StratejiCo.

VUCA Döneminin En Büyük Günahı: Değerli Müşteriyi Kaybetmek

Yazar: Yazar: Selim Oktar
İletişim: email

İçinde bulunduğumuz zor dönemde işleyebileceğimiz en büyük günah değerli müşteriyi kaybetmek.

En stratejik hareket ise, rakibimizin değerli müşterisini kazanmaktır.

Pazarlamada İngilizce {churn rate} kelimesi ile ifade edilen müşteri kaybı genelde çok önemli olsa da bu VUCA döneminde ayrı bir önem taşıyor.

En büyük günah müşteri kaybetmek ama **en büyük sorun nakit akışıdır**. Müşteri kaybeden şirketler hızla nakit akışı sıkıntısına girer. Nakit akışını yönetemeyen şirketler eninde sonunda daha fazla müşteri kaybeder. Bu durum ise iflah olmaz itibar sorunlarına yol açar ve **bir daha toparlanmaları oldukça güçleşir.**

Pazarın daralmaya başladığı enflasyonist ortamlarda işletmeler geleceklerinden kaygı duyar, bazıları ise daha bir hızla mali zorluklarla karşılaşır. Bu gibi baskı ortamlarında her şirket bir yandan maliyetlerini kısmaya çalışırken bir yandan da ellerindeki müşterileri tutmaya çalışır.

Ancak, en önemlisi, **şirketler bu baskı dönemlerinde genellikle kendilerini iyi hissetmezler ve ilişkilerini bozmaya hazır olurlar.**

Nasıl mı?

Maliyetlerini kısmak için en kolay yol çalışanların maliyetlerini azaltmak olduğu için işletmede genel bir huzursuzluk ve kaygı durumu hakim olur. Çalışanlar enflasyon karşısında ezildikleri için gelirlerini artırmayan patronlarına kızarken, patronlar da kendilerinden kaynaklanmayan bu durumdan sorumlu tutulmaktan ve anlaşılmamaktan dolayı çalışanlara kızar.

Ne kadar saklanmaya çalışılırsa çalışılsın bu kaygı ve huzursuzluk hali [müşteriye] yansır. Bu durumu hisseden **müşteri**, kendisi de baskı altında olduğu için en ufak bir rahatsızlığında alternatif arayışına geçer.

Dolayısıyla; müşteri kaybı, nakit akış sorunu, itibar ve çalışanların mutsuzluğu birbirini tetikleyen ölümcül sarmalın bileşenleridir.

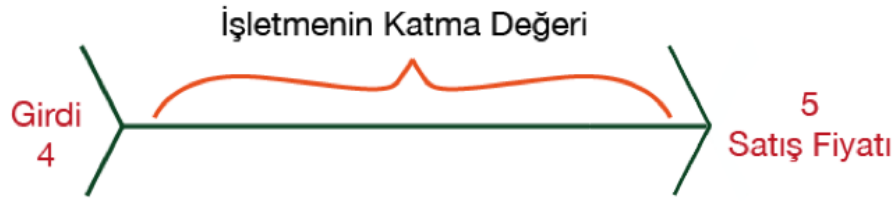
Bu durumun **bilimsel açıdan** bir tarifi var:

Bazen işletmelerin iş modelleri {kısır döngüye}, bazen de {verimli döngüye} girer.

Kısır döngü, girdilerin maliyeti ile çıktıların maliyeti arasında eksi yönde fark olmasından kaynaklanır.

> 5 birim girdiye karşılık 4 birim çıktı üretiliyorsa kısır döngüye girmiş demektir. Ancak bu döngüyü kırmak isteyen işletme soruna tek taraflı bir bakış açısıyla yaklaşırsa [**örneğin sadece çalışan maliyetlerini azaltmaya çalışırsa**] genellikle çıktı da azalacağı için kısır döngüden çıkamaz. Buna karşın etkili döngü tam tersine hareket eder. Girdi maliyeti 4 ise çıktı 5'dir ve girdiler yükseldikçe çıktısı artar.

Şekil 1



Şekil 1 de görüldüğü gibi, {girdi ile çıktı arasındaki bu farkı yaratan prosesin katma değeridir.}

> Bu katma değer ister rasyonel ister duygusal bir fayda sağlasın **müşterinin gözünde verdiği paraya değiyorsa satın alıyor.** Bu prosese **tedarikçi yönetiminden, üretime, inovasyondan, pazarlamaya ve satış sonrası hizmetlere kadar değer zincirindeki her şey dahil.** Hatta giderek regülatörlerle İlişkileri, toplum üzerindeki etkisi önem kazanıyor.

Girdi maliyeti ne kadar azaltılırsa azaltılsın bir sınırı vardır ve büyük çoğunlukla dikkatli olunmazsa çıktıya aynı değerde yansımaz; çünkü günün sonunda fiyatı müşteri belirler.

Tabii ki devletin yapması gereken işler var ama **bizim yapabileceğimiz şeyler yok mu? Var tabii.**

Öncelikle **müşterinizi tanıyın**.

Bugün bankalar ve çok az sayıda büyük firma dışında **müşterisini gerçekten tanıyan kurum yok**. Birçok işletme CRM çalışmaları yapsa da bu çalışmalar satış yapmaktan öteye gitmiyor. Pazar araştırmaları müşteriyi tanımak için gerekli ama yeterli değil. Finansal ve operasyonel veriler ise, müşteri hakkında içgörü elde etmekten ziyade performansı ve verimliliği arttırmak için kullanılıyor. SAP kullanan birçok şirketin bu kadar gelişmiş bir yazılıma dünya kadar paralar öderken kabiliyetlerinin çok azını kullandıklarına şahit oldum. Sosyal medya ise, sadece bir kriz yönetim aracı ya da yine de tek taraflı bir iletişim platformu olarak kullanılıyor.

> **{Müşteri hakkında içgörü elde edebileceğimiz araştırmaları ve sosyal medyayı, finansal ve operasyonel verilerle entegre etmek; edilemiyorsa da birlikte değerlendirmek lazım.}**

{Hangi müşteriler bizim için daha değerli? Beklentileri ne? Ne kadarını karşılıyoruz?} gibi basit soruların cevabı bile yeni ufuklar açabilir.

Tabii silolar halinde çalışan işletmelerde bu veriler her bir siloda hapis kalıyor.

> Örneğin **finansal veriler finansta, operasyonel veriler üretimde, müşteri verileri pazarlamada kalıyor.** Bunlar en baştan entegre edilmediği ve veri stratejisi oluşturulmadığı için verinin sahibi bölümün fonksiyonuna hizmet edecek şekilde veri modeli oluşturuluyor. Haliyle raporlama da bu şekilde yapılıyor:

İş ve operasyonel modellerine bu kadar önem veren işletmeler **Data modellerini buna göre entegre etmiyorlar.**

> Burada önemli bir sorun **IT'nin sağlayabileceği faydaları yöneticilerin bilmemesi, IT'nin ise hala iş lisanını anlamaması.**

Bu konularda danışmanlara verilen paraların çok azı işletmenin veri odaklı karar verme kültürünün geliştirilmesi için harcansa çok daha fazla verim sağlanabilir. Diğer yandan potansiyel ve rakip müşterileri kazanabilmek için de onları tanımak şart. Sanılanın aksine müşterileri tanımak ve onların beklentilerini anlamak, ilişkileri yönetmek çok zaman ve para isteyen bir iş değil. Bu tamamen bir **öncelik sorunu**.

> Bir örnek vermek gerekirse, 2000 yılında en büyük reklam ajanslarından birine hizmet verdim: 6 aylık finansal dayanma gücü olan, bir zamanların en büyük ajansı iken gittikçe itibarı yıpranmış ve müşteri portföyü azalmış bir ajans.
>
> Gelir gelmez ciddi bir müşteri memnuniyeti çalışması yaptırdım. Sonuç **10 üzerinden 4 puan!** Hizmet sektöründe bu çok tehlikeli bir durum. **7 puandan itibaren müşterinin gözü dışarda olur ve ilk fırsatta kaçar.**

Finans bölümünün başında yetenekli bir arkadaşımız vardı. Kısa sürede müşterilerimizin karlılığını ve en çok talep edilen servisleri çıkardık. Memnuniyet araştırması sonuçlarıyla karşılaştırdık. Sanılanın aksine büyük ve uluslararası müşterilerin hem memnuniyetlerinin hem de karlılıklarının en düşük grubu oluşturduğunu gördük. Daha karlı olabilecek **[BTL, PR, Organizasyon]** ve benzeri işleri giderek rakiplerimize vermeye başladıklarını tespit ettik. Hemen bu müşterilerle birlikte çalışarak **müşteri hizmetleri**, **yaratıcı bölüm**, **stratejik planlama** olarak ayrılmış yapıyı marka takımlarına çevirdik. Özellikle **müşterinin iyi çalıştıkları arkadaşları takımlara aldık.** Bunlar bugünün deyişi ile bir nevi **çevik gruplar** şeklinde çalıştılar. Gruplar hem müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi hem de verimlilikten sorumlu oldular.

Sonuçlar inanılmazdı!

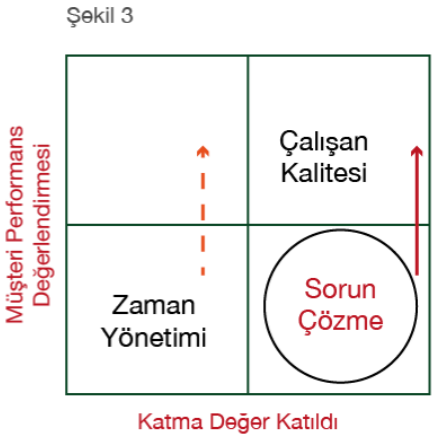
Bir yıl içerisinde müşteri memnuniyeti **8,5**'e yükseldi.

En büyük uluslararası **müşterimiz kendi performans değerlendirmesinde 7 üzerinden 7 verdi.** Aynı zamanda başarı primi olarak önemli bir ödeme yaptı. Bu şimdiye kadar hem müşteri hem de bizim için **bir ilkti**. Dahası **sektöründe birinci iki markayı bünyemize kattık.** Ajans bir yıl sonra 5 yıldır elde etmediği operasyonel karlılığı elde etti.

Şekil 2



Şekil 3



Tabii ki bu arada verimliliği düşüren ve müşterinin gözünde değer yaratmayan faaliyetlere son vererek maliyetlerimizi de kıstık.

Şekil 2'de görüldüğü gibi müşteri gözünde değer yaratan ve verimli olan faaliyetlerin olduğu bir matriks oluşturduk. Prodüksiyonları **outsource** ederken **yaratıcı sorun çözme** konusunda arkadaşlarımızı yetkilendirdik. Ayrıca bu faaliyetlerden müşterilerin bize kaç puan verdiklerini ve bu faaliyetlerin müşteri memnuniyetine katkısını **Şekil 3**'te görüldüğü gibi değerlendirdik.

Burada yaratıcı sorun çözmenin ve çalışan kalitesinin önemi daha da net olarak ortaya çıktı.

Bunlar çok basit ve işletmelerin çoğunda rahatlıkla yapılabilecek analizler. Marka gruplarındaki arkadaşlarla birlikte çalıştığımız için konuyu çok iyi kavradılar. Zaten yetenekli olan arkadaşlar bu bilgi, marka takımlarının sağladığı otonomi ve yeni yapıya olan inançları sayesinde bu işi eskinin en az iki katı verimlilikle yaptılar.

Özetle;

- Memnuniyet araştırması yaptırdık, sonuçları beraber inceledik,

- Sorunu tespit ettik, katma değerli servislerimizi belirledik ve müşterinin beklentileriyle eşleştirdik,

- Yetenekli ve istekli arkadaşlarımızdan markanın tüm işlerinden sorumlu olacak yetkili bir ekip oluşturduk,

- Şirketin yapısı ve kültürüne göre uygulamaya ve çalışmaya başladık.

Bu ajans 18 yıldır ayakta. Esas mesele kısır döngüyü verimli döngüye çevirmek. Bu tür çözümler her işletmenin kendi yapısına ve kültürüne özel gerçekleştirilebilir.

Sonuç olarak, **değerli müşteriyi kaybetmek kısır döngüye giden yolun geri dönülmez çıkışıdır.** Bir kere bu kapıdan geçildiğinde **geriye dönüş yoktur.**

Soru ve Yorumlar

Makale hakkındaki soru ve görüşlerinizi duymaktan memnuniyet duyacağız. info@stratejico.com adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Hakkımızda

StratejiCo. 1987 yılından beri uluslararası firmalara ve kamu kurumlarına araştırma, analiz, stratejik yönlendirme, itibar yönetimi, kriz yönetimi, kurumsal değerler ve ilişkiler, organizasyonel dönüşüm ve çevik yapı yönetimi, çalışan ve sendika ilişkileri, hükümetle ilişkiler ve topluluk bağlılığı ve katılımı alanlarında hizmet sunan iletişim ve ilişki yönetimi konularında uzmanlaşmış bağımsız bir stratejik danışmanlık firmasıdır.

Yasal Uyarı

Bu rapor StratejiCo. tarafından, kamuya açık kaynaklardan toplanan bilgilere dayanarak hazırlanmıştır. Bu raporda ortaya konan görüş ve öneriler StratejiCo.'nun resmi görüşünü yansıtmamaktadır. Bu içeriğin amacı okuyucularımıza kendi işleriyle ilgili farklı bakış açıları sunmaktır. StratejiCo. burada sağlanan bilgilere dayanarak alınan kararlardan sorumlu tutulamaz.

Copyright © 2019 Bütün hakları saklıdır.