

Kopyalanmayan tek şey "ilişki"

Günümüzde firmalar için zirveye çıkmak zorlaştı, zirvede kalmak imkansızlaştı. Birçok pazarlama taktiği geçerliliğini kaybetti. İşte tam bu noktada CRM karşımıza çıkıyor. Amaç doğru müşteriye doğru teklifi doğru zamanda sunarak kalıcı karlılık sağlamak. Peki oluyor mu?

Röportaj: Pinar Yıldırım

Yönetim düşünürlerinden Philip Kotler pazarlamayı, hedef pazarlar seçip üstün müşteri değeri yaratmak, ifade etmek ve iletmek yoluyla müşteriler kazanma, onları elde tutma ve geliştirme sanatı ve ilmi olarak tanımlıyor. Customer Relationship Management (CRM) ya da Türkçe adıyla Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) de işte bu müşteri kazanma, elde tutma ve geliştirme kısmında devreye giriyor ve teknolojinin de yardımıyla firmaların müşteriyle uzun soluklu ve karlı bir ilişki kurmasını sağlıyor. CRM sayesinde firmalar hangi müşterilerinin karlı, hangilerinin daha az karlı veya karsız olduğunu belirleyerek ona göre pazarlama stratejileri geliştirebiliyor. Analitik CRM teknikleriyle müşteriler segmentlere ayrılabilir; her müşteri grubuna, o grubun ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün ve hizmet sunuluyor. Müşterilerin memnuniyeti, firmaların da karlılığı artıyor. Yani iki taraf da kazanmış görünüyor.

Peki olay bundan mı ibaret? Öyleyse CRM bundan beş yıl öncesine kadar neden bilinmiyordu? Milyon dolarlar yatırılan CRM projeleri neden başarısız oldu? CRM bir moda mı? Bu soruları ve daha fazlasını Fortis Ürün Geliştirme ve CRM Yönetici Direktörü olan ve Bilgi Üniversitesi'nde "CRM" başlıklı bir ders veren Dr. Uğur Özmen'e sorduk.

PY: CRM bir pazarlama taktiği mi?

CRM bir pazarlama taktiği değil, bir "pazarlama yaklaşımı", bir "bakış açısı"dır diyebiliriz. İnsanların tasarruf etmek gibi eğilimleri bırakıp tüketmek üzere koşullanması nedeniyle birçok pazarlama

taktiği geçersiz oldu. Keyif alınan ortamlar için dahi "in/out" kavramları yıllar itibarıyla değil, mevsimler hatta haftalar içinde değişmeye başladı. Neden? Çünkü kısa aralıklarla benzer hizmetler piyasaya sürülmeye başlandı. Bugün "in" olan bir yerin ne üstünlüğü varsa, onu taklit etmek o kadar kolaylaştı ki, kısa süre içinde daha iyisi sunulabilir hale geldi. Dolayısıyla, "in"ler hızla değişmeye başladı. Diğer yandan "insan" hem büyük hızla "in"leri "out" yapıyor hem de tanınmak, saygı duyulmak istiyor. CRM doğru müşteriye doğru teklifi doğru zamanda sunarak rekabet ortamında gereksiz maliyetlerin oluşmasını engellemek ya da var olan kaynakları en etkin biçimde kullanarak uzun vadeli karlılığı artırmak için ortaya çıktı. Yapısı gereği de değişen koşullara uyum sağlamak zorunda.

PY: Türkiye'de CRM beş yıl önce bu kadar telafuz edilmiyordu. Ne oldu da CRM bazı şirketler için bu kadar önemli hale geldi?

CRM Türkiye'ye biraz geç girdi. Aslında öncü firmalar 5-6 yıl önce CRM uygulamalarını denemeye başladı. Bence en önemli gecikme nedenlerinden biri, uluslararası danışmanlık firmalarının yanlış yönlendirmesi. Önce müşteri/işlem/ürün/şube/bölge bazında karlılıkların düzgün olarak bulunabileceği karlılık ve verimlilik tanıma sistemleriyle işe başlamayı önerdiler. Bu proje zaten 2-3 yıl sürer. Diğer yandan yazılım firmaları kurumları kapsamlı projelere yönlendirdiler. Bazı kurumlar rakiplerinin aldığı sonuçları görmeden bir işe kalkışmadılar. Verinin çok değerli olduğuna dair bir efsane dolaşıyordu ve çoğunluk buna inanmıştı. Son beş yıl içinde, ellerinde çok sayıda müşteri verisi olduğu için kendilerinin de çok değerli olduğunu iddia eden bazı kurumların görece ucuz fiyata el değiştirmesi, gerçeği ortaya çıkarmaya başladı. Sonunda gerek yazılım gerekse danışmanlık firmaları, başarısız projeler nedeniyle potansiyel gelirleri kaybettiklerini anladılar; hızlı kazanım yapan projeleri önermeye başladılar. Firmalar büyük başarılar yapmaya kalkmanın verimli olmadığını gördüler; işe yarayan bir duruma getirmedikçe, elde veri olmasının bir anlamı olmadığını anladılar; proje liderleri, CRM kavramlarının yalnızca veri ambarına dayalı olmadığını öğrendiler. Teknoloji ucuzladı. Ve nihayet CRM herkes tarafından konuşulmaya başladı.

PY: Projenin başlangıç aşamasında hangi verilerin toplanacağı stratejik bir karar olarak mı verilmeli? Yoksa tüm bilgileri toplayalım sonra düşü-

nürüz mü... Hangi bilgilerin toplanacağına neye göre karar verilmeli?

Projenin yalnızca başlangıç aşamasında değil, her aşamasında hangi verilerin toplanacağı kararı stratejik bir karardır. Bu aşamada 3 boyut vardır. Öncelikle ne yapmak istediğinize bağlı olarak, bilmek istediğiniz veriler değişir. Müşterinin pul koleksiyonu yaptığını bilmek size bir şey kazandırmıyorsa, hobilerini öğrenmeye çalışmamalısınız. İkinci olarak, alabileceğiniz verilerin neler olduğu önemlidir. Mağaza kartı verirken, arabanızın markasını ya da aylık gelirinizi sorsalar hoş karşılamazsınız. Müşterilerinizin vermeye gönüllü oldukları verileri almaya kalkarsanız ya alamazsınız ya da çoğunlukla yanlış bilgileriniz olur. Son olarak da ne yapabileceğiniz konusu var. Elde ettiğiniz verileri kullanabilmek için gerekli araçlarınız ve entelektüel birikiminiz yoksa, veri yığını yaratmak için boş yere çaba harcamayın. Karınızı artırmak için kullanamayacağınız verileri almak üzere harcadığınız her kuruş havaya savrulmuş sayılır.

PY: Bu verilerin sürekli güncellenmesi de CRM'in bir parçası öyle değil mi?

Elbette... İnsanın eğitim seviyesi değişiyor, işe giriyor iş adresi oluşuyor, iş değiştiriyor, taşınıyor, evleniyor, çocukları oluyor, araba alıyor, terfi ediyor... Müşteriyi tanımak istiyorsak, bunların hepsi doğru olmalı. CRM'i kısaca tanımladığımızda, doğru müşteriye doğru teklifi doğru zamanda yapmak diyoruz. Bunun için elimizde müşteriyle ilgili doğru bilgiler olması gerekiyor. Bir önceki sorunun bir yanıtı da burada... Veriler sürekli değiştiği için, "önce tüm müşteri verilerini toplayalım, sonra bunların ne işe yarayacağına bakarız" diyemezsiniz.

PY: CRM yolculuğu için çok paramız olması ya da kurumsal bir şirket olmamız mı gerekiyor?

Çok para gerekmiyor. Bir kadın kuaförü bence CRM için en güzel örneği oluşturur. Kuaför her müşterisine farklı davranır. Hangi müşterisinin nasıl bir hitap tarzından hoşlandığını bilir. Kim sürekli pohpohlanmaktan hoşlanır, kim her zaman acelecidir; kimin bahşişi ne zaman fazla, ne zaman az vereceğini bilir. Bunun için bir yazılım kullanmaz. Her geçen gün rakipleri artar, birçok rakibi marka olmaya başlamıştır; MOS ve Bahçecik gibi. Sözü ettiğimiz bu markaların gelişimine bakarsak, farklılık yaratarak tek bir dükkandan zincire dönüştüklerini görürüz. İşte, anlamlı müşteri ilişkisi sayesinde "kalıcı karlılık" dediğimiz budur. Dolayısıyla CRM'in sağlıklı başlaması için çok para sahibi olmak ya da



Uğur Özmen

"Kadın kuaförleri CRM'e en güzel örnek. Kuaför her müşterisine farklı davranır. Marka haline gelen kadın kuaförlerinin gelişimine baktığımızda farklılık yaratarak tek bir dükkandan zincire dönüştüklerini görürüz. İşte, anlamlı müşteri ilişkisi sayesinde 'kalıcı karlılık' dediğimiz budur."

kurumsal firma olmak gerekmiyor. Hatta CRM'de en başarılı örnekler, az parayla başarı kazanan ve giderek her aşamada yatırılan parayı geri ödeyen örnekler. CRM yolculuğu, önce uzun vadeli amaçların düzgün belirlenmesiyle başlar.

PY: Başarılı bir CRM uygulaması için en önemli unsurlar nelerdir?

CRM'in sağlıklı olması için en önemli koşul, projenin başındakilerin ne istediklerini iyi bilmesi ve üst yönetimin bu doğrultuda desteğinin alınmış olmasıdır. Büyük düşün, küçük başla prensibinin uygulanması, uzun CRM yolculuğunun birçok aşamasında yatırımın geri ödenmesine dikkat edilmesi de başarıyı artırır.

PY: Çok büyük paralarla ve umutlarla başlayan CRM uygulamaları vizyon eksikliği ve yatırımın geri dönüşüne dikkat edilmemesi yüzünden mi başarısız oluyor?

Evet. Burada vizyon dediğimiz zaman "nurlu ufukları görmek"ten söz etmiyoruz. Vizyon dediğimiz; firmanın uzun vadeli stratejilerini anlamak, neyi neden yapmaya kalkıştığını bilmek, CRM yol planını düzgün oluşturmak, yani yapılan işe vakıf olmak. Bu vizyon doğrultusunda yapılacak yatırımın da geri dönüşü hesaplanmalıdır. Size parayı veren kişi, yani amiriniz ya da patronunuz, nurlu ufuklara ulaştığı zaman parayı geri almayı bekleyecek kadar sabırlı olmayabilir. Üstelik bu konuda haklıdır da. Dolayısıyla yapmanız gereken dikkatli davranmak ve patronunuza parasını en iyi şekilde geri ödemek için bazı duraklarda "hızlı kazanımlar" sağlayacak şekilde yol planını hazırlamak.

PY: Şirketler CRM projesini de tamamladık diyebilir mi?

CRM bitmeyen bir yolculuk. Sürekli bir uygulama, denetleme, test yapma, ders alma sürecini kendi içinde taşır. Hangi müşterinin, ne zaman, hangi teklife evet diyebileceğini hiç yanılmadan yüzde yüz doğru tahmin edebiliyorsanız, CRM projemizi tamamladık diyebilirsiniz. Bu imkansız mı? Öyleyse CRM projemizi tamamladık demek de imkansız...

PY: "CRM bir modaydı, geçti" diyenler var, "Önemli olan benim müşteriye tanımam değil, müşterinin beni tanıması" diyenler de...

CRM'in modası geçemez. Rekabet arttıkça farklılık yaratmak daha önemli olacak. Bu da CRM'i vazgeçilmez kılıyor. Diğer yandan, "Önemli olan benim müşteriye tanımam değil, müşterinin beni tanıma-



ması" diyenlerin, "Ben marka olursam zaten bana gelirler" gibi bir varsayımı olması gerekir. Son yılların artan rekabet ortamı bu varsayımı geçersiz kılıyor. Diyelim ki milyonlarca euro harcayarak adınızı duyurdunuz. Sonra müşteri sizi nasıl tanıyacak? Sizi tanıması, onunla ilişkinizin uzun süreli ve karlı olması garantili mi? "Önemli olan müşterinin beni tanıması" düşüncesi bir taktik olabilir. Ama stratejiye dönüşmesi için "Nasıl yaparım da kalıcı bir karlılık yaratırım" sorusunun yanıtını da vermek gerekiyor. Bence bu sorunun yanıtı CRM.

PY: Türkiye'de ve Dünya'da başarılı ve başarısız bulduğunuz CRM uygulamaları neler?

Başarısız bulduğum birçok örnek var. Üstelik, Türkiye'nin CRM Oskar'ları adında bir ödüle layık görülmüş kurumlarla yaşadıklarım var. Bir örnek olarak, hattını kullandığım GSM firmasıyla yaşadığım sorunlardan birini verebilirim. Çalıştığım firmadan ayrılmadan önce yıllardır kullandığım numarayı değiştirmem için üzerime almıştım. Sonra yeni çalıştığım firma üzerinden otomatik ödeme talimatını yenilemek istedim, ama başarısız oldum. GSM firmasına göre zaten bu telefon için bir ödeme talimatı vardı. Değiştirmek için GSM firmasının müşteri hizmetleri birimi olduğu iddia edilen çağrı merkezini aradım. Daha önce verilen talimatın iptal edilmesini istedim. Yapamayacaklarını söylediler. Israrcı davrandım. Her nereden verilmişse, daha önceki talimatı değiştirmek için kararlı (hatta zorunlu) olduğumu anlattım. Bana "otomatik ödeme talimatı verilebilen tüm bankalara sormamı" öğütlediler. Yani mevcut otomatik ödeme tali-

matının iptal edilmesi yetkisi kendilerinin elinde olmasına ve telefon da bana ait olmasına karşın hiçbir şey yapamayacaklarını söylüyorlardı. Yapmam gereken, gidip bu GSM firmasına otomatik ödeme hizmeti veren tüm bankaları aramak ve teker teker hepsine sormaktı. Bu yanıtı inanmadığım için kendimce alaylı konuştum. "Sizce bu bankaların tüm şubelerine de teker teker sormalı mıyım?" Çağrı merkezi elemanları nazıkçe yanıtladılar, "O kadarını bilemiyoruz efendim". Sonuçta bu sorunu, çağrı merkeziyle çözemedim. Firmanın genel müdürüne gönderdiğim bir e-posta mesajıyla çözebildim. Benzer olayları çeşitli bankalarla da yaşadım. Bu gibi örnekler çok fazla... Ama aynı firmaların başarılı örnekleri de var. Yurtdışına çıktığınızda, bulunduğunuz şehirdeki Türkiye Konsolosluluğu'nun (ya da Büyükelçiliği) telefon numarasının SMS olarak gelmesi, başarılı bulduğum örneklerden biri. Yurtdışındaysa National Bank of Australia ve Royal Bank of Canada'nın uygulamaları zaten tüm dünyada örnek gösterilen CRM çalışmalarıdır.

PY: Teknoloji geliyor, firmalar arası rekabet kızışıyor, üretilen ürün/hizmet sayısı artıyor ama ürünler/hizmetler arasında büyük farklılıklar yok. Böyle bir ortamda CRM'in geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Kurumları CRM'i uygulamak zorunda bırakan olgu da bu. Yani, rekabet artıp ürünler/hizmetler arasında farklar azalmaya başlayınca, kopyalanmayan tek bir şey kalacak; ilişki. Kurumlar da bu şekilde "kopyalanamaz" ilişki geliştirerek rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışacaklar. Bu da CRM'in geleceğini daha da sağlamlaştırıyor. Diğer yandan, CRM'in geleceği deyince çok yakın gelecekte insan kaynağına yönlenecek olduğuna inanıyorum. Yönetimin bakış açısı ne olursa olsun, müşteri teması içinde olan kişilerin aynı yaklaşımı paylaşmaması, müşteriden elde edilecek bilgilerin alınmaması, alınsa da güncellemeye önem verilmemesi gibi nedenler, çok yatırım yapılan projeleri bile başarısız kılabilir. Dünya çapında başarılı bir firma, "Altyapıya (donanım ve yazılıma) iki haneli milyon dolar yatırdık; insan kaynağının eğitime de tek haneli milyon dolarlar yatırdık" demişti. CRM yaklaşımının üst yönetimde kalmayıp en alta inerek müşteriye yansması isteniyorsa, insan kaynağına da yatırım yapılması gerekli. Bu nedenle önümüzdeki yıllarda, bu yaklaşımın benimsetilmesine ilişkin eğitim programlarının sayısının artacağını düşünüyorum.