

DOLAYLI YOLDAN CRM

Müşteri ile doğrudan temas ettiğimiz bankacılık, sigortacılık, telekomünikasyon, perakendecilik gibi alanlarda “müşteri ilişkisi yönetimi”nin nasıl yapılacağını neredeyse ezberledik. Peki, müşteri ile doğrudan temas edilemeyen sektörlerde ne yapılıyor diye merak ediyor musunuz? Biz Sayın Sibel Demirel’i dinledik. Bilgi eksikliğimizi kapatmaya çalıştık.

Sayın **Sibel Demirel*** 14 Kasım 2008 tarihinde [İstanbul Bilgi Üniversitesi MBA](#) programındaki “CRM” dersime konuk olarak katıldı. Uluslar arası bir şirkette CRM deneyimini anlattı. Olumlu havası, enerjisi ve bilgisiyle 2 saat boyunca keyifli bir şekilde bizi bilgilendirdi. Kendisinin yönettiği bir CRM projesinin ilk (verinin toplanması, veri ambarı oluşturulması, verinin değerlendirilmesi) aşamalarını anlattı.

Hem derse katılmayanları bilgilendirmek, hem de CRM’e meraklı okurlara katkıda bulunmak için Sibel hanımdan öğrendiklerimizi elden geldiğince paylaşmaya çalışacağım.

Sibel Demirel’in sunumunda sayfalarca not aldım. Sonra da öğrencilerime ne öğrendiklerini sordum. İşte bizim öğrendiklerimiz:

Gerek derslerimde, gerekse [blog yazılarımda](#), “koşulsuz müşteri memnuniyeti” olamayacağını ve CRM’de “hak ettiği hizmet seviyesi” kavramının geçerli olduğunu anlatıyorum. Sayın Sibel Demirel de CRM projesinin gerekçesini anlatırken, beni doğruladı.

“Hekimlere ürünlerimizi tanıtmak ve satış fırsatları yaratmak için seminerler düzenliyoruz. Burada otel, yemek, toplantı, vb... maliyetler oluşuyor. Amacımız, onları eğlendirmek değil doğru hekimleri çağırmak...

Maliyet kalemleri sadece seminerler ve toplantılardan oluşmuyor. Hekimler ziyaret ediliyor, çeşitli promosyonlar yapılıyor. Hiç potansiyeli olmayan bir hekim için ziyaret, promosyon, vb. için emek ve zamanı da boşa harcamamak gerekir.

Bankalarda ve telekom şirketlerinde müşteri ile doğrudan temas ediliyor. Müşterinin hemen tüm bilgileri alınıyor. Oysa, tıbbi gereçler ve/veya tıbbi sarf malzemeleri satan kurum, müşteriler (hekimler) ile doğrudan temas etmiyor. Arada dağıtım firmaları, münhasır bayiler, alt-bayiler, kotalı-kotasız satış temsilcileri, çantacı’lar oluyor.

Bankalar dışında müşteriye “ne kadar geliriniz var” diye sorulduğunda yanıt alınamıyor. Bilindiği gibi, bazan fatura vermek pek hoşlarına da gitmiyor. Hekimler “muayenehane / hastane” gibi birden çok işyerinde olabiliyorlar. Sarf malzemesi ve alet-gereç ihtiyaçlarını tek bir bayiden satın almıyorlar. Özetle hem hekimler hakkında, hem de kurum için ne kadar potansiyel oluşturdukları konusunda bilgi edinmek zor.

Böyle bir ortamda CRM projesi yönetmenin, veri toplamanın ve analizini yapmanın bilgi birikimi ve emek gerektiren bir iş olduğunu Sibel hanım bize anlattı. Bu sayede biz de “sorularımızı yanıtlamıyorlar; satın almalarını izlemek imkansız” diye bahane üretmek yerine çözüm bulunabileceğini öğrendik

Sibel hanım, bazı bilgileri bir çok şehirde bulunan “Meslek Kuruluşları”ndan edinmiş. Ancak CRM çalışması için bu hekimlerin ne kadar potansiyel taşıdığını bilmek de gerekiyor.

Bir soru seti hazırlamış. İlk 50 telefon konuşmasını bizzat ya kendi yapmış, ya da görüşme notlarını bire bir izlemiş. Yanıt alınamayan soruları değiştirmiş.

Hekimlerin müşteri olma potansiyellerini saptamak için “gelir bilgisi” gibi sorulara yanıt vermemeleri üzerine, hangi bilgileri elde ederse hekimin potansiyelini anlayabileceklerini araştırmış. Mezun olduğu okul (daha sonraki meslek hayatına bakışını da etkilediği için), yaşı (yeni uygulama ve gelişmelere açıklık derecesi için) ve branşı...

Hem pilot çalışma yapmanın, hem de doğru soruları sormanın önemini öğrendik.

Pilot çalışma sayesinde iş akışlarının ve yol planının hazırlandığını, eksik ve yanlışların maliyet oluşturmadan engellendiğini gördük. Doğru sorular ile müşteri profili oluşturulduğunu anladık. Bu “doğru” soruları sormadan önceki çalışmanın önemini de kavradık. Hekimleri – kurumun amacı çerçevesinde – birbirlerinden farklılaştıran ana unsurların belirlenmesinin de ciddi bir çalışma ve bilgi birikimiyle kazanıldığını Sibel hanım bize anlattı.

Sibel hanım, bir çok yerde anlatılan klasik sınıflandırma (segmentasyon) yerine, şirketin kendi ihtiyaçları çerçevesinde yeni bir sınıflandırma oluşturmuş. Sonra da bu sınıflandırmaya göre her bir sınıf için ayrı bir müşteri temas stratejisi, ayrı bir teklif demeti oluşturmuş.

İşler bununla bitmemiş. Seminerlerde, toplantılarda, hekim kurumu aradığında verileri düzeltmek için çaba sarf etmişler. Her fırsatı kullanmışlar. Kurumun ofis sarf malzemesi ürünlerinden setler oluşturulmuş ve bilgilerini veren hekimlere hediye edilmiş. Bu uygulamada, %80 başarılı dönüş almışlar. Veriyi güncel tutmak konusunda yapılabilecekleri de Sibel hanımdan öğrenmiş olduk.

Eldeki bilgilerden yola çıkarak yeni müşterilerin potansiyelini saptayacak modeli (danışman firma ile birlikte) oluşturmuşlar. Böylelikle, yeni elde ettikleri müşterilerin hangi segment’te olduğunu ve hangi teklifin daha uygun olduğunu bulmuşlar.

Daha öğrenciyken yakalayarak uzun ömürlü bir ilişki kurmaya başlamışlar.

Öğrenciler, yukarıda belirtilenler dışında şu notları da öğrendiklerimiz listesine eklemiştir:

Bir CRM projesi öncesi yol planı yapılması mutlaka gereklidir.

CRM ve veri madenciliği faaliyetinde, ticari (business) katkısı teknik kısımdan çok daha önemlidir.

Firma içi koşullar, yönetimin bakış açısı ve desteği CRM projesi için uygun bile olsa, önemli ve zor kısım, projeyi yönetmek. Eğer iyi bir yönetim olmazsa CRM projesi başarısız olur.

Müşteri verisinin analizi ile projenin başarısının arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Projenin yol planı, veri toplama, verinin değerlendirilmesi, analiz yapma ve segmentasyon aşamalarını dinledik. Çok şey öğrendik. Daha sonraki "talep oluşturma" ve "pazarı kapsama" kısımlarını başka bir toplantıda dinlemeyi umuyoruz.

Sibel Demirel'e tekrar teşekkür ediyorum.

4 ARALIK 2008

SİBEL DEMİREL (İşletme Uzmanı) *Cağaloğlu Anadolu Lisesi'nden mezun olan Sibel Demirel, eğitimini Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünde sürdürdü. Pazarlama alanındaki yüksek lisans eğitimini 1996 yılında A.B.D'de The University of Memphis'de, psikoloji alanındaki yüksek lisans eğitimini ise 2007 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi Uygulamalı Psikoloji bölümünde tamamladı.*

Lisans eğitimi sırasında Unilever'de çalışan Sibel Demirel, yüksek lisansını tamamladıktan sonra Eczacıbaşı Girişim Pazarlama'da önce ürün yöneticisi yardımcısı olarak, ardından ürün yöneticisi olarak görev yaptı. Pazarlama alanındaki kariyerine Bayer Türk'te marka yöneticisi olarak devam eden Sibel Demirel, 2004 yılında 3M Sağlık ürünleri pazarlama bölümünde çalışmaya başladı. 3M'de pazarlama müdürlüğünü ve Doğu Avrupa bölgesi müşteri ilişkileri yönetimi sorumluluğunu üstlendi.

Aldığı psikoloji eğitimini, edindiği yöneticilik deneyimi ile bütünleştirerek 2008 yılında yetişkin eğitimi ve danışmanlık alanında çalışmaya başladı. Bu görevinin yanı sıra, ekonomi, kişisel gelişim, seyahat alanlarında İngilizce-Türkçe kitap çevirileri yapmaktadır.

Sibel Demirel, aynı zamanda 6 Sigma Yeşil Kuşak sahibi ve NLP uygulayıcısıdır.