

**MÜŞTERİ DEĞERİ ÜZERİNE BİR  
ÖRNEK OLAY UYGULAMASI**

**MÜJDAT ÖZMEN**

**( Doktora Tezi )**

**Eskişehir –2008**

MÜŞTERİ DEĞERİ ÜZERİNE  
BİR ÖRNEK OLAY UYGULAMASI

Müjdat ÖZMEN

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Necdet TİMUR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2008

**DOKTORA TEZ ÖZÜ****MÜŞTERİ DEĞERİ ÜZERİNE BİR ÖRNEK OLAY UYGULAMASI****Müjdat ÖZMEN****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2008****Danışman: Prof. Dr. Necdet TİMUR**

Müşteri değeri ölçülmesi, yönetilmesi ve maksimize edilmesi gereken bir finansal varlıktır. Bu bakış açısıyla müşteri diğer varlıklardan farklı değildir. Müşteri değeri yönetimi, işletmelerin hem ürünleri hem de müşterileri yaşam döngüleri boyunca aynı zamanda yönetebilecekleri bir bütüncül pazarlama sistemidir. Müşteri yaşam eğrisi boyunca süren ilişkileri ortaya çıkarmak için, iletişim süreci uygun yollarla ve tüm araçlarla çok dikkatli bir biçimde yönetilmelidir. Böylesine derin bir iletişim tarafların karşılıklı olarak etkileşime girmelerini sağlayacaktır. Bunun yanı sıra işletmeler marka ve ürün stratejilerini de müşteri değerine olan etkileri bağlamında yeniden biçimlendirmelidirler. Bu araştırmanın amacı bir otomobil acentesinin müşteri ilişkilerini nasıl yönettiğini ortaya çıkarmaktır. İlk iki bölümde kavramsal geri plan ve müşteri merkezli yaklaşımın gelişimi bakımından literatür gözden geçirilmiştir. Şirket nitel araştırma yoluyla ve örnek olay metodu kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sürecinde etnografik araştırma metotları kullanılmıştır. Bu metotlar gözlem, görüşme, doküman incelemesi ve fiziksel göstergeler biçimindedir.

Araştırma sonucu işletmenin neredeyse tüm olanaklarını müşteri ilişkilerini yönetmek üzere kullandığını göstermektedir. Organizasyon tüm parçalarıyla yaşamboyu değer maksimizasyonuna ya da müşteri karlılığına ulaşmayı sağlayacak biçimde oluşturulmuştur. Şirket küçük bir işletme olarak müşteri değeri yönetimini benimsemiştir ve uygulamaktadır. Farklı biçimlerde satış temsilciliği görevini yerine getiren tüm çalışanlarıyla müşteri ilişkilerini yönetmekte ve sürekli kılmaktadır. En son olarak şirkete ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**ABSTRACT****A CASE STUDY ON CUSTOMER EQUITY****Müjdat ÖZMEN****Business****Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2008****Supervisor: Prof. Dr. Necdet TİMUR**

The customer is a financial asset that should be measured, managed, and maximized. From this point of view customer is an asset like the other ones. Customer equity management is a total marketing system through which companies may be able to manage products and customers simultaneously throughout the customer lifecycle. In order to make the relationship lasting for the customer lifecycle, communication process should be managed very carefully in appropriate ways by all tools. Such a deep communication between parts will make them interacted mutually. Besides, companies need to reframe brand and product strategies within the context of their effects on customer equity. The purpose of the study is to reveal how a car dealership company manages customer relationships. In first two parts literature has been reviewed in terms of conceptual background and development of customer-centric approach. The company has been studied by qualitative research and case study method has been practiced. Ethnographic research methods have been practiced during the study process. These methods are observation, interview, documentation and physical artifacts.

The result of the research shows us that the company uses nearly all the possibilities it has so as to manage relationships with customers. The organization by all parts is structured in the way through which it would be possible to reach to the aim of customer profitability or maximization of customer lifetime value. Company adopts and practiced the customer equity management as a small and medium sized enterprise. It manages and maintains customer relationships by all employees who perform sales representative roles in different ways. At the end, recommendations to the firm and researchers have been told.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Müjdat ÖZMEN'in "Müşteri Değeri Üzerine Bir Örnek Olay Uygulaması" başlıklı tezi 24 Haziran 2008 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Necdet TİMUR

Üye : Prof.Dr.Yavuz ODABAŞI

Üye : Prof.Dr.Ömer TORLAK

Üye : Doç.Dr.Bayram Zafer ERDOĞAN

Üye : Yard.Doç.Dr.Mahmut ATLAS

Prof.Dr.Nurhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>Sayfa</b>
<b>ÖZ</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI</b> .....	iv
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	v
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vi
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	x
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	x
<b>GİRİŞ</b> .....	1

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MÜŞTERİ ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMELER**

<b>1. MÜŞTERİ KAVRAMI</b> .....	3
<b>2. PASİF MÜŞTERİLERDEN KATILIMCI MÜŞTERİLERE</b> .....	5
2.1. Kitlesele Kişiselleştirme.....	8
<b>3. ÜRÜN YÖNETİMİNDEN MÜŞTERİ YÖNETİMİNE</b> .....	11
3.1. Pazarlama Organizasyonunda Üründen Müşteriye Doğru Yaşanan Değişim.....	13
<b>4. PAZAR PAYI ANLAYIŞINDAN MÜŞTERİ PAYI ANLAYIŞINA</b> .....	15
<b>5. İLETİŞİMDEN ETKİLEŞİME</b> .....	18
5.1. Kitlesele İletişimden Kişisel İletişime .....	19
5.2. Tek Yönlü İletişimden Etkileşime.....	20
<b>6. ÜRÜN KALİTESİ ANLAYIŞINDAN İLİŞKİ KALİTESİ ANLAYIŞINA</b> .....	23

## İKİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ DEĞERİ

<b>1.MÜŞTERİ DEĞERİ VE MÜŞTERİ KÂRLİLİĞİ KAVRAMLARI.....</b>	<b>27</b>
1.1. Müşteri Değeri.....	27
1.1.1. Rust, Lemon ve Zeithaml'ın Müşteri Değeri Yaklaşımı .....	29
1.1.1.1. Müşteri Değer Algılamaları Değeri.....	29
1.1.1.2. Marka Değeri.....	31
1.1.1.3. Müşteri Tutma Değeri.....	34
1.1.2. Blattberg, Getz ve Thomas'ın Yaklaşımı .....	36
1.1.3.Gupta ve Lehmann'ın Müşterileri Varlıklar Olarak Gören Yaklaşımı .....	38
1.2. Müşteri Karlılığı.....	40
1.2.1. Karlılık Ölçümü Bileşenleri .....	41
1.2.1.1. Müşterilerin Belirlenmesi.....	41
1.2.1.2. Ürünlerin Belirlenmesi.....	42
1.2.1.3. Müşteri Karlılığı Ölçümü.....	43
1.2.1.4. Maliyetlerin Dağıtılması.....	44
<b>2. MÜŞTERİ YAŞAM DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ.....</b>	<b>44</b>
2.1. Olası Müşteriler.....	45
2.2. İlk Defa Satın Alanlar.....	46
2.3. Erken Tekrarıcılar.....	47
2.4. Çekirdek Müşteriler.....	47
2.5. Rakiplere Geçenler.....	48
<b>3. VERİ MADENCİLİĞİ VE MÜŞTERİ DEĞERİ ALANINDAKİ UYGULAMALARI.....</b>	<b>49</b>
3.1. Veri Madenciliğinin Müşteri Değeri Uygulamaları .....	52
3.1.1. Olası Müşterilerin Tanımlanması.....	52
3.1.2. Müşteri Portföyünün Bölümlendirilmesi.....	53
3.1.3. Müşteri Değerinin Belirlenmesi.....	53
3.1.4. Çapraz Satış ve Üst Satış Kararları.....	54
3.1.5. Müşteri Tutma ve Müşteri Kaybı .....	54
<b>4. MÜŞTERİNİN DEĞERİNİ HESAPLAMAK .....</b>	<b>55</b>

4.1. Müşteri Yaşamboyu Değeri.....	56
4.2. Müşteri Yaşamboyu Değerini Etkileyen Faktörler.....	59
4.3. Müşteri Yaşamboyu Değeri Modelleri.....	61
4.3.1. Müşteri Yaşamboyu Değerini Hesaplayan Modeller.....	63
4.3.1.1. Temel Yapısal Müşteri Yaşamboyu Değer Modeli.....	63
4.3.1.2. Müşteri Göç Modeli.....	64
4.3.1.3. Optimal Kaynak Ayrımı Modeli.....	64
4.3.1.4. Müşteri İlişkileri Modelleri.....	66
4.3.2. Müşteri Tabanı Analizi Modelleri.....	66
4.3.2.1. Pareto/NBD Modeli.....	67
4.3.2.2. Pareto/NBD Modeli'nin Geliştirilmiş Uygulaması.....	68
4.3.3. Normatif Müşteri Yaşamboyu Değer Modelleri.....	69
4.3.3.1. Müşteri Değeri Modeli.....	69
4.3.3.2. Müşteri Yaşamboyu Değeri'ne Dayalı Dinamik Fiyatlama Modeli.....	70
<b>5. MÜŞTERİ EDİNME.....</b>	<b>75</b>
<b>6. MÜŞTERİ TUTMA VE MÜŞTERİ TUTMA STRATEJİLERİ.....</b>	<b>78</b>
<b>7. MÜŞTERİ DEĞERİ TEMELLİ ORGANİZASYON.....</b>	<b>84</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MÜŞTERİ DEĞERİ ANLAYIŞININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY UYGULAMASI

<b>1. TEZİN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>90</b>
<b>2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>93</b>
<b>3. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK.....</b>	<b>95</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....</b>	<b>96</b>
<b>5. ANALİZİN UYGULANMASI.....</b>	<b>97</b>
5.1. Araştırma Sorularının Geliştirilmesi.....	99
5.2. Araştırma Alt Sorularının Geliştirilmesi .....	99
5.3. Analiz Biriminin Saptanması.....	100
5.4. Çalışılacak Durumun Saptanması.....	101



5.5. Veri Toplama Yöntemleri.....	101
5.5.1. Gözlem .....	101
5.5.2. Görüşme.....	103
5.5.3. İşletme Dokümanlarının İncelenmesi.....	105
5.5.4. Fiziksel Göstergeler.....	107
5.6. Kodlama ve Temaların Oluşturulması .....	109
5.7. Kavramsal Özet.....	110
5.8. Temalar.....	112
5.8.1. İlişki Kalitesi.....	112
5.8.1.1. Adanmışlık.....	113
5.8.1.2. Bağlılık.....	117
5.8.1.3. Güven .....	120
5.8.2. Müşteri Yönetimi.....	123
5.8.2.1. İletişim.....	124
5.8.2.2. Etkileşim.....	129
5.8.2.3. İyi Müşteri-Kötü Müşteri.....	133
5.8.2.4. Yeni Müşteri-Eski Müşteri.....	137
5.8.3. Katılımcı Müşteri.....	138
5.8.3.1. Kişiselleştirme.....	139
5.8.4. Müşteri Payı.....	141
5.8.4.1. Farklı Ürünlerin Satışı.....	142
5.8.4.2. Ailenin Farklı Bireylerine Satış.....	146
5.8.5. Organizasyon Yapısı.....	148
5.8.5.1. Çalışanlar.....	148
5.8.5.2. Diğer Bileşenler.....	154
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>157</b>
<b>EKLER LİSTESİ.....</b>	<b>169</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>182</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1. Müşteri Değerinin İki Yönü.....	39
Şekil 2. Müşteri Yaşam Döngüsü.....	45
Şekil 3. Müşteri Değeri Yaklaşımının Ortaya Çıkışı.....	92
Şekil 4. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi.....	93
Şekil 5. Araştırma Süreci.....	97
Şekil 6. Saha Araştırması ve Verilerin Analizi Süreci.....	98

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1. Müşteri Yaşamboyu Değer Analizi Çalışmaları.....	73
Tablo 2. Müşteri Bölümlendirme Matrisi.....	163

## GİRİŞ

Hangi tür mal ya da hizmet olursa olsun modern pazarlama anlayışı müşteriye artık sürecin odak noktası olarak kabul etmektedir. Bu anlayışla ortaya çıkan değişimler müşteriye ona ürünü sunan taraf karşısında çok güçlü bir konuma getirmiştir. Müşteri artık pek çok ürün kategorisinde farklı alternatifler içinden seçim yapmak durumunda olan kraldır. Bu anlayışla birlikte pazarlamacı ya da işletme kendisine karşı güçlenen müşteriye memnun etmek için yalnızca sattığı ürünü değil müşteriyle kurduğu ilişkinin bütününe dikkate alarak hareket etmek durumundadır. Ancak böyle davranırsa, malını sunduğu tüketicinin müşterisi olmasını, kendisinden tekrar tekrar satın almasını sağlayacaktır. Artık modern pazarlama anlayışını benimsemiş olan işletmeler müşterileriyle kurdukları ilişkilerine yoğunlaşmakta ve istikrarlı bir ilişkinin aynı zamanda uzun dönemli kârlılık olduğunu görebilmektedirler. İlişkilere verilen önem müşteriye verilen önem anlamına gelmektedir. Şüphesiz ki bir işletme için sattığı ürünleri çok önemlidir, ancak müşteri odaklı olmak ve kurulan ilişkinin niteliğini yükseltmeye çalışmak müşterinin memnun edilmesi anlamına gelmektedir ve ürün bunun sağlanmasının yani gereksinimin karşılanmasının aracıdır. İlişki ilgili mal ya da hizmetin ona gereksinim duyan kişiye onun için en uygun biçimde sunulması demektir. Bu süreci iyi yönetmeyi başaranlar rekabette öne geçeceklerdir.

Bu çalışma en genel ifadeyle müşteri anlayışındaki gelişmeleri ve bunun pazarlama yönetimi bağlamındaki yansıması olan müşteri değerini kavramsal olarak açıklamaya çalışmakta ve pazarda yani gerçek hayatta yaşanan bu gelişmeleri bir otomobil satış acentesinde nitel bir araştırma yaklaşımıyla ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu araştırma sürecinde özellikle yukarıda bahsedilen ilişki sürecinin nasıl yönetildiğinin gözlemlenmesi büyük önem taşımaktadır. İlişkide doğal olarak iki aktör vardır, satışı yapan ve satın alan. Bu sürecin yönetimini pazarlamacı yani satışı yapan

taraf ne kadar başarıyla yürütüyorsa müşteri değeri anlayışını pazarlama yönetiminde o derecede hayata geçirmeyi başarmış demektir.

Çalışmanın ilk bölümünde müşteri anlayışındaki gelişmeler ana hatlarıyla özetlenmiştir. Bu bölümde müşterinin güçlü hale gelmiş olması başlıklar halinde ortaya koyulmuştur. Böylelikle müşteriler bir yığını oluşturan tekdüze bireyler olarak görülmekten çıkmış, farklılıkları bizzat kendilerinden öğrenilmeye başlanmış ve işletmeler buna göre hareket etmeye başlamışlardır.

İkinci bölüm bu gelişmelerin ışığında işletmelerin gerçekleştirmekte oldukları pazarlama yaklaşımını ortaya koymaktadır. Bu anlayışa müşteri değeri demek mümkündür. Pazarlamacılar artık müşterilerini kendileri için ifade ettikleri finansal değerlerine göre dikkate almakta ve işletmenin uzun dönemli amaçlarını bu yaklaşıma göre belirlemektedir. Bu bölümde müşteri değeri yaklaşımları ve müşteri yaşamboyu değeri kavramları açıklanmakta, bu amaçla kullanılan teknoloji yani veri madenciliği uygulamaları sıralanmaktadır. Ayrıca ilişki sürecinde dikkate alınması gereken bir nokta olan müşteri yaşam döngüsü aşamalarıyla anlatılmaktadır. Müşteri edinme ve müşteri tutma kavramları, işletmelerin bu amaçla yaptıkları uygulamaları anlatıldıktan sonra bu gelişmelere göre müşteri değeri temelli organizasyon yapısından söz edilmektedir.

Son bölüm bu gelişmelerin ne şekilde yaşandığını gözler önüne sermektedir. Bu bölüm daha çok ilgili tarafların gözlemlenmesi ve dinlenmesi yoluyla gerçekleştirilen nitel bir örnek olay uygulamasından oluşmaktadır. Örnek olaya dayalı olan bu araştırma bir otomobil satış acentesinde gerçekleştirilmiştir. Otomobil satış acentesi daha önce söz edilen iki aktörün ya da tarafın karşılıklı ilişkiyi çok yoğun bir biçimde yaşadıkları doğal ortamdır. Bu doğal ortam hem satış danışmanlarıyla, hem de satın alan ya da alma planı yapanlarla yani müşterilerle araştırma süreci boyunca paylaşılmış, böylelikle anlık davranışları ve acentede bulunma amaçlarına yönelik doğal davranışları gözlemlenebilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MÜŞTERİ ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMELER**

Günümüzde pazarlama çabalarıyla müşterilerle kurulan ilişkilerin sağlıklı ve sürekli olmasına önem verilmektedir. Bu yaklaşım da beraberinde geleneksel pazarlamada var olan bazı anlayışların gözden geçirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu değişimler artık müşteriyle olan ilişkilerde ilişki boyutunun önem kazandığını ve müşterinin isteklerinin ve beklentilerinin neler olduğunun mutlaka öğrenilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Daha da ileri giderek müşterinin öğrenilen bu isteklerinin yerine getirilmesi sürecinin müşteriyle birlikte yürütülmesi ve böylelikle de her taraf için önem taşıyan bir değer oluşturma sürecinin gerçekleşmiş olacağı söylenmektedir. Yani artık müşteri pasif ve dikkate alınmayan tüketici bir birey olmaktan çıkmakta ve sürece dâhil olan katılımcı ve etkileşimin bir parçası olan bir aktör durumuna gelmektedir.

#### **1.MÜŞTERİ KAVRAMI**

Müşteri kavramı sözcük olarak sürekli kullanılmaya başlanmıştır. Ancak daha önceleri şu anda olduğu kadar yoğun bir biçimde üzerinde durulduğunu söyleyebilmek pek mümkün değildir. Pazarlama daha önceleri, tarihsel gelişiminden de kolaylıkla anlaşılabilir gibi, hedef kitle olarak belirlemiş olduğu kişi ya da kurumlardan oluşan tarafa müşteri diyor dahi olsa onlara sıradan tüketiciler gibi yaklaşma eğilimindeydi. Bireylerden oluşan yığınlar, kalabalık kitleler, üretilen malların ya da hizmetlerin satılacağı hedef olarak görülmekteydi. Şüphesiz ki bu tür bir algılamamanın ve yaklaşımın pek çok sebepleri bulunmaktadır. Ancak bugüne bakacak olursak artık böyle bir

anlayışın kesinlikle hedeflenen kitleyle arzulanan türden bir ilişkinin kurulmasını neredeyse imkânsız hale getireceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Müşteri dediğimiz tarafın kimler olabileceğine kısaca bakacak olursak. Müşteri aşağıdakilerden birisi olabilir:

1.Tüketici; kendi kişisel tüketimi ya da kullanımı için bir mal ya da hizmeti satın alır, satın alma perakende düzeyinde gerçekleşir.

2.Dağıtıcı; ürünleri dağıtmak üzere toptan olarak satın alır. Perakendeci ya da toptancı olabilir.

3.Endüstriyel alıcı; ürünleri satın alan ve kendi üretiminde kullanan işletmedir.

4.İşletme bölümü; diğer bölümlerden ürünleri satın alır. İç müşteri adı da verilmektedir.

Ayrıca modern pazarlama müşteri kavramına çok geniş bir açıdan bakmakta ve karşı tarafa sunacağı bir şeyi olan her kişi, kurum ya da organizasyonu birer pazarlamacı olarak kabul etmekte ve dolayısıyla bunların hedef kitlelerini de müşteriler olarak görmektedir. Böyle düşünüldüğünde her bir birey aslında aynı zamanda yaşadığı kentte bulunan kütüphane ya da müze gibi kurumlar için birer potansiyel müşteri durumundadır, her bir üniversite adayı üniversiteler için birer potansiyel müşteri durumunda ve öğrencileri ise müşterileri, bir hastane içinse hastalar artık birer müşteri olarak düşünülmektedir. Demek ki müşteri artık pazarlamanın ulaştığı geniş tanımlı ve perspektifinden dolayı çok farklı biçimlerde ve he yerde bulunmaktadır.

Müşteri yukarıda sıralandığı gibi farklı biçimlerde olabilir. Ancak bunlar içinde özellikle tüketici başlığı altında olan guruba bakacak olursak, yukarıda da belirtildiği gibi bunların artık tüketiciler olarak değil müşteriler olarak görülmekte olduklarını söylemek gerekir. Tüketici olarak değil müşteri olarak görmek, her şeyden önce bu kişi ya da kişileri bir yığın parçaları olan ve birbirinden farkı olmayan bireyler olarak görmemek anlamına gelecektir. Farklılıkları görmek ve farkına varmak demek aynı zamanda bu müşterileri daha iyi tanımak anlamına gelmektedir. Daha iyi tanınan müşteriler ise, mevcut ilişkilerine ya da ileride gerçekleşmesi muhtemel ilişkilerine göre dikkate alınacak, böylelikle de beklentileri karşılanmış olacak ya da bir müşteri olma potansiyeli taşımayanlaraysa buna göre davranılacaktır. Kendilerine özel yaklaşım

isteyen ayrıcalıklı müşterilere de beklentilerini karşılayacak ayrılacaklar tanıma fırsatı ortaya çıkmış olacaktır.

Müşterinin böylesine önem kazanmış olması aynı zamanda ekonomik, teknolojik ve sosyolojik olarak yaşanan ve devam eden değişimden de kaynaklanmaktadır. Hızla ilerleyen ve sürekli kendini yenileyen bilgi teknolojisi müşterinin her zamankinden daha bilgili olmasını sağlamaktadır. Toplum yapısında yaşanmakta olan değişimler müşterileri daha farklı yaşamaya daha farklı isteklere sahip olmaya yöneltmektedir. Ekonomik anlamda güçlenen tüketici artık sıradan ve özensiz mal ya da hizmetler yerine kendi özel beğenilerine hitap eden ürünleri satın almak istemektedir.

Sonuç olarak müşteri artık etrafımızda gördüğümüz her türlü mal ya da hizmetlerin fikir aşamasından kendi eline geçtiği ana kadar söz sahibi olan taraf olmuştur. İşte bu durumda onu tüketen birey olarak görmeyi eskimiş bir düşünce haline getirmiştir.

## **2.PASİF MÜŞTERİLERDEN KATILIMCI MÜŞTERİLERE**

Artık müşteriler pasif alıcılar ve üretimi gerçekleştirilen mal ya da hizmeti tüketen kişiler olarak görülmek yerine diğer tüm pazarlama kanalı üyeleriyle birlikte değer üreten ve üretim sürecine dâhil olan aktif bireyler haline gelmişlerdir. Aslında müşterilerin değer üretim sürecine aktif olarak katılmalarının üretilmekte olan değerden kendilerinin yararlanacak olmaları nedeniyle, son derece doğal bir durum olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Söz konusu mal ya da hizmet zaten müşteri ya da tüketici tarafından tüketilmediği ya da kullanılmadığı ve beklenen yararı sağlamadığı sürece, istendiği kadar bir mal ya da hizmetten söz edilsin, sonuç olarak bir değer ortaya konmuş olmayacaktır. O halde, bir değerden söz edebilmek için, kendisine sunulan üründen mutlaka memnun olduğunu ifade etmesi beklenecek olan tarafın da bu değerın üretilmesi sürecine katılması çok önemlidir. Öte yandan yalnızca üretici ya da müşteri değil, bu süreçte yer alan tüm tarafların bu değer üretimi sürecinde pay sahibi olduklarını ve değerın ortaya konmasının bu tarafların tamamının oluşturduğu bir değer

zinciri ile mümkün olduğunu unutmamak gerekir. Müşterinin bu ortaklıktaki ayrıcalıklı konumu söz konusu değer in onun bir gereksinimini karşılayacak olmasından kaynaklanmaktadır.

Oysa geleneksel değer oluşumu sürecine bakacak olursak, işletmenin içinde, pazarın dışında ve tüketicilerin neredeyse hiçbir etkisi olmaksızın gerçekleşen bir süreç söz konusu olmaktadır. Böyle bir durumda pazarı sadece değişim işleminin gerçekleştiği ya da tüketici kitlesinin bulunduğu ve değer oluşumu sürecinden uzak bir yer olarak düşünmek gerekecektir. Geleneksel anlamda pazar karşılıklı değişim sürecinin gerçekleşmesi için farklı biçimlerde bir araya gelinen bir yer ya da değişik biçimlerde bu işlemin gerçekleşmesi olarak da düşünülebilir.

Modern pazarlamanın gelişimine bakacak olursak, tüketicilerin hiç önemsenmediği ve pasif hedef kitleler olarak görüldükleri dönemlerden, kendilerine sunulan mal ya da hizmetlerin üretiminde söz sahibi oldukları, değer yaratan aktif oyuncular oldukları bir döneme geldiği rahatlıkla görülecektir (Prahalad ve Ramaswamy, 2000). Tüketicilerin bu mal ya da hizmetlerin üretiminde söz sahibi olmaları, aynı zamanda, üretici ya da diğer bir deyişle pazarlamacı ile tüketici arasında bir işbirliği anlamına gelmektedir. Üretici ya da pazarlamacının tüketiciye bir değer sunmayı amaçladığını düşünecek olursak, sonuç olarak bu değer in iki tarafın ortaklığı ile ortaya konduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Üretici ile tüketicinin kendilerini karşı tarafın rakibi olarak değil ortağı ya da destekçisi olarak gördüğü bu anlayış, bu anlayışın oluşması ve sürekli hale gelmesinin mümkün olabileceği bir ortamı gerekli kılmaktadır. Böyle bir ortam hem karşılıklı bir diyaloga hem de fikirlerin ya da düşüncelerin paylaşılması bakımından tam bir şeffaflığa dayalı olmalıdır. Bu ortaklığı, işletmelerin ürettikleri ve müşterilerin satın aldıkları, işletmelerin konuştukları ve müşterilerin dinledikleri (Peppers ve Rogers, 1993, s.56) eski anlayışın yerini modern anlayışa bırakması olarak özetlemek olasıdır.

İşbirliği, bir şirket ve müşterilerinin aktif bir biçimde diyalog halinde olmaları ve ilgili mal ya da hizmeti, daha genel bir anlatımla bir değeri birlikte, müşteri için en uygun biçimde oluşturmalarıdır. Bu ortaklığın hem endüstriyel pazarlarda, hem de nihai



tüketici pazarlarında gerçekleşmesi olasıdır. Ancak endüstriyel pazarlarda müşteri sayısının hem daha az olması, hem de bu pazarlarda iki yönlü iletişimin daha sağlıklı olarak işlemesi, işbirliğinin de daha başarılı ve daha müşteri odaklı yürümesini sağlamaktadır.

Günümüz modern işletmeleri sundukları mal ya da hizmetleri yalnızca birer ürün olarak görmek yerine, hedef kitleye yani müşterilere sunulması gereken daha geniş kapsamlı birer değer olarak görmektedirler. Bu değerlerin sunulmasında en önemli noktalardan birisi de bunların tüketicilere ne şekilde sunulacakları, diğer bir deyişle nitelikleri ile ilgili en doğru kararların verilmesidir. Tüketiciler bu kararların verilmesi aşamasında birer ortak gibi algılanmaktadırlar. Birer ortak gibi algılanmaları, tüketicilerin düşüncelerine başvurulması anlamına gelmekte ve böylelikle hedef kitlenin istediği nitelikte mal ya da hizmet sunulmaktadır. İsteddiği nitelikte mal ya da hizmeti alan bir müşterinin memnuniyet düzeyinin de yükselmesi son derece normaldir. Bu şekilde hareket eden işletmeler önemli bir rekabet avantajı elde etmiş olmaktadır. Bu konuda verilebilecek örneklerin başında, yazılım şirketlerinin piyasaya sürecekleri yeni programların öncelikle beta yani deneme sürümlerini kullanıcılara vermeleri ve onlardan gelecek tepkilere yani geribildirimine göre ürünlerine son halini vermeleri, gelebilir. Böylelikle son kullanıcıların kendi istekleri doğrultusunda bilgisayar yazılımlarına yani ürünlere sahip olmaları, onlarla oluşturulan ortaklıkla ya da yapılan işbirliği ile olanaklı hale gelmektedir.

Müşterilerin işletmelerle mal ya da hizmetlerle ilgili olarak işbirliği yapmaları zaman ve emek harcamaları anlamına gelmektedir. Bu durumda, müşterilerin harcadıkları bu zaman ve emeğin karşılığını almak isteyeceklerini unutmamak gerekir. Aksi halde pek çok tüketici, işbirliği anlamına gelecek davranışı sergilemek istemeyecektir. O halde yapılması gereken, müşterilerin düşüncelerini, eleştirilerini aktarmalarını sağlamak, onları özendirmeaktır.

Müşterilerin üreticilerle işbirliği yapmaları kitlesel kişiselleştirme yaklaşımının gerçekleştirilmesi anlamına da gelecektir (Pine II, Peppers ve Rogers, 1995). İşletmelerin ürünlerini kişiselleştirebilmeleri için, hedef kitlenin özelliklerini bilmeleri

gerekmektedir. Hedef kitlenin özelliklerinin bilinmesi ise ancak kendileri hakkında kitlesel kişiselleştirmenin gereksinim duyacağı boyutta bilgiyi üreticiye sunmaları ile olasıdır. Ayrıca işbirliği; müşterilerin istedikleri mal ya da hizmetin üretilmesi hatta tasarlanması sürecine da doğrudan katılmaları anlamına da gelmektedir, bu sürece doğrudan katılmak da kitlesel kişiselleştirmenin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Wayland ve Cole, 1997, s.86). Bilişim teknolojisindeki son gelişmelerin de desteğiyle zamanla hayal gibi görünen kitlesel kişiselleştirme uygulamalarının bile gerçekleştiği görülebilmektedir.

## **2.1.Kitlesel Kişiselleştirme**

Pazarlamanın müşteri odaklı düşünmeye başlamasıyla birlikte, müşterinin gereksinimleri doğrultusunda şekillenen isteklerinin tam anlamıyla karşılanabilmesinin yollarının aranmaya başlanması da kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Sunulan mal ya da hizmetlerin artık neredeyse birbirinden farksız duruma gelmiş olması da pazarlamacıları rakiplerin sunumlarını dikkate almaktan önce müşterinin ne istediğine bakmaya yöneltmiştir. Müşterinin ne istediğini anlamaktan da öte istediği şeyi tam olarak onun istediği biçimde sunabilmek asıl hedef olmuştur. Müşteriye istediğini sunabilmek, hem de bunu istediği biçimde sunabilmek şüphesiz ki bildiğimiz şekildeki üretim anlayışıyla yani yığın üretim mantığı ile neredeyse imkânsız gibi görülmekle birlikte, müşteriye öncelik tanıyan anlayış bu durumun da üstesinden gelebilmenin yollarını aramıştır.

Kitlesel kişiselleştirme yani müşteriye özel kitlesel üretim müşterilerin bireysel isteklerinin dikkate alınarak, tam olarak istedikleri mal ya da hizmetin sunulmasıdır. Kişiselleştirme vardır, ancak bir yandan da kitlesel üretimin işletmeye sağladığı başta maliyet olmak üzere üretim avantajlarından yararlanılmaktadır. İşletme müşteriye özel bir ürün sunarken, aslında hem müşterinin isteğini en iyi biçimde karşılamakta, hem de kitlesel üretimin avantajlarından yararlanmış olmaktadır.

Kitlesel kişiselleştirme üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar açığa çıkarma, süreç esnekliği ve lojistikdir. Bu üç temel bileşen işletmelerin kitlesel kişiselleştirmeyi uygulamaya geçirirken yerine getirmeleri gereken kritik öneme sahip koşullardır.

Açığa çıkarma müşteri ile etkileşim kurarak gerekli bilgilerin elde edilmesi sürecidir (Zipkin, 2001, s.81). Açığa çıkarma oldukça zor bir biçimde uygulamaya geçirilir. Çünkü müşteri genellikle tam olarak ne istediğine karar verirken, isteğini iletirken ve harekete geçerken oldukça zor karar verir. Bu kararsızlık ise işletme için önemli bir sorundur. Müşterinin ne istediğinin tam olarak tanımlanması süreci olan açığa çıkarma süreci (Shugan, 1980; Huffman ve Kahn, 1998) müşteriyi zahmetli bir arayış sürecine katlanmaktan kurtarmış olur. Kişiselleştirmeye tabi tutulacak ürünün niteliğine göre elde edilmesi gerekli bilgiye ulaşmak bazen çok zor olabilir. Yani kişiselleştirme ne kadar derinleşirse gerekli bilgi de o kadar artacaktır (Zipkin, 2001, s.82). Bu bilgileri tanımlama, müşterinin alternatif menüleri arasından yapacağı seçimler, fiziksel ölçümler ve prototiplere gösterilen tepkiler olmak üzere dört ana grupta toplamak mümkündür (Zipkin, 2001, s.82). Tanımlama ile elde edilen bilgiler ad ve adres gibi kimlik bilgileridir. Müşteri hakkında elde edilecek ayrıntılı bilgiler ona kişiye özel pazarlama mesajlarıyla ulaşmayı mümkün hale getirmektedir. Bu mesajlar çeşitlendirilerek müşterilerin seçim yapacakları alternatifler arttırılmış olmaktadır. Kitlesel kişiselleştirme sistemlerinde müşterilere ait fiziksel ölçümler yapılabilmektedir, ancak bu konuda hala çoğunlukla ileri bilgisayar teknikleri sınırlı olarak kullanılmaktadır. Müşterilere ait bilgilerin ortaya çıkarılmasında prototiplerin kullanımı hala çok sınırlıdır. Örneğin mimari ya da dekorasyonda kullanılabilmektedir.

Kitlesel kişiselleştirmenin bir diğer bileşeni olan süreç esnekliği, yüksek üretim hacmindeki esnek üretim sistemini ifade etmektedir. Geleneksel kitlesel üretim sisteminin bu şekilde dönüştürülebilmesi oldukça zor olmakla birlikte söz konusu ürünün üretim niteliği temel belirleyicidir. Modüler tasarımlar, yalın üretim teknikleri, üretim ekipmanlarının kontrolünde kullanılan dijital bilgi teknolojileri süreç esnekliğinin sağlanabilmesi için gerçekleştirilmiş olan yenilikçi yaklaşımlardır (Zipkin, 2001, s.83).

Lojistik, müşteriye özel bilgiler vasıtasıyla gerçekleştirilen üretimden sonra, gerçekleştirilmesi gereken süreçleri ifade etmektedir (Zipkin, 2001, s.83). Bunların başında ürünün ilgili müşterilere ulaştırılması gelmektedir. Bu noktada kişiye özel üretimin bir anlamda devamı olan doğrudan ilgili kişiye yönelik dağıtım söz konusu olmaktadır. Kitlesele olarak üretilmiş olan kişisel ürünlerin uygun müşterilere ulaştırılmış olması, kitlesele kişiselleştirmenin hedefine ulaşmış olduğu anlamına gelecektir. Bu durumun sorun oluşturmaması için dağıtımını gerçekleştirenlerin ileri teknoloji bilgi sistemlerinden yararlanmaları gerekmektedir.

Kitlesele kişiselleştirme uygulamaları dört farklı yaklaşımla gerçekleştirilmektedir (Gilmore ve Pine, 1997). Bunlar işbirlikçi, uyarlayıcı, kozmetik ve şeffaf üretim yaklaşımlarıdır.

İşbirlikçi yaklaşımı benimsemiş olanlar bireysel müşterilerle, gereksinimlerini açıkça ortaya koymalarını, bu gereksinimleri tam olarak karşılayacak sunumu tanımlamalarını ve son olarak da bu doğrultuda kişiselleştirilmiş ürünün üretilmesini sağlayacak bir diyalog yürütürler (Gilmore ve Pine, 1997, s.92).

Uyumlaştırıcı yaklaşımda bir standart sunulur, ancak müşteriye özel hale getirilebilecek şekilde tasarlanmış olan bu standart ürün kullanıcıların kendileri tarafından farklılaştırılabilir (Gilmore ve Pine 1997, s.93). Müşterilerin farklı durumlarda farklı biçimlerde çalışmasını ya da kullanmayı istedikleri ürünler için uygun bir yaklaşımdır.

Kozmetik yaklaşım ise standart bir ürünün farklı müşterilere farklı biçimlerde sunulduğu yaklaşımdır (Gilmore ve Pine, 1997 s.93). Standart ürünün her bir müşteri için özel olarak farklı biçimde ambalajlandığı ya da paketlenildiği ürünler, aynı tişörtün üzerine farklı kişiler için farklı yazı ya da resimlerin bulunması bu yaklaşımın örneklerindedir.

Şeffaf üretim tarzını benimseyen işletmeler, bireysel müşterilere kendileri için kişiselleştirilmiş olduğunu belirtmeksizin benzeri olmayan mal ya da hizmetler sunarlar

(Gilmore ve Pine, 1997, s.94). Müşterilerin kendilerine has gereksinimlerini tekrarlamak istemedikleri, ancak bu isteklerin kolaylıkla kestirilebildiği ya da anlaşılabilirdiği mal ya da hizmetler için başvurulan yaklaşımdır. Şeffaf kişiselleştiriciler müşterilerini gözlemler, doğrudan etkileşime girmezler ve mal ya da hizmetlerini müşteriye göstermeksizin standart bir paket halinde müşteriye özel hale getirirler.

Wind ve Rangaswamy kitlesel kişiselleştirmede gerçekleştirilecek devrim benzeri bir gelişmeyi müşteriye hizmet verme biçiminde kavramsallaştırmaktadırlar (Wind ve Rangaswamy, 2001). Müşteriye hizmet verme aşamasına geçmiş olan işletmelerin yalnızca üretim olanaklarıyla değil, aynı zamanda pazarlama yeterlilikleriyle de müşterilerine bire bir ulaşmayı başaran işletmeler olduklarını söylemektedirler (Wind ve Rangaswamy, 2001, s.14). müşteriye yönelik müşteriye hizmet verme ile müşterinin etkileşim düzeyi daha da yükselecek, kitlesel reklam yerini etkileşimli eğlenceli öğrenmeye bırakacak, müşteri her zamankinden daha fazla bilgi sahibi olabilecektir.

### **3.ÜRÜN YÖNETİMİNDEN MÜŞTERİ YÖNETİMİNE**

İşletmelerin hedef kitleye yani müşteriye ulaşırken oluşturdukları pazarlama organizasyonlarının tarihsel olarak gelişimine bakacak olursak başlangıçta satış departmanlarıyla yola çıkıldığını görmekteyiz. Bu örgütlenmede satıştan sorumlu bir yöneticinin idaresinde çalışmakta olan bir satış gücünden söz etmek mümkün olmaktadır. Böyle bir örgütlenmede işletme, pazarlama ile ilgili reklâm ya da araştırma gibi hizmetlere gereksinim duyacak olursa, dış kaynaklara başvurmaktadır. Ancak bu hizmetlerin de pazarlama örgütlenmesine dâhil edildiği işletmeler de olmaktadır. Bu gibi durumlarda, satış yaklaşımının ağırlıklı olduğu görülmekle birlikte, reklâm ya da pazarlama araştırması gibi işlevlerin de ilgili elemanların organizasyona dâhil edilmesi yoluyla pazarlama organizasyonun genişlediği görülür. Ancak organizasyon hala satış temelli bir yaklaşıma uygundur ve aslında hala bir satış departmanı ve onu destekleyen diğer elemanlar bulunmaktadır. İşletmenin büyümesi, zamanla bir satış bölümünün yalnız başına pazarlama yönlü kararlarda etkili olmasının bir eksiklik olarak görülmesine sebep olacaktır. Pazarlamanın ayrı bir işlevsel bölüm olarak görülmesi ve organizasyon yapısı içinde ayrı bir yer alması zamanla ortaya çıkan böyle bir

zorunlulukla gerekleŒmiŒtir. Bu durum, pazarlamanın geçirdiği dönüşüm içinde artık pazarlamanın yalnızca satıŒtan ve reklâmdan ibaret görülmeyiŒinin, alınması gereken karmaŒık pazarlama kararlarının ayrı bir bölümün görevi olması gerektiğinin anlaŒılmaya baŒladığını da göstermektedir. Böyle bir örgütlenmede satıŒ bölümü varlığını sürdürmekte ve satıŒ sorumluluğunu üstlenmekte ve pazarlama bölümü de daha önce bir destek hizmetmiŒ gibi algılanan pazarlama faaliyetlerini planlamak ve yerine getirmekle sorumlu olmaktadır. Öte yandan aynı hiyerarŒik kademedede bulunan satıŒ ve pazarlama yöneticilerinin zaman zaman çatıŒma yaŒamaları son derece normal bir durumdur. Çünkü satıŒ yöneticisi iŒletmenin alacağı kararlara satıŒ bölümü amaçları ve hedefleri ile yaklaŒırken, pazarlama yöneticisi daha geniŒ bir pazarlama perspektifiyle bakacaktır. Bu durum, satıŒın pazarlama iŒlevi içinde ele alınması gereken yaklaŒımın daha isabetli olacağını ortaya çıkarmaktadır. Pazarlama düşüncesinde gerekleŒen tarihsel dönüşüm iŒletmelerin bu anlayıŒı kavramalarını sađlamıŒtır. Bu anlayıŒın benimsenmesiyle birlikte, artık pazarlama diğer iŒletme fonksiyonları ile birlikte yönetim kademesindeki yerini almakta ve satıŒ ise pazarlama bölümü içinde diğer pazarlama iŒlevleriyle birlikte ayrı bir bölüm olarak görülmektedir. Ancak ayrı bir bölüm olarak iŒletme organizasyonunda yerini almasının çok ötesinde bir pazarlama anlayıŒıyla, pazarlamanın iŒletme örgütlenmesinin de ötesinde iŒletmenin iŒletmecilik anlayıŒında etkili olması gerektiğinin anlaŒıldıđı bir evreye gelmiŒ bulunmaktayız. Bu yaklaŒım, tüm iŒletme bölümlerinin biçimsel organizasyon yapısının ötesinde bir esneklikle temel iŒletme amaçları için bütünlüŒik bir yapı ve anlayıŒla alıŒmalarını sağlamaktadır. Böyle bir durumda da iŒletmelerin artık müŒteriyi odak aldıkları bir anlayıŒtan söz etmek mümkündür. Pazarlama, üretim, finans ve diğer bölümler müŒterinin öncelik taŒıdıđı bir anlayıŒ çerçevesinde bütünlüŒerek hareket edeceklerdir (Kotler, 2000, s. 682).

### **3.1.Pazarlama Organizasyonunda Üründen Müşteriye Doğru Yaşanan Değişim**

Pazarlamanın işletme içindeki yerinin geçirdiği değişimle birlikte pazarlama bölümünün işletmenin organizasyon yapısı içinde aldığı yerde ortaya çıkan değişimin yanı sıra, aynı dönüşüm pazarlama bölümlerinin algılanış ve örgütleniş biçimlerinde de değişimlerin oluşmasına neden olmuştur.

Pazarlamada ortaya çıkan müşteri odaklı anlayış, hem işletmelerin örgüt yapılarına hem de pazarlama bölümlerinin örgüt yapılarına yansımıştır. Önceleri ürün ya da ürün gruplarına göre ortaya çıkan pazarlama örgüt yapısı artık yerini müşteri ya da müşteri gruplarına göre oluşturulan bir örgüt yapısına bırakmaktadır (Peppers ve Rogers, 1993). Aslında bu yaklaşım da, farklı müşterilere farklı davranılması gerektiği anlayışından hareket etmektedir. Farklı müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamak üzerine yoğunlaşmış, her bir müşteri grubu üzerine odaklanmış müşteri yöneticilerinin bu müşterilerle daha yakından ilişki kurabilmeleri ve beklentilerini daha iyi karşılayabilmeleri mümkün olacaktır. Ayrıca bu yaklaşım müşteri temelli yönetim ve sonuç olarak da işletme için öncelikli ve önemli müşterilerle, işletme için yalnızca maliyet odağı anlamına gelen karsız müşterileri ayırt edebilmeyi de mümkün kılmaktadır. Bütün müşteri kitlesinin kendisi için finansal olarak ne anlam ifade ettiğini anlamaya odaklanmış bir işletme öncelikle müşterilerini kendisiyle ortaya koymakta oldukları ilişkilerin yoğunluğuna göre değerlendirerek, gruplara ayırmalıdır. Bu durum işletme kaynaklarının müşteri karlılığı temelli olarak kullanılmasını sağlayacaktır. Müşterilerle kurulan ilişkilerin her biri müşterilerden oluşturulmuş bulunan müşteri portföylerinin sağlam bir biçimde oluşturulmasını sağlayacaktır (Johnson ve Selnes, 2004, s. 3). Çünkü her bir tanımlanmış ilişki toplam müşteri portföyünün aynı özellikleri taşıyan müşterilere göre gruplara ayrılmasını sağlayacaktır.

Aslında endüstriyel pazarlamada var olan ve müşteri yönetimi, kilit müşteri yönetimi gibi farklı biçimlerde adlandırılan (Homburg, Workman ve Jensen, 2002) müşteri yönetimi uygulamasının tüketici pazarlarında da uygulanması mümkün olabilir. Ancak, burada pek çok müşterinin söz konusu olması nedeniyle, son tüketicilerin tek

tek ele alınması yerine gruplara ayrılması daha uygun olabilir. Her bir farklı birim ayrı bir müşteri portföyünün yönetiminden sorumlu olmaktadır. Yine de müşteriler ürün temeline göre değil, kişisel isteklerine göre dikkate alınmaktadırlar. Pazarlamanın ulaşmayı amaçladığı nokta tüketicilerin tek tek birey olarak işletme tarafından tanınması ve her birinin birer birey olarak diğer bireylerden farklı yönlerine göre dikkate alınmasıdır. Bu uygulamanın gerçekleştirilmesi, özellikle de günümüzde bilişim teknolojisinin ulaştığı nokta düşünülecek olursa, aslında çok uzak bir hayal değildir. Hatta günümüzde internet üzerinden son tüketiciye yönelik faaliyette bulunan işletmelerin sahip oldukları veri tabanları ve ileri bilgisayar yazılımları ve donanımları sayesinde her bir müşteriyi ayrı ayrı yönettiklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

İşletmelerin pazarlama örgütlerinde ortak özelliklerine göre gruplara ayrılmış müşterilerin her bir grubu için ayrı bir yönetim birimi oluşturulabilir. Bu yönetim birimleri örgüt yapısı içinde yer alacak olan ürün yönetim birimleri ile aynı şemsiye altında yer alacaklardır. Her bir müşteri, içinde bulunduğu grup bir yöneticinin sorumluluğunda olduğu için, belirli bir kişinin ve onun yönettiği birimin sorumluluğu altında olacaktır. Örgüt yapısı içinde yer alan ürün yönetimi birimleri, üretimde ve ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında gerek duyacakları her türlü bilgiyi müşteri yönetimi birimlerinden alacak ve müşterilerin istekleri doğrultusunda ürünler üretecek ve sunacaklardır. Bu birimler arasındaki karşılıklı işbirliği işletmenin daha müşteri odaklı bir anlayışla hareket etmesini sağlayacaktır.

Ortak özelliklerine göre bir araya getirilmiş her bir müşteri gurubunun oluşturduğu müşteri portföylerinin açıkça tanımlanmış yetkilerle donatılmış müşteri yöneticileri tarafından yönetilmesi durumunda, pazar payı yerine müşteri payı yaklaşımının da benimsenmesini kolaylaştıracağı ve müşterilerin yaşam süreçlerinin tamamında işletmenin müşterisi haline gelmelerinin sağlanacağı çok açıktır. Müşteri temeline göre yapılacak bir örgütlenme şüphesiz ki ürün temeline göre yapılan geleneksel örgütlenme yapısından çok daha karmaşık olacaktır. Ancak müşterilerle kurulan ilişkilerin daha sağlıklı bir biçimde yürümesi için büyük önem taşıyan müşteri bilgilerini daha etkin bir biçimde elde etmek, müşteri temelli örgütlenmede daha kolay gerçekleşmektedir. Müşteri temelli örgüt yapısı aynı zamanda, artık bir varlık gibi



algılanan (Galbreath, 2002) müşteri ilişkilerinin de daha etkin bir biçimde yönetilmesi anlamına gelecektir.

#### **4.PAZAR PAYI ANLAYIŞINDAN MÜŞTERİ PAYI ANLAYIŞINA**

Geleneksel pazarlama anlayışı pazarın tamamından ne kadar pay alınabileceğinin kestirilmesine ve bu amaçla belirlenen hedeflere göre hareket eder. Amaç işletmenin pazarın geneli içindeki payını sürekli olarak yükseltmesidir. Kitlesele bir yaklaşım olan bu anlayışta pazarı oluşturan tüketicilerin tamamı bir bütün olarak dikkate alınır. Bu yaklaşımda müşterilerin birer birey olarak ele alınmaları söz konusu olmamaktadır. Pazarda yaşanan yoğun rekabete karşı alınacak geleneksel tavır müşterilerden ya da tüketicilerden önce rakiplerin dikkate alınması üzerine kuruludur. Böyle bir anlayışla hareket eden işletmeler müşterilerinin gereksinimlerinin öncelik taşıdığı bir hareket tarzı benimsememekte ve pazarın bütünü içinde rakiplerin dikkate alınması yoluyla hesaplanacak bir pazar payı anlayışına göre davranmaktadırlar. Bu anlayış hedef kitle olarak benimsenmiş olan tüketicilerin aslında farklı bireylerden oluştuğunu dikkate almamaktadır. Bu amaçla yapılmış olan tüm planlar ve kestirimler büyük bir pazarın nasıl paylaşılacağını ortaya koymaktan öteye gidememektedir. Daha önce de belirtildiği gibi mevcut pazar onu oluşturan bireylerin hiç dikkate alınmadığı bir soyutluk taşımaktadır.

Ürün yöneticisi geleneksel kitlesele pazarlama yaklaşımını benimsemiştir ve mümkün olduğunca geniş bir tüketici kitlesine ulaşmak zorundadır. Bu amaçla kitlesele medya aracılığıyla ürün ya da hizmet hakkında adeta bir bilgi bombardımanı gerçekleştirilmeye çalışılır ve tek bir mesajla hedeflenen kitle işletmenin belirlemiş olduğu tüm hedef kitledir.

Oysa müşteri payını ele alan yaklaşımda müşteriler birer birey olarak dikkate alınmakta ve bu bireylerin her birinin işletme için ifade edeceği parasal değer göz önünde tutulmaktadır. Bu parasal değer göz önünde bulundurulurken bir yandan da

ilgili müşterilerin daha iyi tanınması yoluyla elde edilebilecek finansal durumlarına bağlı olarak müşteri paylarının yükseltilmesinin yolları da aranacaktır.

Başarılı bir müşteri payı stratejisi yüksek bir potansiyele sahip olan müşterileri bireyler olarak hedef alır ve onlara gereksinimlerine göre yaklaşır ve bir yaşam boyu sürmesinin hedeflendiği ilişki boyunca ürün ya da hizmetlerinden artan bir nicelikte satın almalarını sağlamaya çalışır. Günümüz modern teknolojisi her bir müşteri ile birebir ve ayrı ayrı iletişim kurmayı ve bunu karşılıklı etkileşime dönüştürmeyi mümkün kılmaktadır. Müşterilere toptan ulaşmak ve bunun için kitle iletişim aracıyla yapılacak reklam daha ucuz olabilir, ancak müşteriye farklı bir birey olarak kişiselleştirdiğiniz bir mesajla ulaşmanız durumunda müşterinin işletmenin mal ya da hizmetini satın alma olasılığının daha yüksek olması yani müşteri payının bu yolla yükseltiliyor olması işletmeye maliyeti düşürme fırsatı vermiş olacaktır (Peppers ve Rogers, 1995).

Belirli bir işletme için müşteri payını; bir müşterinin bir mal ya da hizmetten söz konusu işletmeden satın aldığı miktarın, bu müşterinin bu mal ya da hizmetten satın almakta olduğu toplam miktara (bu kategorideki tüm işletmelerin oluşturduğu pazarın tamamından yaptığı harcamalar) oranı olarak tanımlayabiliriz (Peppers ve Rogers, 1999). İşletme söz konusu müşterilerin işletmenin de ürettiği ve pazara sunduğu mal ya da hizmetlerden ne kadar satın alabileceklerini belirleyecek ve bu potansiyele maksimum ya da ideal müşteri payı olarak bakacaktır. Amaç müşterinin, işletmenin ürettiği mal ya da hizmetlerle ilgili yaptığı toplam harcamaları içindeki payı sürekli yükseltmektir. İşte geleneksel anlayışta nasıl pazar payı maksimizasyonu bir hedef ise, bu yaklaşımda da müşteri payı maksimizasyonu bir hedef olmaktadır.

Pazar payı anlayışı yerine müşteri payı anlayışına göre hareket eden işletmeler, belirli bir ürün üzerine yoğunlaşarak belirli bir dönem içinde bu üründen mümkün olduğunca fazla miktarda satmaya çalışmak yerine, müşteri üzerine yoğunlaşarak bu müşteriye yaşam süreci boyunca mümkün olduğunca çok miktarda ürün satmaya çalışacaklardır. Daha önce belirtildiği gibi böylelikle işletme açısından müşteri karlılığı da dikkate alınmaya başlayan bir kavram olacaktır. Çünkü yaşam süreci boyunca

müşteri ile ilişkisini yoğunlaştırmanın yollarını arayan ve buna göre hareket eden bir işletme, bu ilişki ilerledikçe müşterinin daha az maliyetli bir hale gelmesini ve müşterinin işletme için daha karlı bir hale gelmesini sağlayacaktır.

Müşteri payı anlayışı bilgiye dayalı bir işletme stratejisinin benimsenmesini gerekli kılmaktadır. Böyle bir durumda da müşteri bilgilerine sahip olmak büyük önem taşır duruma gelmektedir. Müşteri bilgilerine yoğun biçimde sahip olabilmek için müşterilerle iletişimin tek yönlü olmaktan çıkıp etkileşim haline gelmiş olması gerekmektedir. Bu etkileşimin gerçekleşebilmesi için en uygun ortam internet olduğuna göre, müşteri payı anlayışını rakiplerine bir rekabet avantajı oluşturacak şekilde uygulayabilen işletmelere örnek olarak özellikle sanal ortamda çalışan işletmeleri göstermek yanlış olmayacaktır. Örneğin internet üzerinden kitap satışı yapan işletmeler müşterileri ile ilgili çok çeşitli bilgilerin toplandığı geniş veri tabanlarına sahiptirler. Bu işletmeler satmakta oldukları kitap ve benzeri ürünler üzerine yoğunlaşmak yerine, kendilerinden alışveriş yapan müşteriler üzerine yoğunlaşmakta ve her bir müşteriye kendilerinden satın alması her tür ürünü sunmaktadırlar. Amaçları, haklarında bilgi sahibi oldukları müşterilerinin tüm kitap ve benzeri gereksinimlerini karşılamaktır. Bu işletmeler bilgiye dayalı müşteri stratejileri sayesinde müşterileri hakkında gittikçe daha fazla bilgi sahibi olarak onları daha fazla tanımakta ve onların gerek duyacakları kitap ve benzeri ürünler kategorisindeki ürün çeşitliliklerini daha da genişletmekte ve derinleştirmekte, böylece müşterilerin kendilerinden alışveriş etme olasılıklarını da arttırmış olmaktadır.

Müşteri payının artırılması amacıyla sahip olunması gereken müşteri bilgilerinin elde edilmesinin yanı sıra bunların ne şekilde kullanılacağı da önem taşımaktadır. Müşterilerin davranışlarının izlenmesi ve bireysel ya da guruplar bazında ne tür kalıplar ortaya koyduğunu belirleyen modeller üzerinden yapılacak çalışmalar hem bu müşterilerin ilerdeki davranışlarında ortaya çıkması muhtemel değişiklikleri ortaya koyacak, hem de bu değişikliklerin işletme için ne tür fırsatlar çıkaracağına belirlenmesine yardımcı olacaktır. Özetle müşteri payı yaklaşımının işletmeler için veri tabanlı pazarlama ve veri madenciliği uygulamalarını gereklilik haline getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan kullanılacak tüm ileri teknoloji tabanlı

uygulamaların müşterinin odağa yerleştirildiği bir pazarlama anlayışına bilgi ve destek sağlamak amacıyla var olduğunu asla unutmamak gerekmektedir. Aksi halde geleneksel pazarlama anlayışı terk edilememiş olacaktır. Önemli olan her türlü aracı müşterinin sesini doğru işitebilmek için kullanmaktır.

Müşterilerin aynı kategoriler içindeki farklı ürünleri seçmeleri zaman zaman bazı ürünlerden vazgeçmeleri, başka ürünleri tercih etmeleri beklenen bir durumdur. Daha farklı bir biçimde ifade etmek gerekirse, müşteriler farklı işletmelerin ürünleri arasında tercih yapmaktadırlar ve ürün ya da marka tercihlerinde değişiklikler olmaktadır. Bu değişiklikler, müşterilerin işletmelerin uyguladıkları ilişkisel pazarlama uygulamalarına gösterdikleri tepkilerin bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır (Bowman ve Narayandas, 2001; Verhoef, 2003). Müşteri payı anlayışında başarılı olabilmek için, işletmelerin bu müşterileri sürekli müşteriler durumuna getirecek uygulamalarda da başarılı olmaları gerekmektedir. Müşterilere yönelik olarak uygulanacak bağlılık programları işletmelerin müşteri tutma konusunda başarıya ulaşmalarını sağlayacak (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000) ve bu da müşteri payının sürekli olarak yükselmesine katkı sağlayacaktır.

## **5.İLETİŞİMDEN ETKİLEŞİME**

Pazarlamada müşterinin odak noktası haline gelmesiyle birlikte ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla beklenti ya da tercihlerinin neler olduğunu bizzat kendisinden öğrenmek de bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum tek yönlü bir iletişim yerine iki yönlü bir iletişimi ve daha da ötesinde bir etkileşimi gerekli kılmaktadır. Böylece daha önce belirtilmiş olan katılımcı süreç daha iyi bir biçimde gerçekleşmiş olacak ve oluşturulması amaçlanan değer ilgili tüm tarafların yararına olacaktır. Etkileşim hem müşterinin kendisi için gerçek bir değer oluşturmasını, hem de işletmenin ve hatta diğer pazarlama çevresi elemanlarının da kendileri için gerçek anlamda değer oluşturmalarını sağlayacaktır.

### 5.1.Kitlesele İletişimden Kişisel İletişime

Pazarlamanın geleneksel anlayışı hedef kitleyi bir bütün olarak ele almaktadır ve bu durum iletişimde de söz konusu olmaktadır. Ulaşılmak istenen hedef kitleye kitlesele medya araçlarıyla ulaşılmakta ve bu kitleye birbirlerinden farkı olmayan kişilermiş gibi yaklaşmaktadır. Mal ya da hizmetlerin sunulduğu kitlenin homojen bir bütün olarak görüldüğü ve ürünlerin bu doğrultuda üretildiği, iletişim stratejilerinin de bu homojen kitleye göre oluşturulduğu klasik pazarlama anlayışı, bu kitleyi oluşturan bireylerin kişisel farklılıklarını da reddetmiş olmaktadır. Oysa, müşteri odaklı olabilmek için ve bu müşterilerle kurulan ilişkileri sürekli hale getirebilmek için yapılması gereken; onları ulaşılması gereken bir hedef kitle olarak görmek yerine, diyalog kurulması gereken bireyler olarak kabul etmektir (Peppers ve Rogers, 1993, s.208).

İşletmelerin müşterileriyle kişisel iletişime girebilmek için iletişim teknolojisinde ortaya çıkan yenilikleri çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. İnternet ve 800'lü hatlar gibi teknolojik olanaklar müşterilerin işletme ile bire bir diyaloga girmelerini sağlamaktadır. Bu araçlar aynı zamanda müşterilerle sürekli bir diyalog kurulmasını sağlamaktadır (McKenna, 1995). Müşterilerin isteklerinin ve beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesinde, odak gurup ya da anket gibi geleneksel yöntemlere göre teknolojik olanakların ortaya çıkarmış olduğu yöntemler çok daha etkindir. Örneğin müşterilerin sanal ortamda oluşturdukları gruplarda mal ya da hizmetler hakkında yaptıkları yorumları ya da değerlendirmeleri işletmelere çok önemli bilgiler sunmaktadır. Buralardan elde edilen bilgiler müşterilerin kişiye özel mesajlarla ulaşılabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak bu yöntemlerde hangi müşterilere neler sorulması gerektiği bilinmekte, istek ve beklentilerine daha doğru yanıtlar verilmektedir. Müşterilerle kurulan iletişimde önem taşıyan noktalardan birisi de, müşterinin iletişim kurmak isteyen işletmenin bu yöndeki çabalarına karşılık vermesidir. Müşterinin kafasındaki soruları kişisel iletişim sayesinde zamanla daha iyi belirleyebilen işletme, müşterilerin diyalog kurmak için daha fazla istekli olmalarını da sağlayacaktır. Oysa örneğin geleneksel bir anket uygulamasında tüm müşteriler hedef kitleyi oluşturan farksız bireyler olarak görülmekte ve her birine aynı sorular

solunmaktadır. Müşterilerin geleneksel yöntemlerle yapılan anketleri yanıtlatmak için taşıdıkları isteğın ne kadar düşük olduğu bilinmektedir.

Kitlesel iletişim yerine müşterilerle kişisel iletişime girilmesi, müşterilerin yaşam süreçlerinin bütününde işletmenin mal ya da hizmetlerini tercih etmeleri gibi bir sonucu da ortaya çıkaracaktır. Çünkü yukarıda da ifade edildiği gibi doğru sorular sorulan bireylerden gerçekte ne tür beklentiler ve isteklere sahip oldukları da öğrenilmektedir. Böylece istediği ürünü bulacağını bilen müşterinin rakip ürünleri tercih etme olasılığı da düşmektedir.

Müşterilerle kişisel olarak kurulan iletişim sayesinde gereksinimlerinin ve isteklerinin daha doğru bir biçimde kestirilmesi olanaklı duruma gelmektedir. Böylelikle işletmeler, müşterilerin yaşam boyu müşterilere dönüştürülmesi için yapılması gereken çapraz satış ve üst satış uygulamalarını da gerçekleştirebileceklerdir.

## **5.2. Tek Yönlü İletişimden Etkileşime**

Klasik pazarlama hedeflemiş olduğu kitle ile tek yönlü bir iletişim kurar. Kitle iletişim araçlarına dayalı olan bu iletişimde pazarlamacı mesajını hedef kitleye sunmakta ve müşteriler de bu mesajı almaktadırlar. Ancak bu anlayışta, hedeflenen kitleye en uygun biçimde ulaşıp ulaşılmadığı, üzerinde en çok durulan nokta olmaktadır. Çünkü bu yaklaşımda müşterinin işletme ile ilişki kurması söz konusu olmamaktadır. Oysa modern pazarlama anlayışı daha önce de ifade edildiği gibi müşterinin de sürece aktif olarak dâhil olması üzerinde durmaktadır. Müşterinin bu sürece aktif olarak dâhil olması, işletmenin de müşteriden etkilenmesi anlamına gelecektir ki, bu etkileşime dayalı pazarlama anlayışının uygulanması anlamına gelecektir. Etkileşime dayalı iletişim çok yönlüdür, yani iki ya da daha fazla taraf vardır; karşılıklı etkilenme saniyeler içinde gerçekleşir ve koşulludur, yani taraflardan birisinin harekete geçmesi diğer taraf ya da tarafların hareketine bağlı olarak gerçekleşir (Alba vd, 1997). Pazarlamanın bütünü açısından düşünecek olursak, etkileşimin,

müşterinin sürece dâhil olmasıyla birlikte mal ya da hizmetin oluşturulmasında etkin konuma gelmesini sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Etkileşime dayalı olmaksızın elde edilen satış istatistikleri, sahip olunan müşteri tabanının değerinin doğrudan hesaplanmasında kullanılamamaktadır, oysa tarafların karşılıklı etkileşimine dayalı olarak oluşturulan iyi tasarlanmış bir veri tabanı bu hesaplamanın yapılmasında doğrudan kullanılabilir. Etkileşime dayalı olarak oluşturulan veri tabanı aracılığıyla müşterilerin yaşam boyu değerleri hesaplanabilmekte ve buradan hareketle de müşteri tabanının toplam değeri belirlenebilmektedir (Blattberg ve Deighton, 1991). Çünkü etkileşime dayalı olarak gerçekleşen bir süreç sürekli olarak iki tarafın da ilişkide aktif olarak rol almalarını sağlamakta ve ilişki sonucunda ortaya çıkan veriler de müşteri yaşam boyu değeri hesaplaması yapılabilmesini sağlayacak veriler olmaktadır.

Geleneksel pazarlama müşterileri demografik ya da psikografik faktörlere göre profillere ayırmakta ve benzerlikleri dikkate alarak gruplandırmaktadır, müşteriler farklılıkları olan bireyler olarak dikkate alınmamaktadırlar. Oysa etkileşimli pazarlama müşterilerinin ve olası müşterilerinin gerçek davranışlarını kullanarak tanımlama yapmakta ve etkileşime girdiği her bir müşterinin değerini hesaplamaktadır. Klasik pazarlama anlayışında belirlenmiş olan bir ortalama müşteri tipine göre reklam yapılmaktadır. Diğer yandan etkileşimli medya araçlarında pazarlama iletişimi mesajları da müşteriye özel hale getirilebilmektedir. Kişiyeye özel hazırlanmış magazinler ve bu kişiler için belirlenmiş ve bu magazinlerde yayınlanan reklamlar, geleneksel araçların nasıl etkileşimli hale getirildiğine bir örnektir. Diğer tutundurma araçları da yine kitlesel bir nitelik taşıırken, etkileşime dayalı pazarlamada müşterilerin davranışlarının izlenmesi yoluyla, karşılığını verecekleri tutundurma araçları kullanılmaktadır (Blattberg ve Deighton, 1991). Müşterilerin etkileşim yoluyla fiyat duyarlılıkları da öğrenilebildiği için müşteriye özel fiyatlandırma bile uygulanabilmektedir (Chen ve Iyer, 2002).

Etkileşime dayalı pazarlama anlayışı işletmenin büyük veri tabanlarına sahip olmasını sağladığı gibi, bu veri tabanlarını etkin bir biçimde yönetebilecek olanaklara da sahip olmasını gerektirmektedir. Aslında işletmenin etkileşime dayalı pazarlama

uyguluyor olması demek, müşteri dosyaları yerine gerçekleştirilen işlemlerin oluşturduğu veri tabanlarına sahip olması demektir. Bu farklılık da daha farklı bilişim sistemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu sistemlerle birlikte farklı istatistiksel modeller kullanılacaktır. Çünkü etkileşime dayalı pazarlama daha önce de ifade edildiği gibi işletmelerin müşteri yaşam boyu değerlerini hesaplamalarını olanaklı hale getirmektedir. Müşterinin yaşam boyu değeri ile birlikte, müşterinin reklâm ve benzeri uygulamalara göstereceği reaksiyon da kestirilecek ve bunlar kişiye özel hale getirilerek, etkileşime dayalı pazarlama yoluyla müşteriyle var olan ilişki daha da sağlam bir duruma getirilmiş olacaktır. Ayrıca etkileşime dayalı pazarlama ile işletmenin mal ya da hizmetlerinin müşterilere daha yoğun olarak satılması yani çapraz ya da üst satış olasıdır.

Etkileşime dayalı bir ilişki aynı zamanda öğrenmeye dayalı bir ilişki sürecinin de oluşumuna fırsat vermektedir. Her iki taraf da karşısındaki hakkında bilgi sahibi olmakta ve aynı zamanda da bunu sürekli olarak bilgi sahibi olma sürecine dönüştürmektedir. İşletme bu öğrenme sürecinde zamanla müşterisinin isteklerini ya da beklentilerini çok daha iyi anlayabilmekte ve hatta ileriki aşamalarda artık çok iyi tanımakta olduğu müşteriye gereksinimlerini karşılamak açısından çok farklı ve müşterinin memnuniyetini oldukça yükselten alternatifler sunabilmektedir. Müşteriler ürün ya da hizmetlerini kullandıkları işletmelerle kurdukları ilişkilerde belki tam olarak farkında olmasalar dahi aynı zamanda bir öğrenme süreci yaşamaktadırlar. Bu süreç içinde farkında oldukları önemli bir durum ise harcadıkları zaman, emek ve paradır. Bu maliyetler sonucunda elde etmiş olduğu değeri bir başka işletmenin mal ya da hizmetinden elde etme olasılığı çok düşüktür, çünkü elde edilen değer oluşumunda öğrenmeye dayalı bir ilişki yatmaktadır. Böylesine maliyetlere katılan bir süreçle kurulan bir ilişkinin ortaya çıkarmış olduğu değer, müşterisini artık çok iyi tanıyor olmak ve onun hakkında pek çok şey öğrenmiş olmak bakımından işletme için büyük bir avantajdır.



## 6.ÜRÜN KALİTESİ ANLAYIŞINDAN İLİŞKİ KALİTESİ ANLAYIŞINA

İşletmeler üretmekte oldukları mal ya da hizmetlerin müşteriler tarafından satın alınmasını sağlamak ve memnuniyet oluşturmak için sundukları ürünlerini belirli standartlara göre üretmektedirler. Bu yaklaşım ürünlerin belirli bir kalite düzeyinde olması gerektiği ön kabulünü de benimsemektedir. Buna göre işletmeler ürün ya da hizmetlerini belirlenmiş olan ürün kalitesi standartlarına göre üretmektedirler.

İşletmeler için artık mal ya da hizmetlerini müşterilerine sürekli olarak satabilmek önem taşımaktadır. Bu da müşterilerle kurulacak sürekli bağların ya da ilişkilerin zorunlu duruma gelmesi demektir. Müşterilerle kurulacak uzun dönemli ilişkiler yalnızca bu müşterilerin işletme için değerli müşteriler olmasını sağlamakla kalmayacak aynı zamanda işletmenin değerinin artmasına katkı sağlayacaktır. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmuş olan bir işletme bu süre içinde müşterilerinden bilgi edinecek ve onlara sunduğu mal ya da hizmetleri onların bakış açısıyla öğrenecektir. Bu etkileşim bir taraftan da yenilikçi bir sürecin ortaya çıkmasını sağlamış olacaktır. Müşterilerden ürünlerde ne tür yenilikler yapılması gerektiği ile ilgili olarak doğrudan bilgi alınmış olacaktır. Kısacası uzun dönemli ilişkiler işletme lehine olumlu ve sürekli bir öğrenme süreci anlamına gelmektedir (Ryals, 2002, s.249). Uzun dönemli ilişkiler sayesinde bu müşteriler aracılığıyla yeni müşteriler kazanmak mümkün olacaktır. Uzun dönemde işletmenin mal ya da hizmetlerini tercih eden müşterilerin başkalarına yapacakları işletme ile ilgili olumlu tavsiyeler yeni müşteriler anlamına gelecektir. Mevcut müşterilerin tavsiyeleri ile gelen müşteriler işletmeye daha düşük müşteri edinme maliyetlerine mal olmaktadır ve bunların bağlılık düzeyleri de diğer yeni müşterilere göre daha yüksek olmaktadır (Reichheld, 1996).

Müşterilerle kurulacak ilişkilerin kalitesi de son yıllarda üzerinde durulan bir konu haline almıştır (Dorsch, Swanson ve Kelley, 1998; Huntley, 2006; Rauyruen ve Miller, 2007). Kalite hem tüketici ile satıcı ya da pazarlamacı arasındaki, hem de endüstriyel satıcı ile alıcı arasındaki ilişkide araştırılmaktadır. İlişki kalitesi soyut bir değer olarak, sunulan ürün ya da hizmetleri destekler ve taraflar arasında karşılıklı olarak arzu edilen değişimin gerçekleşmesini sağlar (Wong ve Sohal, 2002).

Gummesson (1987) ilişki kalitesini müşterilerin karşı karşıya geldikleri dört tür kaliteden birisi olarak göstermektedir ve ilişki kalitesini müşteri ile girilen etkileşimin kalitesi olarak görmektedir. Yüksek ilişki kalitesi müşterinin kalite algılamasına katkıda bulunur ve bu durum da uzun dönemli bir ilişkinin oluşması ihtimalini yükseltir demektedir (Gummesson, 1987).

Crosby, Evans ve Cowles (1990) ilişki kalitesini hizmet satışı ortamında incelemiştir. Sebeplerini, sonuçlarını ve yapısını inceledikleri çalışmalarında müşterinin perspektifinden bakıldığında satış elemanının algılanan belirsizliği azaltma yeterliliğinin, müşterinin satış elemanının doğruluğuna güvendiği geçmişte ortaya koymuş olduğu performansının tatmin edici olması nedeniyle gelecekteki performansına da güvendiği sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak ilişki kalitesini güven ve tatminden oluşan iki değişkenli bir yapı olarak değerlendirmişlerdir.

Storbacka, Strandvik ve Grönroos (1994) ilişki kalitesi dinamikleri üzerine kurdukları kavramsal modellerinde hizmet kalitesinden müşteri tatminine, müşteri tatmininden ilişki gücüne, ilişki gücünden ilişki uzunluğuna ve en sonunda da müşteri ilişkisi karlılığına ulaşıldığını ifade etmektedirler. İlişki gücünü ilişki kalitesinin göstergesi olarak belirtmektedirler. İlişki gücünü hem satın alma davranışı hem de şikâyetler ve ağızdan ağıza iletişim gibi tutumlardan oluşan iletişim davranışı yönünden ölçmüşlerdir ve bağlılığı da önemli bir ilişki gücü göstergesi olarak ifade etmişlerdir. İlişki gücünü alıcı ile satıcı arasında kurulmuş olan bağların ortaya çıkardığını söylemektedirler. Bu bağlar ilişkiyi sürekli kılan ve müşteriyi hizmeti sunandan ayrılmaktan alıkoyan engellerdir. Yasal, ekonomik, coğrafi, teknolojik, bilgiye dayalı, zamana dayalı, sosyal, kültürel, ideolojik ve psikolojik bağlar bulunmaktadır.

İlişki kalitesinin tanımı üzerinde ulaşılmış ortak bir yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. Genel olarak ilişki kalitesi var olan ilişkinin derinliği ve niteliği anlamına gelmektedir (Crosby, Evans ve Cowles, 1990). İlişki kalitesinin önemli bileşenlerini hizmeti sunan tarafın performansından duyulan memnuniyet, hizmeti sunana duyulan güven ve hizmeti sunana duyulan bağlılık olarak sıralamak olasıdır. Bunlar birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı bileşenlerdir (Hennig-Thurau, Gwinner ve

Gremler, 2002). Hizmeti sunana duyulan güven hizmetten duyulan memnuniyetin de bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Güven taraflardan birinin karşısındaki üzerinde oluşturduğu dürüstlük ve güvenilirlik (Gundlach ve Murphy, 1993; Moorman, Zaltman ve Deshpande, 1992; Morgan ve Hunt, 1994). Taraflardan biri diğerine güven duyarsa ulaşmak istediği amacına yönelik olarak karşı tarafa güven duyarak bir tür riske girmiş olmaktadır. Güven, iş ilişkilerinin kurulmasında (Anderson ve Weitz, 1989) ve alıcıların tedarikçilere yönelik oluşturdukları tutum ve davranışlarında etkili olmaktadır, ayrıca alıcılarla satıcılar arasındaki ilişkilerin devamlılığında olumlu etki yapmaktadır (Anderson ve Weitz, 1989).

İlişkilere dayalı olarak yürüyen pazarlamada temel hedef tatmin olmuş müşterilere sahip olmaktır. Diğer bir deyişle mal ya da hizmetini satın aldıkları işletmeyi seçtikleri ve müşterisi oldukları için memnuniyet duyan ve bu ilişkinin sürmesinden de memnun olan müşterilere sahip olmak ulaşılmak istenen ana amaçlardandır. Tatmin ile ilişki kalitesi de aradaki ilişki bakımından inceleme konusu yapılmaktadır. Yüksek kalitede ilişkiler kurmuş olan tarafların, söz konusu ilişkiden dolayı gerçekleştirdikleri rollerinden yüksek düzeyde tatmin duydukları belirlenmiştir (Crosby, Evans ve Cowles, 1990).

İlişki kalitesi kavramının özellikle hizmet işletmelerinde yani müşterilerle kişisel ilişkilerin kurulduğu işletmelerde daha büyük önem taşıdığını söyleyebiliriz. Perakendecilik kuruluşlarında ve özellikle de bankalarda hizmet sunan elemanlarla müşteriler arasında kurulan ilişkilerin kalitesi bu müşterilerin sürekli müşteriler haline gelmesi için önem taşımaktadır. Bu çalışanların daima yanlarında olduğunu ve memnuniyetleri için ellerinden geleni müşterilere hissettirmeleri, müşterilerin kendilerine güven duymalarını sağlayacaktır. Bu çalışanlara duyulan güven ve bağlılık aynı zamanda işletmeye duyulan güven ve bağlılık anlamına gelecektir. Ancak şüphesiz ki ilişki kalitesinin sunulan mal ya da hizmetin kalitesiyle desteklenmesi de işletme için bir zorunluluktur.

İlişkisel pazarlamanın hedefi olan müşterilerle kurulacak sürekli ilişkiler, sunulan hizmetten duyulan memnuniyetin, güven ve bağlılığın gerçekleşmesiyle kaliteli ilişkiler haline alacaktır. Müşterilerin yaşam boyu müşteriler haline getirilmeleri modern pazarlama anlayışını benimsemiş her işletmenin hedefi olduğuna göre, ilişki kalitesi de özellikle üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır.

Müşterilerle kurulan ilişkilerin kaliteli ilişkiler olması durumunda bu müşteriler sürekli müşteriler durumuna gelmiş olacaktırlar. Sürekli müşterilerin yaşam boyu müşteriler haline gelmeleri ile birlikte, bu müşterilerle olan ilişkinin derinleşmesi, işletmenin daha fazla mal ya da hizmetini çapraz satış ya da üst satış yoluyla satması anlamına gelecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ DEĞERİ

Bu bölümde müşteri anlayışındaki değişimin ortaya çıkarmış olduğu müşteri değeri, müşteri kârlılığı ve müşteri yaşamboyu değeri kavramları üzerinde durulmuş, müşteri değerinin yönetimi sürecinde müşteri ve işletme organizasyonuna değinilmiştir.

#### 1. MÜŞTERİ DEĞERİ VE MÜŞTERİ KÂRLILIĞI KAVRAMLARI

Müşteri değeri ve müşteri karlılığı kavramları anlam olarak birbirlerine yakın kavramlar olmakla birlikte, müşteri değeri bir yönetim anlayışının ortaya çıkışını ifade etmektedir. Böylelikle müşteriler işletme açısından ortaya koydukları değere göre yönetilmelidir. Bu yönetim işletmenin tamamında bir değişim ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Müşteri karlılığı ise işletme tarafından dikkate alınması gereken ve müşteriler için katlanılan maliyetler yönünden bilinmesi gereken bir finansal sonuçtur. Her iki kavram da aslında birer hesaplama sonucunda elde edilirler, ancak müşteri değeri müşterilerin hesaplanacak olan yaşamboyu değerlerinin toplamıyla ulaşılan bir sonuç olmaktadır.

##### 1.1. Müşteri Değeri

Klasik pazarlamanın ürüne odaklanan anlayışından müşterinin işletmenin var oluş nedeni olduğunun kabul edilmeye başlandığı müşteri odaklı pazarlama anlayışına geçiş müşteriye olan bakışı çok daha geniş bir perspektife oturtmuş bulunmaktadır.

İşletme içinde yapılan tüm faaliyetlerin sonuç olarak müşteriye en uygun biçimde isteklerini sunmak için yapılmakta olduğu anlayışının hâkim olmaya başlamasıyla birlikte, işletme içi faaliyetlerde de bu amaca yönelik değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Müşteriler birer finansal varlık gibi görülmekte ve neredeyse her birinden elde edilen kârın hesaplanması gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu hesaplamalar işletmelerin yaptıkları pazarlama yatırımlarının getirisinin belirlenmesinde kullanılmakta ve böylelikle birer varlık gibi algılanan müşterilerin karlılıkları ya da müşteri adı verilen yatırımların getirilerinin ne düzeyde olduğu belirlenmektedir. Bu yaklaşım müşteri odaklılığın işletme tarafından gittikçe daha yüksek düzeyde benimsenmesini sağlamakta, işletme işlevleri arasındaki duvarlar da kalkmakta ve müşteri odaklı çalışma prensibi tüm işlevlerin müşteri karlılığına ulaşılmasına yönelik çalışmasını sağlamaktadır. Müşteri odaklılık yeni bazı pazarlama ölçümlerinin ortaya çıkmasını da sağlamıştır. Müşterilerin işletme için ifade ettikleri değerlerin hesaplanması etrafında ortaya çıkan bu değerlemeler bazı farklılıklar ortaya koymakla birlikte, temel olarak aynı çıkış noktasından türemişlerdir. Müşteri değeri olarak ifade edilen ve müşterilerin işletme için ifade ettikleri finansal değer olan kavram da müşteri odaklı pazarlama anlayışıyla ulaşılmaya çalışılan nihai hesaplama olmaktadır.

Müşteri değeri, bir işletmenin tüm müşterilerinin hesaplamasının yapıldığı güne indirgenmiş toplam yaşamboyu değerlerinden oluşur. Daha basit bir biçimde ifade etmek gerekirse, müşteri tabanının yaşamboyu değerlerinin toplamından oluşur. Diğer yandan müşteriye bir değer olarak görmekle birlikte bu değerlemeyi yaparken bir finansal varlık olarak gören yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara göre müşteri hem bir finansal varlık gibi yönetilmeli, hem de değeri bu doğrultuda hesaplanmalıdır. Müşteri değeri yönetimi süreci de bu finansal varlığın en uygun biçimde yönetilmesi için yerine getirilmesi gereken faaliyetler bütünü olmaktadır. Ancak, yukarıda belirtildiği gibi, işletmenin bir bütün olarak bu sürece uygun bir yapıda olması sürecin başarılı bir biçimde yönetilmesi için çok önem taşır.

Müşteri değeri üzerine pazarlama literatüründe farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

### **1.1.1.Rust, Lemon ve Zeithaml'ın Müşteri Değeri Yaklaşımı**

Rust, Lemon ve Zeithaml (2000) müşteri değerini üç temel belirleyicinin oluşturduğunu söylemektedirler. Bunlar müşterinin değer algılamalarının değeri, marka değeri ve müşteri tutma değeridir. Müşterinin değer algılamalarının değeri müşterinin işletme tarafından kendisine sunulanlarla ilgili olarak yaptığı nesnel değerlendirmelerinden oluşur. Marka değeri ise müşterinin marka hakkında yaptığı öznel ve soyut değerlendirmelerinden oluşur ve bu değer nesnel olarak ortaya konacak değerlendirmenin ötesinde ve ondan daha fazla da olabilecek bir değerdir. Kalite, fiyat ve uygunluk gibi ölçütlerden hareketle oluşan müşteri değeri algılamaları değerinden farklı olarak, imaj ve bundan hareketle müşterinin vermiş olduğu anlam marka değerinin oluşumunda etkili olmaktadır. Birinci değer bileşeni müşterinin kafası ikincisi ise kalbi tarafından oluşturulmaktadır diyebiliriz.

#### **1.1.1.1.Müşterinin Değer Algılamaları Değeri**

Her müşteri ya da tüketicinin mal ya da hizmetler konusundaki beklentileri söz konusu olduğunda, değer sözcüğü pazarlamacılar tarafından sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Çünkü müşterinin değerin ne olduğunu ya da nelerden oluştuğunu düşündüğünü bilmek pazarlamacı için çok önemlidir. Bunu bilmesi halinde müşteriye sahip olmayı düşündüğü değer sunulabilecektir. Müşteri düşük fiyatlı bir ürün bulması halinde bunu değerli bulabilir ya da harcamış olduğu para, zaman ve emeğin yani katlanmış olduğu maliyetin karşılığını aldığını düşünmesi halinde bir değer elde ettiği sonucuna ulaşabilir. Diğer yandan müşteri mal ya da hizmetle ilgili beklentilerini elde ettiğini düşünmesi halinde değer elde ettiğini düşünebilir. Kısaca, müşteriler değer algılamalarını oluştururken farklı ölçütlerden hareket ediyor olabilirler. Müşterinin tüm bu farklı yaklaşımlarından hareketle, algılanan değeri şu şekilde tanımlamak olasıdır; algılanan değer müşterinin katlanmış olduğu maliyetler karşılığında bir markadan elde ettiği yararlarla ilgili olarak yaptığı nesnel değerlendirmedir (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000). Müşterinin beklentileri ve değer olarak algıladıkları işletmenin sundukları ile karşılanıyorsa, işletme müşterisine değer sunuyor demektir.

İşletme sunduğu değeri daha yüksek bir düzeydeymiş gibi algılandığını istiyorsa, ya müşteriye sunduklarını daha yükseltecek ya da müşterinin katlandığı maliyeti azaltacaktır. Müşteriler açısından kalite ve uygunluk genellikle önemli ölçütler olmaktadır. Bu ölçütler bakımından müşterinin elde ettiklerini rakiplerinkine oranla daha yüksek olarak algılaması sağlanmalı ve bu ölçütler bu yönde yükseltilmelidir. Ancak kalite ve uygunluk oldukça genel kavramlar olduğu için, bunların mümkün olduğunca açık biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir. Diğer yandan müşterinin katlanmak zorunda olduğu maliyetler de azaltılmalıdır. Bu maliyetler yalnızca para ya da zamandan ibaret değildir. Harcanan çabanın yanı sıra karşı karşıya kalınan risk de müşteri için bir diğer maliyettir. Parasal maliyetin yanında müşterinin ürünü bulmak ve ürüne ulaşmak için harcadığı zaman ve emek de, müşterinin ürüne kolaylıkla ulaşması sağlanarak azaltılabilir.

Müşterinin işletme ile ilişkilerinin bu değere dayalı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü beklentileri karşılanan müşteri işletme ile bir ilişki kurma düşüncesi taşıyacaktır. Müşteri beklentilerinin karşılanmış olduğuna karar verecek olursa, satın almaya devam edecektir, aksi takdirde başka bir işletme ile aynı ilişkinin kurulması söz konusu olacaktır.

Müşteri değeri algılamaları değerinin oluşumu kalite, fiyat ve uygunluk olmak üzere üç temel belirleyiciye bağlıdır. Kalite bileşeni bir fiziksel ürünün yanı sıra (mevcut olması durumunda) onu destekleyecek hizmetten ve hizmetle ilgili özelliklerden oluşmaktadır. Kalitenin ne düzeyde olduğu da önem taşır. Çünkü müşteriyi tatmin eden ve daha üst düzeye ulaşmayan kalite, müşterinin ilgili ürünle ilgili beklentilerini karşılayacak ve gerektiği yerde sorunları da çözecektir. Oysa kalite daha üst düzeyde olursa, müşterinin beklentilerinin üzerine çıkmış olacak ve bu durum müşteri tarafından ürünün rakiplere göre daha farklı algılanmasını sağlayacaktır (Oliver, Rust ve Varki, 1997). Fiyat her zaman müşteriler tarafından karşı karşıya kalınan önemli bir maliyet olarak görülmüştür. İşletmeler ise müşteriye değer sunma iddiasında oldukları için ve değer algılamasında da fiyat önemli bir belirleyici olduğuna göre, fiyatı doğru biçimde kullanmalıdırlar. Bu amaçla işletmeler rakiplerini de dikkate alarak, pazarın özelliklerine göre her gün düşük fiyat, indirimli satış gibi bazı fiyatlandırma



politikaları uygularlar. Bir diğerkalite belirleyicisi de uygunluktur. Uygunluk konum, kullanım kolaylığı ve hazır bulunma bileşenlerinin varlığına bağlıdır. Özellikle perakende hizmetlerinde konum büyük önem taşır. Müşteri kendisine en yakın olan perakendeciye öncelik verme eğiliminde olacaktır. Bununla birlikte, konum perakendeciler tarafından sundukları ürünün özelliği ve rekabet de dikkate alınarak üzerinde çok dikkatle durulan bir karar haline gelmiş bulunmaktadır. Kullanım kolaylığı müşterinin üründen beklediği yarara en kolay biçimde ulaşmasını sağlar. Bir ürün ne kadar çok özelliğe ve rakip ürünlere göre ne kadar daha üstün özelliklere sahip olursa olsun, kullanmak müşteri için bir sorun oluşturursa, olumsuz yönde algılamaların oluşacağı çok açıktır. Müşteri istediği bir mal ya da hizmete istediği her an ulaşabilirse, bu durum ilgili ürün için çok önemli bir farklılık oluşturacak ve müşterinin değer algılamaları da dolayısıyla olumlu yönde yükselecektir.

### **1.1.1.2.Marka Değeri**

Marka bir mal ya da hizmetin müşterinin zihninde yer etmesini sağlar ve müşteri bu markayı rakip ürünlerden daha farklı olarak algılar. Fakat bu algılama marka ile ilgili ad, logo, işaret, tasarım gibi gözle görülür farklılıkların ötesinde bir farklılık algılaması şeklinde gerçekleşmelidir. Ancak bu şekilde bir marka değerinden söz etmek mümkün olabilecektir. Bu algılamada müşterinin öznel ve soyut değerlendirmeleri söz konusu olmaktadır. Bu arada, öncelikle marka müşteriler tarafından tanınmış ve farkına varılmış olmalıdır. İşte bunun gerçekleşmesi yukarıda söz edilen fiziksel özelliklerle mümkün olmaktadır. Ancak bundan sonra markanın tüketici tarafından zihinde farklı bir konuma oturtulması ve ardından marka ile ilgili olumlu algılamaların gerçekleşmesi beklenebilir.

Müşteri değerinin müşterilerin marka ile ilgili algılamaları tarafından oluşturulan kısmı marka değeridir. Yukarıda da söz edildiği gibi marka değeri müşterilerin belirli bir marka adı altında kendilerine sunulan ürüne karşı oluşturdukları öznel ve duygusal algılamalarıdır. Daha açık ifade etmek gerekirse marka değeri müşterilerin markaya yönelik olarak, markanın nesnel olarak algılanan değerinin

ötesinde, yaptıkları öznel ve soyut değerlendirmeleridir. Aslında buradaki algılama ürünün kendisinden çok, bir marka olarak ortaya koyduğu farklılıktan dolayı gerçekleşmektedir (Aaker, 1991, Aaker, 1996). Marka değerinin oluşumunda işletmenin uyguladığı pazarlama stratejileri ve taktikleri, müşterinin marka ile kurduğu bağ ve yaşadığı deneyimler etkili olmaktadır. Müşterilerin işletme ile kuracakları ve sürekli hale gelecek ilişkinin oluşmasında markanın çok önemli bir rolü vardır. Bu ilişkinin sürekli olması da bir marka değerinden söz edilebilmesini sağlayacaktır. Öte yandan markanın tanınmış ve farkına varılmış olması ile yeni müşterilerin markayı tercih etmeye başlamaları mümkün olacaktır. Marka olası müşterilerin işletmenin gerçek müşterileri haline gelmelerini sağlayacak, adeta onları çeken bir mıknatıs olacaktır. Marka ile birlikte müşteri ve işletme arasında kurulan ilişki müşterinin daima işletmeyi aklında tutmasını sağlayacaktır. Böylelikle müşterinin bir ürüne gerek duyması halinde ihtiyacını işletmenin markaları ile karşılama olasılığı da daha yüksek olacaktır.

Marka değerinin müşterinin marka farkındalığı, müşterinin markaya yönelik tutumları ve marka etiği ile ilgili müşteri algılaması şeklinde üç belirleyicisi bulunmaktadır.

Marka ile ilgili farkındalık oluşturabilmenin aracı şüphesiz ki iletişimdir yani marka ile ilgili olarak müşterilerle kurulan iletişimdir. Markanın tanıtılması, hatırd tutulmasının sağlanması ve marka ile müşteri arasında duygusal bir bağın oluşmasının sağlanması iletişim aracılığıyla gerçekleştirilecektir. İşletmenin var olan ve olası müşterileriyle kuracağı sürekli bir iletişim için marka farkındalığı sürecini doğru bir biçimde yönetmesi gerekecektir. Bu amaçla tutundurma karmasının en uygun biçimde oluşturulması, bu tutundurma karması için uygun araçların kullanılması ve bu araçlar vasıtasıyla ulaştırılacak uygun mesajın seçilmesi bu sürecin doğru bir biçimde yönetilmesi anlamına gelecektir. Mevcut ve olası müşterilere ne tür bir mesajla ulaşmak gerektiği ve bu kitlelere bu mesajın hangi araçlarla ulaştırılmasının uygun olacağını doğru bir biçimde belirlenmesi marka farkındalığını oluşturmak ya da pekiştirebilmek için çok önemlidir.

İkinci belirleyici olan müşterinin markaya yönelik tutumları, müşterinin markayla kuracağı duygusal bağlar yoluyla güçlenecektir. Müşteri markayla adeta bir ortaklık oluşturacak ve böylelikle aradaki bağ güçlenecek, işletme ile müşteri arasındaki ilişki sürekli hale gelecektir. İşletme bunu gerçekleştirebilmek için kalıcı bir mesajla müşterinin zihninde ve kalbinde sağlam bir marka portresiyle yer edinebilmesini sağlayacak pazarlama taktiklerini uygulamaya koymak zorundadır. Markanın farkına arzu edilen biçimde varılmasının sağlanmasının ardından artık bu aşamada olumlu ve sürekli bir müşteri tutumu amaçlandığına göre bunun sağlanmasına uygun iletişim mesajıyla müşterinin günlük yaşamında markanın sahip olması gereken yer sağlamlaştırılmalıdır. Markanın çekirdek marka dışında marka genişletme kararıyla farklı ürünlerle de müşteriye ulaşması mümkün olabilir. Ancak bu uygulama müşterinin zihninde olumsuz sonuçlar oluşturarak, markanın çekirdek ürününün dahi olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Markanın genişletilmesinin yanı sıra başka markalarla ortaklık oluşturulması ve ünlülerin markanın reklâmını yapması yine olumlu tutumlar oluşturulması için gerçekleştirilen uygulamalardır.

Bir diğer belirleyici de marka ahlakı ile ilgili olarak müşteri algılamalarıdır. İşletmenin, markanın farkına varılmasını sağlayıp, olumlu tutumlar oluşturmak için çabalar harcarken, bir yandan da müşterilerin kişisel değerleriyle uyumlu bularak, marka hakkında olumlu düşüncelere ulaşmalarını sağlayacak marka değerlerine sahip olması gerekir. Örneğin, bu markayı pazara sunan işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olup olmadığı, bu amaçla toplumsal faaliyetlere destek olup olmadığı, uygulamalarında etik davranıp davranmadığı, çevreye duyarlı olup olmadığı gibi sorular müşterinin marka ahlakı ile ilgili algılamalarının oluşmasını sağlayacaktır. İşletmenin gerçekleştirdiği tüm uygulamalarında ve işletme politikalarında ahlâki davranıyor olması bu yönde olumlu bir algılamının oluşmasını sağlayacaktır. Müşteriye verilen sözlerin yerine getirilmesi, müşterinin bilgilerinin müşteri mahremiyetine uygun biçimde kullanılması ve çalışanlarla olan ilişkilerde haklarının gözetilmesi gibi ideal yaklaşımlar markanın sahip olduğu değerlerin müşterinin kendi değerleriyle uyumlu olduğu mesajını vermiş olacaktır.

Sonuç olarak işletme markasının farkına varılmasını, markaya yönelik olumlu tutumların gelişmesini ve işletmenin ve markanın etik olarak olumlu biçimde algılanmasını sağlayarak müşteri değerinin bir diğer bileşeni olan marka değerini oluşturmuş olacaktır.

### **1.1.1.3.Müşteri Tutma Değeri**

Yoğun bir rekabetin yaşanmakta olduğu günümüzde ne kadar güçlü bir markaya sahip olursa olsun ve müşterilerinin ürünle ilgili değer algılamaları ne kadar güçlü olursa olsun, işletmeler müşterilerini rakiplerine kaptırmamak için müşterileriyle aralarındaki ilişkilerini sürekli ve güçlü hale getirmelidirler. İşletme ile müşterileri arasındaki yaşanan deneyimlere dayalı olarak gelişen ilişkiler bu müşterilerin başka işletmeleri ya da markaları tercih etmelerini engelleyen ya da zorlaştıran etkenlerdir. Her iki taraf da birbirini tanıyarak sağlam bir ilişki geliştirmiştir. İşletmeler bu ilişkilerin sürekliliği ve müşteriye tutabilmek için bazı programlar uygularlar ve böylelikle müşterinin gelecekteki satın almalarını da kendilerinden gerçekleştirme ve bu satın almaların daha büyük miktarda gerçekleşme olasılıklarını maksimize ederken, rakipleri tercih etme olasılıklarını da minimize etmiş olurlar.

Müşterilere istediklerini tam olarak vermek ve hatta müşterinin isteğine göre ürünü kişiselleştirmek, işletme ile ilişkilerini arttıran müşterinin ödüllendirilmesi ve müşteriyle kurulan duygusal bağın güçlendirilmesini sağlayacak pazarlama uygulamaları gerçekleştirmek müşteri tutma değerinin yükseltilmesini sağlayacaktır.

Müşteri tutma değerini, müşterinin marka ile ilgili yapmış olduğu öznel ve nesnel değerlendirmelerinin ötesinde markaya bağlı kalma eğilimi olarak tanımlayabiliriz (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000, s.95).

Müşteri tutma değerinin gerçekleşmesini sağlayan belirleyiciler bağlılık programları, müşterilere özel programlar, yakınlık programları, topluluk programları ve

bilgi oluşturma programları olmak üzere beş ana başlık altında incelenebilir (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000, s.99).

İşletmeler bağlılık programları uygulayarak, müşterilerinin rakip işletmeleri tercih etmelerini engelleyecek ve böylelikle müşteri tutma değerinin yükselmesini de sağlamış olacaktadırlar. Müşterilerin işletmenin ürünlerinden vazgeçerek rakip işletmeleri tercih etmeleri kendileri için bir maliyet oluşturmaktadır. Müşterinin işletme ile arasında kurmuş olduğu ilişkiyi bir rakip işletme ile kurmak için aynı öğrenme sürecini yeniden en başından yaşamayı göze alıp alamayacağı söz konusu mal ya da hizmetin niteliği ile yakından ilgilidir. Uygulanan bağlılık programı aracılığıyla müşterinin daha sık satın alma gerçekteşirmesi ve işletme ile olan ilişkisini güçlendirmesi müşterinin işletme tarafından tutulmasını da sağlayacaktır. Bağlılık programları maliyetlerinin ve getirilerinin işletmeler tarafından çok dikkatle hesaplanması gereken uygulamalar olduğu unutulmamalıdır. Çünkü müşteriler bu programlara dâhil olmakla birlikte, rakip işletmelere çok rahatlıkla kayabilmektedirler. şüphesiz ki ürünün niteliği bu noktada çok önemlidir. Örneğin bağlılık programlarının süpermarketler tarafından başarıyla uygulanması oldukça zorken, finans kuruluşlarının sundukları ürünler başarılı olmayı daha kolaylaştırmaktadır.

Müşterilere özel programlar parasal uygulamalardan çok müşterilere yapılan özel uygulamaları kapsamaktadır. Örneğin bir havayolu şirketinin platin müşteriler olarak sınıflandırdığı öncelikli müşteri grubuna havaalanında ve uçakta özel bir takım uygulamalar yapması gibi. Zaten bir işletmenin en iyi müşterileri olarak gösterilebilecek grupta bulunanlar da kendilerine özel olarak gerçekteştirilen uygulamaları finansal uygulamalardan daha değerli görmektedirler. Bu tür uygulamalarla bu müşterilerin kendilerini daha farklı ve özel hissetmeleri sağlanmış olmaktadır.

Yakınlık ya da duygusal bağ programları parasal olmayan programlar olmakla birlikte müşteri ile bir duygusal yakınlık oluşturmak ve müşterinin adeta kendisini işletmeye adanmasını sağlamak üzere gerçekteştirilir. Bu amaçla ortak yönleri olan müşterilerden oluşturulacak gruplar aradaki duygusal bağın güçlü bir biçimde oluşmasını sağlayacaktır. Bu uygulamanın başarılı olabilmesi için müşterilerin çok iyi

biçimde tanımlanmış olması gerekir ki, arada güçlü bir duygusal bağ oluşturmanın yolunun ne olduğu da anlaşılabilir. Bunun başarılması durumunda, müşteri için bir başka işletmeyi tercih etmek çok yüksek bir maliyet oluşturacaktır. Çünkü arada var olan duygusal bağın koparılması gerekecektir.

Müşteri topluluğu programları yakınlık programlarına çok benzer uygulamalar olmakla birlikte işletmelerin markaları üzerinden o markalarını kullanan ya da tüketen müşterilerinden oluşan özel topluluklar oluşturmalarıdır. Özellikle otomobil firmalarının uyguladıkları ve müşterilerini özel olarak bir araya getirdikleri programlardır.

Bilgi oluşturma programları, işletmelerin veri tabanı teknolojileri sayesinde müşterileriyle kurdukları her bir bağlantıyı ve etkileşimi kullanarak, aralarındaki ilişkiyi güçlendirmeleridir. Müşteriyle gerçekleşen her bir etkileşim müşteri hakkında bir şey öğrenmek anlamına gelmektedir, aynı zamanda müşteri de işletme hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Örneğin bir müşteri alışveriş ettiği süpermarketi ilk ziyaret anından itibaren mağaza hakkında bir öğrenme süreci yaşamaktadır. Böylelikle zaman içinde yapmış olduğu her bir alışverişi daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleşmektedir. Öte yandan süpermarket de her bir alışveriş deneyimi ile birlikte, müşterisinin alışveriş davranışı ile ilgili bilgilerini daha da arttırmakta ve müşterinin alışverişini gittikçe daha kolay ve zevkli bir süreç haline getirmesine yardımcı olmaktadır. Var olan bu öğrenme ilişkisi zaman içinde gittikçe daha da derinleşmekte ve müşterinin aynı süreci bir rakip için tekrar en baştan yaşaması önemli bir çaba gerektirmektedir. Bu ilişki sayesinde müşterinin tercihleri tam olarak açığa çıkarılmış ve işletme de müşterisine bunun karşılığında onun isteklerine en uygun çözümlerle karşılık vermiş olacaktır.

### **1.1.2. Blattberg, Getz ve Thomas'ın Yaklaşımı**

Müşteri değeri yönetimi dinamik ve bütünsel bir süreç olup, bu süreçte müşteri elde etme, müşteriye tutma ve bu amaçla ek ürünlerin sunulması bileşenleri en uygun bir bileşimle gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu amaçla müşteriler hakkındaki veriler

ve finansal değerleme teknikleri, müşterinin yaşam süreci boyunca işletme ile olan ilişkilerinin işletme için ifade edeceği finansal değerinin maksimize edilmesi için kullanılır (Blattberg, Getz ve Thomas, 2001). Müşteri değeri yönetimi yalnızca belirlenmiş olan müşteri kitlesinin işletme için ne kadar finansal değer ortaya koyacağına belirlenmesi değildir. Müşteri değeri yönetimi aslında işletmenin varlık nedeni olan müşterilerinin ve onlarla kurulan ilişkilerin yönetilmesi anlamına gelen pazarlama anlayışıdır. Müşteri değeri yönetimi ile bir yandan pazar tabanlı bir büyüme amaçlanırken, bir yandan da bu amaçla yapılan pazarlama yatırımlarının getirisi ve karlılığı değerlendirilmektedir. Bütünsel bir pazarlama sistemi anlamına gelen müşteri değeri yönetiminde müşteri yaşam döngüsü içinde hem müşterilerin hem de müşterilere sunulan ürünlerin aynı anda yönetilmesini sağlayacak stratejiler geliştirilir. Bu süreç içinde bir yandan da ürün ve marka stratejileri oluşturularak müşteri değerine yaptıkları etkileri bakımından izlenmelidirler. Müşteri değeri yönetimi pazarlama amaçlı kullanılan kaynakların dağıtımını da müşteri temelli olarak gerçekleştirmektedir. Oysa pek çok işletme pazarlama kaynaklarının dağıtımında ürün hattı yaklaşımını benimsemektedir. Müşteri ilişkilerinin dinamik yaşam döngüleri içinde gerçekleşmesinin müşteri değeri yönetimi sürecinde takip edilmesi sayesinde pazarlama yatırımlarının düzeyinde de gerekli nitel ya da nicel değişiklikler yapılacaktır. Müşterilerin daha iyi tanınması ile kendi içinde bölümlendirilen müşterilere en uygun biçimde yaklaşmanın yolları bulunacak, ilişkiler daha derin hale getirilecektir. Ayrıca bu müşterilerle oluşturulan etkileşim sayesinde yeni müşterilerin elde edilmesine bu müşterilerin aracılık etmesi olasılığı da artacaktır. Özetle söylemek gerekirse işletme müşteri ilişkileri yönetimi ile kendisini yalnızca ürün, marka ya da gerçekleşen işlemlerden yararlanan dar kapsamlı bir anlayıştan kurtarmış olmaktadır. Müşteri ile ilgili pek çok bilgiye derinlemesine ulaşabilen işletme, bu bilgilerin yardımıyla müşteri değeri yönetiminde doğru adımları atabilmiş olmaktadır.

Blattberg, Getz ve Thomas (2001, s.11) pazarlama stratejisindeki altı önemli değişime dikkat çekmektedir.

1. Pazarlama stratejisi, taktikleri ve yönetimi müşteri odaklı hale gelmiştir.
2. İşletmeler müşteri yaşam döngüsünü yönetir hale gelmiştir ve pazarlama karması bu yaşam döngüsünün farklı aşamalarında farklı biçimde oluşturulur.

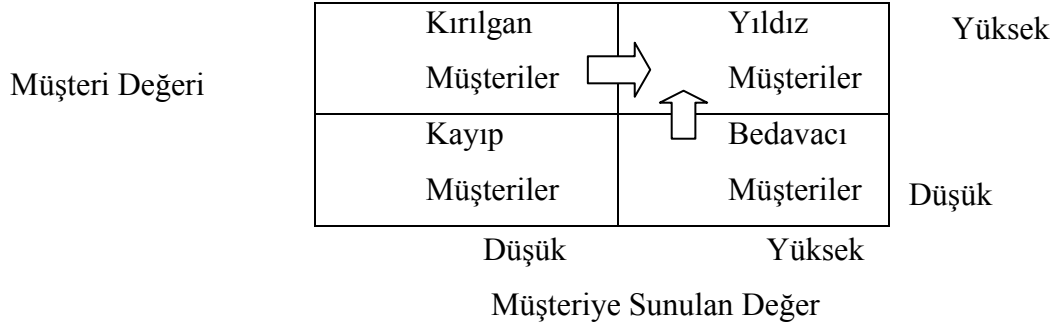
3. İşletmeler müşteri portföylerini, müşteri edinme, tutma ve ilave satışlar arasında oluşturulmuş bir dengeye göre yönetmektedirler.
4. İşletmelerin pazarlama çıktıları sayısal olarak ölçülebilir ve pazarlama uygun müşteri değeri ölçümlerini kullanarak yönetilir ve maliyetlerle finansal getiriler dengelenmektedir.
5. İşletme müşteri varlığının değerindeki değişimleri müşteri değeri akış raporları ile ortaya koymaktadır ve müşteri varlığının ölçümünde yaşamboyu değer kullanılmaktadır.
6. İşletme müşteri edinme, müşteri tutma ve ilave satışlar ekseninde organize olmaktadır.

### **1.1.3. Gupta Ve Lehmann'ın Müşterileri Varlıklar Olarak Gören Yaklaşımı**

Klasik pazarlama yaklaşımına göre önce müşterilerin, işletmenin ve rekabetin analizi yapılır ve böylelikle müşteri gereksinimleri, işletmenin yeterlilikleri ve rekabet ortamı içerisinde işletmenin gücü anlaşılmaya çalışılır. Şirketin müşterilerin gereksinimlerini rakiplerden daha iyi karşılaması hedeflenir. Pazarın bölümlendirilmesi, uygun pazar bölümünün hedeflenmesi ve konumlandırma uygun müşterilere ortak özellikleri dikkate alınarak ulaştırılmasını ve zihinlerinde mal ya da hizmetin yer etmesinin sağlanması amaçlanır. Tüm bu uygulamalar gerçekleştirilirken de işletmenin ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada oluşan bir pazarlama karmaşıklığı bulunmaktadır. Müşterileri yatırım yapılan birer varlık (Gupta ve Lehmann, 2003, Gupta ve Lehmann, 2005) olarak gören bu yaklaşım ise klasik pazarlama anlayışını tamamiyle göz ardı etmeksizin müşterilere sunulacak değer taşıdığı kritik öneme odaklanır. Müşterilere yapılan pazarlama yatırımları uzun dönemde karşılığı alınması gereken yatırımlar olarak görülür (Gupta ve Lehmann, 2005, s.43). Özellikle müşteri değeri kavramının iki anlam taşıdığı görülmektedir. Birincisi müşteriye sunulan değerdir, ikincisi de müşterinin işletme için taşıdığı değerdir. Birincisi yapılan yatırımdır, ikincisi ise bu yatırımın getirisidir. Bir işletme müşterilerine mal ya da hizmetler sunarak bir değer arz etmiş olur, bunun karşılığında müşteriler de işletmeye zaman içinde gerçekleşen bir kar akışı



şeklinde ortaya çıkan bir değer sunarlar. Yani müşteriye bugün yapılacak bir yatırım gelecekte işletmeye yarar sağlayacaktır. Bu durumda müşteriler yatırım yapılması gereken varlıklardır. Ayrıca yapılan her bir yatırım da olduğu gibi müşterilerin de yatırım olarak görülüyor olmalarından dolayı olası getirileri hesaplanmalıdır.



**Şekil 1. Müşteri Değerinin İki Yönü**

(Kaynak:Managing Customers as Investments, Sunil Gupta ve Donald R.Lehmann 2005,s.44)

Şekil 1’den görüldüğü gibi işletme müşterilerini onlara sunmakta olduğu değer ve kendisi için ifade ettikleri değer bakımından sınıflandırmakta ve yapacağı yatırıma karar verirken buna göre hareket etmektedir. İşletme için ideal müşteriler olan yıldız müşterilere işletme yüksek değer sunarken, karşılığında da onlardan yüksek kar marjları ve güçlü bağlılık biçiminde yüksek müşteri değeri elde etmektedir. Bu durum her iki tarafın da kazançlı çıktığı bir durumdur. Kırılgan müşteriler işletme için yüksek değer anlamına gelirken, işletme onlar için sunduğu değer daha yüksek olmasının yollarını bulmalıdır. Kayıp müşteriler ise her iki ölçüt bakımından da düşük bir düzeyde bulunmakta ve karlılıklarının yükseltilmesinin bir yolunun bulunamaması durumunda bu müşterilere yapılan yatırım azaltılmalı ve hatta bunlardan kurtulmanın yolları aranmalıdır. Bedavacılar ise işletme ile olan ilişkilerinde kendi çıkarları doğrultusunda tek yönlü bir yararın ortaya çıkmasını sağlamakta ve işletme için dikkate değer bir değer oluşturmamaktadırlar. Bu müşterilere daha düşük düzeyde hizmet sunarak ya da fiyatı yükselterek sunulan yararın azaltılması yoluna gidilebilir.

## 1.2.Müşteri Kârlılığı

Müşteri kârlılığı bireysel müşteri tarafından işletmeye sağlanan net parasal katkıdır (Mulhern, 1999, s.26). Kârlılık belirlenirken işletme birimi, ürün, marka ya da işletme düzeyinde hesaplanmakta, ancak müşteri bazında hesaplama tercih edilmemektedir. Bunun nedeni bu hesaplamanın önemli olmaması değil, müşteri bazında yapılacak hesaplamanın oldukça zor olmasıdır. Çünkü öncelikle müşteri hakkında elde edilmesi gereken bireysel verilerin bir araya getirilmesi başlı başına bir sorun oluşturmaktadır. Müşterinin bireysel olarak gerçekleştirdiği satın alma bilgileri ve değişken pazarlama maliyetlerine belirlenmiş olan dönemler dikkate alınarak ulaşmak oldukça zor olmaktadır. Ancak artık müşterilerin alışveriş verilerini ortaya koyan çok büyük ölçekli müşteri veri tabanlarının bulunması müşteri karlılığı analizini mümkün kılmaktadır.

Müşterilerin kârlılıkları zaman içerisinde dört nedenden dolayı artmaktadır. Birincisi müşterilerden elde edilen gelirler zamanla artmaktadır ve bu durum tipi olarak karşılaşılan bir durumdur. Örneğin bir kredi kartı müşterisi kredi kartını aldıktan sonraki yıllar içinde başlangıçta daha az ve yavaş olmak üzere, zamanla harcamalarını yükseltmektedir. İkinci olarak mevcut müşteriler zamanla işletme için daha az maliyetli hale gelmektedirler. İşletmenin ürünlerini zamanla daha iyi tanımakta ve örneğin daha az öneri ya da yardımlara gereksinim duyar hale gelmektedirler. Üçüncü olarak memnun olmuş müşteriler çapraz satış ya da üst satış gibi işletme için daha fazla gelir kaynağı olan müşteriler olmalarının yanı sıra işletmeyi başkalarına tavsiye ederler. Dördüncü olarak bazı sektörlerde eski müşteriler yenilere göre daha yüksek fiyatlar öderler. Bu durum özellikle bazı mal ya da hizmetlerde yeni müşterilere diğer müşterilere sunulmayan özel indirimlerden de kaynaklanmaktadır (Reichheld 1996, s.39).

Müşteri karlılığı analizi ile müşterilere diğer ekonomik birimler gibi birer varlık olarak bakılmakta ve bu anlayış da klasik anlayışın değişime uğraması anlamına gelmektedir. Pazarlama kararları diğer işletme kararlarından farksız olarak yatırım amaçlı kararlardır ve bu amaçla yapılan harcamalar da beklenen getirileri bakımından

değerlendirilmektedir. Müşteri karlılığı hesaplaması ile ulaşılabilecek bilgi pazarlama amaçlı alınacak pek çok karar için önemli bir girdi olacaktır. Müşteri karlılığı hesabına ulaşan bir işletme elindeki sonuçlar sayesinde sahip olduğu pazarlama kaynaklarını müşteriler ve pazar bölümleri arasında nasıl paylaşacağını da daha doğru ve kesin biçimde belirleyecektir.

Müşteri karlılığının belirlenmesi aslında tek başına yeterli olmayacaktır. Çünkü diğer finansal verilerle birlikte müşterilerin karlılıkları dikkate alınmalı ve karar verme sürecinde hepsi birlikte kullanılmalıdır. Aksi takdirde müşteri karlılığı tek başına yanıltıcı da olabilir. Özellikle müşteri kârlılığının geçmiş verilerden hareketle hesaplanıyor olması kârlı gibi görülen müşterilerin aslında uzun dönemde işletme için zararlı olmaları gibi bir sonuç doğurabilir (Ryals, 2002, s.241).

### **1.2.1.Karlılık Ölçümü Bileşenleri**

Hesaplama yapılırken dikkate alınacak temel bileşenler aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.2.1.1.Müşterilerin Belirlenmesi**

Öncelikle kârlılık analizinin yapılacağı müşteri biriminin tanımlaması yapılmalıdır. İşletmenin yapacağı uygulamaya bağlı olarak birimlerin tanımlanmasının ardından, farklı birimlerin kârlılık hesaplamaları yapılabileceği gibi, yalnızca bazı birimler için hesaplama yapılması da tercih edilebilir. Kârlılık hesaplanırken ideal olan bireysel düzeyde hesaplama yapmaktır, ancak bazen bireysel müşterilerin bir araya gelerek yığınlar haline getirilmesi tercih edilir. Çünkü bireysel düzeyde verilere ulaşmak her zaman mümkün olmayabilmektedir. Ayrıca bu düzeyde veri kullanımı ekonomik olmayabilir. Örneğin tüketim malları satan perakendeciler için bireysel veriler yerine aile ya da hane halkı verilerini kullanmak çok daha uygun olmaktadır. Ailenin bir bütün olarak yapacağı harcamaların parasal miktarını kullanmak

çok daha anlamlı olmaktadır. Müşterileri yığınlar haline getirerek belirlenecek daha genel ortak özellikler bu müşteri bölümlerine uygulanacak ilişkisel pazarlama uygulamalarının oluşturulmasını kolaylaştırır.

Kârlılık analizi, var olan müşterilerin yanı sıra olası müşteriler için de yapılabilir. Mevcut müşteriler için oldukça ayrıntılı verilere ulaşmak mümkün olabilirken, olası müşteriler için aynı durum söz konusu değildir. Genellikle olası müşteriler için yapılan olası karlılık kestirimlerinde mevcut müşterilere benzeterek hesaplamalar yapılır.

Kârlılık hesabının yapılması sırasında kullanılan veri tabanında bulunan pek çok müşteri hakkındaki veriler çok büyük farklılıklar göstermektedir. Bu veri tabanlarında adları bulunan pek çok müşteri aslında işletmenin aktif olarak müşterisi durumunda olmayabilmektedir. İşte bu durumdaki müşterilerin belirlenmesi yapılacak kârlılık hesabı ve analizinde büyük önem taşır. Öncelikle bu müşterilerin hangi ölçütlere göre aktif ya da pasif sayılacaklarını belirlemek gerekecektir. Müşterinin aktif olup olmadığını belirlemek amacıyla müşterilerin gerçekleştirdikleri satın alma işlemlerinin sayısı ve zamanlaması kullanılmaktadır (Schmittlein vd, 1987; Schmittlein ve Peterson, 1994).

#### **1.2.1.2. Ürünlerin Belirlenmesi**

Öncelikle analizde dikkate alınacak ürünlerin her biri farklı ürün olarak mı, yoksa ürün grupları olarak mı dikkate alınacağına karar vermek gerekmektedir. Daha geniş yığınlar haline geldikçe ürünler hakkında verilecek kararlar daha genel hale gelecektir. Ürünler ile ilgili yapılacak bu karlılık analizi örgütsel düzeyde de yapılabilir. Örneğin belirli bir ürün grubu yerine belirli bir bölge için yapılacak analiz ürünün niteliğinin de uygun olması durumunda çok daha anlamlı olabilir.

### 1.2.1.3. Müşteri Kârlılığı Ölçümü

Müşteri kârlılığının ölçümünün ne şekilde yapılacağına karar verilmesi çok önemlidir. Yalnızca belirlenmiş olan bazı çekirdek müşteriler ya da müşteri gruplarının kârlılıkları hesaplanabileceği gibi daha farklı uygulamalar da söz konusu olmaktadır. Kârlılıkları hesaplanan müşterilerin yanı sıra işletmeye kâr sağlayan ve farklı ölçütlere göre dikkate alınan fikir liderleri ya da pazardaki çok farklı ürünler hakkında bilgi sahibi olan pazar kurtları gibi farklı müşteriler de olabilir ve bunların da kârlılıkları hesaplanmak istenebilir.

Bu karar verilirken dikkate alınacak bir diğer nokta da yapılacak hesabın içinde bulunulan dönem için mi yoksa ileriye dönük mü yapılacağıdır. İleriye dönük olarak yapılacak kestirimler oldukça karmaşık uygulamaları gerekli kılmakla birlikte, ileriye dönük yapılacak olan kestirimlerin önemli kestirim hatalarını da barındırdığı unutulmamalıdır. Bununla birlikte finansal analizler açısından ileriye dönük kestirimlerin özellikle çok önemli olduğu da açıktır. İleriye dönük kestirimlerde bugüne dönük olarak yapılacak indirgemeler paranın değerinin ortaya konması bakımından dikkate alınmaktadır.

Kârlılık marka ya da kategori düzeyinde hesaplanabilir. Ancak marka düzeyinde hesaplanan kârlılık da sonuç olarak kategorinin kârlılığının belirlenmesinde kullanılacaktır.

Hesaplamanın yapılacağı zamanın belirlenmesi yapılacak hesaplamanın isabeti açısından çok önemlidir. Zaman uzun tutuldukça daha fazla satın alma döngüsü izlenmiş olacak ve müşterilerin davranışları daha anlamlı bütünler halinde dikkate alınmış olacaktır. Ancak zamanın uzun olması hesaplamanın isabetli olma olasılığını da olumsuz yönde etkileyecektir.

#### 1.2.1.4. Maliyetlerin Dağıtılması

Değişken maliyetlerin de hesaplama sırasında özellikle dikkate alınması yapılacak olan hesaplamanın karmaşıklaşmasını sağlamaktadır. Ancak müşterilerin kârlılıklarının hesaplanmasında değişken maliyetlerin de dikkate alınması müşterilerin ölçümünün daha sağlıklı yapılması anlamına gelecektir.

Müşteri edinme maliyetleri her zaman spesifik olarak tanımlanmamakta ve belirlenmemektedir. Müşteri edinme amacıyla yapılan faaliyetlerin maliyetlerine ulaşabilmek aynı zamanda bu faaliyetlerin türüne bağlıdır. Bazı maliyetler müşteri gruplarına göre kolaylıkla belirlenebilirken, kitlesel yollarla yapılmış olan reklâmların tüm müşteriler için yapılmış olduğu göz önünde bulundurulur. Ancak bu durumda hangi müşteri grupları için ne oranda harcama yapıldığının belirlenmesi olanaksızdır. Oysa bu maliyetlere her bir müşteri bölümü için ne oranda katlanıldığının belirlenebilmesi yapılacak olan hesaplamanın daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır.

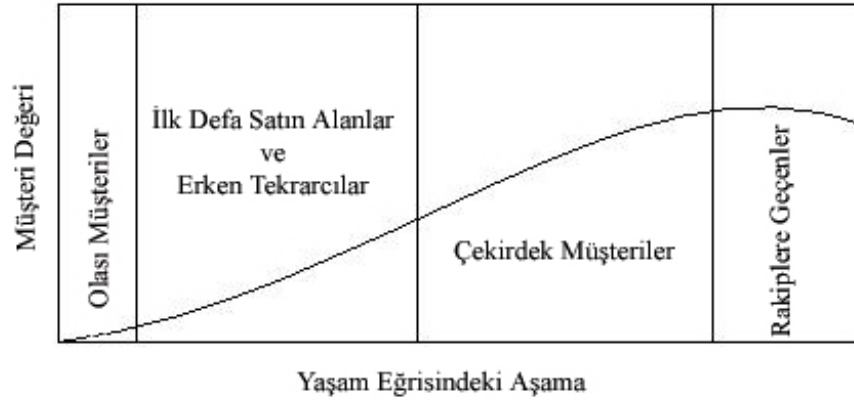
Özellikle bazı endüstri kollarında müşterilere yönelik olarak yapılan tutundurma faaliyetleri nedeniyle katlanılan maliyetler gibi bazı maliyetler dikkate alınmazken, bazılarında bu konuda özellikle bilgiler ulaşılabilir durumdadır. Özellikle son tüketiciye yönelik olarak satılan mal ya da hizmetlerde yapılan müşteri edinme harcamaları ve katlanılan maliyetler en azından toplam sonuçlar olarak çok yakından takip edilmektedir.

## 2. MÜŞTERİ YAŞAM DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Müşteri ile işletme arasındaki ilişki belli bir gelişme süreci izler. Olası müşteriler, ilk defa satın alan ya da yeni müşteriler, işletmenin uzun süredir müşterisi durumunda olanlar farklı gereksinimlere sahip olabilirler ve işletme ile aralarındaki ilişki geliştikçe beklentilerinin ve davranışlarının değişmesi de olağandır. Müşteri yaşam eğrisi de bu farklılıkların yönetiminin gerçekleşmesini sağlar. Müşterinin yaşam döngüsünün hangi aşamasında olduğunun bilinmesi müşterinin değerinin de kestirimine

yardımcı olacak, ayrıca müşteriye özel pazarlama uygulamalarının gerçekleştirilmesini de sağlayacaktır.

Aşağıdaki şekilde müşterilerin ilk aşamadan itibaren işletme ile olan ilişkileri bir yaşam döngüsüne göre gösterilmiştir.



**Şekil 2: Müşteri Yaşam Döngüsü**

(Kaynak : Customer Equity, Robert C. Blattberg, Gary Getz ve Jacquelyn S. Thomas 2001, s.14)

### 2.1. Olası Müşteriler

İşletme için potansiyel değere sahip olan ve henüz işletmenin müşterisi olmayanların oluşturduğu gruptur. İşletme tarafından hedeflenen ancak henüz işletmenin müşterisi durumunda olmayanlardır (Berry 2004, s.457). Olası müşteriler içinde yüksek nitelikli olanlar ve işletme için yüksek potansiyel değer oluşturanlar özellikle dikkatle izlenmesi ve işletmenin ürünlerini satın almaya yönlendirilmesi gerekenlerdir. Müşteri yaşam döngüsünün yönetilmesi sürecinde kendilerine has özellikleri dikkate alınarak hedeflenmesi gereken bir kitledir. Giriş aşamasında olmaları nedeniyle ne tür fiyatlandırma politikalarıyla potansiyel değer gerçeğe dönüştürüleceği, ne tür tutundurma politikalarıyla ikna edilebilecekleri gibi verilmesi gereken önemli kararlar bulunmaktadır. Örneğin tutundurma çabalarıyla verilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunda, işletmeye güvensizlik duyacak olan müşteri mal ya da

hizmeti satın almaya devam etmeyeceği için müşteri yaşam döngüsü içinde ileri aşamalara geçmeyecektir. Oysa müşteri değeri yönetimi kazanılan yeni müşterilerin elde tutulması ve sürekli müşteriler haline getirilmesini amaçlamaktadır. O halde, olası müşterilere yönelik olarak uygulanan pazarlama taktiklerinin müşterilerle olan ilişkilerin ileri aşamalarında da etkili olacağını unutmamak gerekmektedir. Olası müşterinin işletme tarafından kendisine sunulacak olan ürünle ilgili olarak sahip olacağı beklentilerinin karşılanması pazarlamacının hedefidir ve bu amaçla yapılacak tüm uygulamaların da bu amaca yönelik olması gerekmektedir. Bu beklentilerin karşılanması ya da aşılması müşteriyle olan ilişkinin ileri aşamalara geçme olasılığını yükseltecektir. Müşteri beklentilerinin kalite, fiyat, hizmet gibi farklı bileşenlerden oluşacağını ve bu bileşimin de müşteriler arasında farklılıklar göstereceğini unutmamak gerekir.

## **2.2. İlk Defa Satın Alanlar**

Müşteriler bir defa satın alma gerçekleştirdikten sonra bu aşamaya geçmiş olurlar. Bu müşteriler bir mal ya da hizmeti ilk defa satın almış, bir hizmete yeni abone olmuş ve sözleşme imzalamış olabilirler (Berry 2004, s.457). Yeni kazanılmış olan bu müşterilerin, işletmenin müşteri tabanı içinde en düşük müşteri tutma oranına sahip olan müşteri bölümü olduğu görülmektedir. İşletmeye yönelik tutumlarını henüz biçimlendirmiş değillerdir. Bu müşteriler işletmeye sahip oldukları beklentilerinin karşılandığını düşündükleri yönünde bir işaret vermektedirler, ancak hala bir değerlendirme süreci de sürmektedir. Kendilerine sunulan ürünle ilgili olarak içinde buldukları öğrenme süreci devam etmektedir. Beklentilerinin tam olarak karşılandığına henüz yeterince ikna olmuş değillerdir. Sunulan değer beklentilerini karşıladığını düşünmeleri halinde satın almaya devam edecek ve kendilerine sunulan değer ile ilgili algılamaları olumlu yönde devam ederse sürekli müşteri haline geleceklerdir. Bu aşamada tek bir olumsuzluğun bile müşterilerin işletme ile olan ilişkilerini sona erdirmelerine neden olduğu bilinmektedir.



Mal ya da hizmetlerin satın alınma döngülerinin uzunlukları müşterilerin tekrar satın alma olasılıklarının düşük olmasına neden olabilmektedir. Satın alma döngüleri kısa olan ve tekrar satın alınma olasılıkları yüksek olan ürünler için müşterilerin ilk satın alma sonrasında tekrar satın alan müşterilere dönüştürülmeleri ve çekirdek müşteriler haline gelmeleri önemlidir. Bu müşteriler için ilk satın alma sonrasında belirlenebilecek gelecekteki olası değerleri müşteri değerine etki edecek önemli bir etkidir.

### **2.3. Erken Tekrarcılar**

Satın alma eyleminde ilk tekrarı gerçekleştirenler bu guruba girmektedirler. İlk defa satın alan müşterilerle karşılaştırıldığında yeniden satın alma olasılığı daha yüksek olan müşterilerdir. Ancak bu müşterilerin de hala değerlendirme aşamasında olduğu unutulmamalıdır. Kendilerine sunulan mal ya da hizmetle ilgili olarak beklentilerinin karşılanmadığını düşünmeleri halinde rakipleri tercih edebilirler. Bu aşamadaki müşteriler ilk defa satın alanlar kadar hassas değildirler, ancak çekirdek müşterilerle karşılaştırılınca daha düşük müşteri tutma oranlarının söz konusu olduğu müşterilerdir.

### **2.4. Çekirdek Müşteriler**

Mal ya da hizmeti düzenli olarak tekrar satın almaya başlayan müşteriler çekirdek müşteriler gurubunu oluştururlar. İşletmenin kendilerine sunduğu mal ya da hizmetin beklentilerini karşıladığını düşünmektedirler. Ürünle yaşanan sıradan sorunlar işletme ile yaşadığı olumlu deneyimler nedeniyle müşteri rakiplere yönelmez. Bu aşamadaki müşterilerin işletmeye yönelik tutumlarında ilgili mal ya da hizmetin niteliği de önemlidir. Çok sık kullanılmayan ürünler her kullanım sırasında müşterinin mal ya da hizmeti ve işletmeyi yeniden değerlendirmesini gerekli kılıyor dahi olsa, olumlu deneyimler öncelikle göz önünde bulundurulur ve olumsuz durumların önüne geçer. Müşterinin örneğin abonelik yoluyla aldığı ürünlerde her bir abonelik yenileme döneminde bir yeniden değerlendirme yaptığı görülmektedir.

Bu aşamadaki müşteriler, en yüksek müşteri tutma ve müşteri başına satış oranına sahip oldukları için işletme açısından önemlidirler. Bu müşteriler işletme için özel müşteriler olmaları nedeniyle, kendilerine özel uygulamalar yapılmalıdır. Oysa pek çok işletme yüksek müşteri tutma oranına güvenerek bu müşterilere özen göstermeyebilmektedir.

## 2.5. Rakiplere Geçenler

Çekirdek müşteriler, bir süre sonra rakiplere geçme ve onların mal ya da hizmetlerini tercih etme isteği duyabilirler. Yani rakip mal ya da hizmetlerin pazara çıkması, müşterinin işletme ile ilgili yaşadığı ve müşteriyi memnun edecek biçimde çözülemeyen önemli bir sorun ya da yalnızca müşterinin söz konusu mal ya da hizmetten sıkılması gibi nedenler müşterileri bu biçimde davranmaya yöneltir.

Müşterilerin rakiplere geçmesine neden olan bazı faktörler işletme tarafından kontrol edilebilir, bazılarıysa kontrol edilemez. İşletme dışında ortaya çıkan bazı olaylar işletmenin politikaları tarafından etki altına alınamayacağı için, müşterinin kararını etkilemek de neredeyse olanaksız olacaktır. İşletmeler kendileri dışında ortaya çıkan durumların olumsuz etkilerini ne derecede ortadan kaldıracabileceklerini ya da azaltacaklarını araştırmalıdır. Bu konuda verecekleri kararları aynı zamanda müşteri tutma amaçlı gerçekleştirecekleri çabalarının etkili olup olmayacağını anlamalarına da yardımcı olacaktır.

İşletmeyi terk eden ve rakiplere geçen müşterinin doğru bir biçimde tanımlanması ve söz konusu sorunun ne olduğunun anlaşılabilmesi müşterinin yeniden kazanılmasını sağlayabilmektedir. Oysa pek çok işletme bu şekilde kaybettikleri müşterilerini yeniden kazanmayı düşünmemektedirler.

İşletmelerin rakiplere geçen müşterilerini takip etmeleri her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü müşterinin işletmeyi terk ettiğini anlamak ya da farkına varmak her mal ya da hizmette aynı derecede kolay olmamaktadır. Karşılıklı bir sözleşme ya da

anlaşmaya dayalı bir ürün satışı gerçekleşmesi durumunda müşterinin işletmeye terk ettiği kolaylıkla görülebilir, ancak böyle bir ilişkinin söz konusu olmadığı örneğin perakendecilik gibi sektörlerde müşteri ile ilişkiler oldukça karmaşıktır. Öte yandan müşteri yalnızca işletmeyi terk etmekle kalmayıp, belki de söz konusu mal ya da hizmeti kullanmak ya da tüketmekten vazgeçiyor olabilir ki, bu durum ilgili ürün açısından işletmeye bir etkide bulunma şansı bırakmazken, başka fırsatlar oluşturmasına olanak tanıyabilir.

Rakiplere geçen müşterilerin takibi ve bu takipten hareketle oluşturulacak modeller müşteri yaşamboyu değer konusundaki hesaplamalarda da kullanılabilir (Neslin vd., 2006, s.204). Kaybedilme olasılığı yüksek olan müşterilerin de önceden belirlenmesi durumunda, bunlardan kaybedilmemesi gerekenlere yönelik özel tutundurma çabaları uygulamaya geçirilebilir.

### **3.VERİ MADENCİLİĞİ VE MÜŞTERİ DEĞERİ ALANINDAKİ UYGULAMALARI**

Bugünün yoğun rekabet ortamında müşteriler için yaşanan kıyasıya rekabet işletmelerin bu müşteriler hakkında bilgi sahibi olmalarını zorunlu hale getirmiştir. Öte yandan günümüz pazarında müşteriler artık hemen her şey hakkında bilgi sahibi olmakta ve her zamankinden daha fazla seçme şansına ulaşmış durumdadırlar. Böyle bir durumda söz konusu müşteriler hakkında rakiplerin sahip olmadıkları bilgilere ulaşmış olmak bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Müşterilerle kurulması hedeflenen uzun dönemli ilişkilerin gerçekleşebilmesi için bu müşterilerin ileride ne şekilde davranacaklarını kestirmek gerekmektedir ve bu kestirim ancak bilgiye dayalı olarak yapılabilir. Şüphesiz ki işletmeler bu tahminleri her zaman olduğu gibi daha önce de sahip oldukları bilgilere dayanarak yapmaktaydılar. Ancak klasik pazarlama anlayışının yerini uzun dönemli müşteri ilişkilerine dayalı anlayışa bırakmasıyla birlikte, işletmelerin verecekleri kararlar da daha karmaşık hale gelmiştir. Sahip olunan bilgilerin ötesinde daha fazla bilgiye sahip olmak ve bu bilgileri ifade ettikleri anlamları bakımından daha da derinleştirmek müşterilerin davranışlarını daha iyi anlamak ve

dolayısıyla da daha doğru kararlar verebilmek demektir. İşletmelerin müşterilerle uzun dönemli başarılı ilişkiler kurabilmeleri için bilgilerin keşfedilmesi süreci ile bu bilgilerin pazarlama stratejileri için en uygun biçimde kullanımının doğru bir biçimde bütünleştirilmesi gereklidir. Böylelikle pazarlamacılar müşteriler hakkında geniş kapsamlı ve isabetli olma olasılığı düşük olan genellemeler yapmak yerine, müşterilerinin gereksinimlerini daha yakından tanıma ve anlama fırsatı bulmuş olacaktırlar.

İşletmeler bu amaçla veri madenciliği uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Veri madenciliği yararlı olma olasılığı olan ancak açığa çıkarılması gerekli bilgiyi verileri analiz ederek ve araştırarak bulma sürecidir (Shaw, Subramaniam, Tan ve Welge, 2001, s.128). Verilerin içine gizlenmiş olan kalıpları ve ilişkileri keşfetmek veri madenciliğinin işidir (Rygielski, Wang ve Yen, 2002, s.485). Çok büyük miktarlarda veri arasından kullanılacak olanların keşfi ve seçimi, modellenmesi sonucunda daha önce bilinmeyen kalıplara ulaşılır ve sonuç olarak daha önce ifade edilen derinlikteki ve genişlikteki bilgiye ulaşılmış olur. Daha önceden ortaya çıkarılmamış olan kalıpların ortaya çıkarılması veri madenciliği sürecinin önemli bir aşamasıdır ve veri tabanını oluşturan veri alt setlerinin aralarındaki ilişkiler bu kalıpları oluşturur. Büyük bir veri seti içindeki kalıpların ortaya çıkarılması ve tanımlanması bu veriler içinden derinde bulunan bilgilere ulaşmak anlamına gelmektedir. Veri madenciliği istatistiksel analiz, karar ağaçları, yapay sinir ağları, bulanık mantık, genetik algoritma ve benzeri ileri düzeyde hesaplama teknikleri kullanır. Veri madenciliğinin ileri bilgisayar teknolojisindeki donanım ve yazılım yönlü gelişmelerle birlikte kullanımı daha da artmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki, ileri düzey hesaplama teknikleri ya da bilgisayarlar yalnızca yöneticilerin kullanmaları gereken malzemeleri sunarlar. Veri madenciliği adı verilen tekniklerle ulaşılan sonuçlar eğer rakiplerden öne geçmeye yarayan kararlar alınmasına destek olmuyorsa, işletmenin etkin bir bilgi yönetimi uyguladığı asla söylenemez.

Veri madenciliği uygulamaları ile çok büyük veri yığınlarından yararlanılarak kullanılabilir kalıplara ulaşılır. Örneğin bir müşteri bölümünün piyasaya yeni

çıkarılacak bir ürünle ilgili ne tür bir tepki göstereceğine dair bir davranış kalıbına ulaşılabilir.

Veri madenciliğinin verilerin toplanmaya ve depolanmaya başlamasıyla ortaya çıkan sürecin yaşanmakta olan son aşamasıdır. İlk önceleri işletmeler verileri bunlardan bir takım hesaplamalar yaparak, sonuçlar çıkarmak üzere kullanıyorlardı. Bu aşamada durağan bir takım verilerle mevcut olan yani geçmişe ait olan bilgiler elde ediliyordu. Daha sonraları bilgi yönetimi anlayışının işletmelere biçimsel olarak yerleşmeye başlamasıyla birlikte veriler veri tabanlarında belli bazı formatlarda toplanmaya başlandı. İşletmelerin bilginin toplanmasını ve raporlanmasını bir işletme politikası haline getirmeye başladıkları bu dönemde çok karmaşık olmamakla birlikte, farklı işletme birimleri kendilerine gerekli olan bilgilerin üretilmesini sağlamaya başladılar. Zamanla çok boyutlu veri tabanları oluşturulmaya başlandı ve işletmeler bu verileri adeta bir okyanusta gezinircesine kullanmaya başladılar. Ancak bir sonraki aşama olan veri madenciliği ile birlikte bu veriler daha ileri teknikler kullanılarak ileriye dönük ve proaktif bilgilere ve sonuçlara ulaşılmasını sağlamış oldu (Rygielski, Wang ve Yen, 2002, s.486).

Veri madenciliği veriyi kullanır ve gerçek durumun bir model haline getirilmiş şeklini karar verirken kullanmak üzere sunar. Veriler arasındaki ilişkileri ve kalıpları ortaya çıkaran veri madenciliği uygulamaları üç genel kategoriye ayrılabilir (Rygielski, Wang ve Yen, 2002, s.487). Bunlar keşif, tahmine dayalı modelleme ve sorgulayıcı analiz şeklinde sıralanabilir. Keşif, var olan veri tabanını hakkında daha önceden belirlenmiş bir fikir ya da hipotez olmaksızın saklı olan kalıbı bulmak amacıyla inceleme sürecidir. Eğilimlerin, sapmaların, ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleşen bir süreçtir.

Tahmine dayalı modelleme veri tabanından keşfedilmiş olan kalıpları alıp gelecek hakkında tahminde bulunmak üzere kullanma sürecidir. Gelecek hakkında yapılan kestirimler bu şekilde ortaya konur.

Sorgulayıcı analizde ise ortaya çıkarılmış olan kalıplardan hareketle anormal ya da farklı veriler ortaya çıkarılmaya çalışılır.

### **3.1. Veri Madenciliğinin Müşteri Değeri Uygulamaları**

Veri madenciliği alanındaki teknikler müşteri değeri yönetimi sürecinin farklı aşamalarında kullanılmaktadır.

#### **3.1.1. Olası Müşterilerin Tanımlanması**

Veri madenciliği olası müşterilerle ilgili olarak özellikle şu üç rolü yerine getirir (Berry, 2004,s.88):

1. Uygun olası müşterilerin belirlenmesi.
2. Bu olası müşterilere ulaşmak üzere iletişim kanalının belirlenmesi.
3. Farklı olası müşteri grupları için uygun mesajların seçimi.

Uygun müşteriler yalnızca işletme tarafından kendilerine sunulacak olan ürüne ilgi duymazlar, aynı zamanda satın alma düşüncesi taşır ve satın alırlar, uzun dönemde de karlı müşterilere dönüştürülme olasılığı olan müşterilerdir. Veri madenciliği öncelikle uygun olası müşteriyi tanımlar ve ardından bu tanıma uygun olanlara ulaşabilmek için gerekli kuralları koyar. Bir olası müşterinin tanımlanması ne kadar kolay ya da zor olursa olsun, öncelikle bu olası müşterilerin hedeflenmesi gereklidir. Hedefleme aşamasında öncelikle olası müşterinin nasıl bir mesajla dikkatinin çekileceğine karar vermek gerekir. Mesaj reklâm yoluyla iletilebileceği gibi, posta, telefon ya da elektronik posta gibi daha doğrudan bir yol da tercih edilebilir. Hatta açık hava reklâmları bile kullanılabilir.

Uygun müşteri adaylarıyla iletişim kurmak bunların işletme ile ilişkiye girmelerinin sağlanması için zorunludur. İşletmeler bu kişilerle reklâm yoluyla ya da doğrudan pazarlama yoluyla iletişim kurarlar. Reklâm ile ilgili olarak alınacak değişik

kararlarda veri madenciliği uygulamaları devreye girmektedir. Örneğin, ortak özelliklerine göre belirlenmiş olan müşteri gruplarının belirlenmesi ve ardından da bu gruplara özel olarak hazırlanmış olan reklam mesajlarının ne şekilde ulaştırılacağına karar verilmesi gibi.

Uygun mesajın belirlenmesi çok önemlidir, çünkü bazen aynı ürün için bile farklı hedef gruplara farklı mesajlarla ulaşmak gerekebilir. Örneğin aynı gazete bir kişiye spor sayfası ile çekici gelirken, evde bir başka kişi için politika ve ekonomi sayfaları önem taşıyabilir.

### **3.1.2.Müşteri Portföyünün Bölümlendirilmesi**

Veri madenciliği uygulamaları yoluyla müşteriler bölümlere ayrılır ve böylelikle de bu gruplara uygun mal ya da hizmetlerin oluşturulması mümkün olacaktır. Bu bölümlendirmede işletmenin ve mal ya da hizmetin özelliğine göre farklı bölümlendirme uygulamaları söz konusu olabilmektedir. Örneğin evli ve çocuksuz çiftler grubu gibi ya da vejetaryen bayanlar gibi. Bu bölümlendirmelerde önemli olan davranışsal boyutları göz önünde bulundurmaktır.

Bu davranışsal boyutlara göre yapılacak bölümlendirmede kullanılacak olan tekniklerden birisi kümeleme analizidir. Bazen işletmeler bu bölümlendirmeyi belirli pazarlama amaçlarıyla ilişkilendirerek yapabilmektedirler. Örneğin müşteriler karlılıklarına göre bölümlendirilerek, işletmeyle olan sözleşmelerini yenilemesi hedeflenenlerin belirlenmesi amacına ulaşılabilir. Bu gibi uygulamalarda genellikle karar ağacı teknikleri kullanılmaktadır.

### **3.1.3Müşteri Değerinin Belirlenmesi**

Müşteri değerinin bulunması oldukça karmaşık ve zordur. Veri madenciliği uygulamalarında bu değer hesaplanması sırasında, belirlemenin ileriye

dönük mü olacağı yoksa yalnızca sahip olunan verilerden hareketle durağan bir hesaplamanın mı yapılacağı önemlidir. Hesaplama sırasında maliyetler, indirgeme oranı, zaman gibi değişkenlere karar verilmesi ve bunların belirlenmesi önemlidir. Ayrıca rekabetin de dikkate alınması yani pazardaki diğer rakiplerin de göz önünde bulundurulması hesaplamayı daha da karmaşıklaştıracaktır. Müşteri değeri hesaplamalarında yapay sinir ağları ya da genetik algoritma gibi veri madenciliği teknikleri kullanılabilir.

#### **3.1.4.Çapraz Satış ve Üst Satış Kararları**

Veri madenciliği uygulamaları ile hangi müşterilere ne sunulacağı ve ne zaman sunulacağı belirlenmeye çalışılır. Müşteri yaşam sürecinin doğru bir biçimde izlenmesi halinde uygun veri madenciliği teknikleri ile doğru zamanda uygun mal ya da hizmetler uygun müşterilere ulaştırılabilir. Örneğin yaşam sürecinin başlangıcında olan müşterilerin işletmenin mal ya da hizmetlerine yönelik davranışları oluşma aşamasında olduğu için buna uygun hareket etmek gerekecektir.

Çapraz satış amacıyla işletmenin ürünleri ya da müşterileri arasındaki benzerlikleri ortaya çıkarmak üzere veri madenciliği uygulamaları kullanılır. Böylelikle genellikle birlikte satılan ürün kümeleri belirlenir ve bunları satın alma eğilimindeki müşteriler tespit edilerek, hedef bu ürün kümelerinin belirlenmiş olan müşterilere satılmasıdır. Bu yöntem özellikle çok farklı ürünler satan perakendeciler için uygundur.

Üst satış ya da ilave satış alanlarında kullanılan bir veri madenciliği uygulaması da yanıt modelleridir. Bu modeller de kendilerine sunulacak bir teklife olumlu karşılık verme olasılığı en yüksek olan müşterilerin belirlenmesi amaçlanır.

#### **3.1.5. Müşteri Tutma ve Müşteri Kaybı**



Müşteri kaybı özellikle olgunluk aşamasında olan ve giriş aşamasında yaşanmış olan hızlı büyümenin son bulduğu endüstriler için çok önemli bir göstergedir. Müşteri kaybı önemlidir, çünkü kaybedilme ihtimali olan müşterilerin önceden kestirilmesi durumunda müşteri kaybının önüne geçilmiş olur. Müşteri kaybını ortaya koyabilmek mal ya da hizmetin niteliğine bağlı olarak çok zor olabilir. Bazı sektörlerde de müşteri kaybı şeklinde ifade edilecek durumun ne olduğunun tanımlanabilmesi çok önemlidir. Örneğin perakendeci müşterisi satın almakta olduğu ürünlerin niteliği gereği aynı zamanda pek çok perakendeciden alışveriş etmekte olacağı için müşterilerinin hareket kalıplarını belirleyebilmek perakendeciler için çok zordur. Ayrıca kredi kartı kullanımı gibi bazı durumlarda müşteriler işletmeyi terk etmemiş olmakla birlikte yalnızca ürünü kullanmıyor olabilirler.

Müşteriler bazen işletmenin mal ya da hizmetlerini almıyor olabilir, ancak bu durum bu ürünün artık tercih edilmiyor olmamasından da kaynaklanıyor olabilir. Yani müşteri artık farklı bir ürün kategorisini tercih ediyor olabilir (Hogan, Lemon ve Libai, 2003, s.198). Bu iki durum tamamıyla birbirinden farklı olarak değerlendirilmelidir.

İşletmelerin müşteri kaybının niteliğini tespit etmiş olmaları çok önemlidir. Çünkü bazen müşteriler işletmeyi terk etmeye işletme tarafından zorlanmak durumundadırlar. Çünkü bu müşteriler işletmeyi sürekli olarak zarara uğratmaktadırlar ve işletme acilen bu müşterilerden kurtulmak zorundadır.

#### **4. MÜŞTERİNİN DEĞERİNİ HESAPLAMAK**

Müşterinin kendisi için ifade ettiği değeri hesaplamak işletme için önemli bir konudur. Böylelikle yapmakta olduğu harcamaların ya da katlandığı maliyetlerin de karşılığını alıp almadığını görecektir, uzun dönemde karlı müşterilerle sağlam ilişkiler kurabilecektir.

#### 4.1. Müşteri Yaşamboyu Değeri

Müşteri yaşamboyu değeri kavramı pazarlama literatüründe Dwyer (1989) tarafından önerilmiştir. Öncelikle kullanılabilir verilerin zaten mevcut olduğu doğrudan pazarlama alanında kullanımı düşünülmüştür.

Müşteri yaşamboyu değeri ile ilgili yapılan tanımlara bakacak olursak:

Müşteri yaşamboyu değeri basitçe müşterinin kazanılması, hizmet edilmesi ve elde tutulması için katlanılan maliyetlerle müşteriden müşteri yaşam süreci boyunca elde edilen gelir arasındaki farktır (Berger ve Nasr 1998, s, 76).

Müşterinin o anda ve gelecekte işletme ile geçen yaşam süreci boyunca işletmeye sağlayacağı tüm kârların içinde bulunulan zamandaki değeridir (Gupta ve Lehmann, 2005, s.15).

Müşterinin gelecekteki tüm periyotlar boyunca, bu periyotların her birinde kâra sağlamış olduğu toplam katkıdır (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000, s.39). Gelecekteki periyotlar bugüne indirgenecektir.

Yukarıdaki tanımlarda bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Her şeyden önce müşteriye işletme ile olan ilişkileri dikkate alınarak, bir ömür biçilmesi gerektiği söylenmektedir. Çünkü yapılacak olan hesaplamada bu süre dikkate alınacaktır. Bir ömür dediğimiz zaman doğal olarak gelecekte dikkate alınmak durumundadır. Ancak geleceği, bugün için ifade etmekte olduğu değer bakımından göz önünde bulundurmam gerekmektedir. Bu durumda da bir indirgeme oranı ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin şu an için müşteriler oldukları bilinmekle birlikte, yarın ya da bir ay ya da bir yıl sonra işletme ile olan ilişkileri ne durumda olacaktır sorusunun yanıtı çok önemlidir. Bu noktada da karşımıza bir olasılık çıkmaktadır. Yani müşterilerin işletme için dikkate alınması gereken aktif müşteriler olma olasılıkları söz konusu olmaktadır. Aktif müşterilerin pasif duruma düşmeleri yani rakipleri tercih eder duruma geçmelerinin

ardından tekrar işletmenin müşterisi olma olasılıkları da asla göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur.

Müşteri ile ilişkinin ne şekilde gerçekleşeceğine bakarken, müşterilerin pazardaki diğer işletme ya da işletmeleri tercih eder duruma gelmeleri ile birlikte bir daha geri gelmeyeceklermiş gibi düşünülebileceği gibi bir müşteriden her zaman için bir pay elde edileceği düşünülebilir. Jackson müşterilerin işletmelerle olan ilişkilerini incelediği araştırmasında bu müşterileri her zaman için pay sahibi olunan müşteriler ve ayrılınca işletme için tamamen kayıp duruma düşen müşteriler olarak sınıflandırmıştır (Jackson, 1985, s.122). Her zaman pay sahibi olunan müşteriler aynı ürün kategorisinde farklı işletmelerin ürünlerini almaktadır. Tek bir işletme için bağlılık söz konusu değildir. Müşterinin farklı bir işletmeden satın alma gerçekleştirirken, işletme değiştirmiş olmasından kaynaklanan ve katlanmak zorunda olduğu maliyetler çok düşüktür. Örneğin perakendecilerden dayanıksız tüketim malları satın alan müşterilerin tek bir perakendeci yerine farklı perakendecilerden sürekli olarak alışveriş ediyor olması bu duruma iyi bir örnektir. Ayrılınca tamamen kayıp duruma düştüğü kabul edilen müşterilerin tekrar işletme ile ilişkiye girme olasılığının sıfıra yakın olduğu düşünülür. Özellikle sözleşmeye dayalı olarak sunulan mal ya da hizmetlerde müşterilerin sözleşmenin sona ermesiyle birlikte bir rakibi tercih eder duruma gelmeleri halinde bu durum yaşanıyor demektir. Bu müşterilerin işletme ile olan ilişkilerini sona erdirdiklerinden işletmenin haberi olmaktadır. Oysa ortada bir sözleşme olmaması halinde işletmenin müşterinin durumundan haberdar olmaması müşteri yaşamboyu değeri hesaplanırken özellikle üzerinde durulması gereken bir noktadır. İşletmenin müşterilerinin aktif ya da pasif duruma gelme olasılıklarını bilmesi durumunda (Schmittlein ve Peterson, 1994; Schmittlein, Morrison ve Colombo, 1987), bu müşterilerin yaşamboyu değerlerini daha isabetli olarak hesaplaması mümkün olacaktır.

Müşteri yaşamboyu değeri bir müşterinin işletme için ifade ettiği değerinin ölçümüdür. Müşterilerin tamamının yaşamboyu değerlerinin hesaplanması bu müşterilerin işletmeye ne kadar katkı sağlayacaklarının belirlenmesini sağlar. Böylelikle müşterilere değerlerine göre davranmak, işletmenin kaynaklarını en uygun biçimde kullanmasını sağlayacaktır. Müşterilere bu değerlerine göre yaklaşmak yaşamboyu

değerlerinin maksimize edilmesini ve işletme ile geçen yaşam sürelerinin arttırılmasını sağlar.

Müşteri yaşamboyu değeri toplu ya da bireysel olarak hesaplanmaktadır.

Toplu olarak yapılan hesaplamada müşterilerin oluşturdukları bir müşteri gurubunun ya da bölümünün ortalama yaşamboyu değerine ulaşılır. Ortalama yaşamboyu değerin en önemli uygulamalarından birisi rakiplerin de yaşamboyu değerlerini hesaplayarak, rakipler hakkında değerlendirme yapabilmektir. Kamuya duyuru niteliği de taşıyan finansal raporlar aracılığıyla yaklaşık brüt kar marjı, pazarlama ve reklam harcamaları gibi bilgilere ulaşılarak bunlar aracılığıyla rakiplerin ortalama müşteri yaşamboyu değerlerini kestirebilmek mümkündür (Gupta ve Lehmann, 2003). Böylelikle rakiplerin müşterilerin karlılıkları ile ilgili tahminler yapılabilecektir. Ayrıca ortalama müşteri yaşamboyu değeri işletmenin pazar değerinin bulunmasını da sağlamaktadır (Gupta ve Lehmann, 2003). Yapılan toplu hesaplamanın müşteri düzeyinde farklılıkları ortaya koymuyor olması, bu finansal bilginin müşteri düzeyinde stratejiler belirlerken kullanılmasını engellemektedir.

Bireysel düzeyde yapılan müşteri yaşamboyu değeri müşterinin yaşam süreci boyunca neden olacağı toplam nakit akışlarının ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ile indirgenmesi yoluyla hesaplanır. Müşterinin işletmeye gelecekte sağlayacağı olası katkının, işletme ile ilişkisini sürdürme eğiliminin ve müşteri için ayrılan pazarlama kaynaklarının hesaplanırken dikkate alındığı bireysel düzeydeki yaşamboyu değeri hem gelecekteki müşteri brüt katkısını, hem de gelecekteki müşteri maliyetini hesaba katarken paranın zaman değerine göre hesaplama yapar.

Müşteri yaşamboyu değeri ile ilgili farklı hesaplama yöntemleri yaşamboyu değer modelleri başlığı altında incelenecektir.

#### 4.2.Müşteri Yaşamboyu Değerini Etkileyen Faktörler

Müşteri yaşamboyu değerini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunları işletmenin kontrolü altında olanlar ve işletmenin kontrolü dışında olanlar şeklinde düşünebiliriz.

Planlama ufku işletmenin yaşamboyu değeri hesaplariken öncelikle dikkate alınması gereken faktördür. Hesaplamayı yaparken ufku uzun tutmak yani uzun dönemli bir hesaplama yapmak değerini artmasını sağlayacaktır (Rust, Zeithaml ve Lemon, 2000). Çünkü ileriye dönük olarak süreyi ne kadar uzun tutarsanız ve fazla periyodu dikkate alırsanız, içinde bulunulan zamana indirgenen gelecekteki gelirler de artacaktır. Ancak yapılacak hesaplamada ileriye dönük olarak kaç yılın en ideal zaman olduğu konusu hesaplamanın doğruluğu açısından önem taşımaktadır. Planlama ufkunda işletmenin sektörü de önemlidir, örneğin Kumar, Shah ve Venkatesan (2006) perakendecilik için üç yılı uygun görmekte dirler.

İndirgeme oranı da işletme tarafından dikkate alınması gereken bir diğer faktördür. Hesaplama dikkate alınan indirgeme oranı ne kadar yüksek olursa, müşterinin yaşamboyu değeri de o kadar düşük olacaktır. Burada özellikle işletmenin içinde bulunduğu ekonominin yüksek bir enflasyon oranına sahip olması durumunda, uzun bir gelecekte yapılacak satışların anlamlı olmayacağı açıktır. Böyle bir ekonomik durumda içinde bulunulan zamanda yapılacak satışlar önem kazanacak ve işletme müşteri ile olan uzun dönemli ilişkileri güçlendirmek gibi bir amaç taşımayacaktır. Müşterinin yaşamboyu değeri neredeyse tamamen içinde bulunulan dönem içinde yapılacak satışlardan ibaret olacaktır. Öte yandan tam tersi bir durumdaysa, işletme müşterileriyle olan ilişkilerini uzun bir planlama ufku ile ele alacak, dolayısıyla da müşterilere bu ilişkiyi kaliteli hale getirmeye yönelik hizmetler sunulacaktır.

İlişki yürütme maliyetleri olarak adlandırabileceğimiz ve özellikle müşterilerle sürekli ilişkilerin önem taşıdığı hizmetlerde katlanılması gereken maliyetler de bir diğer faktördür. Bu maliyetler herhangi bir işlemle doğrudan ilişkilendirilebilecek maliyetler değildir. Diğer yandan pazarlama harcamalarının bazıları bireysel müşteriler

hedeflenerek yapılmadığı için, müşteri yaşamboyu değerinin hesaplanması sırasında bireylere yönelik olarak yapılan bireysel tutundurma çabaları gibi kolaylıkla eklenememektedir. Bu nedenle bu tür pazarlama harcamalarının pazar bölümleri dikkate alınarak hesaplamaya dâhil edilmesi uygun olacaktır.

Müşterilerin uzun süreli müşteriler olmaları durumunda zamanla işletmenin karşı karşıya kaldığı maliyetler azalmaktadır. Zaman geçtikçe müşteriler adeta uzmanlaşmakta, ne yapmaları gerektiğini iyi bilmekte, daha az hatalı işlem yapmakta, daha hızlı davranmakta ve sonuç olarak da işletme için daha az maliyetli duruma gelmektedirler.

İşletmenin mutlu ettiği müşteriler bu memnuniyetlerini başkalarına da aktaracaklardır. Yaşamboyu değeri etkileyen önemli bir faktör de ağızdan ağza iletişimidir. Ağızdan ağza iletişimin yaşamboyu değer üzerinde etkisinin ölçümü çok zordur. Ancak bunun ölçümü işletmeye sağladıkları yarar bakımından müşterilerin daha iyi tanınmasını sağladığı için işletme müşteri kazanma ya da tutma çabalarını daha doğru biçimde yürütebilecektir. Kumar, Petersen ve Leone (2007) bir telekomünikasyon ve bir finans şirketinin kurumsal müşterileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, bu yöneticilerin iki şirketi tavsiye etme niyetlerinden itibaren davranışlarını izlemişlerdir. Bu kurumsal müşterilerin önce tavsiye etmeyi düşünüp düşünmedikleri, daha sonra gerçekten tavsiye edip etmedikleri ve sonra da bu tavsiyelerle hangi oranda müşteri kazanıldığı tespit edilmiş ve son aşamada da bu tavsiyelere göre ürünü tercih eden yeni müşterilerin ne kadarının kârlı müşteriler oldukları belirlenmiştir (Kumar, Petersen ve Leone, 2007, s.140). İşletmelerin ürünlerinin müşterileri tarafından başka olası müşterilere tavsiye edilmesini sağlamanın da ötesine geçerek, bu olası müşterilerin satın almasını sağlamak üzere mevcut müşterilerini yönlendirdikleri görülmektedir. Örneğin bir derginin müşterilerine başka aboneler bulmaları durumunda çeşitli armağanlar vermesi gibi.

Müşteri yaşamboyu değerini etkileyen önemli bir diğer faktör de işletmenin gerçekleştireceği çapraz satış ve üst satışlardır. Uzun süreli ilişkilerle karlı hale gelmiş müşteriler işletme tarafından kendilerine sunulan diğer ürünleri de satın alma eğiliminde

olacaklardır. Çapraz satışa benzer olarak, işletme müşterilerine sunmakta olduğu bir ürünün daha değerli bir şeklini sunabilir. Örneğin bir otomobil şirketinin müşterileri hakkında sahip olduğu veri tabanı sayesinde, otomobille ilgili diğer ürünleri de satması ve müşteri yeni otomobil satın almayı düşündüğü zaman da daha üst bir modeli satması, işletmenin hesaplayacağı müşteri yaşamboyu değerini çapraz satış ya da üst satış yoluyla arttırmayı başarabildiğini göstermektedir.

Rekabetin de müşterinin yaşamboyu değeri üzerinde etkisi olduğu unutulmamalıdır. Rakiplerin uygulamaları ve işletmeyi etkileyecek biçimde gerçekleştirecekleri stratejik hamleleri müşteriler üzerinde etkili olacağı için, işletme de bu durumdan etkilenecektir. Ayrıca pazara yeni rakiplerin girmesi de, pazarda yer alan işletmelerin sayısının artmış olmasının yanı sıra, pazara yeni girmiş olan bir rakibin yapacağı bazı uygulamalar dolayısıyla işletmenin müşteri yaşamboyu değeri hesaplarken dikkate alması gereken bir faktör olacaktır. Diğer yandan bazı rakiplerin de pazardan çıkmaları söz konusu olabilecektir. Bu durum da işletmeyi büyük olasılıkla olumlu yönde etkileyecektir. Tüm bunlara rağmen, yaşamboyu değer hesaplanırken, rekabet ve pazardaki rakiplerin davranışları genellikle göz ardı edilmektedir.

### **4.3.Müşteri Yaşamboyu Değeri Modelleri**

Müşteri yaşamboyu değeri konusundaki literatürün üç temel yönde yoğunlaştığını söylemek mümkündür.

İlki her bir müşteri için yaşamboyu değer hesaplamak amacıyla oluşturulan modellerdir. Bunlar uygulamalı modeller olup yaşamboyu değeri stratejik ya da taktik kararlar için kullanabilecek uygulamacılar için uygundur (Berger ve Nasr, 1998; Dwyer, 1997; Blattberg ve Deighton, 1996; Gupta, Lehmann ve Stuart, 2004; Pfeifer ve Carraway, 2000).

İkinci akımın müşteri tabanı analizi başlığı altında toplanması mümkündür. Bu analizlerde araştırmacılar var olan müşteri kitlesini analiz eden ve ileride gerçekleşeceği

düşünülen müşteri işlemlerinin olası değerlerini kestirmeye çalışan çeşitli yöntemler önermektedirler. Bu yaklaşımdan hareket edenler, müşterileri bireysel olarak ele almalarının yanı sıra, müşterilere bölümlere ayırarak da yoğunlaşmaktadırlar. Tüm müşteriler karlı müşteriler olmadığı için hangilerinin ya da hangi müşteri guruplarının karlı müşteriler olduğunun belirlenmesi ve bunlar üzerine odaklanması, müşteri yaşamboyu değeri ile kârlılık arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacıyla bazı ampirik metotlar kullanılır (Schmittlein, Morrison ve Colombo, 1987; Reinartz ve Kumar, 2000)

Üçüncü akım ise bazı analitik metotlarla müşteri yaşamboyu değerini ve müşteri yaşamboyu değerinin yönetsel kararlar üzerindeki etkilerini analiz etmeye çalışır. Özellikle müşteri sadakati programlarının müşteri yaşamboyu değeri ve işletme karlılığı üzerindeki etkileri inceleme konusu olmaktadır. (Blattberg ve Thomas, 2000; Blattberg ve Thomas, 1997).

Hangi modelden yararlanılacağı ürüne ve işletmenin sahip olduğu veritabanına bağlıdır. Az sayıda ve tanımlanabilir müşterilere sahip olan işletmeler için müşterilerin bireysel olarak yaşamboyu değerlerini hesaplayan modeller kullanmak mümkünken, çok sayıda az satış yapılan müşterileri bulunan işletmeler için müşteri tabanını yaşamboyu değer temeline göre bölümlendiren modeller daha doğru tercihler olacaktır.

Müşteri yaşamboyu değeri modelleri hem stratejik hem de taktik kararların alınmasında yararlı olacaktır. Müşterilerin tanımlanması ve uzun dönemde hangi müşterilerin öncelik taşıması gerektiği gibi stratejik kararların yanında pazarlama alanında kaynakların kısa dönemli olarak nasıl kullanılması gerektiği gibi taktik kararlar için de önemli bilgiler sunacaktır.

Müşteri yaşamboyu değeri modelleri işletmenin müşterileri ile olan ilişkilerinin nicelleştirilmesini sağlayacak ve işletme karar verirken bu sayısal bilgileri kullanacaktır. Müşterilerin en karlı olanlarına pazarlama çabalarının yoğunlaştırılması müşteri yaşamboyu değer hesaplamaları ile mümkün olacaktır.



Bir müşterinin yaşamboyu değeri, ilgili müşteri ile gerçekleştirilen tüm işlemler boyunca müşteriden elde edilen gelirlerden bu müşterinin elde edilmesi, müşteriye satış yapılması ve hizmetler sunulması sırasında katlanılan maliyetlerin düşülmesinden sonra, paranın zaman değerinin de dikkate alınması ile ulaşılan net değerdir. Müşteri yaşamboyu değerinin ileriye dönük bir hesaplama olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### 4.3.1.Müşteri Yaşamboyu Değerini Hesaplayan Modeller

Müşteri yaşamboyu değerini hesaplamak üzere formüle edilmiş olan bu modellerin bazıları daha ileri aşamada bu değerini optimum noktaya ulaşabilmesi için kaynakların en uygun dağıtımını gerçekleştirmeye de çalışmaktadır. Daha çok uygulamaya dönük olan bu modeller, müşteri yaşamboyu değerini stratejik ya da taktik kararlar alırken kullanmayı amaçlayan uygulamacılar için çok yararlı olacaktır. Bu modeller dört temel grupta toplanabilir ve kullanıcıyı amacına ve sahip olduğu verilere göre her bir model farklı bir biçim alabilir.

#### 4.3.1.1.Temel Yapısal Müşteri Yaşamboyu Değer Modeli

$$MYD = \sum_{i=1}^n \frac{(R_i - C_i)}{(1 + d)^{i-0.5}}$$

$i$ =müşteriden gerçekleşen nakit akış periyodu

$R_i$ = $i$  periyodunda müşteriden elde edilen gelir

$C_i$ = $i$  periyodundaki  $R_i$  gelirini elde etmek üzere katlanılan toplam maliyet

$n$ =kestirim yapılan müşteri yaşamındaki toplam periyot sayısı  $d$ =iskonto oranı

Bu modelde tüm nakit akışlarının periyot sonunda gerçekleştiği varsayılmaktadır. Müşterilerden gelecekte gerçekleşecek nakit akışlarının net bugünkü değeri prensibine dayalı olan bu modelde nakit akışlarının periyot içerisinde hep aynı

zamanda gerçekte olduğu varsayılmaktadır. Yalnızca mevcut müşteriler dikkate alınmakta, geçmiş ve olası müşteriler dikkate alınmamaktadır. Müşteri edinme maliyetleri ile satın alma sürecinin ve nakit akışlarının zamanlamasının stokastik nitelikleri göz ardı edilmektedir. Tüm bu nedenlerle kullanımı oldukça kolay ve sade bir modeldir.

#### **4.3.1.2.Müşteri Göç Modeli**

Dwyer (1997) müşteri yaşamboyu değeri analizinde bir göç modeli önermiştir. Müşterilerin genel olarak her zaman pay alınabilecek müşteriler ve ayrılanların kaybedildiği (bu müşteriler tekrar geri gelseler bile yeni müşteriler gibi düşünülmektedir) müşteriler olmak üzere iki grupta incelenebileceğini ifade etmiştir. Birinci grup müşteriler farklı tedarikçilere bağlı kalabilirler ve her bir farklı tedarikçi bu müşterilerin alışverişlerinden pay sahibi olur. İkinci grupta yer alanlar ise belirli bir tedarikçi ile ilişki içindedirler ve bu belirli tedarikçi ile uzun dönemli bir ilişkileri vardır, bunun nedeni ise başka tedarikçilerle ilişkiye girmenin maliyetinin yüksek oluşudur.

Ayrılan müşterilerin kayıp kabul edildiği durumu Dwyer müşteri tutma problemi olarak ifade etmiştir. Bu problemin çözümü için temel yapısal müşteri yaşamboyu değeri modelini esas almıştır. Her zaman pay alınabilecek müşteriler için ise müşteri göç modelini geliştirmiştir. Bu model müşteri davranışını kestirirken son satın alma durumlarını dikkate alır

#### **4.3.1.3.Optimal Kaynak Ayrımı Modeli**

Blattberg ve Deighton (1996) müşteri yaşamboyu değerini maksimize etmek üzere müşteri edinme ve müşteri tutma harcamaları arasındaki optimal dengeyi bulmak üzere bir model geliştirmişlerdir. Müşteri değerindeki artışlar ve kayıpların pazarlama programları dikkate alınarak takip edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Böylelikle müşteriye verilmesi gereken önem verilmiş olacaktır.

Blattberg ve Deighton'ın modeli iki kısımdan oluşmaktadır.

a-Müşteri edinme harcamalarının optimal düzeyi

$$a=(\text{tavan oranı})[1-\exp(-k_1 * \$A)]$$

Olası müşterinin kazanılması ile ilk yılda elde edilecek net katkı marjı=  $a\$m-\$A$

$\$A$ =Olası müşteri başına müşteri edinme harcaması

$a$ =Müşteri edinme harcaması sonucunda ulaşılan müşteri edinme oranı

tavan oranı=Yeni müşteri çekme sınırı

$k_1$ =üssel eğrinin şeklini kontrol eden parametre

b-Müşteri tutma harcamalarının optimal düzeyi

Aşağıdaki denklem müşteri değeri ile müşteri tutma harcamaları arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

$$r=(\text{tavan oranı})[1-\exp(-k_2 * \$R )]$$

y yılında müşteri tutma ile sağlanan katkı=  $r[\$m-\$R/r ]$

$\$R$ =Olası müşteri başına müşteri tutma harcaması

$r$ =Müşteri tutma harcaması sonucunda ulaşılan müşteri tutma oranı

$k_2$  =üssel eğrinin şeklini kontrol eden parametre

$\$m$ =müşterinin edinildiği yıl kazanılan marj, daha sonraki her yıl içinde aynı kaldığı varsayılmaktadır.

Hesaplama yapılırken dikkate alınan yaşam süresindeki her yıl için yıllık değerleri toplanır, birinci yılındaki müşterinin değeri eklenir ve pazarlama yatırımları dikkate alınarak belirlenmiş bir geri dönüş oranıyla (%  $d$ ) bugünkü değere indirgenir. Böylelikle müşteri değerine ulaşılmış olur. Müşteri edinme ve tutma harcamalarının optimal düzeyi müşteri değerinin maksimize edildiği düzeydir.

Bu model pazarlama kaynaklarının en uygun biçimde kullanımı kararının verilmesi amacıyla bir müşteri yaşamboyu değeri hesabı yapmaktadır. Burada müşteri edinme harcamaları da dikkate alınmaktadır. Nakit akışlarının gerçekleştiği zaman periyotları bu modelde de sabit kabul edilmekte ve nakit akışlarının her bir periyot

içinde aynı zamanda gerçekleştiği varsayılmaktadır. Ayrıca müşteri edinme ve tutma birlikte ele alınmamaktadır.

#### **4.3.1.4.Müşteri İlişkileri Modelleri**

Pfeifer ve Carraway (2000) müşteri ilişkileri modellerinin oluşturulmasında Markov Zincirleri Analizi'ni kullanmışlardır. Markov Zincirleri Analizi'nin çok esnek olduğunu söyleyen yazarlar, bu yöntemle hem müşteri tutma hem de müşteri göç modellerinin oluşturulabileceğini ifade etmektedir. Müşteri göç modelleri giden müşteri tamamen kayıp müşteriler olarak görmemekte ve geri dönmeleri durumunda geçmişte ortaya koymuş oldukları ilişkiyi de dikkate almaktadır. Markov Zincirleri Analizi müşteri ilişkilerinin sahip olduğu stokastik niteliği dikkate alabilecek bir olasılık yapısına göre çalışmaktadır. Pfeifer ve Carraway müşteri ilişkilerindeki farklı durumlar için Markov Zincirleri Analizi'ni kullanmışlardır.

Markov Zincirleri Analizi diğer yöntemlere göre daha esnek olmasına rağmen, zaman periyodu yine tüm müşteriler için aynı ve sabit kabul edilmektedir. Bu modelin başarılı olabilmesi için kritik öneme sahip olan geçiş olasılıklarının hesaplanması oldukça zordur.

#### **4.3.2.Müşteri Tabanı Analizi Modelleri**

Tüm müşteri tabanının geçmişteki satın alma davranışını dikkate alarak gelecek periyotlardaki satın alma olasılıklarını hesaplamaya çalışan modellerdir. Bu yöntemler müşterilerin satın alma sırasındaki davranışlarını stokastik modeller olarak ifade etmeye çalışmaktadırlar ve bu nedenle her bir müşteriye bireysel olarak bakılmaktadır. Bir sonraki zaman periyodundaki satın alma olasılığı hesaplanmaktadır. Bu modeller müşteri yaşamboyu değerinin hesaplanması için gerekli verileri sunabilir.

#### 4.3.2.1..Pareto/NBD Modeli

Schmittlein, Morrison ve Colombo (1987) bir müşterinin aktif olma olasılığını hesaplayan Pareto/NBD adlı bir model önermişlerdir. Müşterinin daha önce gerçekleştirmiş olduğu işlemlerin sayısı ve zamanı model için gerekli girdilerdir. Hala aktif olan müşterilerin belirlenmesi bu model yoluyla mümkün olabilmektedir. Bir işletmenin kaç müşterisinin olduğunun, bu müşteri tabanının büyümesinin geçmişte ne şekilde gerçekleştiğinin, özellikle hangi müşterilerin aktif ya da pasif olduğunun ve bu bilgilerden hareketle hangi müşterilerden hem bireysel hem de topluca olmak üzere ne düzeyde işlemlerin beklendiğinin belirlenmesi mümkün olmaktadır. Müşterinin ne zaman pasif duruma geldiğinin analizci tarafından bilinmemesi halinde bu model oldukça yararlı olmaktadır. Böyle bir durumda müşteri herhangi zamanda herhangi bir sayıda satın alma gerçekleştirebilir ve herhangi bir zamanda pasif duruma gelebilir. Bu model özellikle az sayıda uzun dönemli müşterileri bulunan işletmeler için uygundur.

Müşterilerin gerçekleştirdikleri işlemlerle ilgili iki yıldan fazla süreli veri kullanılması durumunda bu modelle elde edilecek sonuçlar yanıltıcı olabilir. Bu durum içsel durağanlığı çok uzun bir müşteri satın alma geçmişine dayalı verilerin ulaştıracağı sonuçları yanıltıcı hale getirebilmektedir.

Müşteri yaşamboyu değer hesaplaması sırasında en kritik nokta hala aktif olan müşterilerin ve gelecekteki her bir zaman periyodunda hala aktif durumda olacak müşterilerin sayısının belirlenmesidir. Bu model bir müşterinin her bir zaman periyodunda aktif olma olasılığına ulaşılmasını sağlayan karmaşık bir yol sunmaktadır. Elde edilen olasılıklar daha sonra müşteri yaşamboyu değerinin hesaplanmasında kullanılabilir.

#### 4.3.2.2.Pareto/NBD Modeli'nin Geliştirilmiş Uygulaması

Reinartz ve Kumar (2000) sözleşmeye dayalı olmayan bir durum için müşteri yaşamboyu karlılığını belirleyen bir yapısal model önerisinde bulunmuşlardır. Sözleşmeye dayalı olmayan bir durumda ürünün türü, satın alma miktarı ve satın alma zamanlaması tamamen müşteriye bağlıdır ve satıcı bakış açısından bakılacak olursa bir belirsizlik söz konusudur. Yazarlar Schmittlein ve diğerlerinin Pareto/NBD Modeli'nde var olan müşterinin aktif olup olmaması ile ilgili olarak yapılan sürekli olasılık kestirimini ikili bir ölü/diri ölçümüne dönüştürmüşlerdir. Bir müşterinin “doğum zamanı” ile ilgili bilgiyi ve tanımlanmış bir olasılık düzeyini (eşik) kullanarak, müşterinin ilişkiyi ne zaman sona erdireceğine ilişkin bir çıkarsamada bulunmaktadırlar. Burada müşterinin doğum zamanı ile sona erdirme eşiği arasında geçen süreye dayalı belirli bir yaşam süresi söz konusu olmaktadır. Bu belirli yaşam süresi karlılık analizi yapabilmek için de gereklidir.

Yazarlar oluşturdukları yapıyı uzun yaşam süresine sahip müşterilerle ilgili dört genel kabul görmüş yaklaşımı test etmek üzere kullanmışlardır ve şu sonuçlara ulaşmışlardır.

1. Müşteri yaşam süresi ile karlılık arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki vardır.
2. Uzun yaşam süresine sahip müşterilerden elde edilen karın zamanla yükseldiği yönündeki savı destekler bir sonuca ulaşamamıştır.
3. Uzun süreli müşterilerin tutundurma maliyetleri daha düşüktür varsayımı reddedilmiştir.
4. Uzun yaşam süresine sahip müşteriler daha yüksek fiyatlar ödemezler.

Reinartz ve Kumar (2000) üç yıllık verinin bile sağlıklı bir sonuca ulaşmak için yeterli olmayabileceğini söylemektedirler. Farklı müşteriler için farklı satın alma sıklıklarının söz konusu olduğunu ve analizin kısa zaman periyotlarında yapılması durumunda karlı müşterilerin karsız müşteriler olarak çıkabileceğini söylemektedirler. Bu modelde ilk satın alma durumunun çok dikkatle hesaplanması da çok önemlidir.

Bu modellerin çok karmaşık modeller olması uygulamada kullanımlarını güçleştirmektedir. Ayrıca müşterilerin bireysel olarak olasılıklarının hesaplanıyor olması müşterilerin sayılarının artması ve bireysel satın almalarının azalmasıyla birlikte bu modellerin kullanılabilirlikleri da azalmaktadır.

### 4.3.3. Normatif Müşteri Yaşamboyu Değer Modelleri

Bu grupta yer alan modeller özellikle müşteri yaşamboyu değer kavramı ile ilgili konuların daha iyi anlaşılması amacıyla önerilmiş ve kullanılmakta olan modellerdir.

#### 4.3.3.1. Müşteri Değeri Modeli

Blattberg ve Thomas (2000) müşteri değeri denklemini şu şekilde ifade etmişlerdir:

$$CE(t) = \sum_{i=0}^t N_{i,t} \alpha_{i,t} (S_{i,t} - c_{i,t}) - N_{i,t} B_{i,\alpha,t} + \sum_{k=1}^{\infty} N_{i,t} \alpha_{i,t} \rho_{i,y+k} (S_{i,t+k} - c_{i,t+k} - B_{i,r,t+k} - B_{i,AO,t+k}) \left(\frac{1}{1+d}\right)^k$$

$$CE = \sum_{k=0}^t CE(t-k)$$

$CE(t)$  = t zamanında edinilen müşterilerin müşteri değeri

$N_{i,t}$  = t zamanında i segmentinde yer alan potansiyel müşterilerin sayısı

$\alpha_{i,t}$  = i segmenti için t zamanında müşteri edinme olasılığı

$\rho_{i,t}$  = i segmentinde yer alan bir müşterinin t zamanında elde tutulma olasılığı

$B_{i,\alpha,t}$  = i segmentinde yer alan müşterilerin t zamanında elde edilmesi için olası müşteri başına düşen pazarlama maliyeti

$B_{i,r,t}$  = t zaman periyodunda i segmentinde yer alan edinilmiş müşterilerin pazarlama maliyetleri

$B_{i,AO,t}$  = t zaman periyodunda i segmentinde ilave satış pazarlama maliyetleri

d= iskonto oranı

$S_{i,t}$  = i segmentinde t zamanında firma tarafından sunulan mal yada hizmetler satışları

$c_{i,t}$  = i segmentinde t zamanında malların maliyeti

I= segment sayısı

i= segment işareti

$t_0$  =başlangıç zaman periyodu

k= müşteri edinme anından itibaren geçen zaman

Bu modele göre müşteri değeri;

Yeni müşterilerden elde edilen kardan müşterilerin elde edilmeleri maliyetinin çıkarılması daha sonra buna yeni kazanılmış bu müşterilere gelecekte yapılacak satışlardan elde edilecek karların eklenmesi ve bu arada gelecekte yapılacak satışlardan elde edilecek karlar iskonto oranına bölünmelidir ki gelecekteki karların bugünkü değerine ulaşılmış olsun. Bu işlemin tüm müşteri segmentleri için yapılması da gerekmektedir.

Bu model pazarlama karması elemanlarının müşteri tabanının uzun dönemli değeri üzerine etkisi analiz edilirken kullanılabilir. Blattberg ve Thomas müşteri değeri yaklaşımının pazarlama fonksiyonunun analizi ve yönetiminde kullanılabileceğini ifade etmektedirler.

#### **4.3.3.2. Müşteri Yaşamboyu Değeri'ne Dayalı Dinamik Fiyatlama Modeli**

Blattberg ve Thomas (1997) müşteri yaşamboyu değerini maksimize etmek üzere bir dinamik fiyatlama modeli önerisinde bulunmuşlardır. Bu modelde müşterinin aktif olma olasılığını belirlemek üzere hayatta kalma fonksiyonu



kullanılmıştır. Bu fonksiyon kullanılarak talebin spesifik olarak belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu talepten hareketle de optimal fiyatlama kararına ulaşılmaktadır.

Bu modelin farklı müşteri segmentleri için pazarlama yatırımlarının geri dönüşünün araştırılmasında kullanılabileceği yazarlar tarafından ifade edilmektedir. Alınacak çeşitli kararların müşteri yaşamboyu değeri üzerindeki olası etkileri incelenerek uygulamacı için önemli bir rehber olacaktır. Böylelikle kısa dönemli ve satış ağırlıklı kararlardan, uzun dönemli müşteri tutma ve ilave satış amaçlı kararlara geçmek de mümkün olacaktır.

Müşteri yaşamboyu hesaplamalarında kullanılan modellere baktığımızda hepsinin bazı kısıtları bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Her şeyden önce bazı modeller son derece kuramsal olmaları nedeniyle uygulanabilirlik olasılıkları oldukça düşüktür. Modeller yoluyla yapılacak kestirimlerde olası hataları azaltmak amacıyla kullanılan değişkenlerin azaltılması ulaşılan sonuçların da tartışılır olmasını doğurmaktadır. Yapılan çalışmalarda özellikle demografik değişkenlerin kullanılmıyor olması özellikle dikkat edilmesi gereken bir noktadır.

Mal ya da hizmetlerini pazara sunan işletmelerin içinde buldukları rekabet ortamının dikkate alınması, yani yapılan kestirimlerde rakiplerin de göz önünde bulundurulması söz konusu ürünün gerçek pazar koşullarında ele alınma olasılığını da yükseltmiş olacaktır. Ancak bu tür bir yaklaşım hesaplamada dikkate alınacak olasılığın gittikçe daha karmaşık bir süreç yapısında ele alınmasını gerektirmektedir. Bu zorluğa rağmen özellikle aynı anda pazardaki işletmelerin pek çoğunun ürünlerini kullanabilecek olan müşterilerin davranışlarının buna göre belirlenmesi daha doğru sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır. Örneğin perakende ürünlerde bir müşterinin % 100 bir işletmenin ürünlerini kullanma olasılığı çok zayıf olacaktır. Perakendecilik gibi farklı bir işletmeyi tercih etmenin bir maliyet oluşturmayacağı sektör ya da ürünlerde bu durum çok olağandır. Kuşkusuz ki bu zorluk karşısında kullanılacak yöntemin doğru seçilmesi çok önemlidir. Bu noktada Markov Zinciri Analizi ile yapılacak bir inceleme müşterinin ortaya koyacağı geçişleri ifade edebilmeye olanak tanıyacaktır.

İşletmeler müşteri yaşamboyu değerini alacakları kararlarında sahip olmaları gereken belki de en önemli bilgi olan müşterinin geleceğine dair bilgileri elde etme amacıyla hesaplamaktadırlar. Bu noktada özellikle müşteri tabanının uygun biçimde bölümlendirilmesi amacına hizmet edecek yaşam boyu değer ya da müşteri değeri hesaplamalarının yapılması yararlı olacaktır. Bu türden uygulamalar bulunmakla birlikte oldukça kısıtlı kalmakta ve ancak belirli ürün ya da sektörler için uygulanabilmektedir.

Bu konuda yapılacak olan çalışmalar aynı sektörde ya da aynı yöntemlerle yapılanlar bile sayıca artmalı ve çıkacak olan sonuçlardan bazı genellemelere gidilebilmelidir. Çünkü müşterilerin zamanla daha karlı hale geldikleri ve daha az maliyetli müşteriler durumuna geldikleri yönündeki genel kabul yapılan çalışmalarla elde edilen sonuçlarla doğrulanmayabilmektedir.

Aşağıdaki tablo müşteri yaşamboyu değer ölçümü amacıyla yapılan çalışmalarını özetlemektedir.

Çalışma	Yaşamboyu Değer Yaklaşımı	Amaç	Yapılan Gözlem	Sonuç	Uygulama Alanı
Jackson (1989)	MYD	MYD'nin hesaplanması	Müşteri Tutma Oranı	Yaşamboyu Değer	Sigorta
Wang ve Splegel (1994)	SMD	Müşteri Tabanının Değerinin Ölçümü	Müşteri Tutma Oranı	Yaşamboyu Değer, SMD	-
Keane ve Wang (1995)	MYD	Müşteri edinme maliyetlerinin hesaplanması	Müşteri yaşam süreci, Müşteri Edinme ve Müşteri Tutma Maliyetleri	Yaşamboyu Değer	Gazete
Blattberg ve Deighton (1996)	SYD	Optimum Müşteri Edinme ve Tutma Harcamalarının Saptanması	Müşteri Edinme ve Tutma Harcamaları	Müşteri Edinme ve Tutma Oranları, Müşteri Değeri	-
Hansotia ve Wang (1997)	MYD	Olası Müşterilerin Öncelikle Belirlenmesi	Müşteri Edinme Oranı Alışveriş Hareketleri Tüketici Özellikleri	Yaşamboyu Değer	-
Dwyer (1997)	MYD	Farklı alıcı-satıcı ilişkilerinde MYD'nin hesaplanması	Müşteri Tutma Oranı Müşteri Tutma Maliyetleri, Alışveriş Hareketleri	Yaşamboyu Değer	Magazin
Bolton (1998)	MYD	Müşteri Tatmini Yoluyla Müşteri Yaşam Sürecini Açıklamak	Müşteri Yaşam Süresi Müşteri Tatmini	Müşteri Tatmininin Müşteri Yaşam Süresi Üzerine Etkisi	Cep Telefonu
Berger ve Nasr (1998)	MYD	Farklı MYD modellerinin karşılaştırılması	Müşteri Tutma Oranı Müşteri Tutma Maliyetleri	Yaşamboyu Değer	-
Colombo ve Jiang (1999)	MYD	MYD'nin ölçümü	Alışveriş Hareketleri	Müşteri Yaşam Süresi Yaşamboyu Değer	Müşteri Veritabanı Sunucusu
Pfeiffer and Carraway (2000)	MYD	Markov Zinciri ile MYD modellemesi	Müşteri Tutma Maliyetleri ve En Son Satın Alma	Müşteri Tutma Oranı Yaşamboyu Değer	-

Reinartz ve Kumar (2000)	MYD	Müşteri yaşam süreci ile karlılık arasındaki ilişkilerin saptanması	Alışveriş hareketleri (En Son Satın Alma ve Satın Alma Sıklığı)	Müşteri Yaşam Süresi Yaşamboyu Değer	Katalogla Satış Yapan Perakendeci
Berger ve Nasr-Bechwati (2001)	SMD	Tutundurma Bütçesinin Optimal Dağılımının Saptanması	Müşteri Edinme ve Tutma Harcamaları	Müşteri Edinme ve Tutma Oranları, Müşteri Değeri	-
Libai, Narayandas ve Hurnby (2002)	SMD	Bireysel Düzeyde Karlılığın Ölçümü	Alışveriş Hareketleri Demografik Özellikler	Müşteri Segmenti Üyeliği, Segmentler Arası Geçiş Matrisi, SMD	Perakendeci
Reinartz ve Kumar (2003)	MYD	Müşteri ilişkilerinin Müşteri Yaşam Süresi Üzerine Etkilerinin Araştırılması	Alışveriş hareketleri (En Son Satın Alma ve Satın Alma Sıklığı) Müşteri İlişkilerinin Özellikleri	Müşteri Yaşam Süresi Yaşamboyu Değer	Katalogla Satış Yapan Perakendeci
Gupta ve Lehman (2003)	MYD	Müşteri Değerinin Firma Değeriyle İlişkilendirilmesi	Müşteri Tutma Oranı Müşteri Sayısı	MYD	İnternet Şirketleri İnternet Şirketleri
Gupta, Lehman ve Stuart (2004)	DMD	Müşteri Değerinin Firma Değeriyle İlişkilendirilmesi	Müşteri Tutma Oranı, Müşteri Sayısı	Gelecekteki Müşterilerin Sayısı, DMD	İnternet Şirketleri
Kumar, Shah ve Venkatesan (2006)	SMD	MYD'nin Hesaplanması, Müşterilerin Bölümlendirilmesi	Alışveriş Hareketleri	Gelecekteki Müşteri Karlılıkları	Perakendeci

MYD: Müşteri Yaşamboyu Değeri

SMD: Statik Müşteri Değeri. Var olan müşterilerin müşteri değerleri hesaplanmıştır.

DMD: Dinamik Müşteri Değeri. Var olan müşterilere ek olarak olası müşterilerin de müşteri değerleri hesaplanmıştır.

### Tablo 1. Müşteri Yaşamboyu Değer Analizi Çalışmaları

(Kaynak: Yoo, Shijin. “Essays on Customer Equity and Product Marketing”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. UCLA Anderson School of Management, 2004 ve Jain, Dipak ve Siddhartha S. Singh, “Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions”, **Journal of Interactive Marketing**, Cilt 16, Sayı 2, 2002.)

## 5.MÜŞTERİ EDİNME

Şüphesiz ki, işletmeler yönetecekleri varlıklarına önce sahip olmak yani onları kazanmak durumundadırlar. Müşteri edinme tüm işletmeler için çok önemlidir. Çünkü müşteri tutma oranı en yüksek olan ve bu alandaki stratejileri en başarılı olanlar bile müşteri kaybı yaşarlar. İşletmelerin yeni müşteriler edinme süreçleri ne kadar etkin olursa, müşteri tutma amaçlı yapacakları çalışmaları da o kadar etkin olacaktır. Müşteri edinme ve müşteri tutma süreçleri ve daha sonrasında da kayıp müşterileri yeniden kazanma aşamaları bir bütün olarak ele alınmalıdır ve müşteri edinme de bu sürecin başlangıcı olması nedeniyle önem taşımaktadır.

Müşteri edinmeyi açıklayan iki yaklaşım bulunmaktadır (Blattberg, Getz ve Thomas, 2001, s.36). Müşteri edinme işlemi bakış açısına göre müşterinin ilk satın almayı gerçekleştirmesiyle birlikte müşteri edinme gerçekleşmiş olmaktadır. Müşteri edinme süreci bakış açısına göreyse, müşterinin ilk satın almayı gerçekleştirmesiyle birlikte, bu satın alma öncesinde ve sonrasında müşterinin işletme ile karşı karşıya gelmesi de bu sürece dâhildir, süreç bir sonraki satın alma gerçekleşince sona ermiş olur. Bir süreç olarak ele alınması durumunda müşteri ile işletme arasındaki ilişki gelişme aşamasındayken ele alınmış olmaktadır. Müşterinin işletme ve mal ya da hizmetleri ile ilgili tutumlarını oluşturduğu bu aşama, müşteriyle oluşturulan etkileşimin olumlu bir şekilde gerçekleşmesi durumunda, aradaki ilişkinin sürekli olmasını sağlayabilecektir. Bu aşamada kazanılmaya çalışılan müşteriler için ne kadar harcama ya da ne kadar yatırım yapılması gerektiği ile ilgili olarak verilmesi gereken önemli bir karar söz konusu olmaktadır. Müşteri edinme aşamasında işletmeler ürün dışı bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedirler. Örneğin doğrudan pazarlama aracılığıyla satış yapanlar müşteriler ürünlerini satın alana kadar çok sayıda broşür ya da katalogu posta yoluyla göndermektedirler. Ardından müşteri ilk satın almayı gerçekleştirdikten sonra da müşterinin bazı istekleri işletmeye başlangıçta yüksek maliyetlere neden olabilmektedir.

Her işletme müşteri edinmek amacıyla bir takım faaliyetlerde bulunmak zorundadır. Ancak müşteri edinme amacıyla en uygun çabayı tespit etmesi çok önemlidir. İşletme müşteri edinme ve tutma amaçlı çabalarını dengeli bir bütün haline getirmek zorundadır. Özellikle işletme müşterilerini elinde tutma becerisini içinde bulunduğu sektörü de dikkate alarak doğru bir biçimde ölçebilmelidir, çünkü bunun sonucu müşteri edinme çabalarını da ne düzeyde yapması gerektiğini ortaya çıkaracaktır. Müşterilerin mal ya da hizmeti satın alma sıklıkları da önemli bir etkidir. Örneğin düşük satın alma sıklığı söz konusu olan ürünlerde müşteri edinme yani yeni müşteriler kazanma ağırlıklı bir yaklaşım gereklidir. Dayanıklı tüketim malları üreten işletmeler ürünlerinin ortalama olarak on yıl kadar kullanılıyor olması yüzünden müşteri edinme üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Öte yandan finansal hizmetler gibi bazı alanlardaysa müşterilerin başka bir işletmeye geçiş yapmaları halinde yüksek maliyetlerle karşılaşacak olmaları nedeniyle, müşteri tutma oranları yüksek olup müşteri edinme durumu büyük olasılıkla pazara yeni giren müşteriler için söz konusu olacaktır.

Her olası müşterinin müşteri edinme maliyetine katlanmaya değmeyeceği varsayımından hareket eden bazı işletmeler müşteri edinme aşamasında seçici davranabilmektedirler. Örneğin yalnızca doğrudan satış sistemine dayalı olarak müşterilerine ulaşan ve aracı kullanmayan, satış öncesi ve sonrası hizmetleri de sınırlı olan bir bilgisayar üreticisi, daha çok bilgisayar konusunda deneyimli ve bilgili olası müşterileri hedeflemektedir. Öte yandan rakipleri daha farklı bir strateji benimseyerek, müşteri edinme aşamasında daha az seçici davranabilirler. Seçici müşteri edinme yaklaşımı müşteri değeri yönetimi anlayışı açısından düşünülecek olursa daha doğru bir anlayış olarak görülebilir, çünkü kazanılan müşteriler özellikleri işletmenin ideal hedef pazarına uyan özelliklere sahip olacaklardır. Bu müşterilerin ilave ürünler ya da hizmetler satın alma ve uzun süreli müşteriler olma olasılıkları yüksek olacaktır. Yani önemli harcamalara neden olabilen müşteri edinme süreci müşteri tutma olasılığı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Thomas, 2001).

Müşteri edinme sürecini giriş aşaması ve sosyalleşme aşaması olarak iki aşama şeklinde incelemek mümkündür (Bruhn, 2003, s.133).

Giriş aşamasında henüz müşteri ile işletme daha önce bir araya gelmemişlerdir. Bu aşamada işletme müşteri adayını ile karşılaşarak, ilişki kurmaya ikna etmek amacıyla hareket etmektedir. Bu aşamanın sonucuna başarıyla ulaşılabilmesi için müşterinin ikna edilmesi ve yönlendirilmesi gereklidir. Pazardaki pek çok işletmenin benzer ürünleri ile ilgili olarak pek çok ikna çabasıyla karşı karşıya kalmakta olan olası müşterinin ikna edilmesi oldukça zordur. Çünkü tüketici ya da olası müşteri durumunda bulunanlar, bir bilgi bombardımanı altında bulunmaktadır ve bu durum da kafalarını karıştırmaktadır. Bu karışıklık içinde işletmenin uygun ikna çabasıyla bu karışıklık içinde amacına ulaşması gereklidir. Ancak ikna etmenin de ötesinde müşterinin harekete geçmeye yani mal ya da hizmeti satın almaya yönlendirilmesi gereklidir. Bu amaçla olası müşterinin başlangıçta en az bir defa işletme ile ilişkiye girmesinin sağlanması için uygun teşvikin kullanılması gereklidir. Bununla birlikte müşterileri yönlendirici çabalar kısa ya da uzun dönemli olabilir. Kısa dönemli çabalarla başlangıçta gerçekleşmesi umulan tek bir temasın gerçekleşmesi için çalışılır. Satış tutundurma çabaları çoğunlukla bu amaca hizmet etmektedir. Uzun dönemli çabalar ise uzun dönemde müşterilerle ilişkiler kurmayı sağlayacak girişimlerdir. Ürünlerde yapılan kişiselleştirmeler uzun dönemli olarak gerçekleştirilen çabalardır. Ağızdan ağza iletişim, kullanıcı yorumları gibi işletme dışında ortaya çıkan etkiler de müşteri edinme üzerinde etkili olabilmektedir (Villanueva, Yoo ve Hanssens, 2008, s.49).

Sosyalleşme aşaması karşılıklı olarak iki tarafın bir araya gelmeleridir. Bu ilk karşılaşma ile daha sonra gerçekleşecek ilişkinin ne şekilde ortaya çıkacağı da şekillenmeye başlar. Bu aşamada işletmenin amacı öncelikle müşteriye sunmayı amaçladığı ürünle müşteriye bir araya getirmek olmalıdır. Müşteri başlangıçta mal ya da hizmete aşinalık kazanmalıdır. Müşterinin ürüne alıştırılmasının hedeflendiği bu aşamada örneğin müşterinin ürünü kullanması sağlanarak ilerde ortaya çıkması olası sorunlar daha başlangıçta işletme tarafından da görülebilir. Müşterinin doğrudan mal ya da hizmetle karşılaşmasının sağlandığı bu tür alıştırma çabalarının yanı sıra dolaylı çabalarla da müşteri alıştırılmaya çalışılabilir. Örneğin araba acentelerinin bazen herkese açık olarak düzenledikleri deneme sürüşü günleri doğrudan ürünle ilgili olurken, yine acentelerin düzenledikleri herkesin katılımına açık parti ve benzeri

eğlenceler ise ürünle dolaylı yoldan ilgili olup olası müşterilerin işletme ve işletme çalışanları ile tanışmalarını sağlar. Sosyalleşme aşamasında kurulacak ilk temas müşterinin işletme ile ilgili ilk izlenimi oluşturma aşaması olması bakımından da önem taşımaktadır. İlk izlenim daha sonrası için önem taşır, çünkü müşteri kazanıldıktan sonra sürekli müşteri olarak tutulmak isteniyorsa, başlangıçta müşteri üzerinde oluşturulacak ilk izlenim olumlu olmalıdır.

## **6.MÜŞTERİ TUTMA VE MÜŞTERİ TUTMA STRATEJİLERİ**

Günümüzde işletmeler için uzun dönemli amaçlara ulaşmış olmanın yollarından birisi de müşterilerle uzun süreli ve sürekli ilişkiler kurmaktır. Bu ilişkilerin sürekli hale getirilmesi ancak mevcut müşterileri elde tutmaktan geçer. Bugünün modern pazarlama anlayışı da müşterileri elde tutmanın yolları üzerine yoğunlaşmaktadır.

Müşteri tutma kavramı tanımlanması pek kolay olmayan bir kavramdır. Çünkü müşteri tutma bir müşterinin belirli bir üründen belirli bir süreçte satın almaya devam etmesidir diyecek olursak, bu sürecin ne kadar bir zamanı kapsaması gerektiği sorusu ortaya çıkacaktır ve bu sorunun cevabı farklı ürünler için farklı olacaktır. Bunun da ötesinde bazı ürünler vardır çok sık satın alınırlar, bazılarıysa çok seyrek satın alınır.

Bu nedenle tanımı ikiye ayırarak yapmak daha yerinde bir yaklaşım olacaktır.

-Kısa satın alma döngüleri olan ürünler için: Müşteri ilgili ürünü belirli bir zaman periyodunda satın almaya devam eder.

-Uzun satın alma döngüleri olan ürünler için: Müşteri bir sonraki satın alma durumunda mal ya da hizmeti satın alma niyeti gösterir.

Bu tanımlardan hareket edildiği durumlarda uzun satın alma süreçlerinin nasıl tanımlanacağı sorunu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler tarafından kullanılan tipik finansal raporlama periyotlarına uyumlu hale getirmek amacıyla, uzun satın alma süreçleri olan ürünleri satın alma süreçleri bir yıldan daha uzun olan ürünler olarak kabul etmek müşteri tutma analizini de kolaylaştıracaktır.



Müşteri tutma ile müşteri bağlılığı kavramları karıştırılmamalıdır. Örneğin bir müşteri hem geleneksel yollarla alışveriş edip hem de internet aracılığıyla da alışveriş edebilir. Her iki kanaldan da örneğin kitap satın almaya devam etmekte olan bir müşteri, müşteri tutma analizi yapmaları durumunda hem geleneksel perakendeci tarafından, hem de internet üzerinden satış yapmakta olan sanal mağaza tarafından elde tutulan müşteri olarak dikkate alınacaktır. Ancak burada müşteri açısından her ikisine de bağlılığının söz konusu olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır.

Müşterilerin tamamını yani % 100'ünü ellerinde tutmaya çalışmaları işletmeler tarafından tercih edilmemesi gereken bir yoldur. Müşterilerin ortak özelliklerine göre gruplara ayrılmalarının ardından en değerli müşterilerin oluşturduğu grup için % 100 gibi bir müşteri tutma oranı hedeflenebilir. Ancak müşterilerin tamamının kaybedilmemesi gereken düzeyde karlı müşteriler olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu noktada doğru karar verebilmek için müşterilerin işletme için sahip oldukları değerlerine göre bölümlendirilmesi önem taşımaktadır. Zaten müşteri yaşamboyu değeri aynı zamanda müşteriler arasında hangilerinin daha karlı olduğunun belirlenmesi ve bu ölçüte uygun olmayanlara, buna göre davranılması için hesaplanmaktadır. O halde işletme müşteri tutma analizini ve stratejilerini müşteri değeri yönetimini en uygun şekilde yürütebilmek amacıyla uygulamalıdır.

Müşteri tutma oranını etkileyecek değişkenleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.

1. *Müşteri beklentileri ve sunulan kalite.* Müşteriler bir ürünü yalnızca sahip olduğu bazı özelliklerine göre değerlendirmezler. Müşteriler için yaptıkları değerlendirmelerde önceden sahip oldukları beklentiler de önem taşır. Beklentilerin ne düzeyde oldukları işletmeler açısından önem taşır. Çünkü bu beklentilerin karşılanması müşterinin sürekli müşteriler haline getirilmesi için önemli bir koşuldur. Müşterilerin satın alma öncesinde oluşturdukları beklentileri üzerinde mal ya da hizmeti sunan işletmenin de etkisi olmaktadır. Pazarlama iletişimi aracılığıyla oluşturulacak yüksek bir beklentinin, deneme amaçlı bir ilk satın alma gerçekleşse bile, karşılanamaması müşterinin sürekli hale getirilmesini engelleyecektir. Müşterilerin beklenti düzeyleri üzerine yapılacak etki düzeyi dikkatle tespit edilmelidir.

2. *Değer*. İşletme tarafından müşteriye sunulan mal ya da hizmetle ilgili olarak müşterinin algılamaları ile bu mal ya da hizmeti satın almak için katlanmak zorunda kaldığı maliyetler karşılaştırıldığı zaman ortaya müşteriye sunulan değer çıkmaktadır. Bu değer müşterinin satın alma dolayısıyla katlandığı maliyetten çok farklıdır. Örneğin tam zamanında çok önemli bir sorunu çözen bir ürün sadece birkaç YTL dahi olsa son derece değerli bir ürün olarak algılanacaktır. Müşterilerin bir ürüne verdikleri değer doğru bir biçimde tespiti, işletmenin o ürünle ilgili olarak vereceği kararlarda önem taşır.

Ürünün değeri kategori değeri ve göreceli değeri ya da marka değeri olmak üzere iki şekildedir (Gupta ve Lehmann 2005, s.116). Kategori değeri aynı kategoride rakip ürünler bulunmaksızın tek başına elde edeceği değeri olarak varsayılır. Marka değeri ya da göreceli değer ise aynı kategoride bulunan diğer markalara göre sahip olduğu değeridir.

Bir ürünün sunduğu değeri ekonomik değer, işlevsel değer ve psikolojik değer olarak üç gruba ayrabiliriz. Bir ürünü kullanarak müşterinin elde edeceği ekonomik yarar ekonomik değerdir. Örneğin alternatifleri olan diğer markalar yerine belirli bir markayı seçmekle parasal olarak bir kazanç elde eden bir müşteri sonuç olarak bu ürünü kullanmakla elde ettiği parasal fark kadar ekonomik değer elde etmiş olmaktadır.

İşlevsel değer ürünün müşteriye sunmuş olduğu ölçülebilir yararları ortaya çıkaran özellikleridir. Diğer bir deyişle ürünün performansı işlevsel değerini oluşturur. Mal ya da hizmetlerin kolaylıkla ölçülebilir somut özellikler taşımaları halinde işlevsel değer ölçümü de kolaylaşmaktadır. Farklı ürünlerin işlevsel özelliklerine göre müşteriler tarafından karşılaştırılması sonucunda elde edilecek sonuçlar işletmelerin yeni ürünler geliştirmelerine ya da müşterilerini bölümlendirmelerine yardımcı olmaktadır.

Marka adı, imaj gibi soyut özellikler psikolojik değeri ortaya çıkarmaktadır. Pazarların olgunlaşması, pazardaki diğer rakiplerin ürün özellikleri bakımından işletmenin ürününden farksız ürünler sunmaları ile psikolojik değer ayırt edici duruma

gelmeye başlar. Ürünleri fiziksel özellikleriyle ön plana çıkan teknolojik işletmeleri bile psikolojik değeri dikkate almak durumunda kalmaktadırlar. Soyut özelliklerin söz konusu olması nedeniyle bu değer ölçümü oldukça zordur. Ekonomik ve işlevsel değerleri aynı olan iki üründen hangisini seçeceğine karar verirken müşteri, psikolojik değer bakımından daha yüksek olarak algıladığını tercih edecektir.

3. *Ürünün benzersizliği.* Mal ya da hizmet ne kadar benzersiz ve pazarda yerini alabilecek rakibi ne kadar az ise, ürünle ilgili müşteri tutma oranı da o kadar yüksek olacaktır. Eğer müşteri benzeri başka ürünlere ulaşabilecekse, o ürünleri tercih etme olasılığı ile birlikte müşteri tutma oranı da düşme eğilimi gösterecektir.

4. *Bağlılık oluşturma araçları.* Bu araçlar ürünler birbirinin aynı dahi olsa, müşterilerin ürünü satın almaya devam etmesini, yani müşterinin elde tutulmasını sağlar. Örneğin havayolu şirketlerinin sık uçan yolcularına uyguladıkları özel programlar, havayolu hizmetinin her şirket tarafından neredeyse tamamıyla aynı biçimde veriliyor olmasına rağmen, müşteri tutma oranı üzerine olumlu etkiler yapmaktadır. Benzer uygulamalar perakendeciler tarafından uygulanmakta ve tercih edilmelerinde önemli bir neden olmaktadır.

5. *Satın alma kolaylığı.* Bazı ürünleri bulmak ya da satın almak çok zordur. Bu durum müşteri tutma hedefini olumsuz etkileyen bir durum olmaktadır. Böyle bir ürün çok farklı ve özel bir ürün olsa dahi bu kısıt nedeniyle sık satın alınmayacaktır. Mal ya da hizmete ulaşabileceği her yerde her zaman kolaylıkla ulaşmak müşteri için her zaman önemli bir ölçüt olacaktır.

6. *Müşteri hizmeti.* Müşteri hizmetleri müşterinin sürekli müşteri haline getirilmesinde önemli bir role sahiptir. Sunulan mal ya da hizmetin niteliğine bağlı olmakla birlikte, bazı durumlarda sunulan müşteri hizmeti müşterinin işletmeyi bırakmasının en önemli nedeni olabilmektedir.

Müşteri hizmetinin ne olduğunu tanımlamak oldukça zordur. Müşteri hizmeti pek çok bileşenden oluşabilmektedir. İşletme ile müşteri arasındaki ilişkinin herhangi

bir anında müşteri hizmetinin devreye girmesi gerekebilir. Müşterilere sunulan hizmetin müşterilerin tutulması amacıyla yapıyor olması nedeniyle işletme bu hizmetlerin amaca ne kadar uygun olduğunu sürekli olarak sorgulamalıdır. Müşteri hizmetleri ile hedeflenen müşteriler için katlanılan maliyetler de dikkate alınmalıdır. Bu müşterilerin olası müşteri değerleri de şüphesiz ki sunulacak olan müşteri hizmetlerine karar verirken göz önünde bulundurulmalıdır.

Müşteri tutma stratejisindeki temel amaç müşterilerin uzun dönemli olarak elde tutulma düzeylerini yükseltmektir. Çünkü işletme ile ilişkileri daha geriye giden yani uzun bir geçmişleri olan müşteriler işletme için daha az maliyetli müşterilerdir. Yapılan araştırmalar sadık müşterileri elde tutmanın yeni müşteriler kazanmaya göre 5 ila 7 kez daha ucuz olduğunu göstermektedir (Keaveney, 1995, s.71; Hart, Heskett ve Sasser, 1990, s.149).

Müşteri tutma stratejileri uygulamak için şu şekilde sıralanabilecek başka nedenler de bulunmaktadır (Bruhn ,108).

- İşletmenin genel olarak yüksek bir müşteri kayıp oranı olabilir.
- İşletme dikkat çekici bir biçimde hızla çok sayıda müşteri kaybetmiş olabilir.
- Çapraz satış yeterince etkili olamayabilir.
- Müşterilerle olan ilişkiler işletme için maliyetleri düşürecek yoğunlukta olmayabilir.
- İşletmenin pek çok müşterisi aynı zamanda rakiplerin mal ya da hizmetlerini de kullanıyor olabilir.

Yukarıdaki nedenlerle birlikte, müşteri tutma amacının iyi kavranmış olması gereklidir. Her işletme karlılık düzeylerine göre belirlemiş olduğu müşterilerinin hangilerinin müşteri tutma stratejileri ile hedeflenmesi gerektiğini çok iyi tespit etmiş olmalıdır. Karlı müşterilerin maksimum oranda elde tutulması amaçlanarak, bu müşterilerin ilerde ortalama karın üzerinde kar sunmalarını sağlayacak stratejilerle hareket edilmelidir.

Müşteri tutma stratejilerini birliktelik ve bağlılık stratejileri olarak iki biçimde düşünmek mümkündür (Bruhn, s.109).

Birliktelik stratejisi müşteri amacını psikolojik bileşenler aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışır. İlişki kalitesi ve müşteri tatmini gibi yollarla işletmeler birliktelik stratejisini uygulamaya çalışırlar. Bu stratejiyi uygulamaya geçirirken, düşük fiyatlar sunarak, üründe kişiselleştirme yaparak müşteri tutmaya çalışırlar. Uzun dönemde müşteri elde tutmak amacıyla örneğin satış elemanlarının işte kalma sürelerini yükseltecek politikalar izlenebilir. Böylelikle müşteri ile satış elemanı arasında uzun dönemde kurulacak yakın ilişki, müşterinin karlılığını da uzun dönemde istenen düzeye yükseltebilir. Bağlılık stratejisi ise müşterilerin rakip markalara geçmelerinin önüne geçmek üzere bir takım engeller koymaya çalışır. Müşterilerle yapılan sözleşmeler ve özellikle de abonelik uygulamaları bu amaçla uygulanır. Bu bağlılığı kısa dönemli olarak sağlamak üzere kısa süreli abonelikler yapılabilirken, uzun süreli olarak da örneğin iki yıllık abonelik sözleşmeleri de yapılabilmektedir.

Müşteri tutma stratejileri uygulayan işletme bu müşterileri işletme ile olan ilişkileri süresince takip edince önceleri müşteri gruplarının müşteri tutma oranlarının düşük olduğunu yani müşteri kaybetme oranının yüksek olduğunu görecektir. Her bir grup içinde, aynı mal ya da hizmeti satın alıyor dahi olsalar, ürüne olan gereksinimlerinin düzeyi daha düşük olanların düzenli olarak aynı markayı tercih ediyor olmaları daha düşük bir olasılık olmaktadır. Bu tür müşteriler ilişkinin başlangıç dönemlerinde işletme tercihlerini değiştirecekleri için, başlangıçta daha düşük olan müşteri tutma oranı zamanla yükselecektir. Örneğin Reicheld (1996, s.54) yaptığı bir araştırmada kredi kartı şirketinde müşteri tutma oranının zamanla yükseldiğini ve müşteri kaybetme oranının da azaldığını tespit etmiştir.

Yukarıda söz edilen stratejileri uygulayan işletme bazı müşteri tutma maliyetlerine katlanmaktadır. Bu maliyetlerle müşteri tutma oranı arasındaki ilişkiyi sürekli olarak takip etmek zorunda olan işletme, yapılan tüm harcamalarda olduğu gibi burada da belirli bir noktadan sonra katlanılan maliyetlerin daha ötesine gitmemelidir çünkü artık müşteri tutma oranında daha yüksek bir düzeye ulaşamayacaktır (Blattberg

ve Deighton, 1996, s.139). Daha fazla müşteri tutma harcamaları yapılacak olursa, müşteri tutma oranında bir artış sağlansa bile, katlanılan maliyetle karşılaştırıldığında doğru bir karar olmadığı görülecektir.

## 7.MÜŞTERİ DEĞERİ TEMELLİ ORGANİZASYON

Müşterilerin değerlerine odaklanılan bir yaklaşımın işletmelerde hâkim olması aslında bir hesaplama ya da ölçüm biçiminin tercihinden ibaret değildir. Çünkü müşteri değeri ile birlikte yeni bir anlayış aslında işletmenin işleyişine de yansımacaktır. Doğal olarak da bu durum işletmenin bütün organizasyon yapısında da bir çeşit kültürel değişimin yaşanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu değişim organizasyon yapısında uygun değişikliklerin de yapılmasını gerektirecektir.

Klasik organizasyon yapısında ürün ya da marka yöneticileri sorumlu oldukları marka ya da ürünün sorumluluğunu taşımaktadırlar. Ürün ya da marka ile ilgili tüm işleyişin başında bulunan bu yöneticiler reklâm ajanları, üretim, araştırma ve geliştirme, satış gücü gibi birimlerin de marka ya da ürünün işleyişi ile ilgili faaliyetlerinin bir bütün halinde işleyişinden sorumludurlar. Yani her bir ürün ya da marka yöneticisi sorumlu olduğu birimin tüm faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlar. Aslında bu sistem bugün de pek çok işletme tarafından uygulanmaktadır. Ancak müşteri odaklılık anlayışının önem kazanması ve müşterinin işletme için bir varlık olarak görülmeye başlanmasıyla birlikte ürün ya da marka temeline göre oluşturulan organizasyon yapısı da yerini müşteri temelli organizasyon yapısına bırakmak zorunda kalmaktadır. Organizasyonun ürün ya da marka temeline göre oluşturulması durumunda müşteri karlılığı hedefine göre hareket edebilmek neredeyse olanaksız olacaktır. Çünkü farklı ürünlerden sorumlu olan yöneticilerin her birinin aynı müşterileri kendi ürünlerine göre dikkate almaları durumunda işletmenin müşteriyi bir bütün olarak karlılığına göre değerlendirmesi çok zor olacaktır. Örneğin bir üründen çok sık satın alan çok iyi bir müşteri aynı işletmenin bir başka ürününe göre kötü bir müşteri olabilir. Böyle bir durumda farklı ürünler arasında aynı müşteri bakımından farklı yaklaşımlar ortaya çıkabilecektir. Oysa müşteri yönetiminin uygulanması durumunda, işletmenin kendisi

sunduğu mal ya da hizmetler bakımından karlılığı ya da yaşamboyu değeri hesaplanacak ve çıkan sonuca göre dikkate alınacaktır. Örneğin aynı otomobil şirketinin bir markasından bir üst markaya geçmesi durumunda bu müşterinin davranışı müşteri değerine göre şekillenen bir anlayışta arzulan bir harekettir. Diğer yandan marka temelli bir anlayışın hâkim olması durumunda müşterisini kaybeden bir marka ile diğer marka arasında aynı şirkette olmalarına rağmen olumsuzluk yaşanması söz konusu olabilir. Yani müşteri yönetimi sisteminde bir müşterinin işletmenin tüm ürünleri bakımından sergilediği durum görülebilecektir. Oysa ürün yönetiminde tek bir ürüne odaklanması dar kapsamlı bir bakış anlamına gelecektir. Her bir ürün ya da marka yöneticisi müşterinin kendi ürününden ne kadar aldığını bilir, yani kendi sorumlu olduğu ürüne göre nasıl bir müşteri olduğunu bilir, ancak müşterinin işletmenin tamamı bakımından ne kadar değeri olduğunu, işletmenin müşteriden ne kadar pay aldığını bilemez (Gupta ve Lehmann, 2005, s.138). Bu bilgi eksikliği pek çok olası sorunun ortaya çıkmasına neden olacaktır. İşletme bu yüzden büyük olasılıkla çapraz satış fırsatını kullanamayacaktır. Müşteri bir ürün için çok iyi müşteri durumunda olabilir, ancak diğer yandan işletme tarafından kendisine sunulmakta olan tüm ürünler göz önünde bulundurulduğunda işletme bu müşteriye mal ya da hizmet sunuyor olmakla zarar ediyor dahi olabilir.

İşletmenin organizasyon yapısı müşteri temelli olarak farklı biçimlerde oluşturulabilir. Bu konudaki karar verilirken müşterilerin işletmenin sunduğu mal ya da hizmetlerle ilgili olarak nasıl davrandıklarına bakmak gerekecektir. Örneğin istekleri, gereksinimleri ve satın alma davranışları bakımından homojen bir yapıya sahip olan müşteriler işletmenin gerçekleştirdiği müşteri edinme, müşteri tutma ve ilave satış programlarına farklı tepkiler gösteriyor olabilirler. Böyle bir durumda bir pazarlama yöneticisinin idaresi altında müşteri edinme, müşteri tutma ve ilave satış bölümleri oluşturularak her birinden sorumlu yöneticiler görevlendirilebilir. Bu organizasyon yapısı ile müşteri edinme yöneticisi müşteri edinme aşamasında hedeflenen ve kazanılmaya çalışılan olası müşterilerle ilgili olarak gerçekleştirilecek pazarlama faaliyetlerinin yönetiminden sorumlu olacaktır. Aynı şekilde müşteri tutma ve ilave satış birimlerinin yöneticileri de kendi birimlerinin amaçları doğrultusunda çalışacaklardır. Bu anlayışta müşteriler müşteri grupları olarak hatta bireysel olarak yaşam süreçleri

boyunca işletme tarafından izlenmiş olacaklar ve yaşamboyu değerlerinin yükseltilmesi amacı doğrultusunda hareket edilmiş olacaktır.

Ortak özelliklerine göre oluşturulmuş, farklı homojen müşteri guruplarını yönetmekle sorumlu olan müşteri geliştirme guruplarından oluşmuş organizasyon yapısı bir diğer tercih olabilir. Bu organizasyon yapısında her bir yönetim gurubu yukarıda belirtilmiş olan müşteri edinme, tutma ve ilave satış gibi farklı işlevleri kendi içinde yerine getirmek üzere oluşturulmuştur. Böylelikle her bir müşteri gurubuna odaklanma sağlanmış olacaktır ve işletme için kaynakların ölçek ekonomisine göre kullanımı da gerçekleşecektir. Bu müşteri geliştirme takımlarının her birinde pazarlama, muhasebe, araştırma ve geliştirme, müşteri hizmetleri gibi bölümlerden temsilciler bulunacak ve her bir takım işlevler bazında da müşteri guruplarına göre uzmanlaşmış olacaktır. Her bir müşteri gurubunun kendi alanındaki işleyişinden ilgili temsilci sorumlu olacaktır. Ancak bu organizasyon yapısının tercih edilmesi durumunda müşteri edinme, tutma ve ilave satış hedeflerinin tek bir takımın kontrolüne verilmiş olması bu üç önemli hedefe odaklanırken bazı sorunların çıkmasına neden olacaktır.

İşletme müşteri odaklı anlayış doğrultusunda müşteri değeri yönetimine uygun bir organizasyon yapısına ulaşırken bunun bir kültürel değişim olacağı daha önce belirtilmişti. Müşteri değeri temelli olarak seçilen bir müşteri yönetimi organizasyonu aynı zamanda işletmenin bütününde buna uygun bir organizasyon yapısıyla desteklenmelidir. Yani işletmenin diğer işlevlerinin de bu yapı doğrultusunda oluşturulması gereklidir. Örneğin müşteri bilgilerinin müşteri değeri yönetiminde çok önemli olduğu düşünülecek olursa, veri tabanlarının ve bunların yönetiminin müşteri davranışlarının zamanında ve doğru olarak izlenmesi ve ileriye dönük kestirimlerin eksiksiz biçimde yapılmasını sağlayacak biçimde organize edilmesi gerekecektir. İşletmenin teknolojik altyapısının ve bilgi yönetiminin müşteri kârlılığı amacına hizmet edecek doğrultuda oluşturulması gereklidir. Öte yandan işletmenin muhasebe ve finans bölümü yapacağı muhasebe kayıt ve finansal hesaplamalarında müşteri değeri anlayışını temel almalıdır. Hesaplanacak olan müşteri değeri ile birlikte başka finansal hesaplamalar da yapılacak ve müşteri değerinin işletmenin sahip olduğu piyasa değeri ya da hisse değeri ile ilişkilendirilmesi gerekecektir. Müşterilerin birer varlık olarak



görüldükleri anlayışta şüphesiz ki bu varlıkların değerlerinin hesaplanması gerekecektir. Müşteri değerinde ortaya çıkacak olan değişimlerin finansal boyutunun zaman içinde izlenmesi gerekecektir. Bu durum bazı yeni finansal rapor ve tabloların bile hazırlanması gerektirebilecektir. Örneğin nakit akışlarının izlendiği nakit akım tabloları gibi müşteri değerinin izlenmesi amacıyla müşteri değeri akım tabloları hazırlanacaktır. Yani müşteri değeri anlayışıyla birlikte muhasebe ve finans bölümlerinde hem personelin bakış açılarında hem de bu kişilerin kullandıkları muhasebe araçlarında bazı değişimler olacaktır. İşletme içinde pazarlama ile ilgili olarak pazar araştırması yapan bir birim de bulunabilir. Bu birimin müşterilerle ilgili hangi bilgilerin müşterinin değerinin arttırılmasına yardımcı olacağını doğru tespit etmiş olması gereklidir. Müşteri özelliklerini sürekli olarak takip etmekte olan bu birimin müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarını, yakınlıklarını takip ederek, bu müşterilerin ileriye dönük olarak sürekli müşteriler durumuna getirilmeleri kararının verilmesinde gerekli bilgileri sunması gereklidir. İşletmenin araştırma-geliştirme ve ürün geliştirme gibi bölümlerinin müşterilerin yaşam süreçleri boyunca elde tutulmaları ve ilave ya da üst satışlarla karlılıklarının arttırılması amacıyla ürün geliştirme kararlarını vermeleri gerekecektir. Dolayısıyla bu karar verilirken müşteri değeri yönetiminden sorumlu bölümlerle birlikte hareket etmek gerekecektir.

Son olarak müşteri değeri temelli anlayışı uygulamaya geçirecek olan çalışanların bu doğrultuda sahip olmaları gereken niteliklere genel olarak bakmak gerekirse. Hem bireysel olarak hem bireylerin çalıştıkları bölümler bazında sahip olmaları gereken nitelikleri teknik, analitik, sentezleyici, tasarım ve iletişim ve etkileşim alt başlıkları altında inceleyebiliriz.

Teknik nitelikler işletmenin sahip olması gereken veri tabanlarını uygun biçimde yönetebilmeyi ve bu veri tabanlarında bulunan verileri kullanarak müşteri davranışlarını doğru biçimde takip ederek, kestirimler yapabilmeyi gerektirir. Günümüzde özellikle büyük perakendeciler gibi işletmeler çok büyük ve farklı veri tabanlarını kullanmaktadır. Bu gibi çok büyük verilerin bulunduğu veri ambarlarını bir bütünlük içinde kullanabilmek aynı zamanda işletmenin muhasebe ve finans bölümlerinin de müşteri değeri amacı doğrultusunda hareket edebilmesini kolaylaştıracaktır.

Analitik nitelikler müşterilerle ilgili verileri işletmenin pazarlama çabaları doğrultusunda kullanabilecek şekle dönüştürebilme yeterliliğidir. Yani verilerle ortaya çıkacak sonuçları müşteri edinme, müşteri tutma, ilave satış gibi faaliyetlerin sonuçlarını görecektir ve değerlendirecek biçimde analiz edebilmektir. Böylelikle eldeki verilerden hareketle müşteri değeri oluşturma amacına ulaşıp ulaşılmadığı ve etkinliği ölçülebilir. Bu yeterliğe sahip olunması durumunda müşterilerle ilgili sahip olunan verilerin analiziyle pazarlama, finans ve yönetim bilgi sistemi gibi farklı alanların gerek duyacakları ileri düzeyde analizler yapılabilecektir. Şüphesiz ki bu nitelik müşteri değeri kavramının tüm işletmeyi ilgilendiren bir anlayış olduğunu kavramış, bu doğrultuda derin analizler yapabilen çalışanların sahip olması gereken bir özelliktir. Bu çalışanlar, müşteriler ya da müşteri gruplarını farklılıklarına göre çok iyi tanıyan bunun için de gerekli bilgilere ulaşıp bunları doğru biçimde kullanabilen kişilerdir.

Analitik özellikler her ne kadar çok önemli olsa da, müşteri değeri doğrultusunda hareket ederken, bu yaklaşıma göre biçimlendirilmiş organizasyon yapısı bir bütün olarak hareket edebilmelidir. Sentezleyicilik, işletmenin bir bütün olarak, organizasyon yapısı içinde anlaşmazlıklar ya da çatışmalar çıkmadan müşteri karlılığının artırılması amacına göre hareket etmesini sağlayan niteliktir. İşletme için müşteri bir varlık olarak çok değerlidir, ancak bu müşterilere mal ya da hizmet satma amacı da asla göz ardı edilmemelidir. Yani bir yandan yönetilmesi gereken müşteri portföyü ya da tabanı söz konusu iken, diğer yandan da yönetilmesi gereken bir ürün portföyü vardır. Özellikle araştırma ve geliştirmenin ya da ürün geliştirmenin büyük önem kazandığı türden ürünlerin söz konusu olduğu sektörlerde, mühendislik ya da ürün geliştirme gibi bölümlerle diğer bölümler arasında müşteri değeri yönetimi anlayışı doğrultusunda uygun sentezin sağlanmasında bazen sorunlar yaşanabilmektedir. Bu gibi sorunlar ancak işletme amaçlarını daha yüksek bir noktadan sentezleyici bir bakış açısıyla görebilen ve müşteri değeri kavramının ortaya çıkarmış olduğu değişimi kavramış yöneticiler tarafından ortadan kaldırılabilir. Aslında bu değişim, aynı zamanda araştırma ve geliştirme ya da ürün geliştirme gibi bölümlerin de bir değişim yaşamakta olduğu anlamına gelmektedir.

Teknik ve analitik niteliklerin gerekli girdileri sunması ve sentezleyici niteliğın uygulanması gereken hareket kalıbını belirlemesi ile birlikte, tasarım niteliğının pazarlama karmasını müşteri değeri hedefine uygun bir bütün halinde belirlemesi gerekir. Fiyatlama, tutundurma, pazarlama kanalı, iletişim, ürün politikaları gibi karar verilmesi gereken alanlarda bireysel müşterilerin ya da müşteri gruplarının davranışları dikkate alınarak hareket edilmelidir.

Müşteri değeri temeline göre hareket edilmesi iletişim ve etkileşim niteliklerini çok daha önemli gereklilikler durumuna getirmiştir. Özellikle yeni müşterilerin edinilmesi ve daha sonra bunların sürekli müşteriler olarak elde tutulması amacına ulaşmak için uygun iletişim tekniklerinin kullanılması ve etkileşime dayalı bir ilişki kurulmalıdır. Gerektiğinde çok farklı alt gruplara göre farklı iletişim stratejileri oluşturulabilmeli, her bir müşteri grubuna uygun mesajlarla hem müşteri edinme, hem müşteri tutma, hem de ilave satışlar aşamalarında ulaşılabilinmelidir. Müşteri değerinin artırılmasının temel amaç olduğu bir anlayışta, bu müşterinin tanınması çok önemlidir ve bunun için de etkileşime dayalı bir ilişki gereklidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MÜŞTERİ DEĞERİ ANLAYIŞININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY UYGULAMASI

Son bölümde öncelikle örnek olay uygulaması sürecinin nasıl gerçekleştiği anlatılmış, ardından da verilerin analizi ve ulaşılan bulgular ortaya konmuştur.

#### 1.TEZİN AMACI VE ÖNEMİ

Pazarlamada, müşterilerle kurulan ilişkiler üzerine odaklanma biçiminde yaşanan köklü değişim bu amaç doğrultusunda bir yönetim anlayışını da zorunlu hale getirmiştir. Her bir müşteriyle kurulan ilişkilerin ayrı ayrı yönetimi bu ilişkilerin uzun dönemli ve sağlam ilişkiler olmasını sağlayacaktır. Klasik anlayış bir müşteriyle gerçekleştirilen her bir işlemi birbirinden bağımsız parçalamış gibi görme eğiliminde olup daha sonra gerçekleşme olasılığı olan diğer işlemleri gerçekleştirecekleri zamana bırakmaktadır. Oysa müşteri ilişkilerine önem veren işletme, müşteri ile kurulan her bir ilişkiyi müşteriyle kurulmakta olan ilişkiler bütününe bir parçası olarak görmekte ve müşterilerle kurulan iletişimdeki hiçbir karşılaşma ya da işlemi önemsiz kabul etmemektedir. Böylelikle müşteriye işletme tarafından sunulan teklifin ya da çözümün yalnızca o an için değil, işletme tarafından belirlenmiş olan ilişki sürecinin tamamında sunulması mümkün olabilmektedir. Şüphesiz ki işletme varlık amacı gereği müşterinin yapacağı harcamadan kendi sunduğu ürünle ilgili olarak maksimum payı alma hedefiyle hareket edecektir. Ancak kurulacak olan iletişimin karşılıklı olması sonucunda ortaya çıkacak olan etkileşim uzun dönemli ve kaliteli bir ilişkiyi ortaya çıkaracaktır. Sonuç olarak işletme pek doğaldır ki pazar payı anlayışı yerine müşteri payı anlayışına göre hareket etmiş olacaktır. Çünkü işletme ile ortak bir süreci yoğun bir biçimde yaşayan

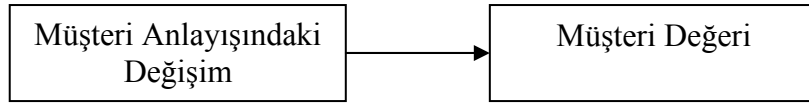
müşteri bu öğrenme sürecinde kazanacağı deneyimi elde edene kadar harcadığı çabayı tekrar bir başka işletme ile aynı süreci yaşarken harcamayı istemeyecektir. Daha açık ifade etmek gerekirse, karşılıklı olarak süren bir öğrenme sürecine dayalı olarak müşteri artık ilgili ürün kategorisinde işletmeyi tercih edecektir. Öğrenmeye dayalı olarak gerçekleşen bu ilişki sürecinde müşteri aynı zamanda katılımcı hale gelmiş ya da işletme tarafından katılımcı hale getirilmiş olmaktadır. Bu durum işletme için çok önemlidir çünkü müşterinin istediği ürünü elde etmesinin yolu onun isteğinin ne olduğunu doğru biçimde anlayarak karşılık vermekten geçmektedir. Her iki tarafın da aktif biçimde süreci birlikte ilerlettikleri bu pazarlama anlayışı sonuç olarak müşterilerin birer varlık ve adeta yatırım gibi algılanmasının gerekliliğini gözler önüne sermektedir.

Yukarıda özetlenmeye çalışılan değişim bu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu anlayış ilişkilere vermiş olduğu önem nedeniyle müşterilerin farklı bireyler olarak görülmesini zorunlu kılmaktadır. Öte yandan her bir müşteriye ayrı birer birey olarak bakmak ve işletme uygulamalarını bu yönde gerçekleştirmek oldukça zordur. Her ne kadar bilişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler bu zorluğu kısmen hafifletmiş de olsa, yine de bilgisayarların önceden belirlenmiş olan kalıplara göre yapacakları genellemelerin ötesine geçmelerini beklemek çok doğru değildir. Dolayısıyla, ortada tam anlamıyla bir paradoks vardır. Çünkü binlerce hatta milyonlarca müşterisi bulunan bir bankanın ya da perakendecinin her bir müşterisini ayrı bir birey olarak görmesini ve bu doğrultuda hareket etmesini beklemek mantıklı değildir. Bu noktada milyonlarca veriden oluşan veri tabanlarından anlamlı sonuçlar çıkarmak ve yorumlar yapabilmek için zorunlu olarak son derece karmaşık bilgisayar programları devreye girmektedir. Bununla birlikte müşterinin işletme ile gerçekleştirmekte olduğu ilişkinin nedeni durumundaki ürünün niteliği ya da elde etmek için harcadığı emeğin boyutu iletişim ya da etkileşimi daha uzun süreli hale getirmekte ve müşterinin davranışları daha derinlemesine anlaşılmasına çalışılmaktadır. Böyle bir durumda satış elemanları daha doğru bir ifadeyle satış danışmanları devreye girmektedir. Giriş paragrafında özetlenen değişim bu danışmanları müşterileriyle kurdukları ve geliştirdikleri ilişkiler bağlamında incelenmeye değer önemli bir taraf haline getirmiştir. Şüphesiz ki teknolojiye ortaya çıkan gelişmelerin sunduğu olanaklar bu işletmeler ve bu

satış danışmanları tarafından da kullanılmaktadır. Ancak müşteri değeri yönetiminin, yukarıda ifade edilen işletmeye ya da mal ya da hizmete özel koşullar altında, önemli aktörleri satış danışmanlarıdır.

Bu araştırmada da bu satış danışmanları\* ve işletmenin müşterileriyle kurduğu ilişkilerini yönettiği diğer fiziksel olanakları müşteri değeri yönetiminin gerçekleştirilmesi bağlamında incelenmektedir. Müşterilerle mal ya da hizmeti sunan işletme arasındaki ilişkinin yoğun olarak yaşandığı ve satış danışmanlarının bu ilişkide en önemli araçlar olduğu otomobil sektöründeki yetkili satış acenteleri müşteri değeri yönetiminde özellikle incelenmeye değer görülmüştür.

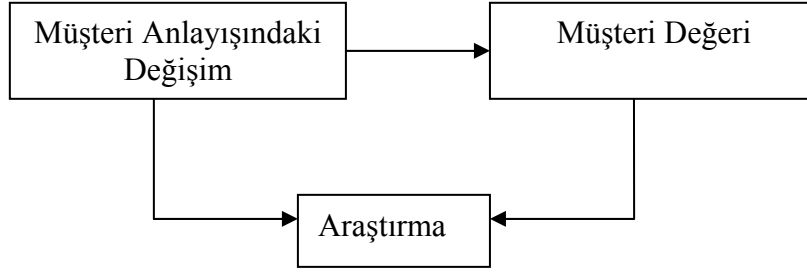
Çalışmanın birinci bölümünde müşteri anlayışındaki gelişmeler başlığı altında ele alınan gelişmeler ikinci bölümde açıklanan müşteri değeri yaklaşımını ortaya çıkarmış bulunmaktadır.



**Şekil 3. Müşteri Değeri Yaklaşımının Ortaya Çıkışı**

Üçüncü bölümde gerçekleştirilen araştırma ile özellikle birinci bölümde yaşanan ve daha soyut olarak ifade edilmeye çalışılan değişimin işletmede de yaşanmakta olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. İkinci bölüm birinci bölümde anlatılan değişimin uygulamada ortaya çıkan yansımalarıdır. Bu yansımalar birinci bölümde sıralanan değişimin yaşanıyor olması halinde incelenmekte olan işletmede de yaşanacaktır.

\* Satış danışmanı kavramı müşterilere işletmenin sunduğu her türlü mal ya da hizmeti sunmakla görevli herkes için kullanılmaktadır. Otomobil satış danışmanlarının yanı sıra sigorta satmakla görevli olanlar, servis bölümünde görevli olanlar ve sekreterler de işletmenin müdürü ile birlikte bu kavramla kastedilen kişilerdir.



**Şekil 4. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi**

Bu çalışmada bir otomotiv yetkili satıcısında bu değişimin ve değişimin ortaya çıkarmış olduğu müşteri değeri yaklaşımının benimsenip benimsenmediği incelenmektedir. Araştırmanın soruları ve alt soruları müşterilerin katılımcılıkları, müşterilerle kurulan etkileşim ve ilişkinin kalitesi ile müşteri yönetimi ve müşteri payı anlayışının benimsenip benimsenmediğini belirlemek üzere oluşturulmuştur. Daha önce de belirtildiği üzere, bu amaçla yapılacak bir araştırma için ürün olarak otomobil, incelenmeye değer bir mal ve hizmetler bütünü olarak görülmüştür. Yapılacak olan araştırma ile müşteri anlayışındaki değişimin en yoğun olarak yaşanması olası bir sektörde, gerçek durumun ne olduğu anlaşılmaya çalışılacaktır. Değişim hem soyut ve somut olarak mal ya da hizmeti sunan insan kaynağında yaşanmalı, hem de işletmenin tüm olanakları da değişimin ortaya çıkaracağı anlayış farklılığına göre biçimlendirilmelidir. Bu düşünceden hareketle işletme insan kaynağının yanı sıra tüm bir organizasyon olarak bu değişimi nasıl yaşamaktadır sorusunun karşılığında ulaşılmak amaçlanmaktadır.

## 2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yöntemine yönelik olarak yapılan araştırmada etnografik yöntem benimsenmiştir. Gerçekleştirilen araştırma keşifsel bir örnek olay uygulamasıdır.

Nitel araştırma yöntemi ile araştırma konusunda nicel yöntemlerle ulaşılması çok daha zor olan işletmeye özel durumların tespiti söz konusu olmaktadır. Nitel araştırma yoluyla nedenlerin ötesinde bunların da değerlendirilmesi mümkün olacaktır. Nitel araştırma ilgili durumun nedenlerinin de ötesinde daha derinlemesine bilgi edinmeyi mümkün kılmaktadır.

Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s. 19). Nitel araştırmada genellikle üç tür veri toplanır. Bunlar çevresel veriler, süreçle ilgili veriler ve algılardır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s. 19).

Nitel araştırmaları nicel araştırmalardan farklı kılan önemli özelliklerden birisi doğal ortama duyarlılıktır. Olaylar mümkün olduğunca doğal ortamında incelenmeli, dışsal manipülasyonlardan kaçınılarak gözlemlenen sonuçlar nesnel bir biçimde belirlenmelidir.

Nitel araştırma yoluyla bütüncül bir yaklaşım ortaya konmaktadır. Böylelikle bütünü oluşturan parçaların yapay bir biçimde birbirlerinden ayrılması söz konusu olmamaktadır. Nitel araştırmacının bu yaklaşımı, özellikle insan davranışının son derece karmaşık bir yapı oluşturması nedeniyle birbirinden bağımsız daha küçük bileşenlere bölünmesinin anlam bütünlüğünü bozacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Nitel araştırmacının en önemli özelliklerinden birisi de algıların ortaya konmasıdır. Araştırmaya katılan bireylerin dış dünyaya ait algılarının gözlem ve görüşmeler yoluyla belirlenmesi nitel araştırmalarda nicel araştırmalardan önemli bir farklılık olarak ortaya çıkmaktadır. Önceden belirlenmiş olan sorular yoluyla değil, söz konusu bireylerin doğal ortamlarında gözlemlenmesi aracılığıyla davranış biçimleri, diğer bireyleri ve ortamı nasıl algıladıkları belirlenir. Nitel araştırmacının doğası gereği oldukça esnek bir yol izlenir.



Nitel araştırma deseni oluşturulurken esneklik söz konusu olmaktadır. Gözlem, görüşme ve dokümanların incelenmesi yöntemlerinin kullanılması ile bir çeşitleme gerçekleştirilmiş olmaktadır. Nitel araştırmada problemin en açık ve net bir biçimde araştırılması, tanımlanması ve açıklanması için birden fazla yöntemin bir arada kullanılmasına çeşitleme denmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Örnek olay incelemesi nasıl ve neden sorularına yanıt verir (Yin 2002, s.6). Yani yalnızca ortaya çıkan olayı ortaya koymak yerine nedenlerle ve gelişmelerin zaman içinde nasıl ortaya çıktığına bakar. Bu durum uygun bir zaman boyunca aranan yanıtların bulunması amacıyla bir tür iz sürme eylemini gerekli kılar. Örnek olay incelemesi yaşanmakta olan zamanı inceler ve tarihsel araştırmalardan farklı olarak gözlem ve görüşme yöntemlerini kullanır ve manipülasyon yapmaz (Yin 2002, s.8). Yani araştırmacı içinde bulunduğu ortama müdahale etmez, ortamı doğal haliyle gözlemlemek örnek olay incelemesinin amacına ulaşabilmesi için çok önemlidir.

İşletmecilik alanında yapılan örnek olay uygulamaları farklı örneklerin incelenmesi ya da tek bir örneğin incelenmesi şeklinde olabilmektedir. Bu çalışmada tek bir işletme ele alınmaktadır. Ele alınan işletme uluslararası alanda marka olarak yüksek düzeyde tanınan bir otomobil şirketinin yetkili satış acentesidir. Acente yalnızca Eskişehir değil, aynı zamanda Kütahya, Afyon, Bilecik gibi civar illere de hitap etmektedir. Şirketi kısa tanıtımı daha sonra yapılmaktadır.

### **3.GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK**

Yapılmış olan örnek olay çalışmasının geçerlilik ve güvenilirliğine bakmak gerekirse.

Yin örnek olay çalışmalarında yapısal geçerlilik, iç ve dış geçerlilik olmak üzere üç tür geçerlilik olduğunu vurgulamaktadır (Yin 2002, s.34).

Yapısal geçerlilik: Örnek olay uygulamalarında en önemli eleştiri araştırmayı yapan kişinin öznel yargılarına göre davranacağı yönündedir. Bunu aşmanın yolu iyi tasarlanmış bir araştırma ile mümkündür. Yapı geçerliliğini arttırmak üzere birden fazla veri toplama yöntemi kullanılmış, veri toplama sürecinde rol almış deneklerden birisine örnek olay raporu okutulmuş ve fikirleri alınmıştır.

İç geçerlilik: Örnek olay çalışmaları nadiren birkaç taneden oluşacak derecede sınırlı değişkenle ilgilidir. Örnek olay çalışması yapan araştırmacı bu durumu aşabilmek için ulaştığı sonuçlara nasıl ulaştığını açık seçik ortaya koymalı ve kullandığı kanıtları diğer kişilerin de kolaylıkla ulaşabileceği biçimde sunmalıdır.

Dış geçerlilik: Araştırmacı burada istatistiksel bir genelleme değil analitik bir genelleme yapmaktadır. Burada yapılan genelleme kavramsaldir ve yapılan çalışmayla elde edilen sonuçlar belirli bir kavramsal modelin önerilmesine olanak vermektedir. Bu kavramsal model ancak birkaç durumda daha sınırsa kuram oluşumuna doğru gidecektir.

Güvenirlilik: Örnek olay araştırması başka bir araştırmacı tarafından gerçekleştirilirse, aynı ya da benzer sonuçlara ulaşırsa, araştırmanın güvenilirliğinden söz etmek mümkündür.

#### **4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

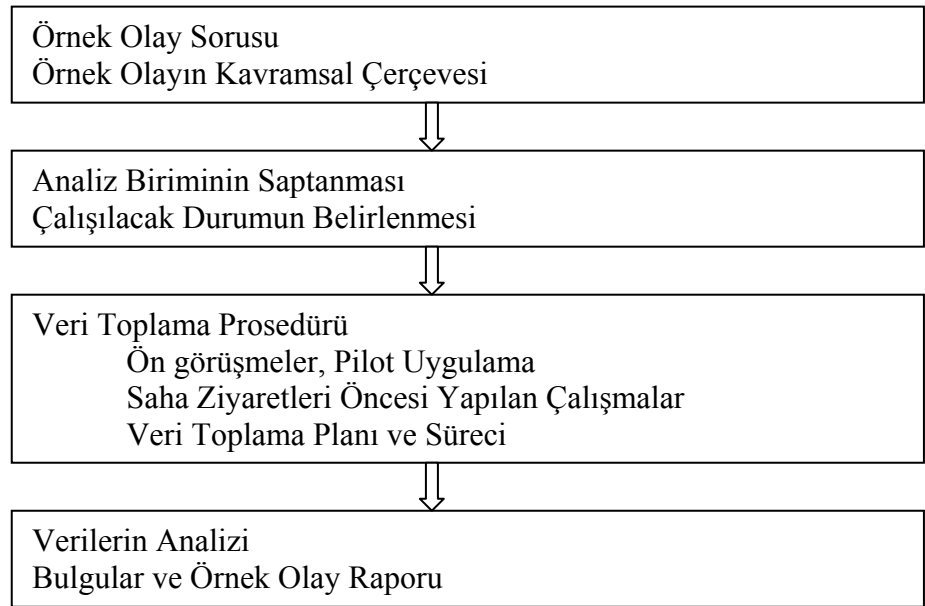
Yapılan araştırmanın tek bir sektörle sınırlı kalması araştırma için bir kısıt olarak düşünülebilir. Farklı sektörlerde yapılabilecek çok yönlü araştırmaların bir araya getirilerek değerlendirilmesiyle, müşteri değeri ve bu amaçla yapılan müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi yönlü uygulamalarla ilgili daha genellenebilir sonuçlar elde etmek mümkün olacaktır.

Uygulamanın gerçekleştirilmiş olduğu işletme ile ilgili olarak ortaya çıkan kısıtlar da söz konusu olmuştur. İşletmede oldukça yoğun bir müşteri trafiğinin olması

ve dolayısıyla da sürekli olarak satış danışmanları ile müşteriler arasında iletişimin gerçekleşiyor olması, araştırmanın en önemli veri kaynağı durumundaki gözlem süreci boyunca bu yoğunluğun tam olarak izlenmesinde bazı zorluklar ortaya çıkarmıştır. Satış danışmanlarının gün içinde neredeyse sürekli olarak yüz yüze ya da telefonla müşterilerle meşgul olmaları nedeniyle görüşmeler yoğunluğun nispeten azaldığı saatlerde yapılmıştır ve görüşmelere zaman zaman ara verilmek zorunda kalınmıştır.

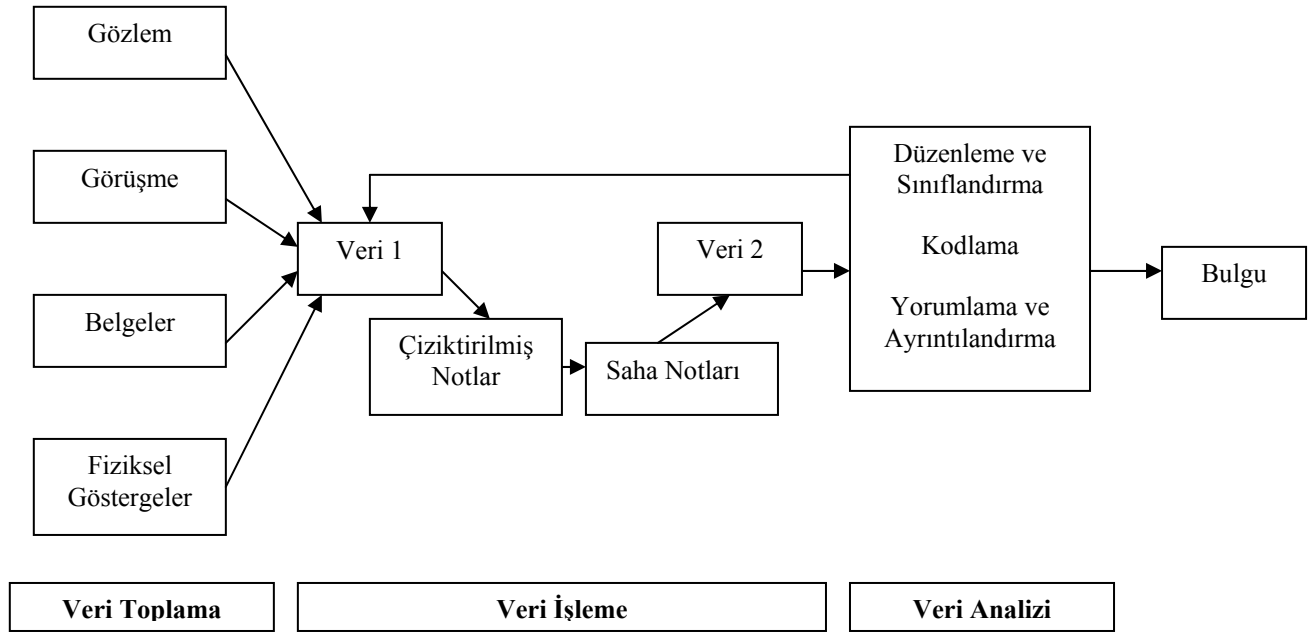
Araştırma sürecinde karşılaşılabilecek her türlü müşterinin gözlemlenip gözlemlenmediği bir tartışma konusu olabilir. Böyle bir durumda araştırma için ayrılan zamanın yeterliliği üzerinde durulması gereken bir kısıt olabilir.

## 5.ANALİZİN UYGULANMASI



**Şekil 5. Araştırma Süreci**

Analizin uygulanması süreci yukarıda ana hatlarıyla sıralanmıştır. Aşağıdaki şekil de saha araştırmasını verilerin analizini özetlemektedir.



**Şekil 6. Saha Araştırması ve Verilerin Analizi Süreci**

Verilerin elde edilmesi ve işlenmesi sürecinde daha önce de söz edildiği gibi dört tür veri kaynağından yararlanılmıştır. Bu dört tür kaynaktan toplanan başlangıç verileri (Veri 1), verileri en ham biçimiyle araştırmacının zihninde oluşturmaktadır. Saha çalışması sırasında araştırmacının dikkatle aldığı ilk notlar olan çiziktirilmiş notlar bu verilerden hareketle oluşturulan başlangıç notlarıdır. Bu notlar daha derli toplu diyebileceğimiz saha notları haline gelirken, araştırmacı çiziktirilmiş notları tekrar gözden geçirmekte ve saha notlarını son haliyle oluşturmaktadır. Saha notlarına ulaşılması noktasında araştırmacının sahada bulunduğu süre içinde araştırma konusunda ve saha ile ilgili kazandığı deneyimler etkili olmaktadır. Böylelikle veriler en ham halinden kurtarılarak düzenleme ve sınıflandırma, kodlama, yorumlama ve ayrıntılandırma aşamasına yani analize hazır hale getirilmiş olmaktadır (Veri 2). Nitel araştırma süreci son bulgulara ulaşıp sonucun elde edilmesiyle bitmektedir. Veri analizi araştırmacının bulgulara ulaştığına karar verdiği zamana kadar sürer. Nitel araştırmada analize başlamak için verilerin toplanması aşamasının sona ermesi beklenmez ve araştırmacı veri toplama aşamasına başlar başlamaz verilerin analizine de başlamış olur. Bu süreç bu şekilde devam edecek ve analiz gerçekleşirken ulaşmaya

başladığı sonuçlar, başlangıçta elde ettiği ve toplamaya devam ettiği ham verilerle birlikte ele alınabilecek, böylelikle analiz süreci nitel araştırmanın doğasına uygun biçimde gerçekleşmiş olacaktır.

### **5.1.Araştırma Sorularının Geliştirilmesi**

Araştırma soruları oluşturulurken kuramsal açıklamalar temel alınmıştır. Bu bağlamda, yaşanmakta olduğu söylenen değişimin kuramsal temeli ilk bölümde ortaya konmuştur, ikinci bölümde de yine bu değişimin ortaya çıkarmış olduğu durum daha spesifik olarak belirlenmiştir. Araştırma soruları belirlenirken öncelikle ilk bölümdeki kuramsal temel göz önünde bulundurulmuştur. Bu değişim uygulamada nasıl yaşanmaktadır sorusunun yanıtı süreci izlemeyi gerektirmekte olup, bu durum daha çok ikinci bölümle ilgilidir. Müşteri anlayışındaki değişim nasıl gerçekleşmektedir ve müşteri değeri kavramı doğrultusunda nasıl bir anlayış ortaya çıkmış ve uygulamada nasıl bir durum vardır? Sürecin izlenmesi sonucunda bu sorulara cevaplar verilebilirken, daha spesifik ya da net cevaplara ulaşmayı sağlayacak alt sorulara da ulaşılması mümkün olmaktadır.

Araştırma sorusu, “İşletme müşteri değeri anlayışı doğrultusunda müşterilerle olan ilişkilerin güçlendirilmesi için nasıl bir yönetim gerçekleştirmektedir?”, biçimindedir.

### **5.2.Araştırma Alt Sorularının Geliştirilmesi**

Ardından araştırma ile ilgili alt sorular geliştirilirken daha spesifik sorulara daha çok ikinci bölüm temel alınarak ulaşılmıştır. Bu sorular aynı zamanda ana soruların cevaplarını almaya yönelik olarak belirlenmiş olan ayrıntılı sorular olarak görülebilir.

Araştırma alt soruları,

“İşletme müşteri değeri anlayışının gerektirdiği iletişim uygulamalarını nasıl gerçekleştirmektedir?”,

“İşletme müşteri değeri anlayışı doğrultusunda müşterilerini nasıl bölümlendirmektedir?”,

“İşletme müşteri değeri anlayışı doğrultusunda müşterileri bu sürece nasıl dâhil etmektedir?”,

“İşletme müşteri değeri anlayışı doğrultusunda organizasyon yapısını nasıl oluşturmuştur?”, biçimindedir.

### **5.3.Analiz Biriminin Saptanması**

Bu aşamada kuramsal çerçeveden hareketle uygun sektör ve şirket belirlenmiştir. Otomotiv, müşterilerin ürünü satın aldıkları işletmeyle çok yoğun ilişkiler içinde oldukları bir sektördür. Otomobilin insan hayatında aldığı önemli rol de düşünülecek olursa, aldıkları araçları için önemli bir harcama yapan müşteriler işletmeyle önemli bir ilişki içine girmektedirler. Aslında bu ilişki otomobilin satın alınması öncesinde de oldukça yoğun ve sıcak bir biçimde yaşanmaktadır. Yetkili satış acenteleri otomotiv sektörünün hedef kitleyle birebir karşı karşıya geldiği araçlardır. Ulaşım ve konfor anlamına gelen bir çelik yığını acentede onunla karşı karşıya gelme şansı bulan müşterinin karşısında somut olarak durmakta ve arada kurulan duygusal bağın daha da kuvvetli hale gelmesini de bu işletmeler satış danışmanları aracılığıyla yapmaktadırlar. Yetkili acenteler müşteri anlayışındaki değişimin ne yönde yaşandığını ortaya koymasından çok önemli ortamlardır. Satışı yapacak ve satın alacak tarafların karşı karşıya geldikleri anda yaşananlar bu değişimle ilgili olarak her iki taraf açısından da önemli ipuçları yakalanmasına yardımcı olacaktır. Uygulama birimi olarak seçilen işletme bu durumun kolaylıkla gözlemlenebileceği, otomobil hedef kitlesi tarafından iyi tanınan uluslararası bir markanın yetkili satış acentesidir. On yıldır kesintisiz olarak Eskişehir’de faaliyet göstermekte olan acente bu otomobil markasıyla ilgili satış, bakım, onarım hizmetlerini sunmakta ve sigorta hizmeti satışını gerçekleştirmektedir.

#### **5.4.Çalışılacak Durumun Belirlenmesi**

Çalışmada ilgili acentenin müşterileriyle olan ilişkileri bağlamında satış danışmanlarının müşterilerle olan ilişkileri başta olmak üzere işletmenin bütün olarak müşteri değeri kavramı doğrultusundaki yaklaşımı incelenmiştir. Konuyla ilgili olan işletme bölümleri bu amaçla inceleme konusu olmaktadır. Bu işletme bölümleri satış, servis ve sigorta olarak ana hatlarıyla sıralanabilir.

#### **5.5.Veri Toplama Yöntemleri**

Dört tür veri toplama yöntemi ile uygulama ile ilgili her türlü verinin elde edilmesi amaçlanmıştır.

##### **5.5.1. Gözlem**

Gözlem bir olguyu genellikle bazı aletlerle bilimsel ya da başka bir amaç için kaydetme eylemidir (Adler ve Adler, 1994, s.378). Çoğunlukla gözlem görsel olarak içinde bulunulan ortamı izlemek olarak düşünülse de, aslında araştırmanın niteliğine göre tüm duyuların izleme sürecine dâhil olması söz konusu olabilmektedir. Yani araştırmacı kendisini çevreleyen dünya hakkındaki izlenimlerini tüm insani yeteneklerini kullanarak oluşturmak durumundadır. Bu durum genellikle ortamla doğrudan temas kurmayı gerektirir. Bazı durumlarda fotoğraf çekmek ya da filme almak gibi uzaktan gözlem yapmayı mümkün kılan yollara da başvurulabilir. Klasik anlamda gözlemcinin en önemli ayırt edici özelliklerinden birisi müdahaleci olmamasıdır, inceleme sırasında izlediği kişilere araştırma soruları yöneltmez, bazı roller vermez ve kasıtlı olarak ortamda bir takım etkiler oluşturmaz. Kısacası gözlemci manipüle etmez ya da uyarıcı etkide bulunmaz.

Gözlem, herhangi bir ortamda ya da kurumda oluşan davranışı ayrıntılı olarak tanımlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Araştırmacı herhangi bir ortamda oluşan davranışa ilişkin ayrıntılı, kapsamlı ve zamana yayılmış bir resim elde etmek istiyorsa, gözlem yöntemini kullanacaktır.

Gözlem türlerine ilişkin olarak, araştırmacının yapıya yönelik iki temel boyut üzerinde düşünmesi gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s. 124).

1. Gözlemin gerçekleşeceği ortam ya da çevrenin yapısı (doğal ya da yapay).
2. Araştırmanın geçtiği ortama ilişkin araştırmacının aldığı yapısal kararlar.

Araştırmacı bir davranışın ya da hareketin kaç kez yinelendiğinin kaydına ilişkin yapısal bir yol izleyebileceği gibi tamamen betimsel tanımlamalara dayalı bir yol da izleyebilir.

Ayrıca yapılacak olan gözlem doğrudan ya da katılımlı biçimde gerçekleştirilebilir (Yin 2002, s. 92). Doğrudan yapılacak olan gözlemde araştırmacı pasif kalmayı tercih etmektedir. Katılımlı gözlemde ise araştırmacı gözlem yapmakta olduğu ortama adapte olarak başka bir şekilde ulaşılması mümkün olmayan bilgiye ulaşmaya çalışmaktadır. Böyle bir durumda gözlemi yapan kişinin gözlem yapmakta olduğu ortamın bir parçası olabilme yeterliliği çok önemlidir. Diğer bir deyişle gözlemci “içeriden birisi” olarak gerçeği algılamaya çalışmalıdır. Ancak gözlemcinin gözlem yaparken bu iki uç arasında yer alabileceği unutulmamalıdır. Zaten tamamen gözlemci olarak gözlem sürecini yürütmek aynı zamanda söz konusu ortamın da dışında bulunmak anlamına gelecektir. Böyle bir uygulama ancak daha önce söz edildiği gibi fotoğraf çekmek ya da filme almak yollarını tercih ederek mümkün olabilir.

Bu araştırmada gözlem öncelikli araştırma metodu olarak benimsenmiş ve katılımlı olmayan yani pasif gözlem yolu takip edilmiştir. Bu yaklaşım müşterilerle satış danışmanlarının karşılıklı iletişimlerine ya da etkileşimlerine müdahale etmemek gerektiği ya da gözlem sırasında davranışları takip edilen kişilerin tamamıyla doğal



olmalarının önemli olduğu düşünüldüğü için yapılmıştır. Toplamda yaklaşık olarak 65 saat süren gözlemler işletmenin farklı bölümlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bölümler servis ve bakım, satış, sigorta ve sekreterlik şeklinde sıralanabilir. Bu bölümlerin yanı sıra satış bölümünde ve servis bölümünde bulunan bekleme salonlarında ilgili bölümlerde yapılan gözlemler sırasında ayrıca yaklaşık 30'ar dakikalık olmak üzere gözlemler yapılmıştır. Gözlem süresince notlar alınmıştır. Notlar hem satış danışmanları ile müşteriler arasında geçen diyalogları, hem de bu diyaloglar ile ilgili olarak araştırmacının kafasında o anda oluşan düşünceleri içermektedir. Servis ve bakım bölümünde hem farklı amaçlar (tamir, periyodik bakım, modifikasyon gibi) için gelen müşterilerle etkileşim içinde bulunan farklı görevlerdeki servis bölümü elemanlarının hem de müşterilerin davranışları gözlemlenmiştir. Satış yapılan bölüm aynı zamanda işletmenin birinci el otomobilleri sergilediği teşhir salonudur. Müşterilerin buraya otomobil satın almak birincil amacıyla gelmelerinin yanı sıra işletme içinde ödeme yapmak, sigorta satın almak, servis bölümüne gitmek gibi farklı işi olan müşteriler de genellikle buradan geçmektedir. Bu bölümde yapılan gözlemlerde tüm bu müşterilerin ve satış danışmanlarının davranışları gözlemlenmiştir. Sigorta bölümü farklı sigorta türlerinde (yalnızca otomobil sigortası değil) hizmet sunmaktadır. Bu bölüme gelen müşteriler mutlaka işletmeden otomobil satın alan müşteriler değildir. Yangın ya da deprem sigortası yaptırmak amacıyla gelenler olduğu gibi, farklı bir marka otomobili olanlar da otomobil sigortası yaptırmak amacıyla gelebilmektedir. Sekreterlik bölümünde bulunan sekreterler hem dışarıdan gelen aramalara karşılık vermekte, hem de satış danışmanlarının müşterilerle görüşme yapabilmeleri için telefon bağlantısı kurmaktadır.

### 5.5.2. Görüşme

Örnek olay araştırmalarının bir diğer önemli veri toplama yöntemi de görüşmedir. Nitel araştırmalarda kullanılan biçimiyle görüşmeler görüşmeyi gerçekleştiren araştırmacının rehberliğinde gerçekleşen bir süreçtir. Yapılandırılmış ve önceden belirlenmiş bir akışa göre art arda sorulan sorulardan oluşan bir görüşme yerine çok daha esnek bir süreç vardır ve soruların akışı da görüşme içinde görüşmeyi yapan

araştırmacı tarafından oluşturulmaktadır. Kafasındaki sorunun peşinden giden araştırmacı örnek olay araştırmasını planlarken görüşme yöntemine biçmiş olduğu role görüşmeyi biçimlendirecek ve bu arada da sorguladığı duruma açıklık getirecek soruları önyargısız olarak karşısındaki yöneltecektir (Yin, 2002, s.90). Sonuç olarak görüşmeler çoğunlukla açık uçlu sorularla yapılmaktadır ve hatta sorulardan çok görüşmenin kendisine bile zaman zaman açık uçlu demek yerinde olacaktır. Böylelikle bilgisine başvurulmuş kişiye vermiş olduğu yanıtta kendi düşüncelerini ve yorumlarını da katma olanağı tanınmış olmaktadır ve görüşülen kişinin araştırmacıya sorgulama sürecinde zihnindeki soruları biçimlendirmesinde destek olması da sağlanabilmektedir. Bu durum görüşülen kişiyi cevaplayıcı olmanın ötesinde bilgilendirici ya da içeriden sağlam bir kaynak haline getirmektedir (Yin, 2003, s.90).

Görüşmeler yapılandırılmış ve yapılandırılmamış ya da yönlendirici ve yönlendirici olmayan görüşmeler şeklinde sınıflandırılabilir (Yıldırım ve Şimşek 2000, s. 91). Yapılandırılmış görüşmelerde önceden belirlenmiş bir dizi soru yine önceden belirlenmiş yanıtla kategorilerine göre yanıtlanır. Araştırmacı tarafından oluşturulmuş bir kodlama sistemine göre yanıtlar kaydedilir. Görüşmenin akışı önceden belirlenmiş olan yapıya göre görüşmeci tarafından yönlendirilir. Görüşmeci her bir cevaplayıcıya aynı soruları aynı sırada ve aynı biçimde sorar (Fontana ve Frey 1994, s.364). Yapılandırılmamış görüşmeler ise yapılandırılmış olanların aksine araştırma yapılan ortamdaki bulunan kişilerin karmaşık davranışlarını anlamaya çalışırken, bunu yapmakta olduğu sorgulamanın alanını daraltacak herhangi bir önceden belirlenmiş sınıflandırmayı dayatmaksızın yapmaktadır (Fontana ve Frey, 1994, s.365).

Bu araştırmada görüşme metodu olarak yapılandırılmamış görüşme benimsenmiştir. Böylelikle yukarıda ifade edildiği gibi cevaplayıcıların araştırma sürecinde daha doğal olmaları sağlanmış ve sorulara verdikleri yanıtlar araştırmacının araştırmayla ilgili daha aydınlatıcı sorular sormasını sağlayarak, cevaplayıcıların bu süreçteki destekleri tam da nitel araştırmanın doğasına uygun hale gelmiştir. Araştırmanın başlangıcında işletmede ilk olarak yönetim kurulu başkanı ile görüşülmüş ve böylelikle araştırma süreci başlamıştır. İlk yapılan görüşme ile işletmenin tanınması amaçlanmıştır. İşletmenin tarihçesi, gelişim süreci ve hedefleri üzerinde durulmuştur.

Yönetim kurulu başkanı ile yapılan görüşme ile özellikle işletmenin hedefleri üzerinde konuşulurken müşteri değeri yönetimi yönlü değişimin izleri bulunmaya çalışılmıştır. Görüşülen ikinci kişi işletmenin idari ve mali işler müdürü olmuştur. Yönetim kurulu başkanından sonra gelen idari ve mali işler müdürü işletmenin faaliyetlerinden yürütülmesinden sorumlu kişi konumundadır. İşletme içinde yürütülen tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan idari ve mali işler müdürü ile yapılan görüşmede özellikle organizasyon yapısı ile ilgili bilgiler elde edilmiş, günlük faaliyetlerin işleyişi ile ilgili ayrıntılı bilgiler edinilmiştir. Servis bölümü müdürü görüşülen bir diğer kişidir. Arabalara uygulanan periyodik bakımlar, hasarlı araçlara yapılan işlemler ile bakım ve tamir bölümünün gerçekleştirdiği diğer işlemler ve bölümün genel olarak işleyişi hakkında bilgi alınmıştır. Satış bölümünde bulunan satış danışmanlarından ikisi ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler satış danışmanlarının müşterilere yönelik yaklaşımları, yaptıkları işlemlerle ilgili düşünceleri ve benzeri konulardaki düşüncelerini almak amacıyla yapılmıştır.

### **5.5.3. İşletme Dokümanlarının İncelenmesi**

Doküman incelemesi araştırılması hedeflenen olgu ya da olgular hakkında bilgi içeren materyallerin incelenmesini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.140). Dokümanlar özellikle diğer yöntemlerle elde edilen bilgilerin daha da zenginleştirilmesinde yardımcı olmaktadır. Bu dokümanlar örneğin yapılacak olan görüşmelerde kullanılacak bilgiler sunabilir, bu görüşmelerde kullanılacak bazı doğru bilgilere dokümanların incelenmesi yoluyla ulaşılabilir. Ayrıca dokümanlar diğer kaynaklardan elde edilen bilgilere daha ayrıntılı olarak ulaşabilmeyi de sağlamaktadır. Dokümanlar ayrıntının yanı sıra aynı zamanda çıkarsamada bulunmayı sağlamaktadır (Yin 2002, s. 87). Dokümanlar yapılan araştırmanın niteliğine göre mektup, gazete, günlük, şirket raporları, film, fotoğraf gibi çok farklı belgeler biçiminde olabilir.

Araştırma yapılan işletmede oluşturulmuş olan araştırma problemine yönelik olarak kullanılacak dokümanların neler olduğuna bakılacak olursa, bunlar müşterilerle ilgili olarak tutulan kayıtlar olacaktır. Müşterilerle ilgili olarak tutulan

kayıtlar satın aldıkları otomobil temelinde yürütülmektedir. Yani satın alınan bir otomobil için dosya açılmakta ve otomobille ilgili tüm belgeler bu dosyada bulunmaktadır. Böylece otomobili satın alan müşteri hakkında bilgiler sunan kişisel belgeleri de bu otomobil dosyalarında görmek mümkün olmaktadır. Müşteri otomobili satın alma sürecini başlattığı anda acentede bulunan otomobilin müşteriye satışının resmen başladığını göstermek amacıyla bir miktar avans alınmakta ve bu durum hemen avans alındığına dair bir belgeyle kaydedilmektedir. Müşterinin acenteye parasal bir ilişki içine girdiğinin ilk belgesi bu avans belgesidir. Müşteri eğer kendi eski otomobilini takas ediyorsa, acenteye verdiği eski otomobilinin satış işlemlerinin acente tarafından gerçekleştirilmesi için müşteriden bir vekâletname alınmaktadır. Bu belge de bir diğer müşteri belgesidir. Bu süreç içinde otomobilin ruhsatının çıkarılması işlemlerini de acente yürütmektedir ve çıkarılan ruhsatın bir fotokopisi de otomobile ait dosyaya konmaktadır. İlgili tüm bürokratik işlemlerin tamamlanmasından sonra teslimat anında otomobilin teslim edildiğine dair bir belge müşteri, yönetim kurulu başkanı, idari ve mali işler müdürü ve satışı gerçekleştiren satış danışmanı tarafından imzalanarak otomobilin dosyasındaki temel belge olarak yerini almaktadır. Bu belgede, satın alan müşteriye ait ailesiyle ilgili olanlar da dâhil olmak üzere kişisel bilgiler, otomobilin plakası, modeli, şase numarası, otomobilde yapılmış olan aksesuar ve benzeri değişiklikler, kilit numarası gibi bilgiler yer almaktadır. Müşterilerin otomobilleri ilgili bilgiler, acentenin satmakta olduğu otomobil markasının tüm Türkiye'deki acentelerinde kullanılan bilgisayar programıyla izlenmektedir.

Servis bölümü de aynı bilgisayar programını kullanmaktadır. Servis bölümü tüm otomobilleri bu program aracılığıyla takip etmekte ve periyodik bakım sürecinde bakıma gelmesi gereken otomobillerin sahiplerini önceden haberdar etmektedir. Her bir otomobilin bakım, tamir ve modifikasyon gibi teknik servisle ilgili tüm bilgileri bu programa kaydedilmektedir. Teknik servise herhangi bir sebepten dolayı gelen otomobille ilgili yapılacak tüm işlemler bir takip belgesine kaydedilmektedir. Ayrıca müşterilerin takas amacıyla getirdikleri eski otomobillerinin kontrol edilmesi sonrasında da yine bir belge hazırlanmaktadır. Teknik servis tarafından bilgisayar programına kaydedilmiş olan otomobile ait teknik servis bilgilerine yalnızca yetkili teknik servis bölümü erişebilmektedir.

Sigorta bölümü de farklı kategorilerde sigorta ürünleri satan işletme bölümü olarak sigortayı yaptıran müşteriye ait kişisel bilgilerin bulunduğu dosyalar tutmaktadır. Ayrıca sigortalanan araba ya da ev gibi mallara ait belgeler de yine bu dosyalarda bulunmaktadır.

#### 5.5.4. Fiziksel Göstergeler

Fiziksel göstergeler fiziksel ya da kültürel nesnelere olarak teknolojik bir aygıt, bir sanat yapıtı, bir alet ya da başka herhangi bir fiziksel nesne olabilir (Yin, 2002, s.96). Fiziksel göstergeler sahaya yapılan ziyaretlerde toplanabilir ya da gözlemlenebilir.

Örnek olay incelemelerinde fiziksel göstergelerin kullanımı daha sınırlı olmakla birlikte araştırma sorusuna ve incelenen örnek olaya göre içinde bulunulan ortamdaki fiziksel göstergeler bazen doğrudan ilgili olabilir. Bu durumda fiziksel göstergelerin gözden kaçırılmaması çok önemlidir.

Yapılan araştırmanın ortamında bulunan ve müşterilerin dikkatlerini çekmek ve müşterilerle karşılıklı olarak yaşanmakta olan süreçte destekleyici malzemeler olarak düşünülebilecek malzemeler fiziksel göstergeler olarak düşünülmüştür. Çünkü müşteriyle yaşanan bu süreçte müşterinin psikolojisi üzerinde olumlu etkileri olan çevresel faktörler olarak önem taşımaktadırlar.

Araştırma yapılan işletmede teşhir salonunda sergilenen otomobiller en önemli fiziksel göstergelerdir. Satış danışmanlarının da bulunduğu teşhir salonunun çok büyük bir kısmını kaplayan otomobiller müşterilerin acenteye ilk girdikleri andan itibaren gördükleri nesnelere dir. Aslında otomobillerin müşterilerin acenteye geliş amaçları olduğu düşünülecek olursa, olası bir satın alma eylemi öncesinde de müşteriye yepyeni ve birbirinden farklı tüm modellerin bir arada sunulması, bu amaca hizmet etmek üzere otomobillerin bir fiziksel gösterge olarak kullanılması olarak düşünülebilir.

Teşhir salonunda ve diğer mekânlarda özel yerlerinde ve sehpalar üzerinde otomobiller ile ilgili olarak bulundurulmuş broşürler öncelikle bilgi verme amacıyla bulunuyor olsalar da müşterinin dikkatini ürüne yönelik olarak canlı tutma amacına hizmet eden fiziksel göstergeler olarak da düşünülebilirler. İşletmenin teşhir salonunda ve diğer mekânlarında duvarlarda otomobil markasının farklı modellerinin afiş boyutunda fotoğrafları bulunmaktadır. Müşteriye sıcak ya da sempatik gelecek doğa ya da bahçe gibi ortamlarda aile sıcaklığını vurgulayacak biçimde çekilen bu büyük fotoğraflarda bir diğer grup fiziksel göstergelerdir. Yaklaşık beş metre uzunluğunda ve bir metre genişliğinde olan ve markanın kuruluş tarihinden itibaren gerçekleşen tarihsel gelişimini otomobil modellerinin resimleriyle özetleyen kronolojik bir resim de müşterilerin salona girer girmez dikkatlerini çekecek bir noktaya asılmış durumdadır. Öte yandan servis ve bakım bölümünde de duvarlara asılmış otomobil resimlerinin yanı sıra, jant, lastik, modifikasyon malzemeleri gibi farklı ürünlere ait resimler bu bölümün duvarlarını süslemektedir. Ayrıca bu bölümde sunulan bu otomobil malzemelerinin bizzat kendileri de müşterilerin dikkatlerini çekecek biçimde sergilenmektedir.

Teşhir salonundaki otomobilleri süslemek amacıyla kullanılan özel malzemeler de yine fiziksel göstergelerdendir. Otomobillere dikkat çekmek amacıyla ya da otomobillerin bazı özelliklerine vurgu yapmak için kullanılan bu renkli, kâğıt ya da plastik malzemeler özellikle doğayı çağrıştıracak yeşil ya da sarı gibi renklerdedir. Örneğin yeni gelen melez motorlu modelin doğa dostu özelliğini vurgulamak üzere ayçiçeği ve kurbağa resimlerinden oluşan süsleme malzemeleri kullanılmıştır.

Müşterilerin farklı hizmetleri alırken bekledikleri mekânlardaki rahat koltuklar bir diğer fiziksel gösterge grubudur. İçinde bulunulan mekanla ilgili olarak prestij mesajı iletmeye çalışılırken deri koltuklar önemli bir fiziksel gösterge grubu olarak düşünülebilir.

## 5.6. Kodlama Ve Temaların Oluşturulması

Kodlama verilerin bütünleştirilmesi, onlara anlam dayatılması ve böylelikle bazı kavram ya da temalara ulaşılması sürecidir. Kodlama süreciyle asıl ulaşılmak istenen hedef verilerin teori oluşturmak üzere bütünleştirilmesidir (Strauss ve Corbin, 1998, s.3).

Kodlama sürecinde özellikle araştırma sorusu ve oluşturulan kavramsal çerçeve etkili olmuştur. Başlangıçtaki araştırma sorusu ile kavramsal çerçevenin yardımıyla literatürün tekrar gözden geçirilmesiyle ve yapılan bir kavramsal özet ile ilk olarak genel kategoriler oluşturulmuştur. Araştırmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulduğu ilk bölümde söz edilen müşteri anlayışındaki gelişmeler ikinci bölümde söz edilen uygulamadaki yansımaları ortaya çıkarmıştır. İşletmenin bu anlayış değişimini yaşarken gerçekleştirmeye çalıştığı müşteri değeri yönetimini nasıl uygulamaya koyduğu araştırma boyunca ortaya çıkarılmaya çalışılan durumdur. Bu genel bakış açısıyla ilk olarak genel kategoriler belirlenmiştir. Bu genel kategoriler; ilişki kalitesi, müşteri yönetimi, katılımcı müşteri, müşteri payı ve organizasyon yapısı şeklinde belirlenmiştir. Genel kategoriler çerçevesinde daha sonra alınmış olan saha notları, görüşme notları ve diğer kaynaklar sonucunda kodlama süreciyle kategorilerin altında yer alan temalara ulaşılmıştır. Bu süreçte hem emic hem de etic bir bakışın söz konusu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Emic bakış açısı içeridekilerin ya da doğal ortamda bulunan ve ilgili durumu yaşayan kişilerin bakış açılarını yansıtır. Önceden incelenen ortama ya da sisteme dair belirlenmiş basit, doğrusal ve mantıksal bir bakış açısı araştırmanın hedefinden sapmasına neden olabilir. Emic bakış açısı inceleme konusu olan gerçekliğin belgelenmesini, içerideki kişilerin farklı durumlarda nasıl düşündüklerini ve davrandıklarını anlamaya çalışarak gerçekleştirmiş olmaktadır. Etic bakış açısı ise dışsal bir bakışla gerçekliğin incelenmesini amaçlamaktadır (Fetterman, 1997, s.476). Başlangıçta daha genel bir etic yani dışarıdan bakış söz konusu olmuştur, çünkü başlangıçta araştırmacı oluşturmuş olduğu kavramsal çerçevenin ve araştırma sorusunun yardımıyla ilgili literatürden hareket ederek ana kategoriler oluşturmuştur. Ancak ardından araştırma sürecinin sahada devam ettiği süre içinde gözlemlenen kişilerin yaklaşımlarının kavranmaya başlanmasıyla ve ilgili kişilerle yapılan

görüşmeler ve diğer kaynakların yardımıyla temaların oluşturulmasında daha spesifik bir emic yani içeriden bakışa da ulaşılmıştır. Bu yaklaşım aslında pek çok araştırmacının da benimsediği basit iki düzeyli yaklaşımdır (Miles ve Huberman 1994, s.61). Şüphesiz ki bu kodlama ve temalara ulaşılması sürecinin öncesinde, elde edilen veriler düzenlenmiş ve sınıflandırılmıştır. Oluşturulan temaların yorumlanması ile ulaşılan sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınmış ve örnek olay raporu böylelikle oluşturulmuştur.

### **5.7.Kavramsal Özet**

Müşteri değeri yönetimi, müşteri yaşam eğrisi boyunca müşterinin işletme için ifade edeceği değeri maksimize etmek üzere, müşteri edinme, müşteri tutma ve ek ürünler satma yaklaşımlarını optimize edecek biçimde müşteri verilerini ve finansal değerlendirme tekniklerini kullanan dinamik ve bütünleşmiş bir pazarlama sistemidir. Bu yönetim anlayışı müşteri ilişkilerinin değerini hesaplamanın bir yöntemi olmanın çok ötesindedir. İşletmeyi kuşatan, bu doğrultuda oluşturulmuş ve birbiriyle uyum içinde yürütülen stratejileri gerekli kılan bütüncül bir pazarlama sistemidir. Müşteri değeri yönetiminde, müşteri yaşam eğrisi sürecinde ürünlerin ve müşterilerin aynı anda, eşgüdümlü bir biçimde yönetileceği stratejiler gereklidir. Böylelikle marka ve ürün stratejileri müşteri değerine olan etkileri doğrultusunda ilişkilerin oluşturduğu sürecin bütünü dikkate alınarak oluşturulmuş olmaktadır. İşletmeler günümüzde hala kaynaklarını ve çabalarını ürün hatlarını dikkate alarak dağıtmakta ve harcamaktadırlar. Müşteri değeri yönetimi ile bu kaynakların müşteri yaşam eğrisi dikkate alınarak dağıtılması söz konusu olacaktır. Böyle bir anlayışın benimsenmesi ve uygulamaya konması işletmelerin organizasyon yapılarını da bu yönde gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır.

İşletmenin müşterileriyle kurduğu ilişkilerin yönetimine odaklanmış olması, bu ilişkilerin her iki tarafı da memnun eder bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Memnun edici bir biçimde süren ilişkiler işletmenin yalnızca ürününün ya da markasının kalitesine değil, aynı zamanda bu ilişkilerin de kalitesine odaklanmasını gerekli kılmaktadır. Daha önce de üzerinde durulmuş olan ilişki kalitesi hem



memnuniyet ve adanmışlık gibi psikolojik hem de müşterilerin elde tutulması gibi davranışsal bazı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İlişki kalitesinin oluşmasında müşterilerin işletme ile olan ilişkilerinde karşı karşıya geldikleri kişilerin önemi büyüktür. Çünkü müşteriler bu kalitenin oluşumunda işletmeyi bir bütün olarak gördükleri gibi (Hennig-Thurau ve Klee, 1997), karşı karşıya geldikleri müşteri temsilcilerini de özel bir etken olarak dikkate almaktadırlar (Bejou, Wray ve Ingram, 1996; Crosby, Evans ve Cowles 1990). Özellikle satış danışmanlarıyla kurulan ilişkinin niteliği bu ilişkinin ortaya çıkaracağı bazı işlemlerin daha az karmaşık olmasını sağlayacak, belirsizliği azaltacak ve taraflar arasındaki etkileşim düzeyini yükseltecektir (Hennig-Thurau ve Klee, 1997, s.751; Crosby, Evans ve Cowles, 1990, s.70; Bitner 1995, s.251). Müşteri işletme ile gerçekleştirdiği her işlemde daha kolay ve rahat bir süreç yaşıyorsa işletmeye olan güveni de artacaktır.

Müşterilerle kurulan ilişkilerin müşteri değeri anlayışı doğrultusunda yönetilmesi daha önce de ifade edildiği gibi ürün ya da marka yerine müşteri temelli bir yönetim anlayışının benimsenmiş olmasını gerektirmektedir. Sunulan ürün ya da marka ile ilgili yapılacak yönetim uygulamaları müşteri yönetimi ekseninde biçimlenecektir. Geleneksel anlayışta ürün ya da ürün guruplarına göre oluşturulan pazarlama örgüt yapısında artık müşteri ya da müşteri guruplarına göre örgütlenmeye gidilmeye başlanmıştır (Peppers ve Rogers, 1993). Müşteri yönetimi yaklaşımı beraberinde müşterilerle kurulan ilişkilerin de yönetilmesi anlamına gelecektir. Müşterilerle kurulan ilişkiler ekseninde bir organizasyon yapısı da işletmenin bütününde müşteri değeri yönetimine uygun bir yapıyı oluşturmak anlamına gelecektir (Gupta ve Lehmann, 2005).

Müşteri ilişkilerine dayalı olarak müşteri değeri yönetimi anlayışını benimsemiş olan işletmeler için pazardan aldıkları payla birlikte, müşterilerinin kendileri için sunmakta olduğu olası değerden mümkün olduğunca yüksek pay almak hedef haline gelmiştir. Bu amaca ulaşmak aynı zamanda rekabette de önde olmayı sağlayacaktır. Müşteri payına odaklanarak hareket eden işletmeler aynı zamanda müşteri tutma bakımından da amaçlarına ulaşabileceklerdir (Verhoef, 2003), farklı alanlardaki işletmeler tarafından müşteri payını arttırmak üzere mağaza atmosferinin

zenginleştirilmesi ya da müşteri bağlılığı kartları gibi bazı uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Babin ve Attaway, 2000; Mägi, 2003).

Müşterinin işletme ile ilişki içinde bulunduğu süreçte katılımcı olarak yer alması bu sürecin niteliğini yükselteceği gibi, daha uzun süreli olmasını da sağlayacaktır. Müşteriler kendilerine sunulan ürünün ve bu ürünü sunan işletmenin türüne göre farklı düzeylerde katılımcı olabilmektedirler. Zorunlu bir durum olan farklı düzeylerdeki katılımcılık ortaya farklı boyutlarda müşteriye özel ürünler çıkarmaktadır (Gilmore ve Pine, 1997). Örneğin bir hizmet işletmesinde müşterinin katılımcılığıyla ürünün kişiselleştirilme düzeyi oldukça yüksek olabilirken, otomobil gibi bir ürün için müşterinin katılımcılığı daha sınırlı sonuçlara olanak tanımaktadır.

Yapılan bu kavramsal özet, çalışmanın genel kuramsal yapısının genel hatlarıyla tekrar gözden geçirilmesini sağlamış ve araştırma soruları da bu kavramsal özetle birlikte ana kategorilerin oluşmasında etkili olmuştur.

## **5.8.Temalar**

Daha önce açıklanan kodlama süreci sonucunda beş temel kategori altında toplam on iki adet tema oluşturulmuştur.

### **5.8.1.İlişki Kalitesi**

Yapılan gözlem, görüşme, doküman incelemesi ve fiziksel göstergelerin incelenmesi sonucunda ilişki kalitesi ile ilgili olarak adanmışlık, bağlılık ve güven şeklinde üç tema belirlenmiştir. Yapılan gözlemler sonucunda işletme çalışanlarının bir bütün olarak ilişki kalitesinin yükselmesini sağlayacak yönde davrandığı belirlenmiştir. Gerek yüz yüze, gerek telefonla ve gerekse elektronik posta aracılığıyla kurulan iletişim sonucunda müşterilerde yukarıda belirtilmiş olan üç temanın davranış biçimi olarak gözlemlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yine görüşmelerde elde edilen veriler

ile satış danışmanlarının müşteriye olan yaklaşımlarının ve algılamalarının ilişki kalitesinin yükselmesini sağlayacak şekilde olduğu görülmüştür. İncelenen dokümanlardan özellikle müşterilerle iletişim kurma amaçlı kullanılanların ilişki kalitesinin yükseltilmesinde önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Fiziksel göstergeler müşterilerin içinde buldukları ortam aracılığıyla işletmeye ve markaya yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlayan önemli maddi unsurlar olarak değerlendirilmiştir.

### 5.8.1.1. Adanmışlık

Müşteri işletme ile olan ilişkisinin ne kadar iyi olduğunu düşünürse o derecede adanmışlık söz konusu olacaktır. İlişki içinde bulunan taraflardan birisinin ilişkinin gücüne olan inancı o dereceye ulaşmıştır ki, daha da güçlü ve uzun dönemli olmasını sağlayacak önlemleri alacaklardır. Adanmışlık durumunun ortaya çıkışı genel anlamda satış danışmanıya ya da işletmeye kurulan ilişkiyle ilgilidir. Müşterilerin işletmeye yönelik oluşturdukları bağlılığın da ötesinde bir tutum olarak adanmışlık durumunun varlığı yapılan gözlemlerde elde edilen verilerle ortaya çıkmıştır. Müşteriler satış danışmanları ile aralarında geçen konuşmalarda bunu ortaya koymakla birlikte, satış danışmanlarının da müşterilerde bu yönde bir tutumun gelişmesini sağlamaya yönelik davrandıkları görülmüştür. Kendilerini işletmeye aday müşterilerin çevrelerindeki diğer olası müşterileri de etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Zaten satış danışmanları da müşterileri bu şekilde davranmaları yönünde motive etmektedirler.

Örneğin araştırma yapılan işletmeden almış olduğu otomobilini yenilemeye Afyon'dan gelen bir müşteri yapılan pazarlıklar sırasında,

*“...zaten ben sizin aynı zamanda satıcınız sayılıyorum, apartman komşum da sizden aldı, ben tavsiye ettim...”* şeklinde bir ifade kullanmıştır.

Müşteriler diğer olası müşterileri etkilemeye yönelik bu tür davranışların sonuç olarak işletmeyle olan ilişkilerini olumlu etkileyeceğini düşünmektedirler. Aynı müşteri fiyat pazarlığı sırasında satış danışmanına,

*“...bakın ben bu indirim hakkını kullanmıyorum, az önce dediğim gibi sizin için araba da sattım...”* demiştir.

Gelen müşteriler işletmenin kendilerine sunduğu hizmetten duydukları memnuniyet sonucunda sunulan hizmetleri çevrelerinde bulunan tanıdıklarına anlatmakta ve bu durum ortaya sıradan bağlılık durumunun ötesinde bir adanmışlık çıkarmaktadır.

Örneğin arabasını periyodik bakım için getiren bir müşteri bir servis elemanına sohbetleri sırasında şunları söylemiştir.

*“...geçenlerde arabasını değiştirecek bir arkadaşşıma sırf sizin servis hizmetinizin çok iyi olmasından dolayı sizin markanızı tercih edebileceğini söyledim. Servisteki yaklaşımınız çok hoşuma gidiyor ve bu yüzden de sizin firmanın servis bölümünden her fırsatta bahsediyorum. Çünkü ben daha önce başka arabalar da kullandığım için başka servislere de gitmek zorunda kaldım...”*

Müşterilerin kendilerini işletmeye adanmalarını sağlamak için satış danışmanları başta olmak üzere tüm işletmenin bazı yaklaşımlar geliştirdiğini gözlemler sonucunda görmek mümkün olmuştur. Adanmışlık durumunun oluşturulmasına yönelik işletme tarafından ortaya konan yaklaşıma bir örnek yönetim kurulu başkanı ile yapılan görüşmede aşağıdaki biçimde geçen diyalogdur.

*“(Araştırmacı) Peki müşterilerin uzun vadede sürekli müşteriler olması size ne gibi yararlar sağlıyor?”*

*(Yönetim Kurulu Başkanı) Öyle müşterilerimiz var ki kendilerini bizim satış elemanımız gibi görüyorlar adeta, ben bazı müşterilerime şimdi sana iki araba yazıyorum, üç araba yazıyorum gibi takılırım. Sonuçta o bana bir araba satsa bir yılda*

*benim için çok önemlidir. Benim ona satışta yaptığım indirim karşılığını o bana bu şekilde fazlasıyla verir. Benim müşteriyle kurduğum sıcak ilişki bir anlamda müşterinin kendisini böyle hareket etmeye zorunlu hissetmesini sağlıyor. Yani bir nevi bağ kurmuş oluyoruz, ama kuvvetli bir bağ.”*

“Ben size kaç araba yazayım şimdi...” ifadesi yönetim kurulu başkanından, idari ve mali işler müdürüne ve tüm diğer satış danışmanlarına kadar müşterilerle yapılan sohbetlerde sıkça kullanılan bir ifadedir. Bu ifadeyi özellikle yakından tanıdıkları müşterileriyle konuşurken ya da satışı sonuçlandırdıkları aşamada kullanmaktadırlar. Özellikle yapılan pazarlık sonucunda sağlanan indirimler karşılığında müşteriye bu söz söylenmektedir.

Sonuç olarak, işletmenin hem satış danışmanları, hem yöneticileri ve hem de yönetim kurulu başkanı olmak üzere kendilerini işletmeye adanmış müşterilerin önemini kavramış ve bunu oluşturmak üzere hareket ettiği söylenebilir.

Adanmışlık durumunun ilişkide bulunan iki taraf açısından da düşünülmekte olduğunu dikkate almak gerekmektedir. Satış danışmanlarının özellikle satış işinin kapatılması amacıyla gösterdikleri yoğun çabaları, kendilerini işletmeye ve satış sürecine ne derecede adadıklarını göstermektedir. Satış işleminin tamamlanmasından sonra yapılacak işlemlerde de müşteriye her türlü yardım yapılması, müşteri tarafından genellikle zaman alıcı kırtasiye olarak görülen resmi evrakların oluşturulması ile ilgili tüm işlemlerle ilgili olarak her türlü yardım satış danışmanları tarafından yapılmaktadır. Müşterilere satılan otomobille birlikte sunulan kasko ve sigorta gibi hizmetler yine satış danışmanlarının yardımıyla aynı işletme tarafından sunulmaktadır. Bu noktada satış danışmanlarının yaptıkları satış işlemi bir bütün olarak gördükleri ve bu bütünün tamamının sonuçlandırılmasına kendilerini adadıkları gözlemlerle ulaşılan bir sonuçtur. Örneğin telefonda yeni bir model hakkında bilgi alan müşteriye satış danışmanı uzun uzun bilgi verdikten sonra daha sonra geleceğini söylediği bu modelle ilgili olarak müşteri telefonu kapattıktan sonra genel merkezi arayarak ayrıntılı bilgi almıştır. Oysa müşteriyle arasında geçen diyalogda kendilerini daha sonra arayabileceğini, çünkü yeni modelin yaklaşık bir buçuk aydan önce Türkiye’ye giriş

yapmayacağını, daha sonra da iki haftada otomobilin acenteye geleceğini söylemiştir. Satış danışmanı bunu söylemiş olmasına rağmen, cep telefonu numarasını telefon görüşmesi sırasında kaydetmiş olduğu olası müşteriyi ilgili bilgiyi aldıktan hemen sonra aramıştır.

Satış danışmanlarıyla yapılan görüşmeler sırasında, satış danışmanlarına sizce satış ne zaman biter ya da satıştan vazgeçmek gerekir şeklinde yöneltilen soruya verdikleri yanıtlar aşağıdaki biçimlerde olmuştur.

*“...satış başladıktan sonra bitene kadar izleriz...”*,

*“...bir müşterimize araba sattıktan sonra artık o bizim müşterimizdir, onun arabasını yenilemek, üniversitede okuyan çocuğuna, eşine, dostuna araba satmak bizim işimizdir, müşterinin her fırsatta peşinden koştururuz...”*.

Kolaylıkla anlaşılacağı gibi satış yapmak aslında asli görevi olan satış danışmanı kendini bu sürece uzun dönemli olarak adanmış bulunmaktadır.

Satış bölümünde bulunan bu yaklaşımın servis bölümünde de gözlemlendiğini söylemek mümkündür. Örneğin yedek parça sorumlusu olarak çalışmakta olan görevli telefonda kendisinden otomobili için bir parça isteyen müşterisine şu anda ellerinde olmadığını ama o anda sipariş verirse bir sonraki gün akşama kendisine teslim edebileceklerini söylemiş ve ardından işinin acil olması durumunda Eskişehir’de tanıdığı parçacıardan araştırarak kendisine bulabileceğini söylemiştir. Görüldüğü gibi daha sonra

*“...önemli olan müşterinin işi hallolsun...”*,

demek suretiyle yedek parça sorumlusu kendisini müşteriyle olan ilişkinin sağlıklı yürümesine adanmış olduğunu göstermiştir. Yine aynı yedek parça sorumlusu bir başka müşterinin ihtiyaç duyduğu ancak o anda ellerinde bulunmayan bir filtreyi nereden bulabileceğini açıklamıştır.

### 5.8.1.2. Bağlılık

Bağlılık da adanmışlık gibi işletmenin müşterileriyle olan ilişkilerinde oluşturmaya çalıştığı bir tutumdur. Araştırmada işletmeye olan bağlılık araştırılmıştır, ancak gözlemler ya da görüşmeler sırasında görülmüştür ki, marka bağlılığı da işletmeye olan bağlılığın oluşmasında önemli bir etken durumundadır.

Satış danışmanlarının otomobil almaya gelen müşterileriyle birlikte gelen farklı otomobil kullanan misafirlerine kendi markalarını kastederek söyledikleri şu söz sık sık kullanılan bir klişe halini almıştır:

*“...sizi de ilk fırsatta \*\*\*cı yapalım...”*

Yine serviste araçlarını periyodik bakıma ya da tamire getiren pek çok müşteri kendilerini \*\*\*cı olarak tanımlamışlardır. Bu müşterilerin büyük bir kısmı daha önceki otomobillerinin de aynı marka olduğunu söylemişlerdir.

Aynı şekilde otomobil satın alan müşteriler içinde de eski otomobilleri de aynı marka olanlar gözlemler süresince görülmüştür. Aynı marka otomobilin tekrar tercih edilmesinin bir nedeninin de bilinen bir markayı tercih etme eğilimi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte daha önce otomobil satın alınan işletmeden diğer bir deyişle bilinen bir acenteden otomobil satın almak aynı zamanda süreci müşteriler için daha kolay yürütülebilir hale getirmektedir.

Örneğin yeni bir otomobil satın almaya gelen bir müşteri satış danışmanına şunları söylemiştir:

*“...siz beni tanıyorsunuz ben sizi tanıyorum, birbirimizi fazla yormayalım, elimdeki arabamı size verip bir üst model almak istiyorum...”*

demıştır. Görüldüğü gibi marka ve daha sonra da yetkili acenteyi daha önceden tanıyan bir müşteri bu ilişkiyi sürdürme eğilimindedir.

Şüphesiz ki bağlılığın oluşması müşteriye sunulan değere bağlıdır. Bu noktada müşterinin algılaması önem taşımaktadır. Kendisine sunulan ve bazı mal ve hizmetlerden oluşan otomobili bir bütün olarak değerli bir ürün olarak algılıyorsa bağlılık oluşacaktır. Markanın vurgulamaya çalıştığı performans, yakıt ekonomisi ve güvenlik ölçütleri gelen müşteriler tarafından da markanın özellikleri olarak vurgulanabilmektedir.

Örneğin bir müşteri yapılan gözlemler sırasında farklı otomobilleri performans ve güvenlik bakımından sıralayarak daha sonra acentenin markasının bunların ilerisinde olduğunu söyleyerek tercih sebebinin bu olduğunu söylemiştir.

Bir diğer müşteri servise getirdiği otomobilinin bakımını yapan görevliye,

*“...bu arabanın yakıtından çok memnunum, seneye olmazsa sonraki seneye bir üst model almayı düşünüyorum...”*,

demıştır.

Müşterilerin bağlılığı aynı zamanda pazarlıklar sırasında da kullandıkları gözlemlenmiştir. Örneğin bir müşterinin pazarlık sırasında satış danışmanına

*“...bakın ben sizin bu kadar yıllık müşterinizim, bunun hatırına da ayrı bir indirim yaparsınız artık...”*,

dediği gözlemlenmiştir.

Yapılan görüşmelerde marka bağlılığı konusunda satış danışmanları ve yöneticiler markanın uluslararası tanınmış bir marka olmasından kaynaklanan bir



bilinirliğinin olduğunu ve hem Türkiye’de hem Eskişehir’de kendi otomobillerini kullanan önemli bir kitle olduğunu söylemişlerdir.

Örneğin yönetim kurulu başkanı siz markanız hakkında ne düşünüyorsunuz şeklinde sorulan bir soruya cevaben,

*“...biz markamıza çok güveniyoruz, hem bağımsız otoritelerin yaptıkları testler, hem de büyüyen müşteri kitlesi bunun sebebidir...”*,

demiştir.

Yönetim kurulu başkanı markalarına olan müşterilerinin yaklaşımları konusunda ise şunu söylemiştir,

*“...bizden bir defa otomobil alan müşterimizin peşini artık biz bırakmayız, o artık ailemizin bir ferdi durumuna gelmiştir, böylelikle arabasını yenilemek için bize gelir, eşine, babasına, annesine, çocuğuna araba almak için yine bize gelir...”*

demiştir.

Görülmektedir ki işletme bağlılığı sağlamak amacıyla markanın gücünün yanı sıra başka müşteri odaklı girişimlerde de bulunmaktadır. Bunlara verilecek en önemli örneklerden birisi de müşterilere özel günlerinde, bayramlarda ve yılbaşı gibi diğer özel günlerde gönderilen kutlamalardır. Bir ailenin üyeleri olduklarını hissettirmek amacıyla yapılanlardan birisi de araba teslimatlarının bir seremoni ile tüm işletme satış danışmanlarının eşliğinde yapılmasıdır. Bağlılık için müşteriye sunulan komple ürünün müşteri tarafından bir değer olarak algılanmasının önemini kavrayan işletme müşterisine kendisine değer verildiğini de hissettirmeyi amaçlamaktadır. Bunun sonucunda da marka bağlılığı ile birlikte işletmeye de bir kurum olarak bağlılık oluşturmak mümkün olabilecektir.

### 5.8.1.3. Güven

Müşterinin kuruma güven duyması her işletme için çok önemlidir. Ayrıca ilişki kalitesi açısından da değerlendirecek olursak, güven duyulan bir işletme ile olan ilişkiler sağlam ve uzun dönemli olacaktır.

Acentenin yetkili satıcı olarak sunduğu otomobil markasına duyulan güven öncelikle ifade edilmesi gereken durumdur. Daha önce de ifade edilen markanın öne çıkarmaya çalıştığı performans, yakıt ekonomisi ve güvenlik ölçütleriyle oluşturmaya çalıştığı farklılık aynı zamanda müşterilerin duydukları güvenle de ortaya çıkmaktadır. Servis ya da satış bölümünde yapılan gözlemler sırasında müşterilerin markanın sağlamlık, seyrek arıza yapma ve performans gibi özellikleri dolayısıyla markaya güven duyduklarını söyledikleri görülmüştür.

Örneğin otomobil almaya gelen ve pazarlıklar sonucunda anlaşma sağlanan bir müşteri neden bu markayı tercih ettiğini sohbet arasında satış danışmanına açıklarken,

*“...X’in, Y’nin kaza anında hasar görme oranı sizin otomobilinizden çok daha yüksek, sizin arabanız çok daha az arıza çıkarıyor, ben ne diye başımı ağrıtabak arabaya bineyim...”*,

diyerek tercihinde markaya olan güveni belirtmiştir.

İşletme uygulamalarıyla, müşteri politikalarıyla güven duyulan bir işletme olmayı amaçlamaktadır. Yönetim kurulu başkanı yapılan görüşme sırasında

*“...müşterimizin bize güven duyması bizim için çok önemlidir, müşterilerimizin bize duydukları güveni sarsacak olursak tekrar o güveni kurabilmek çok zordur, bu sebeple her uygulamamızla müşterilerimize güven telkin etmeyi hedefliyoruz...”*

demıştır.

Aynı yöndeki açıklamalar idari ve mali işler müdüründen gelmiştir. İdari ve mali işler müdürü ya da satış danışmanları müşterilerin satış sonrasında gerçekleştirilmesi gereken işlemlerini bazı durumlarda neredeyse tamamen üstlenmektedirler. Genellikle de,

*“...tamam, siz merak etmeyin, gerisini biz hallederiz, teslimatı \*\*\* gün yaparız...”*

diyerek müşteriye işinin hallolacağı sözünü vermektedirler.

Bu güvenin oluşmasında doğaldır ki satış danışmanlarının müşterilere verdikleri sözleri tutmaları etkili olmaktadır. Şüphesiz ki satış danışmanları müşterilere tutamayacakları sözleri vermemektedirler ve bu konuda son derece dikkatli davranmaktadırlar. Örneğin arabasının tüm işlemleri tamamlanan bir müşteri, pazarlık dâhil olmak üzere daha önceki süreci yürüten oğlunun kendisine arabaya park sensörü takılacağını söylediğini belirtmiştir. Ancak satış danışmanı buna karşılık olarak şöyle söylemiştir,

*“...sizin aldığınız standart modelde bu fiyata park sensorları dahil değil, zaten yaptığımız satış protokolünde de park sensorları bulunmuyor...”*

demıştır. Ancak daha sonra bu müşteriye park sensorları da müşteriye memnun edecek bir fiyata satılmıştır. Sonuç olarak müşterinin isteği de yerine getirilmiş olmakla uzun dönemli olarak satış danışmanlarına ve işletmeye olan güvenin sağlanmasında önemli bir yaklaşımdır.

İlk defa gelen müşterilerin satış danışmanlarına ve acenteye karşı mesafeli bir yaklaşımları olmaktadır. Hatta bazı müşterilerde bu durumun güvensizlik biçiminde ortaya çıktığını da gözlemlemek mümkündür. Fiyatı en az 25 bin YTL civarında olan bir ürün alımında pazarlığa girişeceği kişilere güvensizlik hissederek yaklaşmayı

anormal bir durum olarak karşılamamak gerekmektedir. Bu noktada, satış danışmanlarının kendileriyle ilk kez karşılaşan karşılarındaki kişiye öncelikle rahatlatıcı ve güven telkin edici bir biçimde yaklaşımları çok önemlidir. Bir satış danışmanının profesyonel olarak sahip olması gereken özelliklerinden birisinin de bu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Satış danışmanlarının olası otomobil alıcısı durumundaki kişilere kafalarındaki tereddütleri ortadan kaldıracak bir yaklaşım sergilemelerinin ötesinde pazardaki tüm seçenekleri karşılaştırmalarını ve ardından kendilerine bir daha gelmelerini söylemeleri olası alıcıların kendilerini sıkıştırılmış hissetmemelerini sağlamaktadır. Satış danışmanlarının başlangıçta kurdukları bir iletişimle müşterilerin kendilerine güven duymalarını sağlamaları durumunda işletmeye yönelik olarak bir güven de sağlanmış olacaktır.

Ancak öte yandan bir de baştan satış danışmanlarına karşı olumsuz bir tavır içine giren müşteriler bulunmaktadır. Bu müşteriler kendilerine bir şey satmaya çalışan ve özellikle de otomobil gibi maliyeti yüksek bir ürün satmaya çalışan kişilere karşı bu yaklaşımı benimsemektedirler. Örneğin pek çok farklı marka hakkında bilgi toplayan ve henüz alternatifler arasında karşılaştırma yapma aşamasında olan bir müşteri masaya oturduktan sonra, otomobilin teknik özellikleri hakkında kendisine bilgi veren satış danışmanına,

*“...bakın ben bu anlattıklarınız konusunda size güvenmiyorum, yoğurdum kara demeyeceğinize göre...”*

demiş ve daha sonra farklı bir markayla otomobili karşılaştırmıştır. Bu noktada da satış danışmanının iletişim becerileri önem kazanmaktadır ve bu müşteriye şöyle bir karşılık vermiştir:

*“...hakkınız tabi ki kendi malımı kötülemem, zaten bunu kimse yapmaz, ama benim size aktardığım bilgiler tamamen teknik olup internet'ten de ulaşabileceğiniz bilgilerdir ve bağımsız denetim kuruluşlarınca yapılan testlere dayalı olarak söylenen sonuçlardır. Ayrıca orada tüm markalar arasında karşılaştırma da yapılmaktadır. Zaten siz de büyük ihtimalle incelemiştinizdir...”*

demidir.

### 5.8.2. Müşteri Yönetimi

Uygulamanın yapıldığı işletme küçük ve orta büyüklükte işletme kapsamına girebilecek büyüklükte bir işletmedir. Bu tür işletmelerin ne derecede profesyonel işletmeler olabileceklerinin satmakta oldukları ürün ya da içinde buldukları sektörle yakından ilgili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca uluslararası bir otomobil şirketinin yetkili satış acentesi olması da profesyonelleşmede önem taşıyan bir diğer etkidir. Satmakta olduğu ürün otomobil olan işletme şüphesiz ki ürün ya da model bazında bir yönetim de sürdürmektedir, ancak işletmenin müşteri ekseninde faaliyet göstermekte olduğunu ve müşteri temelli bir yönetim anlayışına göre faaliyet gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Temel faaliyet konusu otomobil satışı ve ilgili hizmetleri sunmak olan bir işletme için müşterilerle kurulan ilişkilerin sağlıklı ve uzun dönemli olması doğaldır. Bir otomobil satıldıktan sonra, değerli bir ürün satın alan müşteri için bu değerli ürünün en iyi biçimde kullanılması çok önemlidir ve bunun sağlanabilmesi için müşteri ile acentenin sağlıklı bir ilişki içinde olmaları gereklidir. Bunu sağlamakla birinci dereceden sorumlu olanlar ise satış danışmanlarıdır. Satış danışmanlarının da bu anlayış doğrultusunda hareket ettiklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Müşteri yönetiminde önemli olan nokta öncelikle hangi müşterinin işletmenin varlık nedenine uygun olduğunu tespit edebilmektir. Varlık nedeni öncelikle kar etmek olan işletme uzun vadede kendisine bu bağlamda yarar sağlayacak müşterileri tespit edip onlarla iyi ilişkiler kurmalı ve bu ilişkileri uzun dönemde sürdürebilmelidir. Acentenin bu anlayışı bir küçük ve orta ölçekli işletme olarak benimsemiş olduğu söylenebilir.

### 5.8.2.1. İletişim

İşletme neredeyse tüm çalışanları aracılığıyla müşterilerle farklı biçimlerde iletişim kurmaktadır. Kurulan iletişimin müşteriyle kurulan ilişkinin niteliği bakımından çok önemli olduğu açıktır. Öncelikle kurulacak ilk iletişim olası müşterinin gerçek anlamda müşteri durumuna gelmesini sağlamaktadır. Müşteriler genellikle yüz yüze ya da telefonla satış danışmanları aracılığıyla işletme ile ilk iletişimlerini kuruyorlar. Kurulan ilk iletişimin olası müşteriye olumlu mesajlar aktarması halinde süreç şüphesiz ki daha sonra daha da iyi bir biçim alarak ilerleyecektir. Acentenin satış bölümüne ya da teşhir salonuna ilk defa giren müşteriler ya da olası müşteriler o anda yardımcı olabilecek durumda olan satış danışmanları tarafından karşılanıyor. Buyurun nasıl yardımcı olabiliriz ya da benzeri bir karşılama cümlesi ile karşılanan müşterinin eğer önce kendi başına arabaları incelemek gibi bir düşüncesi varsa, bu durum satış danışmanları tarafından kolaylıkla anlaşılabilirdi için, bu gibi müşteriler uzaktan rahatsız edilmeyecek biçimde izleniyorlar. Müşterilerin bilgi alma isteğiyle harekete geçtikleri ilk anda satış danışmanı devreye girerek buyurun diyor ve müşterinin soru sormasına fırsat tanıyor. Sunulan çekirdek ürün diyebileceğimiz otomobil hakkında her türlü teknik bilgiye sahip olan satış danışmanları bu bilgi düzeyleri sayesinde müşterilerle doyurucu bir iletişim süreci yürütmektedirler. Bazen diğer satış danışmanları müşteriyle ilgilenen satış danışmanına yardımcı olmaktadır. Müşterinin başlangıç aşamasında ihtiyaç duyacağı bilgiler genellikle otomobilin temel özellikleri hakkında olmaktadır. Daha sonraki aşamalarda daha özellikli bilgiler de müşterinin sorularına karşılık olarak aktarılmaktadır. Bu iletişim sürecinde satış danışmanının müşterinin sorularına doyurucu yanıtlar vermesi çok önemlidir, çünkü iletişim sürecinin ya da müşteriyle olan ilişkinin daha ileri seviyeye gidebilmesi için müşterinin zihnindeki soruların yanıtlanmış olması gereklidir. Şüphesiz ki iletişim sürecinde yalnızca konuşmak değil aynı zamanda vücut hareketleri, jest ve mimikler de önem taşımaktadır. Satış danışmanlarının bu açıdan değerlendirilmeleri durumunda müşterileri sıkmayacak ya da rahatsız etmeyecek biçimde hatta tam tersine rahatlatıcı bir tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bir diğer etken de kıyafettir, satış danışmanları abartılı olmayan, sade ve rahat giyimleriyle gereksiz ölçüde dikkat çekici olmaktan kaçınmış olmaktadır. Bu biçimde ilk kez karşı karşıya gelinen müşteriler genellikle

satış danışmanları tarafından masaya davet edilmekte ve oturduktan sonra kendilerine içecek ikram edilmektedir. Böylelikle ortam daha samimi bir hale gelmekte ve müşterinin otomobil satın alma noktasındaki düşüncesi satış danışmanı tarafından net olarak çözümlenmeye çalışılmaktadır. Müşteriler bazen satış danışmanına teşekkür ederek, satış danışmanının masasına oturmaksızın acenteden ayrılmaktadırlar. Aslında satış danışmanları bu tür müşteriler hakkında yalnızca birkaç dakika süren diyalog aracılığıyla bile bir fikir oluşturabilmektedirler. Örneğin bir satış danışmanı böyle bir müşteri için acenteden ayrıldıktan sonra,

*“...ciddi anlamda araba alma niyeti var ama şu anda tüm alternatifleri ayrıntılı olarak karşılaştırdığı için benimle masaya oturmak istemedi, çünkü öyle bir durumda kendisini pazarlığa oturmuş gibi görecekti, hâlbuki daha o aşamada olan bir müşteri değil, ama birkaç gün içinde yine damlar...”*

biçiminde yorumda bulunmuştur. Aynı müşteri daha sonra tekrar gelmiş ve bu sefer daha ayrıntılı bilgiler almış ve ödeme koşullarına varıncaya kadar iletişimi sürdürmüştür. Bir başka müşteri de iki gün içinde, birinde tek başına diğer ikisinde farklı iki arkadaşıyla olmak üzere toplam üç kez acenteye gelmiştir.

Müşterilerle kurulan iletişimde daha ileri aşamalardaysa sürecin bir pazarlık havasına doğru ilerlemesiyle birlikte birer profesyonel olan satış danışmanlarının iletişim becerileri, yeterlilikleri devreye girmektedir. Bu safhada satış danışmanları zaman zaman kendi deyimleriyle nabza göre şerbet vermektedirler, bazen de duruma göre işletmenin çıkarları için ve kendi çıkarları için yine kendi deyimleriyle çatır çatır pazarlık etmektedirler. Ancak her şeyden önce satış danışmanlarının birer profesyonel olarak satış yapmak amacıyla hareket ettiklerini unutmamak gerekir. Bazen müşterilerin eleştirilerine son derece kıvrak ve karşı tarafı incitmeyecek karşılıklar vermektedirler ve böylece işletmenin uzun dönemde müşterilerle kuracağı sağlıklı ilişkinin temellerini atmaktadırlar.

Örneğin babası ve bir arkadaşıyla gelen bir olası müşteri masaya oturur oturmaz satış danışmanına,

*“...ben aslında iki sene kadar önce de sizin acenteye araba alma niyetiyle gelmişim, ama o zaman şu anda burada bulunmayan bir bey vardı ve benim maalesef son anda araba almaktan vazgeçmeme neden olacak bir davranışta bulundu...”*,

demiştir ve satış danışmanının buna karşılığı ise şu şekilde olmuştur,

*“...hakkıyorsunuz kimden bahsettiğinizi anlıyorum, bir talihsizlik yaşamışsınız ama kafanızdaki tereddüt neyse biz umarım onu şimdi sileriz...”*.

Yukarıda geçen diyalogla başlayan bir satış görüşmesinin ardından bir hafta içinde bu müşteriye satış danışmanı bir otomobil satmıştır. Arabanın satış belgelerinin hazırlandığı sırada bu müşteriye satış danışmanına

*“...siz araba satarak paradan çok daha fazlasını bir müşteri olarak beni kazandınız...”*,

diyerek, satış danışmanı ile aralarında gerçekleşen iletişimden ne kadar memnun olduğunu söyleyerek, bu memnuniyetin işletme açısından uzun dönemde ne kadar yararlı olacağına dair olumlu bir imada bulunmuştur.

Bir başka müşteri ise satış danışmanının tüm söylediklerini dikkatle dinlemekle birlikte, dinleme anındaki jest ve mimikleri ile satış danışmanının söylediklerinin kendisi için çok fazla bir anlam ifade etmediğini adeta üstü kapalı bir biçimde ima etmeye çalışır gibi görünmüştür.

Yukarıda verilen ve satış danışmanlarının dikkatle yönettikleri nispeten zor iletişim süreçlerinin ötesinde, müşterilerin çok daha uzlaşmaz bir tavır takındıkları ve sonunda iletişimin kesildiği ve müşterilerin acenteyi terk ettikleri örneklere de rastlanmıştır. Ancak bu gibi durumlarda diğer satış danışmanları, idari ve mali işler müdürü ve hatta yönetim kurulu başkanı da müşteriyi rahatsız etmeyecek bir biçimde



sürece dâhil olmaktadır. Satış danışmanları ya da yönetim kurulu başkanı ile idari ve mali işler müdürüyle yapılan görüşmelerde en kötü anlaşmazlıkların yaşandığı durumlarda bile işletmenin imajının sarsılması amacına göre hareket etme anlayışının benimsenmiş olduğu görülmüştür.

Satış danışmanları müşterileriyle iletişimi koparmamak ya da sekteye uğratmamak için düzenli olarak müşterilerini telefonla aramaktadırlar. Şüphesiz ki bu müşteriler satış danışmanının kafasında yer etmiş ve uzun dönemli ilişkinin işletme için son derece yararlı olacağı müşterilerdir. Bu arada bazı müşteriler de bu iletişimin sürmesini özellikle istemekte ve bu ilişkinin kendileri için yararlı olacağını düşünmektedirler. Bu müşteriler satış danışmanları tarafından;

*“...arabalarını ortalama üç yılda bir değiştiren aynı zamanda ailesinin diğer fertleri için de otomobil satın alan ya da alma düşüncesinde olan ve bu nedenlerle de satış danışmanı ile arasını sürekli iyi tutmak isteyen müşteriler...”*

,olarak tanımlanmışlardır.

İletişimin sürekli olmasını isteyen bir diğer müşteri grubunu da,

*“...otomobile meraklı olan ve sürekli yeni modelleri takip eden müşterilerdir, örneğin bizim markamızın hastası olup da çıkacak yeni modeli dört gözle bekleyen ve ne zaman geleceğini sık sık soran müşterilerdir...”*

biçiminde tarif etmişlerdir.

Müşterilerle satış danışmanları arasındaki iletişimde satış danışmanları müşterilerine yerine göre mesleki unvanlarıyla (doktorum, hocam, müdürüm ya da sayın valim gibi), adlarıyla (Ahmet Bey, Ayşe Hanım gibi) ya da daha samimi biçimde hitap etmektedirler (Sadık Amca, Ali Abi gibi). Bu hitap biçimleriyle müşterileriyle aralarındaki samimiyetin dozunu ayarlamaktadırlar. Uzun süredir acentenin müşterisi durumunda olanlarla samimiyetin derecesi daha yüksek olabilmektedir.

Müşterilerle kurulan iletişimde yönetim kurulu başkanı ile idari ve mali işler müdürünün ayrıca ele alınması gereklidir. Her ikisinin de müşterilerle kurdukları iletişimde satış danışmanlarının yürüttükleri süreçlere destek oldukları bazen sıkıntılı durumların çözüme ulaşmasında devreye girdikleri görülmektedir. Örneğin sesini yükselterek satış danışmanlarıyla tartışmaya başlayan bir müşteriyle yürütülmeye çalışılan iletişim sürecine yönetim kurulu başkanı dâhil olmuş ve

*“...ben size güvenmiyorum size neden senet verecekmişim, olmaz öyle şey...”*,

şeklinde konuşan müşteriye

*“...sakin ol \*\*\*Bey sen de esnaf değil misin, kendini bizim yerimize koy da düşün, ama sen yine de aynı şeyi söylüyorsan, tabi ki vazgeçebilirsin...”*

diyerek müşteriye sakinleştirmiştir.

Yapılan görüşmede yönetim kurulu başkanı,

*“...ben müşteriyle samimiyet kurarım, ama bunu müşteriye sıkmadan yaparım, gerekirse müşterinin koluna girerim, bu kişi vali de olabilir milletvekili de, sıradan bir vatandaş da olabilir, her müşteriyle kurduğum iletişimde samimiyet öncelikli prensibimdir...”*

demiştir.

Yönetim kurulu başkanı işletmede bulunduğu süre boyunca neredeyse sürekli olarak satış bölümünde durmakta ve müşterilerle iletişim halinde bulunmaktadır. İdari ve mali işler müdürü ise müşterilerle iletişimde bir diğer önemli figür olarak dikkat çekmektedir. Neredeyse sürekli olarak telefonla konuşma halinde olan idari ve mali işler müdürü telefonla konuşmadığı zamanlardaysa müşterilerle iletişim halinde olan

satış danışmanlarıyla birlikte müşterilerle iletişime girmekte, acenteye gelen müşterilere hoş geldiniz demektedir. İdari ve mali işler müdürünü yönetim kurulu başkanıyla birlikte kurumsal düzeyde halkla ilişkiler işlevini yerine getiren kişi olarak görmek de yanlış olmayacaktır.

Müşterilerle ya da diğer kişilerle iletişim kurmakla görevli olan sekreterler de müşterilerle kurulacak uzun dönemli ilişkilerde önemli bir yere sahiptirler. Telefonu her açışlarında işletmenin adını söyleyerek ardından buyurun demektedirler. Müşterileri adlarıyla tanımaları ve hangi müşterinin hangi satış danışmanıya ilişki içinde olduğunu da bilmeleri telefondaki müşterilerin hemen ilgili satış elemanına yönlendirilebilmesini sağlayan önemli özelliklerdir.

Müşterilerle iletişim kurulan bir diğer işletme bölümü de servis ve bakım bölümüdür. Buraya gelen müşteriler otomobilleriyle sorunları olan ya da periyodik bakım için gelen müşterilerdir. Bu bölümde halkla ilişkiler sorumlusu unvanlı bir çalışan ve servis danışmanı unvanlı bir diğer çalışan bulunmaktadır. Bu görevliler müşterilerle kurulan iletişimin başlangıcında öne çıkan satış danışmanlarıdır. Bu bölüme gelen müşteriler örneğin hasara uğramış bir otomobil nedeniyle gelebilmektedirler. Böyle bir durumda müşteriye önce hasarın ayrıntılı açıklaması yapılmakta daha sonra da tamirin ne kadar süreceği ve nasıl yapılacağı anlatılmakta, ayrıca maliyeti de belirtilmektedir. Böyle bir durumda satış danışmanı konumundaki servis görevlilerinin iletişim becerileri de teknik bilgilerini desteklemek durumundadır. Böylesi bir durumda zarara uğramış bir müşterinin psikolojisine göre hareket etme becerisini de gösterebilmek satış danışmanının sahip olması gereken bir diğer niteliktir.

#### **5.8.2.2. Etkileşim**

İşletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerinde iletişimin daha da ötesinde ulaşmak istedikleri bir sonuç etkileşime dayalı bir ilişkidir. Böylelikle müşteri yalnızca ne istediğini söylemekle kalmamakta, aynı zamanda istediğine ulaşmak için sürece dâhil olmakta ve işletme için çok önemli olan geribildirim sağlanmaktadır.

Etkileşim ayrıca müşterinin gereksiniminin ne olduğunun tam anlamıyla ortaya çıkarılabilmesi için de çok önemlidir.

Özellikle müşteri şikâyetlerinin çözümü boyutunda etkileşim büyük önem taşımaktadır. Hem müşterinin memnuniyeti hem de şikâyete neden olan durumun işletme açısından ortaya çıkarması olası olumsuzlukların ortadan kaldırılması şikâyetin olumlu bir biçimde ele alınması ile mümkün olacaktır. Müşterilerin işletmeye şikâyetlerini bildirmelerinin farklı yolları bulunmaktadır. Özellikle acenteye gelerek satış danışmanlarına şikâyetlerini bire bir ifade etmek müşterilerin tercih ettikleri yolların başında gelmektedir. Şikâyete konu olan durumun önemi ya da acil olması durumlarında müşteriler özellikle bu yolu tercih etmektedirler. Bu durumlarda müşteri ile kurulacak diyalogun etkileşimli bir biçime dönüşmesi şüphesiz ki acentenin müşteriye daha hızlı bir biçimde çözüm üretmesini sağlayacaktır. Bu gibi şikâyetlerde teknik servis bölümünün çözüm üretme bakımından göstereceği performans etkileşime dayalı sürecin başarıyla yürütüldüğünü de göstermiş olmaktadır. Bazı müşteriler arızalı araçlarının bulunması durumunda özellikle arabalarının başında bulunmak isteyebilmektedirler. Bunun nedeni yapılmakta olan işlemi bizzat görmek istemeleridir. Ancak müşterilerin atölyede bulunmalarının yasak olduğunu söyleyen satış danışmanlarının müşterilerin zihinlerindeki soruları doyurucu bir biçimde yanıtlayabilmeleri önem taşımaktadır.

Müşteriler bazen şikâyetlerinde haksız olabilmektedirler ancak bu durumda bile satış danışmanlarının kuracakları diyalogla süreci işletmenin lehine çevirmeleri gerekmektedir. Örneğin acenteden satın aldığı başka bir markaya ait ikinci el otomobilde motorda sorun çıktığını söyleyen genç bir müşteri kızgın bir tavırla masaya oturmuş ve,

*“...sizden şikâyetçiyim, bana sattığınız arabanın motorunda sorun çıktı, ama bana sattığınız zaman böyle bir sorun yoktu, siz bana motorun yıkanmadığını söylemişsiniz ama arabanın kendi teknik servisi motorun yıkanmış olduğunu söyledi. Garanti de vermiyorsunuz, ne olacak şimdi...”*

demıştır. Satış danışmanı ise karşılık olarak,

*“...biz sana farklı bir markanın aracı için garanti veremeyiz diye zaten baştan söylemiştik, motordaki soruna gelince biz konsültasyon yaptıktan sonra bu tür sorunların bir süre sonra çıkabileceğine dair seni başlangıçta uyarımiştık. Ayrıca modifiye bir araba olması da bu gibi sorunların çıkmasına neden olacaktır. Ama sen yine de bir defa da bizim teknik servise in, ben de seninle geleceğim, arabaya tekrar bir baksınlar, garanti veremeyiz ama acente olarak sattığımız aracın arkasında olduğumuzu baştan da söylemiştik...”*

demıştır.

Müşterilerle yaşanan etkileşimin en önemli noktası bu paylaşımlı süreç aracılığıyla her iki taraf açısından da öğrenmeye dayalı bir ilişkinin yaşanıyor olmasıdır. Satış danışmanları müşteriler hakkında sahip olmalarının önem taşıyacağını düşündükleri pek çok bilgiye ulaşmakta ve müşterilerle kurdukları ilişki sürecinde gerekli olduğu yerde bu bilgileri kullanmaktadırlar. Birer satış profesyoneli olan bu kişiler müşterileriyle ilgili pek çok bilgiye sahip olmaktadır. Sürekli olarak müşterileriyle ilgili düşünme durumunda olan satış danışmanları bu bilgi yığını içinde gerekli olduğu zaman ancak bir profesyonelin farkına varabileceği ustalıkla gerekli olan bilgileri kullanmaktadırlar. Satış danışmanları sahip oldukları bilgilerden hareket ederek deneyimlerinin de etkisiyle müşterileriyle olan ilişkilerini daha da derinleştirmektedirler. Bu konuda özellikle bazı müşterileri hakkında akıllarında yer etmiş bazı özellikler önem taşımaktadır. Örneğin gelir düzeyi yüksek ve otomobilinin en ileri özelliklerle donatılmış olmasını arzu eden müşterileriyle düzenli olarak haberleşmektedirler. Bir hatır sorma şeklinde başlayan bu sohbetlerde, satış danışmanları müşterilerini yeni çıkacak olan model ile ilgili olarak telefonda kısa süre içinde bilgilendirmekte ya da otomobillerde yeni kullanılmaya başlayan teknolojik bir özellik hakkında bilgi vermektedirler. Ardından da hangi modeli kullandığını çok iyi bildikleri müşterilerine bu özelliğin kullanmakta oldukları modele ilave edilebileceğini söylemektedirler. Yeni model hakkında müşterisini bilgilendirmek üzere telefon eden satış danışmanı müşterisine şunları söylemiştir:

*“...müdürüm üç ay kadar önce sizinle gelecek olan yeni model hakkında konuşmuştuk hatırlarsınız, bu modelin Türkiye’ye gelecek olan versiyonu hakkında ayrıntılı bilgiler elimize ulaştı, bizim de size bir çay sözüümüz vardı zaten uygun bir zamanınızda misafirimiz olabilirsiniz hem yemek yer, hem de bu araba hakkında sizi bilgilendiririz...”*

Bu müşteri bir sonraki hafta önceden geleceğini haber vererek, acenteye gelmiş ve yaklaşık bir saatlik bir sohbet sırasında kendisine sözü edilen otomobil hakkında ayrıntılı bilgi broşür, katalog ve benzeri dokümanlar desteğiyle sunulmuştur. Müşteri bu modeli çok beğendiğini belirtmiş ve düşünüp karar vermek üzere acenteden ayrılmıştır. Müşteri muhtemelen bu otomobil hakkında daha ayrıntılı olarak düşünecek ve belki de karar verme sürecinde başkalarıyla da fikir alışverişinde bulunacak, aynı zamanda da bu yeni modelden başkalarının da haberdar olmasını sağlamış olacaktır. Aslında satış danışmanlarının özellikle bu tür müşterileriyle bu biçimde etkileşime girmelerinin bir nedeni de budur. Örneğin bir satış danışmanı,

*“...bu müşterimiz arabalara çok meraklıdır ve kendisi gibi çok meraklı tanıdıkları da var, şimdi gidip onlarla bizim yeni modelin gelmek üzere olduğunu konuşacak, zaten bizim yeni modelimiz de hem fiyat olarak, hem konfor olarak, hem de teknik özellikler olarak bu özellikteki müşterilerin alacağı türden bir otomobil...”*

Bu öğrenmeye dayalı ilişkinin müşteri tarafına bakacak olursak, öncelikle bu süreçte yaşananların müşteri için bir maliyet olarak algılandığını düşünmek gerekmektedir. Müşteri bu süreçte marka hakkında pek çok bilgiler edinmekte, çok farklı kaynaklardan bilgi almaya çalışırken oldukça yoğun bir araştırma sürecini yürütmektedir. Müşteri bu süreci yaşarken işletme hakkında, ürün ve marka hakkında, satış danışmanları hakkında bilgi sahibi olmakta ve öğrenmeye dayalı bir ilişki içerisine girerek, uzun dönemde bu öğrenme sürecinin yararlarını görmektedir. Ayrıca bu ilişki aslında sona ermeyen bir öğrenme sürecini oluşturmaktadır. Böyle bir süreç ve bilgi edinme otomobil gibi maliyeti yüksek ve müşteri için yalnızca taşıma aracı olmanın ötesinde başka anlamlar da taşıyan bir ürün için önem taşımaktadır. Otomobil satın alma

sürecinde özellikle her türlü alternatifi dikkate alarak karar vermeye çalışan ve böylelikle de mevcut tüm seçenekler hakkında yoğun bir bilgi birikimine sahip olan müşteriler ise satış danışmanları için diğer müşterilere göre daha zor bir müşteri grubunu oluşturmaktadır. Satış danışmanının satmaya çalıştığı ürün hakkında neredeyse satış danışmanı kadar bilgi sahibi olan müşteriler de bulunmaktadır. Bu gibi müşteriler diğer markalarla belirgin ölçütlere göre karşılaştırmalar yapmaktadırlar. Böyle bir durum satış danışmanının yönetmekte olduğu bir sürecin yaşanmasına olanak tanımamaktadır. Sonuç olarak da satış danışmanı ile müşteri arasında satış danışmanının istediği nitelikte bir etkileşim yaşanmamaktadır.

### 5.8.2.3. İyi Müşteri- Kötü Müşteri\*

Satış danışmanları ya da işletme genel olarak müşterilerini işletme için ifade etmekte oldukları finansal değere göre bölümlendirmemektedirler. Ancak satış danışmanlarının ve yönetim kurulu başkanı ile idari ve mali işler müdürünün müşterilerini çok yakından tanımaları nedeniyle, zihinlerinde müşterileriyle ilgili her biri için ayrı ayrı olmak üzere değerlendirmeler oluşturduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Müşterileri hakkında meslekleri, gelir durumları, öğrenim durumları gibi bilgilere sahip olan satış danışmanları öncelikle bu ölçütlere göre müşterilerini zihinlerinde konumlandırmaktadırlar. Bunların yanı sıra geniş aileler ve özellikle birden fazla otomobil satın alma olasılıkları yüksek olan aileler de öncelikli müşteriler arasında yer almaktadır. Satış danışmanlarının müşterileri hakkında değerlerini ortaya koymaya yönelik finansal analizler yaptıklarını söylemek mümkün değildir. Ancak satış danışmanlarıyla müşterileri arasındaki yakın ve sıcak ilişkiler satış danışmanlarının müşterilerinin neredeyse hepsine yönelik olarak değerli müşteriler şeklinde yaklaştıklarını göstermektedir. Çünkü satış danışmanları yeni tanıştıkları ve satış yapamadıkları müşterileri bile ileriye dönük olası müşteriler ya da başka müşterilerin acenteye gelmesini sağlayabilecek kişiler olarak görmektedirler. Özellikle sık sık

---

\* İyi müşteri ve kötü müşteri ayrımının tercih edilme nedeni, gözlemlenen satış danışmanlarının özellikle bazı müşterileri için bu ifadeleri kullanıyor olmalarıdır. Satış danışmanları ile ve genel olarak işletme ile olan ilişkilerinde yönetilmesi ve yönlendirilmesi zor olan, uzun dönemde de işletmeye yarar ya da istenen düzeyde kâr sağlama olasılığı düşük olan müşteriler için satış danışmanlarının tercihlerinden hareketle kötü müşteri ifadesi kullanılmıştır.

acenteye gelen ve satış danışmanlarıyla sohbet eden müşteriler satış danışmanlarının gözünde çok değerlidir. Bu müşteriler hem işletmeyi benimsemiş ve kendilerini işletmeye adanmış, hem de satış danışmanlarının deyimiyle işletmenin bedavaya reklâmını yapan müşterilerdir.

Acentenin satmakta olduğu otomobil markasının kullanıcılarının yaklaşık yüzde seksenlik kısmını üniversite mezunları oluşturmaktadır. Bu durum başta yönetim kurulu başkanı ve idari ve mali işler müdürü olmak üzere acente çalışanları tarafından markalarının ve müşteri kitlelerinin farkı olarak sık sık dile getirilmektedir. Özellikle bu özelliği dolayısıyla müşterilerin orta ve üstü gelir düzeyinde olduğunu satış danışmanları ifade etmektedirler. Şüphesiz ki bu durum müşterinin işletmeyle olan ilişkilerine de yansımaktadır. Servis bölümünde bulunan satış danışmanları müşterilerinin büyük bir kısmının teknik servise periyodik bakım ve hizmetler için düzenli olarak gelmelerini gelir düzeylerine ve eğitim düzeylerine bağlamaktadırlar. Satış danışmanları eğitilmiş ve düzenli bir gelire sahip olan müşterilerinin otomobile artık günümüzde sahip olunması gereken bir ürün baktığını ifade etmektedirler.

Satış danışmanlarının kendileriyle olan ilişkilerinde olumlu yaklaşımlar benimseyen, pazarlık yaparken kendilerine zorluk çıkarmayan müşterileri özellikle çok sevdikleri gözlemlenmiştir.

Örneğin Bursa'dan bir müşteri elindeki aracını takas ederek, acenteden yeni bir otomobil almıştır. Önce kendisi acenteyi arayan bu müşteri Eskişehir'e gelmeksizin telefonla arabasını acenteye satmış ve beğendiği modelin işletmeye gelmesini beklemeye başlamıştır. Satışı gerçekleştiren satış danışmanı bu müşteriyle yaptığı telefon konuşmalarından sonra her defasında,

*"...keşke her müşterimiz böyle olsa..."*,

*"...müşteri bizi böyle rahatlatırsa, biz de çok daha güler yüze ve mutlu olarak satış yaparız, bu da müşteriye yansır..."*,

şeklinde ifadeler kullanmıştır.



Aynı satış danışmanı yaklaşık dört günlük bir elektronik posta iletişiminden sonra özel tertibatlı bir aracın satış işlemini bağlamak üzereyken, müşteri son anda finansal bir sorundan dolayı son anda vazgeçmek zorunda kalmıştır. Ancak bu müşteri elektronik postayla satış danışmanına işini yapış tarzını öven bir teşekkür notu göndererek,

*“...ileride bir gün senden araba almayı çok isterim...”*

demiştir.

Diğer yandan satış danışmanlarının ve diğer yetkililerin kafalarında bir kötü müşteri profili olduğu da yapılan gözlemler sırasında belirlenmiş bulunmaktadır. Şüphesiz ki işletmeye uzun dönemde yarar sağlamayacak müşterileri bu gruba dâhil etmek gereklidir. Yönetim kurulu başkanının ya da satış danışmanlarının tabiriyle “işletmeye para kazandırmayacak” bu müşterilerle ilişki kurulmaması yoluna gidilmektedir. Özellikle şehir dışından gelen ve servis hizmetleri için bulunduğu şehirde yetkili servis bulunması durumunda Eskişehir’e gelmeyecek olan müşteri otomobil satışı yapmak üzere tercih edilen müşteri türü değildir.

Acente yalnızca otomobil üretip satan bir markanın ürünlerini satmaktadır. Daha çok ticari amaçlarla kullanılan büyük araçlar bu marka tarafından üretilmemektedir. Bu nedenle de acentenin müşteri profili içinde ticari amaçlarla araç satın alanlar bulunmamaktadır. Hatta görüşme sırasında yönetim kurulu başkanı,

*“...biz marka olarak hiç ticari araç satmıyoruz, ayrıca otomobillerimizi de ticari taksi olarak satmama taraftarıyız, daha önce bizden ticari amaçla otomobil almak için gelenlere otomobil satmadık...”*,

demiştir. Tartışılabilir bir anlayış olan bu yaklaşım markanın zihinlerde ne şekilde yer etmesi gerektiği hakkındaki düşüncüyü ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımın

işletmenin tamamında benimsenmiş olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin servis bölümü müdürü görüşme sırasında,

*“...ticari araçlar satmıyor olmamız servis bölümünün işini çok daha rahat yapmasını sağlamaktadır, bizim müşterilerimizin tamamının kendi özel kullanımları için otomobil alıyor olmaları bizimle olan ilişkilerini daha sağlıklı yürür hale getirmektedir. Daha açık söylemek gerekirse, ticari aracını servise getiren müşteri aynı zamanda ekmek teknesini getirmiş olmaktadır. Böyle bir durumda da en azından çok aceleci davranabilmekte, bu durumda tatsızlıklara neden olabilmektedir...”*

demiştir.

Ayrıca iletişim kurdukları müşterilerin özellikle konuşma tarzları ile jest ve mimiklerinden kendilerince anlamlar çıkarabilen satış danışmanları, bazı müşterilerle alışveriş yapmamanın daha iyi olacağını belirtmişlerdir. Bu tür müşterilere otomobil satsalar bile, daha sonra uzun çok büyük olasılıkla bir terslik yaşandığını söylemişlerdir. Bu yüzden satış sürecinde otomobil almaktan vazgeçen bazı müşterilerin ardından satış danışmanlarının ortak yorumları,

*“...iyi ki satmadık, kesin daha sonra başımız ağrırdı...”*

şeklinde olmuştur.

Satış bölümünde bazı müşterilerle yaşanan bazı tatsız olaylardan sonra satış gerçekleştirilememiş olmalarına rağmen tepkileri satışın gerçekleşmemiş olmasından memnuniyet duymak biçiminde olmuştur.

Sonuç olarak satış danışmanlarının müşterileri sınıflandırırken yalnızca finansal bakış açısıyla hareket etmediklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda uzun dönemli ilişkilerin de işletme lehine sürmesi gerektiğine inanan satış danışmanları, ayrıca müşterilere yalnızca birer birey olarak değil, bir ferdi oldukları ailenin parçası olarak yaklaşmaktadırlar.

#### 5.8.2.4. Yeni Müşteri- Eski Müşteri

Kurulduğu yıldan bu yana işletmeyle ilişki içinde bulunan müşteriler bulunmaktadır. Bu müşterilerle olan ilişkiler şüphesiz ki diğer müşterilerle olan ilişkilerden daha farklıdır. Eski müşteriler satış danışmanlarının neredeyse tamamı tarafından oldukça iyi tanınmaktadır. Aslında bu müşterilerin kurulduğu günden bu yana sürekli olarak acentenin otomobillerini satın alıyor olmaları da şart değildir. Bu konuda görüşme sırasında idari ve mali işler müdürü,

*“...müşterimiz bizden bir kere araba alırsa artık o bizim ailemizdendir, isterse daha sonra farklı bir markayı tercih etmiş olsun, bizim için önemli değildir, daha sonra da bu müşterilerimize yine özel günlerde aynı biçimde kartlar göndermeye devam ediyoruz...”*

demiştir. Yani işletmenin anlayış olarak müşteriyle olan ilişkilerinin başlangıç tarihinden itibaren aradaki bağlantıyı koparmamak için çaba harcadığı görülmektedir. Otomobil satın alma düşüncesi taşıyor dahi olsa, işletme hakkında olumlu düşüncelere sahip olması sonucunda müşteri otomobil satın alma ihtiyacı doğduğunda ya da bu yönde düşünmeye başladığında mutlaka işletmeyi dikkate alacaktır. Bu konuda idari ve mali işlet müdürü,

*“...biz müşterimizin kalbinde yer edinelim yeter ki, o zaman o da eninde sonunda bize gelir, şöyle ya da böyle, ama yarın, ama bir, üç ya da beş yıl sonra...”*,”

demiştir.

Bununla birlikte, müşterilerin işletme tarafından ve satış danışmanları tarafından izlenmeleri ve işletmeyle olan ilişkilerinin nasıl bir gelişim gösterdiğinin bilinmesi sonucunda, işletme ile ilişkileri daha eskiye dayanan müşterilere, bu ilişkinin niteliğine de dayalı olarak bazı avantajlar sunulabilmektedir. Bu avantajlar özellikle otomobil ya da başka bir ürünü satın alma durumları söz konusu olduğunda fiyat indirimi ya da ödeme kolaylığı şeklinde sunulmaktadır.

Diğer yandan yeni müşteri diyebileceğimiz ve henüz acenteden ilk defa otomobil satın alma aşamasında olan ya da daha da önceki aşamada olup daha tam karar verememiş müşteriler vardır. Satış danışmanlarının öncelikle bu müşterileri işletmeye ısındırmak amacıyla son derece içten ve sıcak yaklaşımları söz konusu olmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi işletme aslında müşterilerini çok net ve açık bir biçimde sınıflandırma yoluna gitmemektedir. Bu yolun takip edilmemesindeki en önemli etkenin satış danışmanları başta olmak üzere bunun gerekli olduğunun işletme tarafından düşünülüyor olmasıdır. Satış danışmanları müşterilerini oldukça iyi tanımaktadırlar ve öncelikle aralarının iyi olmasına özen gösterdikleri müşterileriyle de sürekli ve yakın bir ilişki içindedirler.

### 5.8.3. Katılımcı Müşteri

Müşterilerin işletmeyle ilişki içine girdikleri sürece katılımcı bir biçimde dâhil olması acentenin de özellikle istediği bir durumdur. Örneğin yönetim kurulu başkanı ile yapılan görüşmede,

*“...müşterilerimizin ne istediklerini tam olarak bilmek bizim görevimizdir. Ama eğer kendileri ne istediklerine tam olarak karar verebilirlerse, kendileri için en uygun olan otomobilin ne olduğunu görebiliyorsalar bizim için çok daha iyi olur. Öyle müşterilerimiz var ki, aslında kafasında kendisine tam uygun bir otomobil çizmiş, biz de buna en yakın olan modeli özellikleriyle sunmaya çalışıyoruz...”*

demiştir.

Öte yandan müşteriyi katılımcı olmaya yönlendiren bir anlayış da gözlemlenmiştir. İdari ve mali işler müdürü görüşme sırasında,

*“...müşteri bazen ne istediğini bilmiyor, ama biz onu konuşarak çözüyoruz ve bir süre sonra kafasında ne istediğine dair fikirler oluşmaya başlıyor. İşi ortaklaşa götürmeye başladığımız zaman ilerde memnuniyetsiz bir biçimde karşımıza gelmesini önlemiş oluyoruz...”*

demidir.

Müşteriler satış danışmanlarıyla bir araya gelerek isteklerinin ne olduğunu söyledikleri zaman ne kadar açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edebilirler beklentilerinin karşılanabilirliği de o derecede açıklık kazanmaktadır. Müşterilerin satış danışmanlarıyla olan ilişkilerinin hangi aşamada olduğu ya da acenteye ne amaçla geldikleri de beklentilerini biçimlendiren bir durumdur. Teknik servise özellikle arıza ya da tamir için gelen müşterilerin arabalarının teknik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaları ya da sorunun ne olduğuna dair fikir sahibi olmaları durumunda bu bölümdeki satış danışmanlarıyla olan ilişkileri daha katılımcı bir boyutta gerçekleşmektedir.

### **5.8.3.1. Kişiselleştirme**

Otomobil ileri teknolojiye sahip pahalı bir ürün olarak kişiselleştirilmesi oldukça zor bir maldır. Bu nedenle de müşterinin istekleri doğrultusunda yapılacak kişiselleştirmeler oldukça sınırlı kalmaktadır. Aslında bir marka müşterisine ne kadar çok seçenek sunuyorsa müşterinin özel isteğini tam olarak karşılamaya o derecede yaklaşıyor demektir. Ancak müşterinin isteğine tam olarak uyan bir otomobili müşteriye sunabilmek günümüz üretim anlayışıyla mümkün görünmemektedir. Bu durum da müşterinin sınırlı alternatifler arasından seçim yaparak, daha sonra basit bir takım kişiselleştirmeler yapmasına fırsat tanımaktadır.

Müşterilerin satın aldıkları otomobili acente ile birlikte kişiselleştirebilmeleri sınırlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu kişiselleştirmede farklı nedenlerin etkili olduğu gözlemlenmiştir. Farklı nedenlerin ortaya çıkışında da yaş, cinsiyet, gelir ve eğitim düzeyi gibi bazı faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Genç müşteriler spor

otomobilleri seçmekte ve motor aksamında bazı modifikasyonlarla arabalarının daha güçlü bir motora sahip olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bayan müşteriler sürecin daha en başındayken daha çok bayanlar tarafından seçilen modelleri tercih etme eğilimi taşımaktadırlar. Güvenlik öncelik olarak algılandığı için bayan müşteriler satın alacakları otomobillerinde güvenlik paketleri standart olarak sunulmuyor dahi olsa, ayrıca ilave edilmesini istemektedirler. Ayrıca yine bayan müşterileri erkek müşterilerden ayıran bir diğer önemli özellik de otomatik vitesli araçları erkeklere göre daha çok tercih ediyor olmalarıdır. Müşterilerin gelir düzeyleri yükseldikçe daha üst modelleri tercih etmektedirler. Ayrıca gelir düzeyi ortalamanın daha üzerinde olan müşterilerin deri ve ısıtılmalı koltuk gibi istekleri olduğu gözlemlenmiştir. Bu gibi lüks sayılabilecek özellikler de yalnızca bazı modellerde sunulmaktadır.

Müşterilerin kişiselleştirme olarak düşünülebilecek isteklerinin bazıları marka tarafından daha sınırlı sayıda üretilen ve acentelere de sınırlı sayıda gönderilen bazı üst sınıf modellerde sunulmaktadır. Bazı kişiselleştirmeler ise otomobillerde daha sonra yapılacak değişiklik ya da ilavelerle gerçekleştirilmektedir. Örneğin özel farlar ya da aslında satın alınan modelde bulunmayıp da ilave edilmesi istenen çocuk kilitleri gibi özellikler teknik servis tarafından otomobile eklenmektedir.

Müşterilerin otomobil satın alırken dikkat ettikleri özelliklerden birisi de renktir. Müşteriye kişiselleştirme bağlamında düşünülebilecek renk seçimi şanslı tanınmamaktadır. Markanın sunduğu sınırlı renk seçenekleri arasından tercih yapmak zorunda kalan müşterilerin özellikle sordukları bazı renklerin müşteriye sunulması ihtimali çok düşük olmaktadır. Örneğin bir modeli seçen ve artık satın alma noktasına gelen bir müşteri,

*“...bize bu modelin kırmızısını getiremez misiniz, çünkü kızlarım özellikle kırmızı istiyorlar...”*,

demiş ve satış danışmanı da şu karşılığı vermiştir:

*“...garanti olsun diye ben yine de bir sorayım, ama bizim markamız zaten kırmızı otomobil çok az çıkarıyor, hele bu modelde çok daha az...”*

Zaman zaman da müşterilerin çok kolaylıkla yapılabilecek kişiselleştirmeleri arzu ettikleri ama yine markanın kendilerine seçme şansı tanımadığı görülmektedir. Örneğin arabasını yeni satın alan bir müşteri son derece basit bir istekte bulunmuştur,

*“...bize markanızın reklamını da yaptırmış olursunuz, farklı anahtarlıklar yapsa firmanız, biz de arabamızı teslim alırken hoşumuza giden bir tanesini seçeriz...”*

#### **5.8.4. Müşteri Payı**

Günümüz işletmeleri artık pazarda satmakta oldukları ürünlerinin niceliğine bakarak, toplam pazarda ne kadar paya sahip olduklarını görmekle yetinmemelidirler. Sahip olunan pazar payının ötesinde uzun dönemli sağlam ilişkiler içine girmeyi hedefledikleri müşterilerinin kendileri için ortaya koyacakları finansal değerden en yüksek payı hedefleme yolunu tercih etmelidir. Müşteri payı doğrultusunda hareket edilmesi durumunda uzun dönemli ve kaliteli bir ilişki beraberinde işletmenin pazarda da önemli bir konuma sahip olmasını sağlayacaktır.

Müşterileriyle ilk bir araya gelme anından itibaren onları tanımak için çaba harcayan işletmenin müşteri payı anlayışının farkında olduğu ve bu anlayışın gerekliliklerine göre hareket ettiği görülmüştür. Otomobil çekirdek ürün olmakla birlikte, onu destekleyen ya da bir ürün olarak daha da zenginleştiren farklı ürünler acentenin satmakta olduğu diğer ürünlerdir. Otomobille ilgili lastik ya da jant gibi ürünler ve yedek parçalar, aksesuarlar ve sigorta bu ürünlerdir. Öte yandan daha önce de ifade edildiği gibi acente müşterilerini iyi tanıyarak, haklarında gereksinim duyduğu ve duyacağı ilgili tüm bilgilere sahip olarak tüm aileyi bir müşteri bütünü halinde görmektedir. Böylelikle acentenin sunmakta olduğu otomobil ürününün ailenin bütününe farklı biçimlerde sunulabilmesi mümkün olmaktadır.

Müşteri payı anlayışının işletmenin en tepesinde ne derecede benimsenmiş olduğunu yönetim kurulu başkanı şu söyledikleriyle ortaya koymaktadır:

*“...aslında Türkiye'nin pek çok yerinden müşterimiz var, ama ben Eskişehir dışından gelen müşteriye mümkün olduğunca araba satmamaya çalışıyorum. Ancak elimde fazla araba olursa ve hedefi tutturma durumum zordaysa satarım. Çünkü ben araba sattığım müşterimi yatırım gibi görüyorum ve onunla uzun vadeli ilişkiyi hedefliyorum. Ama mesela müşteri Erzurumlu benden araba istiyor, ben ona araba sattım diyelim, arabayı alacak Erzurum'a gidecek ve kuvvetle muhtemel bana bir daha uğramayacak, servise ve bakıma, yedek parçaya Erzurum'daki acenteye gidecek. O zaman ben ondan para kazanmamış olacağım. Çünkü arabayı satmakla iş bitmiyor ki, sattıktan sonra siz o müşteriden para kazanmaya devam ediyorsunuz...”*

#### **5.8.4.1. Farklı Ürünlerin Satışı**

Otomobil, satın alanlara ulaşım olanağı sunan bir üründür. Temelde var olan çekirdek ürün insanın bir yerden başka bir yere kısa sürede ulaşmasını sağlamak üzere üretilmektedir. Ancak otomobilin ileri teknoloji ürünü olan karmaşık bir mal olması ve müşterinin otomobili ulaşım ya da taşıma amaçlı kullanımın ötesinde algılıyor olması nedeniyle, pek çok fiziksel ürün ya da hizmet de beraberinde sunulmaktadır.

Örneğin park algılayıcısı ya da özel farlar bazı modellerde standart haline gelmişken, bazı modellerde bulunmamakta ancak müşterinin isteğine göre ilave ürün olarak sunulmaktadır. Pek çok müşteri otomobil ile ilgili teknik özellikleri öğrenmeye çalışırken yukarıda söz edilen iki ürün başta olmak üzere bazı özelliklerin incelemekte oldukları modelde bulunup bulunmadığını öğrenmek istemektedirler. Bu amaçla bilgi edinmek isteyen müşterilere otomobil broşürleri ya da katalogları da yardımcı olmaktadır. Ancak bazı modellerin teknik nedenlerden dolayı bu gibi ek özelliklerle donatılmadığı müşterilere anlatılmakta ve hatta bazı durumlarda teknik serviste



bulunan uzman satış danışmanlarından daha ayrıntılı bilgi alınması sağlanmaktadır. Özellikle teknik özellikleri bakımından otomobilden daha iyi anlayan, otomobil satın alma öncesindeki araştırma ve karşılaştırma sürecinde pek çok kaynaktan farklı bilgilerle bilgi seviyesini yükselten müşterilerin teknik elemanlardan daha ayrıntılı ve tatmin edici bilgi alma isteği taşıdıkları görülmüştür. Bununla birlikte aynı özelliklerin başka markaların aynı kategorideki modelleri tarafından sunuluyor olması işletme açısından önemli bir eksiklik ortaya çıkarmaktadır ve bu farklılıkların yukarıda bahsedilen uzmanlaşma düzeyine ulaşmış müşteriler tarafından da bilindiği gözlemlenmiştir.

Farklı ürünlerin satışının işletme tarafından müşteri payını yükseltmek amacıyla özellikle uygulanan bir politika halini aldığı gözlemlenmiştir. Bu ürünlerden en önde geleni sigortadır. Satış işlemlerinin yürütülmesi sırasında müşteriye kaza ve diğer hasarlara yönelik olarak uygulanan sigortanın yaptırılmasının kendi lehine olacağı söylenmekte ve bu sigorta hizmetinin işletme tarafından iki ayrı sigorta markası aracılığıyla sunulmakta olduğu ifade edilmektedir. Tamamen müşterinin isteğine kalmış olan ve zorunlu olmayan bu hizmetin otomobilin neden olduğu büyük maliyetin karşısında oldukça önemsiz bir miktar olduğu ve bir kaza durumunda yapılan bu küçük harcamayla çok daha büyük bir maliyete katlanmaktan kurtulmanın mümkün olacağı yönünde satış danışmanları tarafından müşterilere telkinlerde bulunmaktadır. Otomobille ilgili olarak sunulmakta olan diğer ürünlerle karşılaştırıldığı zaman sigortanın müşteriler tarafından farklı bir ürün olarak algılandığı gözlemlenmiştir. Teknolojik bir ürün bütünü olarak görülmekte olan otomobilin bu özelliğini pekiştirecek yan ürünlerin hepsinden daha farklı bir ürün olan sigortaya karşı müşterilerin hepsinin olumlu biçimde yaklaşım sergilemedikleri gözlemlenmiştir. Bu bağlamda sigortaya yönelik genel anlamda var olan tavrın bir yansımasının burada da yaşanmakta olduğu görülmektedir. Örneğin bir müşteri hiç sigorta yaptırmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

*“...ömrüm boyunca hiç sigortaya ihtiyaç duymadım...”*

Bir satış danışmanı da sigorta yaptırmayan ve şu tür ifadeler kullanan müşterileri olduğunu söylemiştir:

*“...sigortaya boşu boşuna hiç para harcamam...”*

*“...ben kasko yaptırmayarak arttırdığım paralarla arabamı yeniledim...”*

Farklı ürünlerin satışını üst satış ve ek satış olarak düşünmek gerekmektedir. Ek satış müşterinin satın almış olduğu otomobille ilgili satın aldığı ilave ürünlerdir. Yukarıda söz edilen sigorta bu ek ürünlerdendir. Ayrıca lastik, jant, yağ, yedek parça gibi otomobille ilgili ürünler de yine diğer ilave ürünler arasında yer almaktadır. Bu ilave ürünleri satın almaya gelen müşterilere bu ürünlerle ilgili bilgiler de sunulmaktadır. Böylelikle müşteriler bu ürünlerin özellikleri hakkında bilgi sahibi olmakla birlikte, yine duruma göre bu ürünleri ne şekilde kullanacaklarını da öğrenmektedirler. Acentenin servis bölümünde bulunan yedek parça deposunda müşterilerin gerek duyacakları yedek parçaların büyük bir bölümü bulunmaktadır. O anda sunulamayan yedek parça hakkında müşteri haberdar edilmekte ve İzmit’te bulunan genel merkezle anında kurulan telefon bağlantısı aracılığıyla genel merkezde bulunup bulunmadığı öğrenilmektedir. İzmit’te bulunması durumunda parça ertesi gün kargo ile acenteye ulaştırılmaktadır. Türkiye’de bulunmayan parça ise bir hafta içinde Belçika’daki merkezden getirilmektedir. Müşterilere sunulacak olan parçalar zaman zaman otomobil için çok önemli parçalar olmaktadır. Bu gibi durumlarda eğer müşteri yedek parça nedeniyle tamir edilene kadar beklemek zorunda kalırsa, bu süre içinde acente müşteriye başka bir otomobil tedarik edebilmektedir.

Servis tarafından sunulan periyodik bakım hizmeti de bir diğer ek satış ürünü olarak değerlendirilebilir. Müşterilere bininci kilometrede ücretsiz bakım hizmeti sunulmaktadır. Ayrıca daha sonra yirmi bin, kırk bin kilometrelerden sonra da bakım hizmeti sunulmaktadır. Bu periyodik bakımların her birinde farklı bakım hizmetleri sunulmakta, bazı parçalar yenileriyle değiştirilmektedir. İşletmenin kullanmakta olduğu veri tabanı ve müşteri takip programı aracılığıyla müşterilerin aksatmadan bakım için gelip gelmedikleri izlenmektedir.

Müşterilerin ilave ürünleri istekli mi yoksa zorunlu mu olarak satın aldıkları da önemli bir nokta oluşturmaktadır. Örneğin bazı müşteriler otomobillerinde

bulunmamasına rağmen, ilave bir ürünü arabalarına ek bir özellik olarak eklettirmeyi istemektedirler. Özellikle otomobillerinin teknik özelliklerine özen gösteren ve arabalarının daha güçlü, daha hızlı, daha emniyetli ya da daha dikkat çekici olmasını isteyen müşteriler de arabalarının motorlarında değişiklik yaptırmakta, standart donanım olarak bulunmayan bazı parçaları, aksesuarları ilave ettirmektedirler. Otomotiv teknolojisindeki gelişmeleri yakından izleyen bazı müşteriler bazen gelerek kendi otomobillerinde bulunmayan bu teknik özelliklerin otomobillerine ilave edilip edilemeyeceğini sormaktadırlar. Bu noktada da yine satış danışmanlarının teknik bilgilerinin önem taşıdığı görülmektedir. Çünkü müşteri ne kadar isterse istesin bazı durumlarda bu tür uygulamaların yapılması mümkün olmayabilmektedir. Örneğin teknik servis müdürü,

*“...müşteri bazen mümkün olmayan bir şeyi isteyebiliyor, bu gibi durumlarda ikna etmekten başka çaremiz olmuyor...”*

Yedek parça sorumlusu otomobiline özel çelik jantlar taktırmak isteyen genç bir müşteriye,

*“...bu çelik jantları takacak olursan bunlara uygun çapta lastikleri de takmamız gerekir...”*

demiştir.

Bu konudaki en dikkat çekici örnek otomobillerine LPG donanımı taktırmak isteyen müşterilere satış danışmanlarının verdikleri yanıtlardır. Satış danışmanları LPG donanımı taktırılan otomobilin değerinin düştüğünü, aracın performansının azaldığını ve ne otomobil firmasının ne de acentenin bu uygulamayı kesinlikle tavsiye etmediğini söylemektedirler. Ayrıca satış danışmanları LPG donanımı taktırılan otomobilleri kendi markaları dahi olsa takas amaçlı satın almadıklarını özellikle belirtmektedirler.

Acenteden satın aldıkları otomobilin daha üst bir modelini satın almak üzere işletmeye gelen müşterilere bu bağlamda gerçekleştirilen satışları üst satış olarak

değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Acenteden belirli aralıklarla yeni otomobiller alan, diğer bir deyişle otomobillerini yenileyen müşteriler genellikle takip eden satın almalarda öncekinden daha üst bir model almayı tercih etmektedirler. Aslında acentenin tekrar eden satın almalar gerçekleştiren müşterilere yaklaşımı da bu yönde olmaktadır. Örneğin yeni satın aldığı otomobilinin işlemleri tamamlanan ve aracını teslim almak için gelen müşteri işlemlerin tamamlanmasını beklerken daha üst bir modeli incelemiş ve hatta araca binmiştir, bunun üzerine de satış danışmanının şöyle söylediği görülmüştür:

*“...arabanızı yenilemeye geldiğiniz zaman da bundan veririz...”*

Öte yandan aynı modeli tekrar satın alan müşteriler bile, teknolojik gelişmeler ve müşteri isteklerinde ortaya çıkan farklılıklar nedeniyle her yıl daha da gelişmiş hale getirilen ve farklılaştırılan ürünleri satın alarak, bir üst ürünü satın almış olmaktadır.

#### **5.8.4.2. Ailenin Farklı Bireylerine Satış**

İşletme otomobil müşterisi olma olasılıkları söz konusu olursa aynı ailenin farklı bireylerine ürün sunma politikası uygulamaktadır. Müşterilerin otomobilleri ile ilgili olarak acentenin tuttuğu dosyalarda bu müşterilerin aile bilgileri de bulunmaktadır. Ancak bunun da ötesinde bu dosyalara gereksinim duymaksızın, satış danışmanları otomobil sattıkları müşterilerini çok yakından tanıdıkları için hangi ailelerin birden fazla otomobil için olası müşteri olup olmadıklarını gayet iyi bilmektedirler.

Markaya ya da acenteye yönelik olumlu tutum geliştiren müşterilerde ailenin bir başka üyesi için acenteden otomobil alma eğilimi gözlemlenmiştir. Ailenin farklı bireyleri eş, anne ya da baba ve ailenin çocukları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Satış danışmanları müşterilerle otomobilleri sattıktan sonra da sık sık bir araya geldikleri için, ailenin yaşam eğrisi hakkında da bilgi sahibi olmaktadır. Örneğin yeni üniversiteyi kazanmış bir çocuğu olan müşterilerine otomobil satma olasılıklarının olduğunu bilen

satış danışmanları bu amaçla en azından girişimde bulunarak aslında süreci başlatmış sayılmaktadırlar. Örneğin arabasının bakımı için teknik servise gelen bir müşteriye sohbet sırasında kızının üniversite tercihinin ne olacağını soran satış danışmanı müşterinin verdiği yanıtın ardından konuşmayı şu şekilde sürdürmüştür,

*“...çok iyi doktorum, kazansın da biz de ona güzel bir hatchback model verelim...”*

Arabasıyla ilgili küçük bir sorunu olan diğer bir müşteri ise, sorunla ilgili yanıtı aldıktan sonra oğlunun arabasının aslında değiştirilebileceğini ama ertesini yıl değiştirmeyi düşündüklerini söylemiştir. Buna karşılık satış danışmanı da,

*“...tamam, hocam benim aklımda bulunsun önümüzdeki yıl sizin oğlunuza uygun bir ikinci el otomobil bulalım...”*

demmiştir.

Aynı ailenin farklı bireylerine satış yaparak farklı ürünleri de daha fazla satabilme fırsatı bulan işletme bu yolla aynı zamanda ailenin bir bütün olarak işletmeye ve markaya yönelik adanmışlık ve bağlılık durumlarını daha da güçlendirmiş olmaktadır. Ailece otomobil satın almaya gelenlerin, ailece bu markayı tercih ettiklerini özellikle vurguladıkları gözlemlenmiştir.

Satış danışmanlarının müşterileriyle olan ilişkilerinde özellikle aile olarak tanıma yoluna gittikleri gözlemlenmiştir. Tek başına gelen tanıdık bir müşteriye satış danışmanları neden eşini de getirmediğini genellikle sormaktadırlar. Yine ailenin diğer bireylerinin nasıl olduğunu da sohbet sırasında sormaktadırlar. Böylelikle satış danışmanıya ya da daha genel anlamda işletmeyle müşteri arasında aile boyutunda daha sıcak bir bağ oluşturulmaya çalışılmaktadır diyebiliriz. Şüphesiz ki amaç uzun dönemli ve daha yoğun bir ilişki bütünü oluşturmaktadır. Çünkü satış danışmanı tüm aile bireylerini bütün yaşamları boyunca ayrı birer müşteri olarak da dikkate almaktadır.

### 5.8.5. Organizasyon Yapısı

İşletmenin küçük ve orta büyüklükte bir işletme olmasından kaynaklanan oldukça basit bir organizasyon yapısı vardır. Bu basit organizasyon yapısının aynı zamanda işletmenin bir satış acentesi olmasından da kaynaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Tüm faaliyetler otomobil ve onu destekleyen diğer ürünleri satmak şeklinde özetlenebilir. Farklı bölümlerde görev yapan satış danışmanlarının görevleri tanımlanmış olmakla birlikte, gerektiğinde takım ruhuyla diğer satış danışmanlarına destek olabilmektedirler.

#### 5.8.5.1. Çalışanlar

Organizasyonun insan kaynağının tamamını satış danışmanları olarak tanımlamak mümkündür, çünkü işletmede çalışmakta olanların tamamı doğrudan ya da dolaylı olarak otomobil ya da otomobille ilgili ürünleri satın almak üzere gelen müşterilere hizmet sunmak amacıyla bulunmaktadır.

Organizasyon yapısının en tepesinde yönetim kurulu ve yönetim kurulu başkanı bulunmaktadır. Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda işletmenin ortakları arasında bulunmaktadır. Yönetim kurulu başkanı her ne kadar en tepe noktada bulunan kişi olsa da günlük faaliyetlerin yürütülmesi sırasında neredeyse her zaman işletmede bulunmaktadır. Yıllardır farklı alanlarda da küçük ve orta büyüklükte işletmelerin sahibi olarak yerel iş dünyasının içinde olan bir kişi sıfatıyla sahip olduğu deneyimini acentenin kurulduğu günden bu yana işletme için de kullandığı gözlemlenmiştir. Bu deneyim müşterilerle ve daha genel olarak söylemek gerekirse insanlarla olan iş ve para ilişkilerinin biçimlenmesini sağlayan bir faktördür. Müşterilerle olan ilişkilerde onların isteklerinin öncelikle dikkate alınması gereken faktör olduğunu çok iyi kavramış olan yönetim kurulu başkanının bu müşteri odaklı yaklaşımını yılların birikimiyle oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetim kurulu başkanının müşterinin

isteği her ne olursa olsun mutlaka çok iyi dinlenmesi gerektiği yönünde bir düşüncesi bulunmaktadır. Müşterileriyle olan ilişkilerini şu şekilde özetlemiştir:

*“...en ters ya da kızgın durumdaki müşteriyi bile kısa sürede yumuşatırım, pamuk gibi yaparım, insanlarla anlaşmanın bin bir yolu var, yeter ki dikkatle dinleyip söylediklerine önem verdiğinizizi karşımızdakine hissettirin...”*

Bir diğer önemli etken de kuşkusuz eğitimidir. Yurt dışında almış olduğu işletme yüksek lisans eğitiminin de günümüz müşteri anlayışını kavrayışında etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dünyayı takip etmesi ve kendi sektöründeki gelişmelerin ne şekilde anlaşılması gerektiğini ve bu gelişmelerin Eskişehir’e ne şekilde yansımakta olduğunu anlama çabası içinde olduğu görülmektedir.

Ayrıca işletmenin başındaki kişi olarak diğer çalışanlara da örnek oluşturan bir kişi konumundadır. Acentenin müşterileriyle ilişkilerinin oluşmasında ve yürütülmesinde özellikle dikkat edilen ve birer işletme politikası haline gelmiş olan bazı uygulamaların çalışanların tamamı tarafından benimsenmiş olmasında yönetim kurulu başkanının bu uygulamaların birer prensip haline getirilmesi için harcadığı çabaların öneminin büyük olduğu gözlemlenmiştir. İşletmede bulunduğu süre içerisinde özellikle otomobil teşhir salonunda, satış danışmanları ve müşterilerle birlikte olmaya özen gösteren yönetim kurulu başkanının işine gösterdiği hassasiyet ile diğer çalışanlar için adeta bir model olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İşletmenin faaliyetlerinin yürütülmesinden günlük olarak birinci derecede sorumlu olan kişi idari ve mali işler müdürüdür. Bu nedenle sabah sekiz buçuktan akşam yediye kadar acentede faaliyetlerin başındadır. Her sabah satış bölümünde bulunan satış danışmanlarıyla yaptığı satış toplantılarıyla, satılmış ya da süreç devam eden otomobiller hakkında ayrıntılı olarak tartışmaktadır. Bu toplantılar günlük temelde satış faaliyetinin gidişi hakkında idari ve mali işler müdürünün sıcak bilgiler almasını sağlamaktadır. Bu toplantılar daha ayrıntılı olarak ay sonlarında da yapılmakta ve aylık hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

İşletmenin tüm birimlerinin bağlı bulunduğu kişi olan idari ve mali işler müdürü neredeyse sürekli olarak telefonla ya da yüz yüze müşterilerle ya da satış danışmanlarıyla konuşma halindedir. İşlerinde satış danışmanlarına destek olan müdür aynı zamanda müşterilere uygulanacak bazı özel indirimler söz konusu olduğunda son kararı verecek olan kişi durumundadır. Özellikle bu ve benzeri durumların hemen çözümlenebilmesi için satış danışmanlarının kolaylıkla ulaşabilecekleri yakınlıkta olması çok önemlidir ve bu yakınlığın fiziksel olarak sağlandığı ya da en azından acente içinde başka bir yerde olsa bile telefonla ulaşılabilir durumda olduğu gözlemlenmiştir.

İdari ve mali işler müdürü müşterilerle ilgili yaşanan sorunların çözümlenmesinde çok önemli bir kaynaktır ve pek çok sorunda neredeyse tek çözüm noktası olduğu gözlemlenmiştir. Kendisiyle yaptığımız görüşme sırasında, İstanbul'da seyahatleyen otomobili arızalanmış olan bir müşterinin sorununun çözümü için acente içinde gerekli görevlileri seferber etmiş ve müşteriye, otomobilinin tamir için teknik serviste kalacağı süre boyunca sigorta şirketi tarafından kasko hizmeti kapsamında geçici kullanım amaçlı bir otomobil verilmesini bizzat sağlamıştır. Bu sorunu çözdükten sonraki yorumu,

*“...bizim asıl işimiz arabayı sattıktan sonra başlıyor...”*

şeklinde olmuştur.

İdari ve mali işler müdürü aynı zamanda kurumsal boyutta bir halkla ilişkiler sorumlusu gibi çalışmakta ve bu işlevi yönetim kurulu başkanı ile birlikte yürütmektedir. Her ne kadar bu işlevin biçimsel olarak tanımlanmış olduğunu görmek mümkün olmasa da, acenteye gelen müşterilerle olan iletişimde satış danışmanlarından daha üst düzey bir yönetici olduğunu, her defasında bizzat dile getirmese dahi karşısındaki müşterilere hissettirmektedir.

Satış bölümünde beş satış danışmanı bulunmaktadır. Günün sabah saat sekiz buçuk sıralarında başlamasıyla müşterileri karşılamaya hazır hale gelen satış danışmanları akşam saat yediye kadar masalarında, teşhir salonunun bir noktasında ya



da teknik servis bölümünde müşterileriyle ilgileniyor durumdadırlar. Bir satış müdürünün yönetimi ve koordinasyonunda çalışan satış danışmanları yaşları otuz ile otuz beş aralığında değişen, lise ya da yüksek öğrenim mezunu bir kadrodur. Daha önce başka acentelerde de aynı işi yapan satış danışmanları şüphesiz ki işletmenin ana faaliyet konusu olan işi yapmakla görevli olan kişiler olarak insan kaynağının çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadırlar.

Satış danışmanları yaptıkları satışlar üzerinden komisyon almaktadırlar. Bu durum satış danışmanlarını satış odaklı bir yaklaşım benimsemeye yönlendiren belki de en önemli faktördür. Öte yandan satışın gerçekleştirilmesi genel anlamda işletme için de büyük önem taşıdığı için satış danışmanlarının bir ekip olarak satış sürecinde fırsat buldukça ya da gerekli olduğunu düşündükleri durumlarda birbirlerine destek oldukları gözlemlenmiştir.

Sattıkları ürün yani otomobil hakkında müşterilerin sorularına doyurucu yanıtlar verebilecek düzeyde bilgi sahibi oldukları gözlemlenen satış danışmanları otomobiller hakkındaki bilgilerini yenilemek amacıyla sürekli olarak broşür, katalog ya da kitap ve kitapçık gibi kaynaklar başta olmak üzere ilgili kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Acente yeni çıkan modeller ya da otomobillerde kullanılmaya başlanan yeni uygulamalarla ilgili olarak genel merkezin düzenlediği eğitimlere satış danışmanlarını göndermektedir. Eğitime gönderilen satış danışmanı diğer satış danışmanlarını bilgilendirmektedir. Ayrıca satış danışmanlarının her sabah yaptıkları toplantıların ve her fırsatta bir araya gelerek gerçekleştirdikleri fikir ve bilgi alışverişlerinin, satış ekibinin bir bütün olarak bilginin ve deneyimin paylaşımına verdiği önemin göstergesi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Satış bölümünde bulunan satış danışmanlarına müşteri odaklı çalışıyor olmaları nedeniyle müşteri yöneticileri gözüyle bakmak yanlış olmayacaktır. Müşterilerle kurdukları sürekli ve sağlam ilişkiler ekseninde iş yapıyor olmaları müşteri temelli bir yönetim anlayışıyla satış yaptıklarını göstermektedir.

Acentenin servis bölümü mekanik, kaporta ve boya bölümlerinden oluşmaktadır. Ayrıca yedek parça bölümü de yedek parça gereksinimlerinin karşılanması amacıyla hizmet vermektedir. Servis bölümünün yönetimi servis müdürü tarafından yürütülmektedir. Bir servis müdür yardımcısı ile halkla ilişkiler sorumlusu ve bir servis danışmanı da diğer servis bölümü satış danışmanlarıdır. Yedek parça sorumlusu da dahil olmak üzere servis bölümü büro kısmında bulunan tüm bu satış danışmanları bakım ya da tamir gibi işlemler için acenteye gelen müşterilerin sorunlarının çözümü için ilk yönlendirmeleri yapmaktadırlar. Büyük olasılıkla önceden telefonda alınan randevuya göre gelen periyodik bakım müşterilerinin otomobilleri hemen ilgili işlemlerin yapılacağı bölümlere alınmaktadır. Bakım ya da onarım sırasında müşterilerden gelebilecek her türlü soruya öncelikle burada bulunan satış danışmanları yanıt vermeye çalışmaktadırlar.

Yedek parça bölümünün başında bir yedek parça sorumlusu bulunmaktadır. Bu görevli her türlü yedek parça gereksiniminin karşılanmasından sorumludur. O anda bulunmayan yedek parçaların daha önce ifade edildiği yollarla karşılanması sağlanmaktadır. Yedek parça bölümü ayrıca müşterilere işletmenin yetkili satıcısı olduğu üç farklı markada lastik sunmaktadır.

Mekanik, kaporta ve boya bölümlerinin her birinde ilgili alanda yetişmiş teknik elemanlar bulunmaktadır. Mekanik bölümü hem periyodik bakımları, hem de arızaların onarımını hizmetini sunmaktadır. Boya bölümü özel olarak hazırlanmış boya işlemlerinin özel kabinlerde yapıldığı teknik bölümdür. Kaporta bölümü de farklı biçimlerde ve seviyelerde hasar görmüş otomobillerin kaportalarının özel ayarlarla tamir edildiği özel bir bölümdür.

Servis bölümünde çalışan teknik elemanlar kendi alanlarıyla ilgili teknik eğitimlerden düzenli olarak geçirilmektedirler. Örneğin yeni pazara sunulmakta olan bir otomobildeki teknik özelliklerle ilgili ve tamir ve bakımında ortaya çıkan farklılıklarla hakkında ilgili bölümün servis uzmanları önceden eğitilmektedirler.

Servis bölümünde teknik hizmetler sunan elemanlarla servis bölümünün yönetiminden ve eşgüdümünden sorumlu olan servis bölümü yönetici ve satış danışmanları arasında sürekli ve düzenli bir bilgi akışıyla, özellikle telefonla servis bölümünde bulunan otomobilleri hakkında bilgi almak isteyen müşterilere bilgi akışı sağlanmış olmaktadır.

İdare katında işletmeye gelen telefonlara yanıt veren iki sekreter bulunmaktadır. İşletmenin dış dünyayla olan ilişkilerinde önemli kişiler olan sekreterlerin müşteriler karşısında iletişim becerileri yönünden başarılı olduklarını yapılan gözlemler sonucunda söylemek mümkündür. Her bir müşteriyle güler yüzlü ve sıcak bir iletişimi kolaylıkla kurabilen sekreterler yönetim kurulu başkanının tabiriyle,

*“satış danışmanlarıyla birlikte işletmenin gülen yüzünü temsil etmektedirler”.*

Telefonda kendisini tanıtan müşterinin kim olduğunu büyük olasılıkla hemen hatırlayan sekreterler aynı zamanda teslim seremonisi yapılacak otomobillerin süslenmesi ve seremoni sırasında müşterilere çiçek takdiminden de sorumludurlar. Bayram, yılbaşı ve evlilik yıldönümü gibi özel günlerinde müşterilere gönderilecek kutlama mesajlarının hazırlanması ve gönderilmesinden de yine sekreterler sorumludur.

İşletmenin bir diğer bölümü de sigorta satış bölümüdür. Bu bölümde de iki sigorta satış görevlisi bulunmaktadır. Acente müşterilerine otomobil sigortasının yanı sıra deprem, yangın gibi farklı sigorta ürünleri de sunmaktadır. Sigorta bölümüne gelen müşterilere ilgili ürün hakkında ayrıntılı bilgiler verilmekte ve karar verme aşamasında yardımcı olunmaktadır.

İşletmenin insan kaynağını oluşturan tüm satış danışmanlarının hangi bölümde çalışıyor olursa olsunlar, müşteri yönetimi anlayışının getirdiği değişime uygun hareket ettiklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Her bir satış danışmanı gerek müşterilerle, gerek de diğer satış danışmanlarıyla neredeyse tam bir eşgüdüm içinde hareket etmekte, müşteri ilişkilerinin sağlıklı ve sürekli hale gelmesini sağlayacak iletişim becerilerini sergilemektedir.

### 5.8.5.2. Diğer Bileşenler

İşletmenin sahip olduğu fiziksel mekânlar ve bu mekânlarda bulunan organizasyon yapısını oluşturan diğer fiziksel bileşenlere bakacak olursak, müşterilerin ya da acenteye gelen diğer kişilerin ilk giriş yaptıkları mekân otomobillerin teşhir edildiği ve satış ekibinin de bulunduğu salondur. Bu salonda her an için ortalama olarak on beş ile yirmi arasında otomobil sergilenmektedir. Aynı salonda satış danışmanlarının ve müşterilerin dinlenebilecekleri bir bölüm bulunmaktadır. Her bir satış danışmanının masasında kablosuz internet bağlantısıyla internete bağlı olan birer bilgisayar bulunmaktadır. Müşterilerle elektronik posta aracılığıyla kurulan iletişim bakımından bu bilgisayarlar büyük önem taşımaktadır. Ayrıca satış danışmanları otomobil pazarını farklı otomobil satış siteleri aracılığıyla da izlemektedirler. Bilgisayarlara bağlı bulunan yazıcı aracılığıyla bilgileri istedikleri anda kâğıda dökülebilen satış danışmanları özellikle müşterilere istedikleri bilgileri bu yolla ayrıntılı olarak sunabilmektedirler. Aynı teknolojik donanım, aynı katta farklı bir odada bulunan sigorta bölümünde de bulunmaktadır.

Bir üst kat idare katıdır, ayrıca muhasebe ve müşteri kayıtlarının bulunduğu bölüm de bir üst kattadır. Yönetim kurulu başkanının ve idari ve mali işler müdürünün odası da bulunan bu katta ayrıca çay ocağı da bulunmaktadır. Bu kata çıkan müşterilerin karşısına sekreterlerin masası çıkmakta ve gelenler sekreterler tarafından karşılanmaktadır. Bilgisayar ve çevre donanımları sekreterlerin masasında ve kayıtların bulunduğu odadaki masada da bulunmaktadır. Ayrıca sekreterlerin masasının yanında bir fotokopi makinesi bulunmaktadır.

Aynı katta ayrıca toplantı odası ve yemekhane de bulunmaktadır.

Acentenin bodrum katında servis bölümü bulunmaktadır. Servis bölümü girişinde servis müdürü ile servis bölümünün yönetim ve eşgüdümünden sorumlu olan diğer servis bölümü satış danışmanlarının masalarının bulunduğu büro ve yedek parça deposu bulunmaktadır. Büroda her bir masada bilgisayar ve çevre donanımları

bulunmaktadır. Servis bölümü acente toplam alanının en büyük kısmını oluşturmaktadır. Periyodik bakım ve onarım işlemlerinin yapıldığı özel tertibatlı araçlar, boya işlemlerinin yapıldığı özel kabinler servis bölümünü oluşturmaktadır. Aynı bölümde otomobillerle ilgili bazı ölçümlerin yapıldığı aygıtlar da mekanik bölümünde yer almaktadır. Servis bölümünde ayrıca müşteriler için özel hazırlanmış bir bekleme salonu bulunmaktadır. Otomobillerini teslim almaya gelen ya da işlemleri kısa süreceği için beklemeyi tercih eden müşteriler burada beklemektedirler.

İşletmenin organizasyon yapısının önemli ve vazgeçilmez bir bölümünü oluşturan fiziksel bileşenler hem farklı hizmetleri sunan satış danışmanlarının, hem de müşterilerin işlerini kolaylaştırmak üzere bulunmaktadır. Özellikle servis bölümünde bulunan teknik donanım markanın müşteriye sunmakta olduğu kaliteli hizmetin eksiksiz yerine getirilebilmesi için çok önemlidir. Yapılan görüşmede yönetim kurulu başkanının bu konuda çok hassas olduğu anlaşılmıştır. Aslında çok sık kullanılmayan bir aygıtı başka bir işletmeden getirttiklerini söyleyen servis bölümü müdürüne yönetim kurulu başkanı,

*“...piyasa araştırmasını yapın, en kısa sürede alalım, her an hazır bulunsun...”*

dedikten sonra,

*“...bu aletin, ne olduğu aslında çok önemli değil, bizde bulunmadığı duyulursa, işletmenin imajı açısından pek iyi olmaz...”*,

şeklinde konuyla ilgili genel düşüncelerini ifade etmiştir.

Bir diğer önemli nokta da servis bölümünde bulunan teknik ekibin bu donanımı kullanabilme becerileridir. Bu konuda servis müdürü,

*“...elemanlarımızın ellerinin altında bulunan teknik donanımı kullanma beceri ve yeterliklerine tam olarak güveniyoruz, zaten markamızın da bu konuda kesin belirlenmiş ölçütleri vardır...”*

demmiştir.

Bu elemanların düzenli olarak aldıkları zorunlu eğitimler de bu yeterliliğinin sağlanmasında önemli bir role sahiptir.

Sonuç olarak müşteri değeri yönetimi anlayışının zorunlu kıldığı müşteriye en uygun biçimde ulaşmayı sağlayan organizasyon yapısının fiziksel bileşenlerini hem çalışanları, hem de müşterileri destekler boyutta acentede görmek mümkündür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örnek olay olarak incelenen işletmenin müşteri değeri anlayışına göre nasıl bir yaklaşım benimsemiş olduğu ve müşteri değeri anlayışı çerçevesinde ilişkilerini güçlendirmek için nasıl hareket ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma süreci ile ulaşılan bulgulara göre işletmenin müşteri yönlü bir yönetim anlayışı ile hareket ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak zaten bir otomobil acentesinin müşterilerle son derece yoğun ilişkiler içinde olması nedeniyle, müşteri odaklı bir anlayışı yönetim anlayışının temeline oturtmamış olması düşünülemez. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi, otomobil bir ürün olarak ürünü alan ile sunan arasında yoğun ve uzun süreli bir ilişkiyi neredeyse zorunlu kılmaktadır. Böyle bir ilişkiyi istediği biçimde yaşamadığını düşünen müşteri ilk fırsatta başka bir işletmeden aynı ürünü alma yoluna gidecektir.

İşletme için önemli olan, gerçek anlamda bu anlayışa göre hareket etme hedefi ile uyumlu bir hareket tarzı benimseyip benimsemediğini uygulamakta olduğu yöntemlerle ortaya koyabilmektir. Diğer bir deyişle işletme müşteri değeri anlayışına göre nasıl hareket etmektedir. Müşterilerini birer finansal varlık olarak görmek bu yaklaşımın temelini oluşturmakla birlikte, yapacağı bu hesaplamalar sonucunda tüm müşterilerinin kendisini ulaştıracağı toplam finansal değeri yani müşteri değerini hesaplamakla iş bitmemektedir. Asıl önemli olan bu finansal değeri sürekli olarak yükseltmenin yollarını aramak ve bu doğrultuda hareket etmektir. Bunun için de şüphesiz müşteriye istediğini sunabilmek çok önemlidir. Müşteri istediğini, işletmenin kendisiyle kuracağı doğru iletişim biçimine dayalı ve sürekli bir ilişki sürecinde elde etmek istemektedir. Yani müşteri kaliteli ürünün kendisine doğru biçimde sunulmasını istemektedir. Bunun başarılması durumunda aradaki ilişki de istikrarlı bir duruma getirilmiş olacaktır.

Öncelikle işletmenin müşteri yönetimi sürecinde müşterileriyle kurduğu ilişkilerin kalitesi üzerinde durulmuştur. Karşılıklı iki taraf arasındaki ilişkinin sürekli hale gelmiş olması tek başına yeterli değildir. Bu süreklilik içinde müşteri ile olan ilişkiler karşılıklı olarak sonuç almaya yönelik yaklaşımlar içermekte midir?

Müşterilerin işletmeyle olan işlerini her seferinde bir öncekine göre daha çabuk ve iyi biçimde hallediyor olmaları aradaki ilişkinin kalitesine işaret etmektedir. Satış danışmanlarının müşterileriyle kurdukları ilişkilerinde kendilerini yaptıkları işe ve işletmenin hedeflerine adadıkları kolaylıkla görülmektedir. Aynı durum müşteriler açısından da gözlemlenen bir durumdur. Müşteri kitlesi içinde işletme ile, satın aldığı otomobilin ifade ettiği anlamın çok ötesinde bir bağ kurmuş olanlar bulunmaktadır. Bu müşteriler zaman zaman adeta işletme için çalışıyormuş gibi davranmaktadırlar. Şüphesiz ki satış danışmanlarındaki adanmışlık bu arzulanan durumu ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifadeyle kendini işine ve işletmeye adanmış satış danışmanlarının işletme adına müşterilere verdikleri olumlu mesaj müşterileri de adeta işletme adına hareket eder duruma getirmektedir. Yine aynı şekilde müşterilerde işletmeye ve markaya yönelik bir bağlılıktan söz etmek olasıdır. Müşteriler bu durumu satış danışmanlarıyla olan iletişimlerinde ortaya koymaktadırlar. Bağlılık markanın uluslararası tanınan bir marka olması ile de şüphesiz ki ilgilidir. İşletmeye ve markaya duyulan güven ilişki kalitesinde belirlenmiş olan bir diğer noktadır. Öncelikle markanın uluslararası bir marka olması ve otomobil üretiminde bilinen ve güven duyulan bir ülkenin markası olması güven duyulmasını sağlamaktadır. Markanın öne çıkardığı özellikler de müşterilerin güven duyma nedenleridir. Bu noktada, işletme bir otomobilde güven duyulabilmesi için özellikle bulunması gerekli özellikleri markasıyla da ilişkilendirerek vurgulamaktadır. Ancak marka tek başına yeterli olmamakta ve hizmeti sunan ve müşteriyle bizzat ilişki içinde bulunan tarafa duyulan güven de önem taşımaktadır. İşletme müşterilerle iletişim kuran tüm satış danışmanları ile müşterilerine güven telkin etmektedir. Bu güven duygusu, müşterilerin tekrar işletmeye gelmelerini ve gelirken de sorunlarının en uygun biçimde çözüleceğine inanmalarını sağlamaktadır. İşletmeye duyulan güven, müşteriler tarafından aynı şehirde bulunan rakipleriyle karşılaştırıldığında yapılan olumlu yorum ve değerlendirmelerle de ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin sahip olduğu tüm iletişim araçlarını en iyi biçimde kullanarak müşterileriyle ideal iletişimi kurması, tüm müşterilerini bir değer bütünü olarak bir varlık olarak en iyi biçimde yönetmesini sağlayacaktır. Otomobilin ya da ilgili bazı ürünlerin satışı anında kurulacak iletişimden ibaret kalacak bir iletişim süreci aslında bir tür iletişimsizliktir. İşletme ile müşterileri arasında kurulan iletişim bu bakımdan son



derece olumludur, çünkü işletme müşterileriyle sürekli temas halindedir ve bu sağlıklı iletişim müşteriler tarafından da istenen bir durumdur. Satış danışmanları müşteri ya da olası müşteri kim olursa olsun, sürecin hangi aşamasında olurlarsa olsunlar kurdukları iletişimle uzun dönemli bir ilişkinin temellerini atmayı hedeflemektedirler. Bu tür bir iletişim de günümüz modern pazarlama anlayışının artık olmazsa olmaz kabul ettiği bir sonuca yani etkileşime ulaşılmasını sağlamaktadır. Etkileşim özellikle işletme ile müşteriler arasında sorunların çözümü noktasında büyük önem taşımaktadır. Müşterileriyle istisnalar dışında olumlu bir etkileşim ortamı oluşturan satış danışmanları çözüm odaklı davranmakta ve müşterilerin sorunlarını işletme için de uygun olan yollarla çözüme kavuşturmaktadırlar. İşletme müşterilerini karmaşık istatistiksel yöntemlerle kategorize etme yoluna gitmemektedir. Ancak müşterilerle yaşanan yoğun ilişkiler ve otomobil satış işinde çalışan satış danışmanlarının bu konuda sahip oldukları deneyim müşterilerini onlarla yaşayacakları ilişkinin niteliğine göre değerlendirmelerini sağlamaktadır. Uzun dönemde işletme için bazı sorunlar çıkarması olası müşteriler böyle bir sınıflandırmada özellikle dikkate alınmakta ve bunlarla kurulan iletişimin olumlu bir etkileşim doğurmayacağı düşünülmektedir. Satış danışmanları bu gibi durumlarda aslında işletme için uzun dönemde katlanılmaması gereken bir maliyeti de daha baştan tespit etmiş olmaktadır. Öte yandan bir de tam tersi durumda olan müşteriler vardır. Bu müşteriler için satış danışmanlarının ve işletmenin katlanmak zorunda kalacağı farklı türlerdeki maliyetler bunların işletme için ifade ettikleri önem ya da değer göz önünde bulundurularak kolaylıkla katlanılabilir olarak değerlendirilmektedir. Satış danışmanlarının gelir, meslek ya da işletmeyle olan geçmişi gibi bazı ölçütlere göre belirlediği bu müşteriler üzerine özellikle odaklanılıyor olması müşteri değeri temelli bir yönetim anlayışının benimsenmiş olduğunu ortaya koyan önemli işaretlerdendir. Daha basit ifade etmek gerekirse, işletme uzun vadede kendisine kâr getirecek ve getirmeyecek olanları tespit etmekte ve ardından buna uygun yaklaşımlar sergilemektedir.

Daha önce ifade edilmiş olan etkileşim aynı zamanda müşterinin katılımcı olmasını da sağlamaktadır. Böylelikle müşteri istediğine en yakın çözüme ulaşmış olmaktadır. İşletme müşterilerine bir otomobil acentesinin sunabileceği olanakları sunarak otomobillerini ya da sunduğu diğer ürünleri sınırlı da olsa kişiselleştirme fırsatı

sunmaktadır. Müşterilere sunulması olası her türlü kişiselleştirme seçeneği aynı zamanda müşterilerin isteklerini karşılamış olmak anlamına gelmektedir, işletme bu anlayış doğrultusunda hareket etmektedir. İşletme, söz konusu ürünü yani otomobili satan taraf olarak (üreten değil), müşterileriyle yaşadığı ilişkide onları ancak sınırlı olarak sürece dâhil etmektedir. Sonuç olarak standart ürünü müşterilerin istekleri doğrultusunda sınırlı biçimde farklılaştırabilmektedir.

İşletme müşterilerinden elde edeceği kârı en yüksek düzeyde elde etmek amacıyla hareket etmektedir. Bunu gerçekleştirebilmenin yolunun da müşteriye sunabileceği her türlü ürünü onun için hazır bulundurmadan geçtiğini görmektedir. Aynı zamanda da müşterilerini müşteri yaşam evreleri boyunca da takip etmeye çalışmakta ve bu durumun kendisi için ortaya çıkaracağı fırsatları da değerlendirmektedir. Müşterilerin özellikle aile yaşam eğrisi içindeki gelişimi onlarla sürekli ve sıcak bir ilişki içinde olan satış danışmanları tarafından izlenmekte ve değişimlerin ortaya çıkardığı olası fırsatların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Şüphesiz ki bu yaklaşım, müşterinin işletme için ifade ettiği finansal değer zaman içinde göstereceği değişimin izlenmekte olduğunu göstermektedir. İşletme müşterinin göstereceği kârlılığın dinamik olduğunun farkındadır ve bu değişim ya da dinamizme uygun biçimde hareket etmeye çalışmaktadır.

Müşterileri finansal değerlerini dikkate alarak değerlendiren yaklaşım şüphesiz ki geleneksel anlamda hareket etmeye alışmış işletmeler için oldukça zordur. Bu yaklaşım aynı zamanda bu finansal değeri maksimize etme ya da kârlılığı en üst noktaya çıkarma hedefiyle hareket etmekte ve içinde bulunulan zaman dilimine değil uzun döneme odaklanmaktadır. Bu zorluk hem insan kaynağı boyutunda yaşanacaktır, hem de onu destekleyen teknoloji ya da araç ve gereçler boyutunda yaşanacaktır. Böyle bir yaklaşım, müşterilerle kurulan ilişkilerin ve bu ilişkilerin yürütülme biçimi olan iletişimin uzun dönemli olarak düşünülmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. İşletme özellikle satış bölümünde bulunan satış danışmanları başta olmak üzere bu anlayışın gerektirdiği uzun dönemli düşünme ve hareket etme özelliklerini taşıyan satış danışmanlarından oluşmaktadır. En başta da söylendiği gibi bir satış acentesinin tüm çalışanlarıyla bu anlayışa göre hareket ediyor olması çok önem taşımaktadır. İşletmenin

tüm bölümlerinde otomobil ya da otomobille ilgili bir ürünü müşterilerine sunarken tüm satış danışmanları müşteri değeri yönetimi anlayışına göre hareket etmektedir. Müşteriyle kurulmuş olan ilişkinin hangi aşaması ya da anında olursa olsun, uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişkinin önemli olduğunu anlamış ve bunu müşterilerle iletişimine yansıtmakta olan bir insan kaynağının varlığı görülmektedir. Bu durum aynı zamanda bu anlayışın kurum kültürünün bir parçası olduğunu da göstermektedir. Bu yönde bir kurum kültürünün varlığı bu anlayışın özellikle de tepede ve üst yönetimde benimsenmiş olduğunu göstermektedir. Bu kademedeki bulunanlar bu anlayışı benimsemiş ve bu yönde hareket ediyor olmanın da ötesinde diğer çalışanları da bu yönde hareket etmeye teşvik etmektedirler. Organizasyon yapısının diğer yönünü oluşturan fiziksel olanaklar da bu anlayışa göre hareket edilmesini sağlayacak ya da kolaylaştıracak biçimde hazır bulunmaktadır. Müşterilerle kurulacak iletişimin zamanlamasının çok önemli olduğu günümüzde artık rekabet çok kısa sürede uygun tepkiyi vermeyi gerektirmektedir. Bunu yapabilmek için işletme teknolojiyi işlerini kolaylaştıracak ve hızlandıracak biçimde kullanmaktadır. Bilgiye anında ulaşabilmek ve ilgili kişi ya da taraflarla hemen iletişim kurabilmek ancak bu biçimde mümkün olmaktadır. İşletme genel olarak, organizasyon yapısını müşteri değeri anlayışı doğrultusunda müşterileriyle olan ilişkilerinin güçlendirilmesini sağlayacak biçimde oluşturmuştur.

Yapılan araştırma ile işletmenin müşterilerine, onlarla gerçekleşmesi olası uzun dönemli ilişkileri dikkate alarak yaklaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu anlayışı harekete geçirebilmek için öncelikle gerekliliğine inanmak gerekmektedir. Çünkü ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde pazarın henüz tam anlamıyla doymamış olması nedeniyle, müşteri odaklılığın henüz bir zorunluluk olmadığına inanan bir anlayış da mevcuttur. Ancak bu anlayışı benimsemiş olanlar ilk bölümde anlatılan müşteri anlayışındaki değişimi ve bunun bizim ülkemize olan etkilerini kavrayamamış demektir ve hızlı değişimle birlikte geride kalacaklardır. İşletme özellikle yönetim kademesi ve diğer satış danışmanlarıyla birlikte bu değişimin yaşanmakta olduğuna inanmaktadır. Bu değişime inanmak tek başına yeterli olmamaktadır. Bunu hem günlük hem de uzun dönemli iş yapış tarzlarına yansıtacak yani değişime göre davranış sergilemek gerekmektedir. İşletme bunu insan kaynağının müşterilerle olan ilişkilere

bakışı boyutunda gerçekleştirmiştir ve müşterilerle kurulan ilişkilerin uzun dönemde yönetilmesi gereken süreçler olduğunu kabul eden işletme bütün bir organizasyon olarak bu doğrultuda hareket etmektedir. Hatta artık farklı bir markayı tercih etmiş olan yani rakiplere geçmiş müşteriler dahi ihmal edilmemekte ve bu kişilerle olan ilişki sürdürülmektedir. Bir satış acentesi olması nedeniyle işletmenin müşterilerle yoğun ilişkiler içinde olması olağandır. Ancak bu ilişkilerin uzun dönemli olarak işletme karlılığı amacına göre yönetilmesi gerekliliğinin benimsenmiş olması işletmenin bir satış acentesi olmasının doğal bir sonucu olarak görülmemelidir. Çünkü bu anlayış, hangi alanda ya da sektörde olursa olsun, hangi mal ya da hizmeti sunuyor olursa olsun modern pazarlama anlayışını kavramış tüm işletmeler için rakiplerin gerisinde kalmamanın öncelikli yoludur.

İşletme müşteri değeri yönetimi sürecinde müşterilerini en iyi biçimde tanımaya çalışmakta ve bunun içinde onlarla sürekli bir iletişim ve dahası etkileşim içinde olmaktadır. Müşterileri tanımak onlarla kurulacak olan ilişkilerin uzun dönemde en iyi biçimde yürütülmesini sağlayacaktır. Etkileşim aynı zamanda müşterinin katılımcı niteliğinin de işletme tarafından kullanılmasını sağlamış olmaktadır. En iyi biçimde tanınmış ve işletme ile olan ilişkilerinin tüm aşamalarında yakından izlenen müşteriler böylelikle uzun dönemde daha da karlı varlıklar durumuna gelmektedir. İşletme tepeden itibaren aşağıya kadar tüm basamaklarında kavramış olduğu müşteri değeri anlayışı ile müşteri anlayışında yaşanan değişimin farkında olduğunu ve buna göre hareket ettiğini göstermektedir. İşletme müşteri değeri yönetimi sürecini bütün bir organizasyon olarak yürütürken, iletişime ve etkileşime çok önem vererek hareket etmekte ve bunu gerçekleştirirken de özellikle kişisel iletişim kanallarına öncelik vermektedir. Öte yandan müşteri değeri yönetiminin aynı zamanda müşteri kârlılığı anlamına da geldiğini bilen işletme bu iletişime dayalı süreci yürütürken uzun dönemli işletme hedefinin sıcak, samimi müşteri ilişkilerine dayalı karlı bir ilişkiler bütünü olduğunu bilmekte ve bu doğrultuda hareket etmektedir.

İşletmenin özellikle satış danışmanlarının gerçekleştirdikleri ikili müşteri bölümlendirme yaklaşımından hareketle aşağıdaki müşteri bölümlendirme matrisine ulaşmak olasıdır.

	<b>Kötü Müşteri</b>	<b>İyi Müşteri</b>
<b>Eski Müşteri</b>	<b>Yapışkan Müşteriler</b> — İşletme için uzun dönemli kârlılığı olmayan müşterilerdir. — İşletmenin sunmakta olduğu yan ürünleri zorda kalmadıkça tercih etmezler. — Bu müşterilerden kurtulmak işletme için daima bir amaç olmalıdır.	<b>Yıldız Müşteriler</b> — İşletmenin beklentilerini karşıladığını düşünen müşterilerdir. — Uzun dönemde işletmeye çapraz satış ve üst satış fırsatları sunarlar. — İşletmeyle ilgili olarak etraflarına sürekli olumlu fikirler aktarırlar (ağızdan ağza iletişim).
<b>Yeni Müşteri</b>	<b>Riskli Müşteriler</b> — İşletmenin yeni ilişkiye girdiği müşterilerdir. — Rakip işletmeleri tercih etme olasılıkları yüksektir. — İyi müşteriler durumuna gelmelerini sağlamak üzere bu guruba özel tutundurma girişimlerinde bulunmak gereklidir.	<b>Gelecek Vadeden Müşteriler</b> — İşletmenin yeni ilişkiye girdiği müşterilerdir. — Başlangıçta işletme ve markaya karşı olumlu bir yaklaşım sergilemektedirler. — İşletme için uzun dönemli potansiyel sunarlar.

**Tablo 2. Müşteri Bölümlendirme Matrisi**

Daha önce de ifade edildiği gibi işletme müşterileriyle çok yakından ilişkiler kurmaktadır. Müşterilerini bölümlendirirken de bu yakın ilişkiler aracılığıyla elde ettiği bilgileri kullanmaktadır. Müşterileri iyi müşteriler ve kötü müşteriler, yeni müşteriler ve eski müşteriler şeklinde ikili bir biçimde bölümlendirmektedir.

Eski ve kötü müşteriler olan yapışkan müşteriler işletmeyle uzun süredir ilişki içinde olan ve satış danışmanları tarafından yakından tanınan müşterilerdir. Kötü müşteriler olmaları yüzünden işletmenin gerek satış bölümündeki, gerekse servis ve bakım bölümündeki satış danışmanları tarafından yakından tanınan ve bu çalışanlardan çok yakın ilgi görmeyen müşterilerdir. Satış danışmanları tarafından kötü müşteriler olarak nitelendirilmelerinin öncelikli nedeni zor memnun olmaları ve satış danışmanlarının çok zamanını almalarıdır. Bu özellikleriyle birlikte işletmeyle olan

ilişkilerini sona erdirmemekte ısrar etmektedirler. Ayrıca işletme tarafından kendilerine sunulan yan ürünleri çok zorda kalmadıkça tercih etmemektedirler.

Yeni ve kötü müşteriler olan riskli müşteriler, satış danışmanları tarafından yeni olmaları nedeniyle uzun dönemli olarak dikkate alınmaları gereken müşteriler olarak görülürler. Ancak diğer yandan da, kötü müşteriler olarak nitelendirilmelerine neden olan özellikleri bulunmaktadır. Yapışkan müşteriler gibi kolay memnun olmayan ve satış danışmanlarına zorluk çıkaran müşterilerdir. Bu müşterilerin eski kötü müşterilere dönüşmeleri ya da yeni iyi müşterilere dönüşmeleri mümkündür. İşletme her iki olasılıktan kendi lehine olanı gerçekleştirebilmek için çalışmalı ve bu müşterilerin yeni iyi müşteriler haline gelmelerini sağlamalıdır. İşletmenin aslında tam olarak gerçek anlamda müşterileri haline gelmedikleri için rakip işletmeleri tercih etme ya da rakip işletmelere geçiş yapma olasılıkları da bulunmaktadır. Bunun engellenmesi işletme için uzun dönemde yeni yıldız müşterilerin ortaya çıkması anlamına da gelecektir.

Eski ve iyi müşteriler işletme için en değerli müşterilerdir. En değerli müşteriler olan yıldız müşteriler aynı zamanda işletmenin ve markanın çevrelerinde daha iyi tanınmasını sağlayan müşterilerdir. İşletme bu müşteriler sayesinde müşteri değerini daha da yükselten ağızdan ağza iletişimden yararlanmış olmaktadır. Bu müşteriler aile olarak ya da bütün bir hane halkı olarak işletmeden yeni ürünler alma olasılıkları yüksek olan müşterilerdir. Otomobillerini yenilerken tekrar işletmeye geleceklerdir ya da ailenin bir başka ferdine otomobil alınması gerekli olduğu zaman işletmeden satın almayı tercih edeceklerdir. Ancak şunu özellikle yinelemek gereklidir ki, ağızdan ağza iletişim yoluyla işletmeye sunmuş oldukları değer en az bunlar kadar önemlidir.

Yeni ve iyi müşteriler olan gelecek vadeden müşteriler işletmenin özellikle dikkat etmesi gereken bir diğer guruptur. Bu müşterilerle olan ilişkilerin kaliteli ilişkiler haline gelmesi durumunda uzun dönemli kârlılıkları yüksek müşteriler yani yıldız müşteriler haline gelmeleri sağlanmış olacaktır. İşletme ile yeni ilişkiye girmiş olmaları yüzünden, bu müşterilerin başlangıçta sergilemiş oldukları olumlu tavra çok daha sıcak bir ilgi ile karşılık vermek çok önemlidir.

Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda uygulamanın gerçekleştirildiği işletmeye ve konuyla ilgili olarak araştırma yapacak araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunulabilir.

İşletme müşterileriyle kurduğu iletişim bağlamında, müşterilerini bölümlendirirken ya da müşterilerini onlarla kurduğu ilişkide daha aktif hale getirmek için bir takım uygulamalara gidebilir. Böylelikle müşteri değeri yönetimini daha etkin bir biçimde yerine getirmiş olacaktır.

İletişim uygulamalarının müşterilerin istekleri doğrultusunda ne yoğunlukta gerçekleşmesi gerektiğine karar verdikten sonra, kişiye özel farklı nitelikte ya da yoğunlukta olmak üzere değişik iletişim kanallarını kullanarak, müşterileriyle olan ilişkilerini daha istenir düzeye getirebilir. Bu amaçla müşterilerin özellikle eğitim düzeyleri ya da internet kullanım düzeyleri dikkate alınarak internet kullanılabilir.

İşletmenin müşterileriyle kuracağı sağlam bağlar ilişkilerin sürekli ve sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesini sağlayacaktır. Bu amaçla gerçekleştirilecek, örneğin otomobil firmalarının sıkça kullandıkları müşterilerle ailece bir araya gelinen piknik, yemek ve benzeri etkinlikler yılda bir kez düzenlenerek, markaya ve işletmeye olan yakınlık ya da bağlılığın pekiştirilmesi müşteri değeri yönetimi bağlamında önemli sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

İşletmenin kurumsal boyutta daha aktif hareket etmesi ve yerel boyutta gerçekleştirecek sosyal sorumluluk projelerine destek olması ve hatta bu yöndeki girişimleri başlatan bir kurum olarak hareket etmesi, işletmeye kurumsal boyutta duyulan güvenin pekişmesini sağlayacaktır. Bu tür faaliyetler aynı zamanda müşterilerle işletmenin daha sık ve daha yoğun bir biçimde bir araya gelmelerini de sağlar.

Otomobil satış acentelerinin genel yapısı, satış elemanlarının teşhir salonunda bulunmaları şeklinde olmaktadır. Ancak bu durum zaman zaman bazı olumsuzluklara da neden olabilmektedir. İşletme, otomobil teşhir salonu ve aynı zamanda satış bölümü de olan mekânda, satış danışmanlarıyla müşterilerin daha özel bir biçimde bir araya

gelmelerini sağlayacak odacıkların bulunduğu bir yapı oluşturabilir. Böylelikle satış danışmanlarının müşterileriyle dikkat dağıtıcı etkenler azaltılmış bir biçimde iletişim kurmaları ve etkileşime girmeleri mümkün olacaktır. Bu durumda satış danışmanlarının kurdukları iletişim daha sağlıklı ve amaca yönelik biçimde gerçekleşebilecektir.

Yoğun bir biçimde gerçekleşen, günde neredeyse on iki saatlik yorucu çalışma temposu artık bu işin genel bir karakteristiği haline gelmiş bile olsa, satış danışmanlarının her bir müşteriyle aynı düzeyde ilgilenebilmeleri için belirli aralıklarla dinlenmeleri büyük önem taşımaktadır. İşletmenin bu amaçla alacağı kurumsal bir karar bu tür bir uygulamanın örgütsel boyutta en uygun biçimde gerçekleştirilebilmesini sağlayacaktır. Böylece müşterilerle kurulacak iletişim ve oluşturulmaya çalışılan etkileşim istenen nitelikte gerçekleşecektir.

Müşterilerin şikâyetleri hem geribildirim olarak, hem de kurulan iletişimin kalitesi bakımından müşterilerle kurulacak ilişkinin sürekliliği ve kalitesi üzerinde doğrudan etkili olacaktır. İşletmede her türlü şikâyetin doğrudan ve her türlü iletişim kanalı aracılığıyla ulaşacağı bir özel müşteri şikâyetleri sorumlusunun bulunması ve tüm satış danışmanlarıyla eşgüdüm içinde çalışması, şikâyetlerin çok daha hızlı çözülmesini sağlayacaktır. Bu kişi özellikle bu yöndeki sorunların çözülmesi konusunda deneyim ve bilgi sahibi özel bir satış danışmanı haline gelecektir.

İşletme bölümlendirme matrisi aracılığıyla müşterilerine dâhil oldukları guruba göre farklı politikalar uygulayabilir.

İşletme yıldız müşterilere yönelik fiyat ve ödeme avantajları sunarak, bu müşterileri işletme ile olan ilişkilerinde ödüllendirmiş olacaktır. Bu müşterilerin işletme ya da marka ile ilgili tutundurma faaliyetlerinden etkilenme olasılıkları düşüktür, çünkü bu müşteriler zaten işletmeye yönelik olumlu bir tavır sergilemektedirler. Bu müşterilerin işletmenin sunacağı yeni ürünlerden, fırsatlardan önceden haberdar edilmeleri çok önemlidir. Böylelikle bu müşterilerin çevrelerine işletme ile ilgili bu haberleri ulaştırmaları sağlanabilir.



Gelecek vadeden müşterilere, özellikle satın alma öncesinde olmaları durumunda bazı özel fırsatlar sunulabilir. Örneğin otomobille ilgili aksesuar ya da yedek parça gibi bazı yan ürünlerde kişiye özel indirim sunularak, uzun dönemli sürekli ve sağlam bir ilişkinin başlangıcı sağlanmış olabilir.

Riskli müşterileri riskli müşteriler durumundan çıkarmak için zihinlerindeki olumsuz düşünceleri ya da tereddütleri ortadan kaldırmak amacıyla bazı iletişim stratejileri uygulanabilir ya da satış noktası promosyonları sunulabilir. Örneğin otomobili satın almaları halinde kendilerine sigorta hizmetinde ya da ilk lastik değişiminde belirli bir oranda indirim uygulanacağı söylenerek, satış anında olumlu bir başlangıç gerçekleştirilmiş olacaktır.

Yapışkan müşteriler işletmeye bir anlamda para kaybettiren müşteriler olarak minimum maliyetli hale getirilmelerinin yolları aranmalıdır. Bu amaçla kendilerine sunulan her türlü hizmette diğer müşterilere sunulan fırsatların bu müşterilere sunulmaması son derece normaldir. Bu müşteriler her fırsatta işletmeyle fiyat pazarlığına girişecekleri için özellikle bu yönde taviz verilmemesi işletme için çok önemlidir. Bu müşterilerin işletme ile olan ilişkilerine son vermeleri de zaten bir kayıp anlamına gelmeyecektir.

Araştırmacılar bir satış acentesinde daha spesifik araştırmalara yönelik etnografik çalışmalar yapabilirler. Örneğin özellikle iletişim sürecine odaklanmış araştırmalarla müşterilerin bu ortamdaki davranışlarına ait kültürel sonuçlara ulaşılabilir. Bu tür araştırmalar müşterilerin kültürel ya da toplumsal özelliklerine göre incelenerek, daha isabetli bir biçimde farklılıklarına göre bölümlendirilmelerini sağlayacaktır. Ayrıca bu ortamda yapılacak derinlemesine incelemeler müşterilerin ortamı gerçekte nasıl algıladıklarını ve ortam hakkında ne düşündüklerini de ortaya çıkaracaktır. Yapılacak bu ve benzeri araştırmalarda müşterilerle yapılacak derinlemesine görüşmeler ya da odak grup çalışmaları daha ayrıntılı ve zengin sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Bu tür araştırmalar hem işletmeye müşteri değeri yönetimi sürecinde kendisini daha iyi tartmasını sağlayacak veriler sunacak, hem

de etnografik araştırmalar yapanlara bu tür araştırmaların bir amacı olan teori oluşturma boyutunda daha doyurucu sonuçlar sağlayacaktır.

Birden fazla işletmede gerçekleştirilecek birden fazla örnek olay uygulaması karşılaştırmalı sonuçların alınmasını sağlayabileceği gibi, birden fazla örnek olaydan hem nitel hem de nicel yönüyle daha tatmin edici bilgiye ulaşılmasını da sağlayabilecektir. Birden fazla işletmede yapılacak örnek olay uygulamaları, aynı zamanda farklı kurum kültürlerinde elde edilecek sonuçlardan hareketle, müşteri değeri yönetimi ile ilgili daha zengin bilgilere ulaşılmasına da yardımcı olacaktır. Farklı kurum kültürlerinin söz konusu olduğu işletmelerde müşterilere yönelik olarak müşteri değerinin yükseltilmesi amacıyla farklı uygulamalar gerçekleştirilebilir. Diğer yandan, farklı kurumsal kültürlerin farklı yaklaşımları farklı müşteri tepkilerini ortaya çıkaracaktır. Araştırmacılar farklı ortamlarda farklı tüketicilerin davranışlarını görebilme fırsatı bulacaklardır. Pazarın geneline yönelik isabetli sektörel çıkarımlarda bulunmak böylece mümkün olacaktır.

Yapılan alışma her ne kadar nitel bir araştırma olsa da, nicel bir araştırma ile elde edilecek verilerin nitel verileri desteklemesi yapılan çalışmada daha ayrıntılı sonuçlara ulaşmayı da sağlayacaktır. Müşteri değeri ile ilgili olarak elde edilecek sayısal verilerin nitel yöntemlerle elde edilmesi mümkün olan verilerin daha açık bir biçimde anlaşılabilmesine destek olma olasılığı söz konusudur.

**EKLER LİSTESİ**

			<b>Sayfa</b>
EK	-1	Yönetim Kurulu Başkanı ile Yapılan Görüşme Formu.....	170
EK	-2	İdari ve Mali İşler Müdürü ile Yapılan Görüşme Formu.....	173
EK	-3	Satış Danışmanlarıyla Yapılan Görüşme Formu.....	176
EK	-4	Teknik Servis Müdürüyle Yapılan Görüşme Formu.....	179

## **EK 1. Yönetim Kurulu Başkanı ile Yapılan Görüşme Formu**

Bu görüşme kurumunuzda yürütülmekte olan bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere yapılmaktadır. Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Müjdat Özmen

1. Öncelikle işletmenizin kuruluşundan söz eder misiniz?
2. Gerideki on yıl içinde nasıl bir büyüme ya da ilerleme ortaya koydunuz?
3. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında kendinizi nerede görüyorsunuz?
4. Daha farklı alanlarda da girişimleriniz bulunuyor mu?
5. Farklı alanlarda da girişimde bulunmuş olmak bu alandaki işinize etkili oluyor mu?
6. Müşteri dediğimiz zaman öncelikle ne anlıyorsunuz?
7. Bu müşteriler arasında size göre farklılıklar oluyor mu?
8. Yani size göre size sağlayacağı kazanç önemli ve buna göre müşterilere farklı yaklaşımlar mı ortaya koyuyorsunuz?
9. Müşterileri işletme olarak çok kesin ve net ölçütlere göre bölümlendirme ihtiyacı hissetmiyorsunuz anladığım kadarıyla. Peki, klasik olarak demografik değişkenler kullanılır, siz bu ölçütlere göre müşterileri değerlendiriyor musunuz?
10. Öyle anlaşılıyor ki sizin için çok önemli olan nokta müşterilerinizle olan ilişkileriniz, sizinle ilk kurulduğunuz günden beri ilişki içinde olan müşterileriniz var mı?

11. Peki müşterileriniz sizin otomobiliniz yerine başka bir markayı tercih etmeye başlarsa, bu müşteriyle ilgili olarak ne yapıyorsunuz?
12. O zaman müşteri uzun vadede sizinle yeniden ilişkiye girer diye düşünüyorsunuz.
13. Müşterilerle hangi iletişim türlerini özellikle kullanıyorsunuz?
14. Müşteriler hakkında sizin için ifade edecekleri finansal değerin hesaplanmasına yönelik bir çalışmanız oluyor mu?
15. Peki genel merkezinizle yani Türkiye genel merkeziyle bu yönde bir çalışmanız oluyor mu?
16. Müşterilerinizin satın almayı düşündükleri otomobil ile ilgili bazı özel istekleri olabilir, bu konuda müşterinin isteklerini ne kadar karşılayabiliyorsunuz?
17. Bu isteklerin tam olarak karşılanamıyor olması müşteriyle olan ilişkilerinizi nasıl etkiliyor?
18. Müşteri şikâyetlerini ne şekilde ele alıyorsunuz?
19. İşletme olarak ileriye dönük planlarınız nedir?
20. İleriye dönük planlar dendiğinde daha çok büyüme mi aklınıza geliyor?
21. Mevcut müşterilerin elde tutulması mı yoksa yenilerinin de sürekli olarak kazanılması mı şeklinde sorsam, hangisi daha öncelikli sizin için?
22. Yani büyüme denince hem daha fazla müşteri, hem de daha fazla kazandıran müşteri ile sürekli bir büyüme demek istiyorsunuz anladığım kadarıyla. Peki ama, mesela Eskişehir’de potansiyel müşteri sayısı belli, bu durumda nereye kadar büyüme olabilir sizce?

23.O zaman, müşteriden kazanılacak pay üzerindeki rekabet hep sürecek diyorsunuz.

24. Ama bu kadar değerli müşteriyi kaybetmekte bir o kadar büyük kayıp anlamına gelecektir, değil mi?

25. Ama kaybetmek belirli bir noktadan sonra sizin için neredeyse kaçınılmaz hale gelmiyor mu? Çünkü sizin daha önce söylediğiniz gibi otomobil olarak sizin sunduklarınızdan daha üst sınıf olan otomobili tercih etmeye başlayan müşteriye yönelik yapabilecek bir şeyiniz kalmıyor.

26. Yani hiçbir müşteriyi yüzde yüz kaybedilmiş olarak görmem diyorsunuz. Bu anlayışı müşteriye hissettirmek gerekiyor mu sizce?

27. Bunu hissedecek olanla olmayan arasında da sizin için değeri bakımından bir fark var mı yani?

28. Çok teşekkür ederim.

## **EK 2. İdari Ve Mali İşler Müdürü İle Yapılan Görüşme Formu**

Bu görüşme çalışmakta olduğunuz kurumda yürütülmekte olan bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere yapılmaktadır. Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Müjdat Özmen

1. İşletmedeki görevinizden kısaca söz eder misiniz?
2. Yani biçimsel olarak müdür olmak birlikte, aslında sanki her işle ilgileniyor gibisiniz.
3. Önemli olan sorunu en kısa sürede çözmek diyorsunuz. Müşterinin istediği biçimde çözülmesi de önemli değil mi?
4. Peki bu müşteri istekleri ya da sorunları içinde kesinlikle çözülemeyecek durumdakiler hakkında ne yapıyorsunuz?
5. Yani önemli olan sorunu sizin nasıl gördüğünüz, müşteri mi yoksa satıcı açısından mı kastettiniz?
6. Bu noktada müşteriyle kurmuş olduğunuz genel iletişimin etkisi nedir?
7. Yani biçimsel olmayan enformel olan çok daha önemli diyorsunuz. Ama bu aynı zamanda samimiyetin herkesle aynı düzeyde olmaması gibi riskli bir duruma da yol açmıyor mu?
8. Ama mesela bir müşteri başkasına yapılan bir uygulamanın kendisine yapılmamasına tepki gösterebilir.

9. Bu bakımdan bir ayırım yok mu diyorsunuz?
10. Sizce buna asla otomobil satılamaz denebilecek türden müşteri var mıdır?
11. Kararını vermiş olsun yeter ki diyorsunuz.
12. Ama bu durumda kararını en baştan çok net olarak vermiş olmuyor mu, bu durumda satış elemanına ne gerek var?
13. Bütün müşterileri tanıyorsunuz. Kafanızda onları kategorize ediyor musunuz?
14. O zaman birbirlerinden pek farkları yok mu demek oluyor?
15. Bu farklılık da parasal durumu yani geliri ne kadar etkili oluyor?
16. Sosyal konumu da önemli diyorsunuz yani.
17. Yani sizin reklâmınızı yapan müşterilerin yeri de ayrı öyle mi?
18. Bu şekilde sizden araba almış olup da, başkalarına sizi önererek sizden araba satın almalarını sağlayan müşterilerinizi biliyor musunuz?
19. Sizin için araba satanların kimler olduğunu bilirsiniz yani.
20. Müşteri otomobili aldıktan sonra da ona satabileceğim diğer her şeyi de satayım şeklinde bir düşünceyi her müşteri için uygulamaya koyuyor musunuz?
21. Burada sizce tüm kurumda yani, müşterinin daima haklı olacağına dair yerleşmiş bir ortak anlayış var mı?
22. O zaman daima haklı değildir mi diyorsunuz?



23. Ama benim gördüğüm kadarıyla siz hangi sorunla gelmiş olursa olsun her defasında çözüm üretmeye çalışıyorsunuz.

24. Siz aynı zamanda işletmedeki konumunuz nedeniyle her türlü sorunda ve en sıkıntılı durumlarda bile kesin çözüme ulaşılmasını sağlayan kişisiniz. Bu konuda diğer satış elemanlarıyla nasıl bir koordinasyon var aranızda?

25. Yani sorunun ne olduğundan çok sizin olaya müdahil olmanızı isteyip istememeleri mi demek istiyorsunuz?

26. O zaman satış elemanlarıyla aranızda çözüme odaklanmış bir eşgüdüm ve iletişim var.

27. Çok teşekkür ederim.

### **EK 3. Satış Danışmanlarıyla Yapılan Görüşme Formu**

Bu görüşme çalışmakta olduğunuz kurumda yürütülmekte olan bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere yapılmaktadır. Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Müjdat Özmen

1. Kısaca kendinizden söz eder misiniz? Ne kadar zamandır burada çalışıyorsunuz?
2. Günde ortalama ne kadar çalışıyorsunuz?
3. Haftanın altı günü böyle devam ediyor mu?
4. Yaptığınız işte sizce sahip olunması gereken en önemli özellik nedir?
5. Bu özellik aynı zamanda işletmenin amaçlarına ulaşmış olması bakımından da önemli değil mi?
6. Peki bu müşterileri siz kafanızda hangi ölçütlere göre kategorize ediyorsunuz?
7. Yani siz hepsini çok iyi tanıdığınız için her an müşterileri düşündüğünüz için, her türlü kriter söz konusu olabilir diyorsunuz. Ama mesela bir doktorla inşaat işçisi aynı değil, öyle değil mi?
8. Size gelmişse aynı davranışı hak ediyor dediniz, ama iletişim kurarak aynı zamanda belki bu yakın ve sıcak muameleyi hak etmediğini anlıyorsunuz.
9. O zaman ne pahasına olursa olsun araba satacağım diye düşünmüyorsunuz.

10. Bu gibi müşterilere araba satamadığınıza üzülmezsiniz o zaman.

11. Bunlar da sizi hiç üzmeyen müşteriler oluyor. Peki bunlar aynı zamanda uzun dönemli olarak da istediğiniz türden müşteriler mi oluyor?

12. İletişim bakımından çok sıcak olması ile para harcama davranışı farklı değerlendirilmeli o zaman.

13. Bir müşteri ile yapmakta olduğunuz görüşme, o müşteriye satış yapıp yapamayacağınıza dair size ne kadar ipucu veriyor?

14. Yani jest ve mimiklerinden mutlaka ipucu verir diyorsunuz.

15. Bir de müşteriler çoğunlukla yalnız gelmiyorlar.

16. Araba almak verilmesi gereken pahalı bir karar olmasından mı kaynaklanıyor?

17. Peki yaş ya da cinsiyet buradaki davranışları bakımından ne kadar farklılık oluşturuyor?

18. O zaman ailenin farklı bireyleri de farklı roller oynuyorlar ve burada bu durum görülebiliyor.

19. Neredeyse sürekli iletişim kurduğunuz müşterileriniz de var, bunlara sürekli araba satmıyorsunuz sonuç olarak. Bu bağ sizin için ne ifade ediyor?

20. Siz bir satışı akşam olunca satış işi bitmiş oluyor mu?

21. Sürekli olarak satışı düşünmek aynı zamanda işletme amacı doğrultusunda da hareket etmek oluyor değil mi?

22. Peki, bu yalnızca dolaşan müşteriler belki ileride bir gün gerçek satın alma niyetiyle gelirseler.

23. Sonuç olarak siz yine de iletişim koparılmıyor zaten diyorsunuz.

24. Peki müşteri istemezse.

25. Öte yandan arabayı aldıktan sonra sık sık farklı şikayetler için gelen müşteriler oluyor mu?

26. Peki hiçbir çıkış noktası olmazsa.

27. Size şikâyete gelen bir araba sahibi büyük olasılıkla teknik bir sorundan dolayı geliyor. Bu durumlarda ne yapıyorsunuz?

28. Yani şikâyetin ortadan kaldırılmış olması yalnızca teknik servisteki elemanın sorumluluğu değil diyorsunuz.

29. Çok teşekkür ederim.

**EK 4. Teknik Servis Müdürüyle Yapılan Görüşme Formu**

Bu görüşme çalışmakta olduğunuz kurumda yürütülmekte olan bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere yapılmaktadır. Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Müjdat Özmen

1. Kısaca kendinizden ve yaptığınız işten söz eder misiniz?
2. Tüm bu birimden siz mi sorumlusunuz yani?
3. Otomobillerin her türlü teknik sorunlarını burada çözebiliyor musunuz?
4. Peki yedek parça bakımından, her türlü müşteri ihtiyacı burada karşılanıyor mu?
5. Yani genel merkez gerekirse bir günde karşılıyor, bu da olmazsa?
6. Burada çalışanların her biri çalıştığı bölümle ilgili uzmanlaşmış durumda, bu nasıl sağlanıyor?
7. Peki müşteriler en çok hangi sorunlarla geliyorlar?
8. Periyodik bakım konusunda her müşteri aynı düzeyde hassas mı?
9. Bir müşterinin işini halletmeniz en fazla ne kadar sürüyor?
10. Kazalı araçlarla gelen müşteriler en sorunlu müşteriler olarak geliyorlar galiba, değil mi?

11. Peki bir müşteri sorunu çözülmüş dahi olsa, ben memnun değilim derse ne yapıyorsunuz?
12. Peki müşteri bu standarttan haberdar ediliyor mu baştan?
13. Sunduğunuz tamir, bakım gibi hizmetlerin genel olarak otomobil ürünü içinde önemi ne kadardır sizce?
14. Yani müşteri için otomobili çok değerli ama tek ölçüt fiyatı değil mi sizce?
15. Burada yaş ve cinsiyet mi devreye giriyor?
16. İşletmenin diğer bölümleriyle daha doğrusu özellikle satışla nasıl bir koordinasyon söz konusu oluyor?
17. Yani sizin işiniz satıştan sonra başlıyor, ama bu da memnuniyetin önemli bir parçası değil mi?
18. Ama tamir ve bakım da pahalı bir hizmet değil mi? Ya da en azından müşteri algılamaları bu yönde.
19. O zaman müşteriyi buna ikna etmek önem taşıyor galiba.
20. Bu hizmeti farklı yerlerde almayı tercih edenler de oluyor galiba, yani yetkili teknik servisler dışında.
21. Bu durumda sizin markanızı tercih edenler daha mı bilinçli, yoksa daha fazla mı bu hizmetin burada verilmesine ikna edilmişler?
22. Burada ofiste çalışanlar galiba müşterinin sorununun ne olduğunun anlaşılmasında en önemli görev onlara düşüyor.

23. Teknik servis elemanının müşteriyle birebir iletişime girmesi de çok önemli o halde. Peki, onların iletişim becerileri teknik servis müşteri danışmanları ile aynı düzeyde mi?

24. Çok teşekkür ederim.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Aaker, David A. **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**. New York: Free Pres, 1991.

Aaker, David A. **Building Strong Brands**. New York: Free Pres, 1996.

Adler, Patricia A. ve Peter Adler. **Handbook of Qualitative Research**, “Observational Techniques”, (Editörler: Norman Denzin ve Yvonna Lincoln), London : SAGE, 1994.

Berry, Michael J. A. **Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Incorporated, 2004.

Blattberg, Robert C., Gary Getz ve Jacquelyn S. Thomas. **Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Bruhn, Manfred. **Relationship Marketing**. Londra: Pearson Education Limited, 2003.

Fetterman, David M. **Handbook of Applied Social Research Methods**. “Ethnography”, (Editörler: Leonard Bickman ve Debra J. Rog), Thousand Oaks : SAGE, 1998.

Fontana, Andrea ve James H. Frey. **Handbook of Qualitative Research**. “Interviewing The Art of Science”, (Editörler: Norman Denzin ve Yvonna Lincoln), London : SAGE, 1994.

Gupta, Sunil ve Donald R. Lehmann. **Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.

Kotler, Philip. **Marketing Management. The Millennium Edition**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc., 2000.



- Miles, Matthew B. ve A. Michael Huberman. **Qualitative Data Analysis**. 2. Baskı. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.
- Peppers, Don ve Martha Rogers. **Enterprise One to One**, New York: Currency /Doubleday, 1995.
- Peppers, Don ve Martha Rogers. **One to One Future Building Relationships One Customer at a Time**, New York: Doubleday, 1993.
- Reichheld Frederick. **Loyalty Effect**, Boston: HBR Press, 1996.
- Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml ve Katherine E. Lemon, **Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy**, New York: The Free Press, 2000.
- Strauss, Anselm ve Juliet Corbin. **Basics of Qualitative Research**, 2. Baskı. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.
- Wayland, Robert E. ve Paul M. Cole. **Customer Connections: New Strategies for Growth**, Boston: Harvard Business Press, 1997.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 2. Baskı. Seçkin Yayıncılık: Ankara, 2000.
- Yin, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 3. Baskı. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.
- Yin, Robert K. **Applications of Case Study Research**. 2. Baskı. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003.

## **Makaleler**

- Alba, Joseph, John Lynch, Barton Weitz, Chris Janiszewski, Richard Lutz, Alan Sawyer and Stacy Wood. "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", **Journal of Marketing**, Cilt 61, Sayı 3, Temmuz 1997.

- Anderson, Erin ve Barton Weitz. "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, Cilt 29, Sayı 1, 1992.
- Barry J. Babin ve Jill S. Attaway "Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer" **Journal of Business Research**, Cilt 49, Sayı 2, Ağustos 2000.
- Bejou, David., Barry Wray ve Thomas.N. Ingram. "Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis" **Journal of Business Research**, Cilt 36, Sayı 2, Haziran 1996.
- Berger, Peter ve Nada Nasr. "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt 12 Sayı 1, 1998.
- Berger, Peter ve Nada Nasr- Bechwati. "The Allocation of Promotion Budget to Maximize Customer Equity", Cilt 29, Sayı 1, **Omega**, 2001.
- Bitner, Mary J. "Building Service Relationships: It's all about Promises Building Service Relationships: It's all about Promises" **Journal of the Academy of Marketing Science**, Cilt 23, Sayı 4, 1995.
- Blattberg, Robert C. ve John Deighton. "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability," **Sloan Management Review**, Cilt 33, Sayı 1, 1991.
- Blattberg, Robert C. ve John Deighton. "Manage Marketing by the Customer Equity Test", **Harvard Business Review**, Cilt 74, Sayı 4, 1996.
- Bolton, Ruth.N. "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship With a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction", **Marketing Science**, Cilt 17, Sayı 1, 1998.
- Bowman, D. ve D Narayandas. "Managing Customer-Initiated Contacts With Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word-Of-Mouth Behavior", **Journal of Marketing Research**, Cilt 38, Sayı 3, 2001.
- Chen, Y ve G. Iyer. "Consumer Addressability and Customized Pricing", **Marketing Science**, Cilt 21, Sayı 2, Bahar 2002.

- Colombo, Richard ve Weina Jiang. "A Stochastic RFM Model", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt 13, Sayı 3, 1999.
- Crosby, L.A., K.R. Evans, and D. Cowles. "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". **Journal of Marketing** Cilt 54, Temmuz, 1990.
- Dorsch M.J., S.R Swanson and S.W Kelley. "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Cilt 26, Sayı 2, 1998.
- Dwyer, F.Robert. "Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making", **Journal of Direct Marketing**, Cilt 3, Sayı 4, 1989.
- Dwyer, F.Robert. "Customer lifetime valuation to support marketing decision making", **Journal of Direct Marketing**, Cilt 11, Sayı 4, 1997
- Galbreath, Jeremy. "Twenty first century management rules: The management of relationships as intangible assets", **Management Decision**, Cilt 40, Sayı 2, 2002.
- Gummesson, Evert. "The new marketing—Developing long-term interactive relationships", **Long Range Planning**, Cilt 20, Sayı 4, Ağustos 1987.
- Gundlach Gregory T. ve Patrick E. Murphy "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", **Journal of Marketing**, Cilt 57, Ekim 1993.
- Gupta, Sunil, Donald R. Lehmann ve Jennifer Stuart. "Valuing Customers", **Journal of Marketing Research**, Cilt 41, Sayı 1, 2004.
- Gupta, Sunil ve Donald R. Lehmann, "Customers As Assets", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt 17, Sayı 1, Kış 2003.
- Gilmore James ve B.Joseph Pine, "The Four Faces of Mass Customization," **Harvard Business Review**, Cilt 75, Şubat- Mart 1997.
- Hart CW, JL Heskett ve WE Sasser Jr. "The profitable art of service recovery", **Harvard Business Review**, Cilt 68, Sayı 4, Temmuz Ağustos 1990.

- Hennig-Thurau, Thorsten, Kevin P. Gwinner ve Dwayne D. Gremler. "Understanding Relationship Marketing Outcomes", **Journal of Service Research**, Cilt 4, Sayı 3, 2002.
- Hogan, John E., Katherine N. Lemon ve Barak Libai. "What is the Value of a Lost Customer", **Journal of Service Research**, Cilt 5, Sayı 3, 2003.
- Homburg Christian, John P. Workman ve Ove Jensen. "A Configurational Perspective on Key Account Management", **Journal of Marketing**, Cilt 66, Sayı 2, Nisan 2002.
- Huffman, Cynthia ve Barbara E. Kahn. "Variety for sale: Mass customization or mass confusion", **Journal of Retailing**, Cilt 74, Sayı 4, Güz 1998.
- Huntley, Julie K. "Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention", **Industrial Marketing Management**, Cilt 35, 2006.
- Jackson, Barbara Bund. "Build customer relationships that last", **Harvard Business Review**, Sayı 6, Kasım-Aralık 1985.
- Jain, Dipak ve Siddhartha S. Singh, "Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt 16, Sayı 2, 2002.
- Johnson, Michael D. ve Selnes Fred. "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships", **Journal of Marketing**, Cilt 68, Sayı 2, Nisan 2004.
- Keane, Timothy, J. ve Paul Wang. "Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing", **Journal of Direct Marketing**, Cilt 9, Sayı 2, 1995.
- Keaveny Susan M. "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", **Journal of Marketing**, Cilt 59, Sayı 2, Nisan 1995.
- Kumar, V., Denish Shah ve Rajkumar Venkatesan. "Managing retailer profitability- one customer at a time", **Journal of Retailing**, Cilt 82, Sayı 4, 2006.
- Kumar, V., J. Andrew Petersen ve Robert P. Leone. "How Valuable Is Word of Mouth", **Harvard Business Review**, Sayı 10, Ekim 2007.

- Libai, Barak, Das Narayandas ve Clive Humby. "Toward an Individual Customer Profitability Model: A Segment Based Approach", **Journal of Service Research**, Cilt 5, Sayı 1, 2002.
- Mägi, Anne W. "Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics", **Journal of Retailing**, Cilt 79, Sayı 2, 2003.
- McKenna, Regis. "Real-Time Marketing", **Harvard Business Review**, Cilt 73, Sayı 4, Temmuz Ağustos 1995.
- Moorman Christine, Rohit Deshpandé ve Gerald Zaltman. "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", **Journal of Marketing**, Cilt 57, Sayı 1, Ocak 1993.
- Morgan Robert M. ve Shelby D. Hunt. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Cilt 58, Sayı 3, Temmuz 1994.
- Mulhern, Francis J. "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt 13, Sayı 1, 1999.
- Neslin Scott A. , Sunil Gupta , Wagner Kamakura , Junxiang Lu ve Charlotte H. Mason. "Defection Detection: Measuring and Understanding the Predictive Accuracy of Customer Churn Models", **Journal of Marketing Research**, Cilt 43, Sayı 2, Mayıs 2006.
- Oliver Richard L. Roland T. Rust ve Sajeev Varki. "Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight", **Journal of Retailing**, Cilt 73, Sayı 3, Güz 1997.
- Peppers Don ve Martha Rogers. "A new marketing paradigm: share of customer, not market share" **Managing Service Quality**, Cilt 5, Sayı 3, 1995.
- Pfeifer, Phillip E. ve Robert L. Carraway. "Modeling Customer Relationships as Markov Chains", **Journal of Interactive Marketing**, Cilt 14, Sayı 2, Bahar 2000.
- Pine II, B. Joseph, Don Peppers ve Martha Rogers. "Do you want to keep your customers forever?", **Harvard Business Review**, Sayı 2, Mart-Nisan 1995.

- Prahalad, C.K. Ramaswamy . “Co-opting Customer Competence”, **Harvard Business Review**, Sayı 2, Mart-Nisan 2000.
- Rauyruen, Papassapa ve Kenneth E. Miller. “Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty”, **Journal of Business Research**, Cilt 60, 2007.
- Reinartz, Werner J. ve V. Kumar. “On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing”, **Journal of Marketing**, Cilt 64, Sayı 4, 2000.
- Reinartz, Werner J. ve V. Kumar. “The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration”, **Journal of Marketing**, Cilt 67, Sayı 1, 2003.
- Ryals, Lynette. “Are your customers worth more than money?”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Cilt 9, 2002.
- Rygielski, Chris, Jyun-Cheng Wang ve David C. Yen. “Data mining techniques for customer relationship management”, **Technology in Society**, Cilt 24, 2002.
- Schmittlein D.C., D.G. Morrison ve R. Colombo. “Counting Your Customers: Who Are They and What Will They Do Next?” **Management Science**, Cilt 33, Sayı 1, Ocak 1987.
- Schmittlein, DC ve RA Peterson “Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application” **Marketing Science**, Cilt 13, Sayı 1, Kış 1994.
- Shaw, Michael J., Chandrasekar Subramaniam, Gek Woo Tan ve Michael E. Welge. “Knowledge management and data mining for marketing”, **Decision Support Systems**, Cilt 31, Sayı 1, Mayıs 2001.
- Shugan, SM. “The Cost of Thinking”, **Journal of Consumer Research**, Ocak 1980.
- Storbacka, Kaj, Tore Strandvik ve Christian Grönroos. “Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality”, **International Journal of Service Industry Management**, Cilt 5, Sayı 5, 1994.
- Thomas, Jacquelyn S. “A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention”, **Journal of Marketing Research**, Cilt 38 , Sayı 2, Mayıs 2001.

- Verhoef PC. “Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development” **Journal of Marketing**, Cilt 67, Sayı 4, Ekim 2003.
- Villanueva, Julian, Shijin Yoo ve Dominique M. Hanssens, “The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth”, **Journal of Marketing Research**, Cilt 45, Şubat 2008.
- Wind, Jerry ve Arvind Rangaswamy. “Customerization: The Next Revolution in Mass Customization”, *Journal of Interactive Marketing*, Cilt 15 Sayı 1, Kış 2001.
- Wang Paul ve T. Splegel. “Database marketing and its measurements of success: Designing a Managerial Instrument to Calculate the Value of a Repeat Customer Base” **Journal of Direct Marketing**, Cilt 8, Sayı 2, 1994.
- Wong, Amy ve Amrik Sohal. “An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Cilt 30, sayı 1, Şubat 2002.
- Zipkin, Paul. “The Limits of Mass Customization”, **MIT Sloan Management Review**; Cilt 42, Sayı 3 Bahar 2001.

### **Yayımlanmamış Doktora Tezi**

- Yoo, Shijin. “Essays on Customer Equity and Product Marketing”, Yayımlanmamış Doktora Tezi. UCLA Anderson School of Management, 2004.