

CRM (Customer Relationship Management)

1. CRM Ne Demektir?

CRM (Customer Relationship Management) müşteri ilişkileri yönetimi anlamına gelmektedir. Amaç müşterileri daha iyi tanıyarak onların ihtiyaçlarına daha uygun mal ve hizmetleri onlara satmak ve müşteri memnuniyetini sağlayarak, müşteri sadakatini artırmaktır. Şirketlerde karlılığı belirleyen nihai olarak satışlardır ve dolayısıyla da müşteridir. Müşterinin ihtiyaçları ne kadar iyi anlaşılabilirse o ihtiyaçları karşılayabilecek mal ve hizmet üretmek de o ölçüde mümkün olur. CRM'in müşteri hakkındaki bilgileri daha sistematik bir şekilde derleyen bir metodoloji ya da felsefe olduğunu düşünebiliriz.

MİY'ni bir anlamda müşteri yönetmek anlamında da ele almak mümkündür. Burada amaç kontrolün firmanın elinde olmasıdır. Genel olarak popüler basında yer aldığı gibi CRM müşterileri kral kabul eden firmaların uyguladığı bir yöntem değildir. Müşteri kraldır ama parası elinden alınacak ve mümkün olduğunca limon gibi sıkılacak bir kral. Tabi bu limonun sürekli olarak sıkılacak özellikte kalmasına da dikkat etmek gerekir. Yani limon sıkma işlemi abartılmamalıdır ve müşterinin karlı bir müşteri olarak kalmasına dikkat edilmemelidir. Burada da amaç müşterinin yararından çok firmanın yararınıdır. Kamuoyundaki genel kanının aksine CRM uygulamaları çoğunlukla müşterinin aynı ürüne daha çok para ödemesi ile sonuçlanır. Bir moda olarak etkisini yitirmesinin ve bir çok CRM uygulamasının başarısız olmasının nedeni de budur. (Ana fikir: Sihirli çözüm yoktur ve yönetim kitaplarında her yazana inanmayın).

2. CRM Yeni Çıkmış Bir Kavram mıdır?

Kesinlikle hayır. CRM belki de insanlık tarihi kadar eskidir. Örneğin size elindeki peynirin uygun olmadığını söyleyen bakkal ve "tam size göre kavunum var" diyen manav da CRM uygulamaktadır. Fakat yaptığı şeyin CRM olduğunu bilmeden bunu yapmaktadır. CRM'i Türkçe'ye avamca tabirle "adamına göre muamele olarak çevirmek mümkündür. Ya da "nabza göre şerbet vermek". Bu deyimler yeni deyimler olmadığına göre CRM de yeni bir kavram değildir. Ancak, işletmecilerin ve yönetim danışmanlarının yaptığı gibi eski bir kavram derlenip toparlanmış ve yeni bir paketle satışa sunulmuştur. Bu CRM'in içi boş bir kavram olduğu anlamına gelmez. Sadece CRM olarak pazarlanan kavramın bileşenlerinin bu gezegende uzunca süredir var olduğunu gösterir. O bileşenleri kendi çabasıyla bir araya getiren birisi de CRM uygulamış olur.

3. CRM Her Zaman Müşterinin Lehine midir?

Genel kanının aksine CRM uygulamaları aslında çoğunlukla müşterinin aleyhinedir. Çünkü CRM müşterileri daha iyi tanıyarak onların zayıf noktalarından yararlanma ve aralarında ayrımcılık yapma anlamına da gelmektedir. Daha karlı müşteriye daha iyi hizmet vermekte fakat sosyal anlamda eşitsizlikleri artırmaktadır. Ayrıca sizin hakkınızda toplanan bilgilerin yasadışı şekilde sizin aleyhinize kullanıldığından emin olmak da zordur.

Bazı alanlarda CRM uygulamaları gerçekten sosyal dayanışmanın temelini dinamit koyan tarzda gerçekleşmektedir. Örneğin sigorta şirketlerinin müşteri bilgilerinden yola çıkarak kanser gibi pahalı hastalıklar için risk oluşturan müşterilerini sigorta kavramı dışına çıkarmaları gibi. Şirketler müşterilerini ne kadar doğru sınıflayabilirlerse müşterileri üzerindeki kontrolleri o ölçüde artacaktır.

Elbette CRM uygulamasının müşteri açısından da yararları vardır. İhtiyaçlarının kendi gayreti olmadan bir şirket tarafından belirlenmesi ve en uygun ürünün ona sunulması ciddi bir zaman ve enerji tasarrufu anlamına da gelir. Her zaman gittiğiniz berber ya da kuaförünüze gitmeye devam edersiniz çünkü o berber sizin saçlarınızı nasıl kestirmek istediğini biliyor ve her seferinde onu eğitmek zorunda değilsiniz. Fakat bu rahatlığın bir de bedeli vardır. Berberiniz sizden ne ücret istese verirsiniz. Oysa belki yan sokakta yarı fiyatına bir başka bir berber vardır.

4. Hangi CRM Çözümünü Almalı?

Aslında CRM konusu hemen yazılım alımına indirgenmektedir. Bu biraz da yazılım şirketlerinin konuyu bu şekilde aksettirmelerinden kaynaklanmaktadır. İşin doğrusu, CRM uygulamak için ille de yeni yazılım almak şart değildir. MS Excel, Access gibi elde bulunan yazılımlarla bile müşteri bilgileri depolanabilir ve üzerlerinde analizler yapılabilir.

Bir CRM projesinin başarılı olması için en önemli unsur yetişmiş insan kaynağıdır. Ne var ki ünlü CRM çözümlerine milyonlarca dolar harcayabilen şirketler iş o çözümleri kullanacak elemana gelince son derece eli sıkı davranmaktalar. Bu da son model bir uçağa sahip olup onu kullanacak pilota sahip olmamaya benzer. Böyle bir uçağın sizi niçin hiç bir yararı yoktur. Onu almak için harcadığınız para da çöpe atılmış bir paradır.

Bir CRM uygulamasının başarılı olması için şirkette çalışan bütün elemanların (back office-destek bölümler dahil) CRM konusunda bilgi sahibi olması gerekir. Bunun için de şirket çapında eğitimler verilmelidir. Bunun en iyi yöntemi de şirkette konuya ilgili ve yatkın bir kaç personelin yoğun bir şekilde eğitilmesi ve bu kişilerin CRM felsefesini şirketin kalanına eğitimlerle ve birebir sohbetlerle aktarılmasıdır. CRM de diğer yönetim teknikleri gibi bir anlayış ve hayata bakış değişikliğini gerektirir. Bir anlamda CRM şirkette yeni bir yönetim ve işletme dininin ya da tarikatının yayılması gibidir. İşin kötüsü daha önce Toplam Kalite, Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve daha bir çok sayıda işletme tarikatına girmiş olan personelin bir bölümü için CRM “bizim patron yine bir şey çıkarttı işin yoksa bir de bununla uğraş” tarzında karşılanır. Bu kişilere geçmişte de her şeye çözüm olarak sunulan o kadar çok kavram satılmıştır ki artık her çıkan kavrama karşı “gelip geçici bir moda ya da patronun fantezisi” gözüyle bakarlar çoğu kez de haklı çıkarlar.

5. CRM Her Zaman Şirketin Lehine midir?

Burada şirket ile neyi kastettiğiniz önemli. Eğer CRM çözümünü satan yazılım şirketini kastediyorsanız bir CRM uygulamasının başlatılması her zaman için o uygulamadaki çözümü satan yazılım şirketinin lehinedir. Satış, kurulum, eğitim, teknik destek adı altında alınan paraların sonu gelmez. Ancak bu çözümü alan şirketin elindeki çözümle mutlu olabilmesi için müşteri sayısı ve karlılığın artması gerekir. Bunun için de sadece bir çözümün alınıp kurulması yeterli olmaz. Herkes bilgisayar sahibi olabilir ama kimi uygulama geliştirir, kimi yazı yazar, kimi de oyun oynar. Bazısının ki de boş yatar sadece dekoratif bir aksesuardır. CRM uygulamasına da bulunsun diye başlamış çok sayıda şirket vardır. Bunların çoğu da başarısız olurlar.

Patron yazlıkta ya da bir yemekte rakip patronun “şekerim biz CRM uygulaması başlattık, en iyisinden bir de yazılım aldık kurduk medeniyetin gözünü seveyim” dediğinde patronun kafasından geçen tek düşünce vardır. Bir an önce şirkete ulaşıp müdürüne “bu CRM her ne ise ondan ben de istiyorum” demek. Böylece patronun isteği doğrultusunda CRM’in daha ne olduğu anlaşılmadan CRM uygulamasına girilir. Elbette ki başarısız olur. Daha önceki yönetim modalarında olduğu gibi. Fakat bu konularda pişmiş olan müdür patronunun bu hevesinin geçeceğini bildiğinden onu da kızdırmamak için bir şeyler yapar görünür ve eğer

patronun gözü bu konuda parayı görmüyorsa da bir tane pahalı CRM çözümü satın alır patronu da kendini de rahatlatır. Sonuçta paranın açamayacağı kapı yoktur. Artık patron bir sonra ki yemekte “biz de CRM aldık hem de en iyisinden aldık Amerikan malı” diyebilecektir. Arada bu işi bilen biri çıkıp müdüre bu iş böyle olmaz demeye çalışır ama kabak onun başına patlar sıkı bir fırça yer o da çaresiz başarılı olacağına inanmadığı projeyi ağır aksak yürütmeye devam eder. Böylece başarısız olan CRM projelerine bir yenisi daha eklenir. Kazananlar ise yine yazılım şirketleri ve danışmanlar. Altına hücumda kazma-kürek satanların kazandığı gibi.

6. CRM'i Sadece Büyük Şirketler mi Uygulayabilir?

Kesinlikle doğru değil. Hatta tersine küçük şirketler müşterileri ile daha yakın ilişkiler kurabilirler. Zaten yaşayabilmek için onların isteklerine büyük şirketlerden daha fazla dikkat etmek durumundadırlar. Yani KOBİ'ler ister istemez CRM uygulamalar. Buradaki yanlış milyon dolarlık CRM çözümlerine atfedilen değerle ilgilidir. Küçük şirketler de müşterilerini tanıyabilirler, onlarla ilgili bilgi toplayabilirler, bu bilgileri sınıflandırabilirler ve analiz edebilirler. Onları engelleyen hiç bir şey yok. Meşhur CRM çözümlerini almalarına da gerek yok.

Ufak bir marketin kendi ihtiyaçları için ufak bir kamyonet yeterli olabilir. Toptancılardan zaten ona hizmet etmek için etraftadırlar. Bu marketin gidip uluslararası taşımacılık için tasarlanmış bir tır almasına gerek yoktur. İşte KOBİ'lerin de milyon dolarlık çözümler alması bu örnekteki gibi hem imkansız hem de gereksizdir. KOBİ'lere uygun kamyonet tarzı çözümler de piyasaya çıktı ama tabii önce tırları büyük şirketlere satıp oradan alınabilecek olanın en fazlasını almak gerekiyordu. Büyük şirketlere büyük paralar harcatılıp o şirketler rahatlatıldıktan sonra bu çözümlerin ücretleri düşecek ya da KOBİ'lere uygun fonksiyonel ama ucuz çözümler yaygınlaşacaktır. KOBİ dostu olan (?) bu şirketlerin müşteri dostu (?) çözümlerini biz de basında izleyeceğiz. Hatta evimize de bir tane alsak da komşularla ve arkadaşlarla ilişkileri yönetsek mi diye düşünenlerimiz olabilir. Sonuçta temel düşünce değişmeyecek oluşan katma değerden daha çok para alma savaşı, daha çok satış ve daha yüksek marjlar.

7. Çapraz Satış, Bir Üst Ürünü Satış (Cross-Selling, Up-Selling):

Bu iki kavramı yine gündelik hayattan örneklerle açıklamak yararlı olacaktır. Çapraz satışta (cross-selling) satıcı size aldığınız ürünü tamamlayan bir başka ürün satmaktadır. Örneğin bir erkek müşteri gömlek almaya gittiğinde mutlaka ona uygun bir de kravat alması önerilir. Bir bayan müşteri de örneğin ayakkabı aldığı anda ona ayakkabının rengine uygun bir çanta alması önerilecektir ya da tam tersi.

Bir üst ürünü satışta (up-selling) ise satıcı size almak istediğiniz ürünün daha zengin özellikli ve daha pahalısını satacaktır. Örneğin bilgisayar almak istediğinizde 15 inç ekran almak istediğinizi düşünelim. Satıcı hemen devreye girecek ve 17 inç ekranların fiyatlarının çok ucuzladığını, arada çok az fiyat farkı olduğunu söyleyecek ve size 17 inçlik ekran almanızı önerecektir.

Elbette bu örneklerdeki satıcılar kendi kişisel deneyimlerine dayanarak bu CRM tekniklerini kullanıyorlar. Bir gömlek satıcısı gömlekle birlikte onu tamamlayan ürün olarak kravat satıldığını bilir. Bir bilgisayar satıcısı da kullanıcıların daha büyük ekranları almayı tercih ettiklerini ama fiyatından çekindiklerini bilir. Her durumda müşteriye çapraz ya da yukarı satış yapmak bu örneklerdeki kadar kolay olmayabilir. Çünkü hangi ürünün diğerini tamamladığı bu kadar açık olmayabilir. Özellikle çok sayıda ürün satan büyük süpermarketler için hangi ürünle hangi ürünün birlikte satılması gerektiği istatistiksel yöntemler yoluyla belirlenir. CRM, veri madenciliği ya da iş zekası ürünleri de bu aşamada devreye girerler.

8. Pareto Prensibi (20-80 Kuralı):

Pareto prensibi çok geniş kullanım alanı olan bir prensiptir. Üretimin yüzde sekseni çalışma süresinin yüzde yirmisi içerisinde gerçekleştirilir, sorunların yüzde sekseni süreçlerin yüzde yirmisinden kaynaklanır gibi. CRM konusunda Pareto prensibi uygulandığında ise ulaşılan sonuç şudur. Karın %80'i müşterilerin %20'sinden gelir. O halde karın ezici ağırlığının geldiği bu müşterilere daha iyi hizmet vermek, aradaki %60'a normal düzeyde hizmet vermek, en kötü %20'ye ise kötü hizmet vermek ve bu şekilde mümkünse onlardan kurtulmak gerekir. Elbette, bunun her durumda müşterinin lehine olmadığını yukarıda açıklamıştık. Bazı durumlarda ise yanlışlıkla karlı müşterilerin karsız olarak sınıflandırıldığı olur. Ya da karsız bir müşterinin karlı müşterileri etkileme gücü ölçülemez olur. Ancak, genel olarak şirketler karlı müşteriye daha iyi hizmet verme yöntemini benimsemekteler. Bankalarda kuyruğa girerken bankanın kendi müşterisine ayrı ve daha avantajlı bir sıra numarası verildiği herkesin malumdur. Daha da ileri giderek karlı ve portföyü büyük müşteriye daha öncelikli sıra verilebilir ve hatta bu kişiler sıra beklemeden doğrudan müşteri temsilcisi ile görüşebilirler. Yine en karsız müşteriler de şubelerden alınan yüksek komisyonla bankanın düşük komisyonlu Internet sitesine yönlendirilmektedir.

9. Farklılaşmış Fiyatlama (Differential Pricing):

Bu yöntemde aynı ürün o ürüne yüksek fiyat verebilecek olana yüksek fiyatla, düşük fiyat verebilecek olana da düşük fiyatla satılır. Bunun çeşitli yöntemleri vardır. Örneğin çip üreticileri aynı çipin bazı özellikleri iptal edilmiş versiyonunu ucuz, edilmemiş olanını ise pahalıya satarlar. Aslında ikisinin üretim maliyetleri arasında çok büyük farklılık yoktur. Amaç, herkesten verebileceği kadar para almaktır. Yazılım şirketleri ise yine bazı özellikleri çıkararak öğrenci ya da ev kullanıcıları için çok ucuz ya da ücretsiz sürümler çıkarırlar. Yine otomobil üreticileri aksesuar ekledikleri modellere aksesuar maliyetinin çok üzerinde ek fiyat koyarlar. Böylece bir tarafta parasını harcayacak yer bulmakta zorluk çeken insanları bu sıkıntıdan kurtarıırken diğer tarafta da verdikleri paranın karşılığını almak için kılı kırk yaranlara da otomobil satarlar. İlkinde kar marjı yüksektir ama satılan otomobil sayısı azdır, ikincisinde kar marjı düşüktür ama satılan otomobil sayısı fazladır. Böylece tek bir modele tek bir fiyat belirleme seçeneğine göre toplamda daha fazla kar edilmiş olur.

10. CRM Uygulamasının Başarılı Olması İçin:

Öncelikle CRM uygulamalarının her derde deva sihirli değnek olmadıkları bilinmeli. Bir çok moda yönetim tekniği gibi CRM de doğru uygulandığında şirketlerin karlılığını artırırken, yanlış uygulandığında iflas etmelerine de yol açabilir. Fakat her durumda bu altın avcılığında kazananlar kazma kürek satan yazılım şirketleridir. Elbette kazma-kürek olmadan altın aranmaz ancak altının nerede aranacağı ve o bölgenin ne kadar kazılacağı da önemlidir. Bu da ne tür kazma-küreğe yani ne tür bir yazılıma ihtiyaç duyulacağını belirler. CRM konusunda üst yönetim başta olmak üzere çalışanlar ne kadar bilgili iseler ve amaçlar ne kadar net bir şekilde belirlenmişse başarı şansı o kadar artar. Bizde de bulunsun bizim neyiz eksik tarzında bilinçsizce başlanan projelerin başarısız olacağı neredeyse kesindir.

Hazırlayan: Dr.Faruk Karaman
www.tech-strategy.org
farukk@tech-strategy.org

Yazar Hakkında Bilgi:

1971 yılında Sivas'ın Şarkışla ilçesinde doğdu. 1987 yılında Kayseri Fen Lisesi'ni, 1993'te Boğaziçi Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nü bitirdi. 1997 yılında Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nde MBA (İşletme Yüksek Lisansı), 2001'de yine aynı bölümde doktora derecesi aldı.

Körfez Yatırım, Deniz Yatırım, HSBC Midland Yatırım, Inter Yatırım gibi aracı kurumlarda araştırma bölümlerinde uzman ve ekonomist olarak çalıştı. Ayrıca Tikle YBS'de m-ticaret konusunda iş geliştirme projesi için Ericsson Crea-World'de bulundu, Crea-World projesine de destek verdi. 2000 yılından itibaren Yeditepe ve İstanbul Ticaret Üniversiteleri'nde lisans ve yüksek lisans seviyesinde e-Business (e-İş), e-Commerce (e-Ticaret), e-CRM (müşteri ilişkileri yönetimi), e-SCM (tedarik zinciri yönetimi) dersleri verdi. Ayrıca bu konularda ve teknoloji stratejisi konusunda şirketlere danışmanlık yapmaktadır. CRM konusunda daha detaylı bilgi almak için yazara yukarıdaki e-posta adreslerinden ulaşabilirsiniz.

İlgilendiği diğer konular proje finansmanı, risk sermayesi, futurizm, trendler, teknoloji stratejisidir. Dr. Faruk Karaman Türkiye'nin yüksek teknoloji üretim ihraç edebilmesini amaçlayan

www.tech-strategy.org adresindeki teknoloji stratejisi platformunun kurucusudur.

Bazı Teknoloji Stratejisi Grupları

<http://groups.yahoo.com/group/BiotechnologyTurkey>
<http://groups.yahoo.com/group/CRM-Society>
<http://groups.yahoo.com/group/ERP-Turkey>
<http://groups.yahoo.com/group/Elektronik-Grubu>
<http://groups.yahoo.com/group/Finans-Grubu>
<http://groups.yahoo.com/group/HighTechHR>
<http://groups.yahoo.com/group/Industrial-Design>
<http://groups.yahoo.com/group/Insaat-Grubu>
<http://groups.yahoo.com/group/InsanKaynaklari-Grubu>
<http://groups.yahoo.com/group/Nano-technology>
<http://groups.yahoo.com/group/SupplyChainTurkey>
<http://groups.yahoo.com/group/Tech-Strategy>
<http://groups.yahoo.com/group/TelecomTurkey>
<http://groups.yahoo.com/group/Tekstil-Grubu>
<http://groups.yahoo.com/group/UcukFikir>
<http://groups.yahoo.com/group/Universiteler-Grubu>
<http://groups.yahoo.com/group/VentureCapitalTurkey>
<http://groups.yahoo.com/group/Yazilim-Grubu>

Diğer gruplarımızın listesine www.tech-strategy.org adresinden ulaşabilirsiniz.