emek harcamış olabilirsiniz.

Sorunla ilgilenenler "işin ustası" olduğuna müşteriye inandırmalıdır.

Sorun çıkarsa, sigorta firması suçludur. Her şey iyi gitmişse, sigorta acentesi kendi kişisel ilişkilerini kullanmıştır.

Daha önce CEO'lar arasında yapılan araştırmalarda %80'i müşteri deneyimini uygulamalarına yansıttıklarını iddia ettiği; ancak müşteriler bunlardan sadece %8'inin müşteri deneyimini süreçlerine yansıttığını kabul ettiği söylenmişti. Bunun finansal sonuçlara yansımaları şu şekilde: Bu %8'in net gelirleri %9 büyürken, diğerleri %3'de kalmış.

Şirketimizi, kendisinin müşteri odaklı olduğunu düşünen firma olmaktan müşteri ve ortaklarımızın müşteri odaklı olduğumuzu düşündüğü firma konumuna getirmeliyiz.

Bu konuşmacı, süreçlerin tasarımı konusunda konuşurken, 6 sigma'nın uygulanamayacağından bahsetmişti. Kendisine "Hizmet şirketlerinde 6 sigma'dan bahsedilmesinden bıktığımı" söyledim ve uzun bir zamandan beri ilk defa bu konuda anlamlı bir sunum ve yaklaşım izlediğimi söyleyerek teşekkür ettim. Bence "müşterinin hak ettiği hizmet düzeyini alması" CRM'in olmazsa olmaz koşullarından biridir. Diğer yandan, 6 sigma bir "Toplam Kalite Yönetimi" (TQM) deyimidir. CRM'e inananlar arasında, "TQM'de süreçler için çok zaman kaybedildi, müşterinin önemi unutuldu" inancı yaygındır. Ben de, hizmet sunan kuruluşlar için TQM'de zaman kaybetmenin gereksiz olduğuna inananlardanım.

Bu cümle üzerine yapılan tartışmada gördük ki fikrini söyleyen tüm katılımcılar aynı düşüncede... Hizmet işinde 6 sigma olmaz... (Fikrini söylemeyenler, bizleri mi dinledi, yoksa itirazları boğazlarında mı kaldı, bilemiyorum)

* * *

Toplantı bitti. Bu iki günün sonunda elinde ne kaldı diye soruyorsanız:

- Kartın çalındığı bildirildiğinde, çağrı merkezinin "siz iyi misiniz?" diye sorması,
- Müşteri hakkında her bilgiyi tutmaya gerek olmadığı, yalnız gerekli bilgilerin yeterli olduğu...
- Müşterinin sahibi olma kavramının pek de basit olmadığı...
- B2B'de sadakat programı geliştirmenin gerçekten çok zor olduğu...
- Aptalca şeyler yapmaya son verince sadakatın artacağını...
- Gerek pazarlama, gerekse sadakat programı oluştururken, lüks ürünler ile diğerleri arasında önemli farklılıklar olduğunu...
- Şirketler için "tecrübe edinme kalitesi" (EXQ)'nin de IQ kadar önemli olduğunu...
- Müşterinin yaşam boyu değerinin, yeni yapılacak teklifler için çok önemli olduğunu...
- Arama motorlarında gelecekte aynı kelimeyi arayanların ayrı içerik göreceklərini...
- Lüks ürünlerde iletişim deyince, akla ürün tanıtımının gelmediğini...
- "Digital doğanlar" ve "digital göçmenler" kavramlarını...
- Her sorunun çözülmesi gerektiğini, sadece her sorunu çözecekmiş gibi bir beklenti yaratılmaması gerektiğini...
- 6 sigma konusunda CRM'ci çoğunluğun benimle aynı kafada olduğunu...

öğrenmiş oldum.

HAZİRAN 2007