

“MÜŞTERİ ODAKLILIK” NE DEĞİLDİR?

Geçenlerde bir arkadaşım kredi kartlarını çaldırdı. Hırsızlığın farkına çok sonra varmış. O oldukça önemli bir miktar ödeme yaptı, ama bana da ders oldu.

Kredi kartı limitlerimin acil durumlar dışında kullanabileceğimden çok fazla olduğunu yeniden düşündüm. Bu bankaları arayıp limitimi azaltmak istediğimi söylemeye karar verdim.

Kredi kartını en çok kullandığım bankadan başladım. Limitimin geçici bir süre azaltılmasını, ancak ben yeniden talep ettiğimde artırılmasını rica ettim.

- Limitinizi azalttığımız takdirde, kullandığınız “platinum” kartı iptal edip size bir “klasik” kart vermek zorundayız.
- Niye ki?
- İsteddiğiniz limitteki kartlarımız klasik kartlardır. Platinum kartın limiti 10,000 YTL’den az olamaz.
- Evet ama ben geçici bir azaltma istiyorum. İhtiyacım olunca sizi tekrar arayacağım ve artırılmasını isteyeceğim.
- Artırma talebiniz olduğunda, maaş bordronuz ile birlikte bize tekrar başvurmanız gerekir.
- Ben şu anda 10,000 YTL’nin üzerinde limiti olması gereken bir müşteriniz isem, benim limit azaltma talebim, sizdeki değerimi neden azaltıyor ki? Üstelik, platinum kartın aidatını ödüyorum. Limite oranlarsanız, fazladan para kazandırıyorum.
- Platinum kartın limiti 10,000 YTL’den az olamaz.

İşte, tam anlamıyla ürün odaklı bir bakış açısı. Platinum kart ürününü tanımlarken, “asgari limiti 10,000 YTL olur” diye tanımlamışlar. Bu nedenle, müşterinin talebi söz konusu değil, ürünün tanımı öne çıkıyor. Ben ne kadar uğraşırsam uğraşayım, kartın değil benim limitim olması gerektiğini anlatamadım.

Diğer bir bankada ise şu konuşma geçti.

- Kartı değiştirmeye gerek yok. Elbette limitinizi azaltabiliriz. Ancak 4 aydan daha kısa süre içinde limitinizi tekrar artıramazsınız?
- Niye ki?
- Kurallarımız bu şekilde...
- Limiti artırırsanız, dört aydan daha önce tekrar artırmama düşüncesi, kısmen anlaşılabilir. Ama müşteri talebiyle limiti düşürebiliyorsanız, yine müşteri talebiyle, eski limite getirebilmelisiniz. Hiç değilse, indirim talebinden önceki seviyeye getirmeniz, sizde risk de yaratmaz.
- Bankamızın kurallarına göre...

Bu banka ürün odaklı olmayı bir basamak aşmıştı. Ancak onlar da ürün değil süreç odaklı bir yaklaşım sürdürüyorlardı. “Limit değişikliği 4 aydan daha sık olamaz” diye tanımlamışlar. Özel durumlar hiç dikkate alınmıyor.

Üçüncü bankayı aradığımda, bu işlemi hemen yapacaklarını ve talebim olduğunda maalesef aynı gün değil ertesi sabah eski limitime kavuşabileceğimi söylediler.

Önceki deneyimlerim o kadar olumsuzdu ki, “Neden anında değil. Alışveriş yapıldığında imit kontrolunu anında yapabiliyorsunuz” demedim. Artık en çok bu bankanın kartını kullanmaya çaba sarfediyorum.

Benzer bir durum, çocuklarıma ilk kredi kartlarını verirken de başıma gelmişti.

Yine öncelikle kartını en çok kullandığım bankayı aramıştım:

- 17 yaşındaki çocuğuma bir ek kart vermek istiyorum.
- Elbette efendim.
- Ama onun limiti sadece 250 YTL olsun.
- Platinum karta ek kart verdiğimiz zaman, ek kartın da platinum kart olması gerekir.
- Niye ki?
- Ek kartlar, asıl kartlar ile aynı olmak zorunda!
- Niye ki?

Bu banka, ürün odaklı bakış açısının zirvelerinde gezmekteydi.

Çocuklarıma, benim istediğim limiti olan normal kart verebilen, bu arada benim kartımın değeri ve limiti ile oynamayan yegane bankadan kredi kartı çıkarttım.

“Telgraf çeken GSM firması” isimli yazıda vurgulamıştım. Sadece bankalar değil, CRM üzerine milyonlarca dolar yatırım yapan birçok firma, müşteri odaklı olmayı becerememiştir.

Müşteri odaklı olmak, öyle bir günde becerilecek bir iş değildir. Öncelikle, kurum içinde “müşteri odaklı” bir anlayışın olması gereklidir. Bu koşul, gereklidir ancak yeterli değildir.

Altyapının da “müşteri odaklı” olması gerekir. Veri ambarınız, operasyonel sistemlerin bir türevi olmaktan çıkıp, “müşteri merkezli” duruma getirilmemişse; müşteri ile temas edilen noktalarda müşteri taleplerine bir kerede en çabuk yanıtları vermeyi kolaylaştıran “müşterinin tekil görüntüsü” (single customer view) ekranı oluşturulmamışsa; müşterinin daha önceki temaslarını izleyebilecek bir şikayet yönetim sistemini hayata geçirmemişseniz, istesenez de yeterince müşteri odaklı olamazsınız.

Bankaların, yazılım firmalarının, seyahat acentelerinin, vb... organizasyon yapılarını Kurumsal, Ticari, KOBİ, Bireysel diye ayırmaları, onların “müşteri odaklı” olduğu anlamına gelmez. Bu aslında pazar koşullarının zorlamasıyla yapılan bir organizasyonel değişimdir. Aynı yapı altında (örneğin Ticari Bankacılık müşterileri içinde) bulunan müşterilere ayrı teklifler sunabilecek ve bu teklifleri oluştururken veri madenciliği ve istatistik yöntemlerinden yararlanmış bir yapı yoksa, gerçek anlamda müşteri odaklı olamazsınız.

Özetle, “sola dönülecek... dön” deyince, bir yöne dönebilirsiniz. Ama “müşteri odaklı olunacak, ol” deyince, olunamaz. Ön hazırlıkların zaman, emek ve entellektüel birikim gerektirdiğini unutmayalım.

Kasım 2007