



Nedir?

CRM: Müşteriye Dair Her Şey

Müşteri ilişkileri yönetimi ya da çok popüler kısaltması ile CRM, son birkaç yılda, her ölçekten şirketin stratejik ajandasında yer alan bir yatırım. Üzerine binlerce rapor yazılan, milyarlarca dolar yatırım yapılan ve hala gelişmeyi sürdüren bu alan acaba iş dünyası için neler vaat ediyor?

Öncelikle CRM pazarının son yıllarda nasıl bir gelişme sürecinde olduğuna bakıldığında karşımıza iş dünyasının yaşadığı büyük değişim çıkıyor. Dünyada, hemen hemen tüm pazarlarda rekabetin arttığı, ürünlerin pazara girme sürelerinin kısaldığı ve marjların düştüğü bir ortamda müşteriye daha etkin ulaşmak, müşterinin isteklerini anlayarak ürün ve hizmetleri bu yönde şekillendirmek büyük önem taşıyor. Tüm bu ihtiyaçlar çerçevesinde CRM pazarı hızla gelişmeyi sürdürüyor. Dünyaca ünlü araştırma şirketlerinin rakamları da bu büyümeyi net biçimde ortaya koyuyor. Aberdeen Reseach'e göre dünyada CRM yazılımları ve hizmetleri pazarı 2003 yılında 23 milyar dolarlık bir hacme ulaştı. Bu konuda biraz daha iddialı bir rakam ortaya koyan IDC ise 2005 yılı sonunda CRM yazılımları ve hizmetleri alanında elde edilecek gelirlerin tüm dünyada 162 milyar dolara çıkacağını öngörüyor.

Önce Müşteri...

CRM'in C'si yani müşteri (customer) kavramının son yıllarda yaşadığı değişim gerçekten inanılmaz boyutlara ulaştı. Tarihsel süreç açısından bakıldığında 1950'li yılların "Ne bulursam onu alırım" yaklaşımıyla geçtiğini görürüz. Arz ekonomisinin ön planda olduğu bu dönemlerde pazarda yer alan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğindeki sınırlamalar, tüketici tercihlerinin geri plana atılmasına zemin hazırlıyordu. Ardından 1970'li yıllar geldi ve ürün ve hizmet çeşitliliği artmaya başladı. Bu noktada müşterilerin genel eğilimi "Neyi alabilirsem onu alayım" biçiminde değişti. 1990'larla birlikte artık "ne istersem onu alırım" dönemi başladı. bu yeni döneme gelinmesinde birkaç temel nokta büyük rol oynadı.

- Ürün ve hizmetlerim çeşitliliği inanılmaz biçimde arttı ve müşterilerin tercih olasılıkları çoğaldı.
- Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanan müşteriler, bilgiye, rakibe ve muadil ürünlere çok kolay erişebilir bir hale geldi.
- Teknolojik yapılar, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasından dağıtım kanalına dek iş süreçlerini değiştirdi. Müşterilere çok farklı kanallardan erişim mümkün oldu.

Tüm bu gelişmeler hemen hemen tüm unsurları olumlu etkilediyse de müşteri sadakatinin inanılmaz ölçüde düşmesini sağladı. Örneğin konut kredisi ile ilgilenen bir müşteri eskiden çalıştığı bankadan başka bir tercihe kolaylıkla sıcak bakmaz iken bugün internet üzerinde bir arama motoruna "konut kredisi" yazarak 10 binden fazla sayfaya ve onlarca farklı teklife birkaç dakika içerisinde erişme şansına sahip oluyor.

Diğer taraftan yapılan birçok araştırma, müşteriyi elde tutmanın, yeni müşteri kazanmaktan çok daha karlı bir iş olduğunu ortaya koyuyor. Loyalty Effect'in araştırmalarına göre 5 yılda bir müşterilerinin yaklaşık yarısını kaybeden şirketlerin buna acil bir çözüm bulması gerekiyor. zira mevcut müşterileri elinde tutmanın maliyeti, yeni müşteri kazanmaya oranla 6-7 kat daha düşük.

Müşteriyi elde tutmanın yolu ise basit: Müşteriyi anlamak, onun ihtiyaçları çerçevesinde ürün ve hizmetlerini özelleştirebilmek... Bunun ilginç bir örneği ABD'nin çok satan gazetelerinden biri tarafından ortaya koyuldu. Söz konusu gazete elde ettiği veriler ışığında müşterilerini nasıl daha fazla tatmin edebileceği sorusuna cevap aramak için bir anket yaptırdı. Bu çalışma sonucunda gazete aboneliklerini iptal eden müşterilerin en büyük sıkıntılarının dağıtımın sabahın geç saatlerinde yapılması olduğu ortaya çıktı. Diğer taraftan satış noktalarında gazetenin iyi sergilenmemesi alım oranını azaltıyordu. Gazete yönetimi, öncelikle ülke çapındaki baskı tesislerini yüksek hızlı ağlarla birbirine bağlayarak baskı potansiyelini daha verimli kullanmaya başladı. Böylece dağıtım süresi sabahın erken saatlerine çekilmiş oldu. Kurulan bir telefon hattı üzerinden de abonelere gazetelerini hangi saatlerde almak istediklerini bildirebildikleri bir kanal sağlandı. Farklı bölgelerin hava durumu sayfaları o bölgeye özel hale getirildi. Tüm bu faaliyetler sonucunda gazetenin tirajı %2 arttı ve müşteriyi elde tutma oranı %95'e yükseldi. ABD'de bu oranın endüstri ortalaması ise yüzde 60'dı.

CRM Nedir?

Aslında CRM, çok da yeni bir kavram değil. CRM kısaltması ABD medyasında 1989 yılında sadece birkaç defa geçmesine karşın 2000 yılında bu rakam 14 bine ulaşmıştı. Hangi dönemde olursa olsun, vizyon sahibi yöneticilerin tümü müşterileri anlamanın işlerini geliştirmek için ne kadar faydalı olduğunun bilincinde olmuştur. 50 sektör üzerinde yapılan bir araştırmaya göre 1923 yılında sektöründe lider olan şirketlerin 43'ü bugün hala o sektörlerin liderleri. Ve bu şirketlere bakıldığında hepsinin müşteriyi anlamaya ciddi yatırımlar yapan ve müşteri odaklı çalışan şirketler oldukları görülüyor.

CRM'in bugünkü boyutuna temel oluşturan güzel örneklerden bir tanesi de eski mahalle bakkalları... Müşterilerinin neredeyse tamamını ismen tanıyan, ürünlerden hangilerini ne şekilde tercih ettiğini bilen bu bakkallara gönderme yapan Meta Group analisti Liz Shahnam CRM'i şöyle tanımlıyor:

"CRM pek de yeni olmayan bir kavram. Yeni olansa geçmişte mahalle bakkalımızla yapabildiğimizi olası kılan teknoloji... O bakkalın az sayıda müşterisi ve herkesin tercihlerini aklında tutabilecek güçte hafızası vardı. Teknoloji, işte bu modelin gerçekleşmesini sağladı."

Örnekler bir yana, genel bir tanımını yapmak gerekirse; CRM, karşılıklı, uzun vadeli bir değer ilişkisi yaratmak için müşteriler ile gerçekleştirilen ilişkilerin etkin biçimde yönetilmesidir. CRM; satış, pazarlama ve hizmet süreçlerinin müşteri odaklı bir felsefe etrafında yeniden tanımlanmasını gerektirir.

CRM'in neden son dönemde bu kadar popüler olduğuna bakıldığında birkaç ana noktadan söz etmek gerekir:

- İş dünyasındaki rekabetin geldiği nokta, müşteriyi çok daha ön plana çıkarıyor.
- 1990'lı yıllarda ERP ile başlayan kurumsal verimlilik sürecinde arka ofis uygulamaları olgunlaştı. Bu otomatize yapının dışa açılan yüzüne olan ihtiyaç daha da arttı.
- Ürünlerin pazarda kalma süreleri kısaldı, yenilikçi ürünlerin sağladığı ilk olma avantajı azaldı. Müşteriler için seçenekler artarken üreticilerin rekabeti arttı.
- İnternet başta olmak üzere iletişim teknolojileri, müşterilerin seçim alışkanlıklarını değiştirdi, sadakat seviyelerini azalttı.

Stratejiden Teknolojiye CRM

Tanımdan da anlaşılacağı üzere CRM, bir felsefe ve bir iş yapma biçimidir. Bu son derece önemli bir nokta, zira birçok kurum CRM'i teknolojik bir çözüm olarak görüyor. bu kısıtlı bakış açısı ile başlayan projeler tamamlandığında da beklenen sonuçları tam anlamıyla veremiyor.

Aslında CRM'in yapısını bir piramide benzetmek mümkün. Bu piramidin en tepesinde iş stratejisi yatıyor. İkinci katmanda ise organizasyon yapısı (yani çalışanlar) ve son olarak en alt katmanda teknoloji bulunuyor. CRM; kurumların iş stratejilerine yönelik ihtiyaçlarını, kurumsal yapı ve süreçlerin optimizasyonu ile sağlarken bunu destekleyen ve buna imkân veren yapı olarak da teknolojinin kullanılmasını gerektiriyor.

İş fonksiyonları açısından bakıldığında CRM; pazarlama, satış, ticaret ve hizmet süreçlerinin etkin kılınmasında büyük rol oynar.

- Pazarlama süreçlerinde veri toplama, kampanya yönetimi, olası müşterilerin yönetimi gibi birçok araç ile yeni müşterilerin kazanılması ve eldeki müşterilerden daha fazla değer elde edilmesi mümkün olur.
- Satış süreçlerinde, bilgi yönetimini ve paylaşımını sağlamak, raporlama ve analiz yetenekleri geliştirmek gibi avantajları ile CRM, satış hacminin yükseltilmesinde önemli role sahip olur.
- Hizmet alanında ise CRM'in etkileşim ve web ortamında süreçlerin yürütülmesi anlamında oldukça önemli açılımlar sağladığı bir gerçek.

	Pazarlama	Satış	E-ticaret	Hizmetler
Kurum çalışanları	Pazarlama otomasyonu	Satış otomasyonu		Hizmet otomasyonu
Satış kanalı	İş ortakları ile olan ilişkilerin yönetilmesi			
Online müşteriler	Kurumsal web sitesi-portal	e-ticaret portalı		Self servis hizmetler

CRM'in Farklı Aşamaları

Bugün CRM çözümleri olarak nitelendirilen uygulamalar ile geçmişteki uygulamalar arasında birçok yapısal benzerlik ve farklılıklar vardır. Aslında farklılıklar, CRM'in geçirdiği evreleri de ortaya koyması açısından önemlidir. CRM'de yeni bir dönem başlamasına neden olan en temel gelişme, çözümlerin içerisinde yer alan analitik özelliklerin gerçek zamanlı ve çok daha kapsamlı hale gelmesi oldu. Bu özellikler çeşitlendikçe CRM çözümleri de farklılaşmaya başladı. bu anlamda 3 temel CRM yapısından söz etmek mümkün:

Operasyonel CRM: CRM'in bu biçimi aslında tipik iş fonksiyonlarının kapsandığı CRM çözümlerinden oluşur. Bu fonksiyonlara örnek olarak müşteri hizmetleri, sipariş yönetimi, faturalama, satış ve pazarlama otomasyonu gibi süreçleri verebiliriz. Bu çözümler daha çok kurumsal sistem içerisindeki finans, insan kaynakları gibi farklı iş fonksiyonlarının entegre bir yapıya kavuşturulması için kullanılır.

Analitik CRM: Adından da anlaşılacağı gibi bu CRM biçiminde kullanıcılara ait verilerin elde edilmesi, depolanması, işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanması işlemleri gerçekleştirilir. Böylelikle CRM'in operasyonel ve entegrasyon özellikleri üzerine analiz ve raporlama özellikleri eklenir.

İşbirliğine yönelik CRM: Bu CRM biçimi aslında diğerlerinin en uygun birleşiminden oluşur. Müşteriler ile şirketler arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından (web, telefon, e-posta vb) gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine Yönelik CRM çözümleri müşteri ile etkileşime imkân veren tüm fonksiyonları içerir.