

## “CRM Niçin Önemli ?” Ve “CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar ?”

CRM projelerinde başarı oranı maalesef iyimser tahminlerle %30 civarında seyretmektedir. Başarısızlık nedenlerini inceleyecek olursak; başarısızlık oranının % 70 civarında olması; bence CRM’in hatalı olduğu, içi boş bir kavram olduğu veya CRM felsefesinin yanlış olduğunun değil, yanlış algılandığının, anlatıldığının ve uygulanmaya çalışıldığının bir göstergesi olduğudur. Kısaca hata yapılmaktadır, çünkü başarılı firmalara CRM’in katkısı diğer firmaların iştahını kabarttığı için CRM’i uygulamamış firmaları planlama ve uygulama yönünde bir çaba içinde, hatalı uygulayıp başarısız olanları ise hatalardan ders alıp, planlarını, projelerini, düşüncelerini gözden geçirme, yazılım, yönetim kadrosu veya danışmanlarını değiştirerek yeniden başlama yönünde bir çaba içinde görmekteyiz.

Son birkaç yılda CRM hakkında bu kadar çok konuşulmasının, kitaplar, yazılar yazılmasının ve CRM’in sempozyum, seminer ve kongrelerle gündemde olmasının sebebi, tüm dünyada CRM pazarının sürekli gelişmesi, kurumlara ve ülke ekonomilerine milyonlarca Amerikan doları tutarında katkı sağlaması olarak gösterilebilir. Her dönemde CRM’in yararlı olduğunu biliyoruz, ama özellikle kriz dönemlerinde CRM’in önemi daha da belirginleşiyor. CRM’in faydalarını üç başlık altında toplayabiliriz. 1-Maliyetlerden tasarruf 2-Gelirleri artırma 3-Stratejik etki. Bu maddeleri kısaca açıklayacak olursak; CRM maliyetlerde tasarruf veya masrafları kısmak için yapılmaz, ama tasarruf sağlar. Gelirleri artırmak veya daha çok satış yapmak için yapılmaz, ama gelirleri artırır. Başkalari yapıyor düşüncesi ile yapılmaz, ama stratejik etkiyi artırır.

CRM’i doğru uygulamamızın bize sağlayacağı bazı dolaylı katkılar; İşimizi daha iyi yapmak, kendi işimizi kurmak, pazarda kalıcı olmak, daha iyi organizasyon yaratmak, kaynakları iyi kullanmak, istihdam yaratmak, başkalarının da baktığı; ama göremediği fırsatları görüp "Niş" pazarlara açılmak, çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları ile sinerji yaratmak, birlikte çalıştığımız kişiler, ekibimiz ve takımımız ile koordinasyon sağlamak, birlikte fikirler oluşturmak ve bu fikirleri daha iyi ürün, hizmet veya servise dönüştürmek, öğrenmeyi öğrenmek, gelişmek, bilgiyi paylaşmak, geliştirmek, kullanmak, teoriyi pratikle birleştirmek bunu yaparken hataları, eksikleri ve önyargıları aşmak gibi kısaca listelenebilir ve bu listeyi daha da artırabiliriz.

Bu aşamada size iki araştırmadan bahsetmek istiyorum. Bunlardan birincisi, yıllık satışları 300 Milyon Amerikan doları olan 110 firmanın üst düzey yöneticisine uygulanmış olan bir çalışma. Bu çalışmaya göre; katılan firmaların % 80’i "Mevcut CRM Uygulamamız Var veya Planlıyoruz" cevabı vermiştir.

### CRM’in sağladığı faydaların bazıları;

- **Müşteriyi edinmek % 16 - % 27 (sadece Tüketiciler)**
- **Müşteri elde tutmak % 47**
- **Rekabet açısından çok önemli (kritik başarı faktörü) % 60**
- **Müşteri başına karlılığı artırdı % 73**
- **Müşteri başına satışı artırdı % 57**
- **Müşteri sayısını artırdı % 46**

### *Kaynak: Knowledge Systems & Research / Andersen çalışması*

Diğer araştırma ise “Dick Lee, David Mangen gibi CRM otoriteleri tarafından yürütülen ve Siebel Systems, Oracle, SalesLogix, Onyx, People Soft, Pivotal, SAP, GoldMine gibi 8 farklı CRM yazılımını kullanan şirketlerde 2200 kullanıcıyı kapsayan bağımsız bir araştırmanın (Multi-function CRM Software: How Good is It?) yeni yayımlanan sonuçlarına göre ortalama müşteri memnuniyet endeksi (CSI) 100 üzerinden sadece 63.1 düzeyinde. Müşteri memnuniyeti endeksi çeşitli yazılımlarda 66.0 ile 58.0 arasında değişiyor. Araştırma sonuçlarına göre, CRM üreticilerinin uyguladığı stratejinin tersine, şirketler standart özelliklerden çok, kendi özel gereksinimlerine uyum esnekliği istiyorlar. Araştırmanın en ilginç sonuçlarından birisi de şirketlerin genellikle kullandıkları yazılımı "müşteri odaklı" bulmuyor olması. Müşteri odaklı olmayı öneren yazılımların kendilerinin müşteri odaklı olamaması ilginç bir durum. Evet, bir yanda Forrester Research tarafından ortaya konan gerçekler (şirketlerin sadece yüzde 43’ünün karlı müşterilerini bilerek hizmet sunması, sadece yüzde 37’sinin müşterisine tüm ürünlerini satmayı hedeflemesi gibi) ve bu gerçeklerden doğan CRM gereksinimleri, diğer yanda henüz bekleneni verme başarısını gösterememiş görünen CRM yazılımları. Sanırım en doğrusu kuruluşların bir yazılım arayışına geçmeden önce, ev ödevlerini yapıp, kendi CRM ilkelerini oluşturmaları.”

*(Hakkı SEVAND, CRM ve bazı gerçekler, 15-21 Ekim 2001 BThaber.com.tr)*

Yukarda bahsettiğim ikinci araştırma bana okuduğum iki yazıyı hatırlattı. Bunlardan birincisi “Ekonomik belirsizlik ve yaşanan krizler sonucu ortaya çıkan bir çok nedenden dolayı CRM ve e-ticaret yazılım firmalarında işten çıkarmalar ve zarar yüzdelерinin artması gündemde (*Dennis Callaghan, 5 Temmuz, eWeek, zdnnet.com*)”, ikincisi ise “Bu yılın başında birçok üstadın stratejik öneminden dolayı CRM’in 2001 yılı şirket bütçelerindeki kesintiden muaf tutulacağı yönündeki tahminine rağmen sonuç böyle olmadı. CRM ekonomik durgunluktan etkilendi. Kurum müşterilerinin CRM girişimlerini erteleme, yeniden ölçekleme ve iptal etme nedenlerinden dolayı CRM yazılımı yapan ve uzman danışmanlık hizmeti veren firmalar gelirlerin azaldığını ve işten çıkarmaları ilan ettiler. Bilgi İşlem Yöneticileri patronlarından CRM’deki uzun vadeli yatırımların kısa dönemdeki sonuçlarını göstermeleri konusunda büyük baskı hissetmektedirler. ” (*Arthur O’Connor, 27.09.2001, www.clickz.com*) Bu satırları yazarken aklıma nedense CRM projelerindeki başarısızlık oranlarının yüksekliği konusunda yazdıklarım geldi.

#### **CRM ile birlikte seslendirilen kısaltmaların bazıları;**

- **CSM:** (Customer Satisfaction Measurement) Müşteri Tatmini Ölçümü
- **CSC:** (Customer Satisfaction Cycle) Müşteri Tatmini Devri; Planla, Yap, Kontrol et, Uygula
- **CSI:** (Customer Satisfaction Index) Müşteri Tatmini Endeksi
- **CVM:** (Customer Value Management) Müşteri Değer Yönetimi
- **CEM:** (Customer Experience Management) Müşteri Deneyim Yönetimi
- **CIS:** (Customer Interaction Solution) Müşteri Etkileşim Çözümü
- **OMS:** (Opportunity Management System) Fırsat Yönetimi Sistemi
- **SFA:** (Sales-Force Automation) Satış Gücü Otomasyonu
- **CMR:** (Customer Managed Relationships) Müşterinin Yönettiği İlişkiler
- **BRM:** (Business Relations Management) İş İlişkileri Yönetimi

Listelediğim bu kısaltmaların tüm maddelerine değinmek yeni bir yazı anlamına geldiği için sadece CSM üzerinde duracağım. **CSM (Customer Satisfaction Measurement):** Müşteri Tatmini Ölçümü, müşteriniz için hangi faktörlerin önemli olduğunu bulduğunuz ve her birini ne kadar iyi yaptığınıza göre puan verdiğiniz bir yöntem. Bunun sonunda ise önemli olan faktörlere göre puanınızı artırmak için programlar yapmanız gerekiyor. Eğer her şey aynı olsaydı böyle bir ölçüm yapmaya ihtiyacımız olmayabilirdi. Ama her şey sürekli değişiyor. Örnek verecek olursak, müşteriler (daha iyi hizmet sunmakla müşterilerin beklentilerini siz veya rakibiniz yükseltiyor, ayrıca bölgesel farklılıklara göre de) değişiyor, dış çevre (rakipler, ürünler) değişiyor, iç süreçler (evet müşterinize dönmek önemli çünkü gelişme süre giden bir süreç, önemli olan ise “Ne zaman” ve “Nasıl” soruları ve cevapları sürekli) değişiyor. Ne zaman bu ölçümün yapılacağına ve hangi sıklıkta yapılacağına gelirse, farklı şirketlerin kendilerine göre tercihleri farklı olabilir. Bazı yöntemler şöyle olabilir; Düzenli bir aradan sonra (örneğin altı ayda bir veya üç yılda bir gibi), sürekli olarak (*Texas eyaletindeki Dell Bilgisayar firması günde 5000 ile 7000 arası çağrıyı analiz ediyor*), pazardaki büyük bir değişiklik sonrası (örneğin yeni bir rakip veya çok cazip bir fiyat değişimi), iç değişiklikler sonrası, cevap oranlarında düşüş sonrası, analizlerinizden çıkan sonuçlar vb tüm bunların birleşimleri de kullanılabilir. Nasıl sorusunun cevabı ise, müşteri ile olan günlük iletişimlerde, anketörlerden gelen düzenli bilgide ve soruları cevaplayanların düzenli geribildirimi ile olacak. (*Rodger Gallagher, Customer Satisfaction Measurement Conference Presentation*)

Bilindiği üzere sadakat tüm ilişkilerde olduğu gibi müşteri ile olan ilişkilerde de beklenen, istenilen, önemli bir öğe. İlişkilerde sadakatin yeri ve önemi büyük çünkü hiç kimse aldatılmayı istemez. Aldatmanın sonuçta aldatana daha pahalıya mal olabileceğini herkes bilir. Müşteriyi aldatmak yapılacak en kötü hatalardan birisi, sadakat ise müşteri ile olan ilişkinin nihai hedefidir.

CRM sektörü, uygulayanlar ve uygulamayı düşünenlerin topluluğu, ürünler, işbirlikleri gelişiyor, kitaplar, yazılar yazılıyor, sempozyumlar, kongreler düzenleniyor, bakış açılarından uygulamaya kadar birçok şey değişiyor, ciddi bir değişim yaşanıyor. Geleceğin başarılı şirketlerin bugünün doğru karar vermiş ve uygulamış şirketleri olacağı aşikar. Başarısızların ise gelecek treninde olmayacağını ise yaşayarak göreceğiz. Değişimi geçirenlerin uyum problemi olmayacak, değişimden uzak duran dinazorlar ise gelecekte hatırlanmayacaktır. Bu saptamanın testini geçmişe bakarak yapabiliriz. CRM felsefesinin dalga boyunu yakalayacak müşteri enerjisinden yararlananlar ise yollarına devam edecekler. Öte yandan bu düşünce ancak uygulamada yerini alırsa başarılı olunabilir. Bu çerçevede CRM’in geleceğini tahmin etmek pek zor olmasa gerek. Müşteri nereye

istiyorsa oraya götüreceğini söyleyen reklamdaki mesaj örtülü, müşteri velinimetimizdir cümlesinde ise açıktır.

Tüm olumsuzluklara, yanlış anlamalara, hatalı uygulamalardan dolayı ortaya çıkan başarısız örneklere rağmen, CRM'i doğru anlamak ve uygulamak bizlere, çalıştığımız şirketlerimize ve dolayısıyla ülkemize çok şey kazandıracaktır. Başarı formülü arayanlara "CRM'i Doğru Anlama + Uygulama = Başarı" formülümü hatırlatıyorum. Başka hangi yardımcı yöntem ve tekniklerden ayrıca yararlanırsak yararlanalım, unutmayalım ki CRM bir yönetim felsefesi olarak şirketimizi başarıya ve geleceğe taşıyacaktır.