

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**STRATEJİK ALGI YÖNETİMİ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE
MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ
ARACILIĞIYLA STRATEJİK ALGI YÖNETİMİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

HASAN ERTAN

İSTANBUL, 2016

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MBA – GENEL İŞLETMECİLİK**

**STRATEJİK ALGI YÖNETİMİ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ
DENEYİM YÖNETİMİ ARACILIĞIYLA STRATEJİK
ALGI YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

HASAN ERTAN

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. FİGEN YILDIRIM

İSTANBUL, 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK

Tezin Adı: Stratejik Algı Yönetimi: Telekomünikasyon Sektöründe Müşteri Deneyim
Yönetimi Aracılığıyla Stratejik Algı Yönetimi Üzerine Bir Araştırma
Öğrencinin Adı Soyadı: Hasan Ertan
Tez Savunma Tarihi: 22.03.2016

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
_____ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı
Ünvan, Adı ve SOYADI

Doc. Dr. İsmail Yıldırım

Ek Danışman
Ünvan, Adı ve SOYADI

Urd. Doç. Dr. Zeynep Başoğlu

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

Dr. Selçuk Tuzcuoğlu

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

Selçuk

ÖZET

STRATEJİK ALGI YÖNETİMİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ ARACILIĞIYLA STRATEJİK ALGI YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hasan Ertan

MBA – Genel İşletmecilik

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Figen Yıldırım

Mart 2016, 107s

Tüketici davranışlarını etkileyen unsurlardan olan algı, yönetilebilen bir kavram olarak günümüz iş dünyasında ele alınmaktadır. Algı Yönetimi ile istenilen davranışlar zor kullanılmadan tüketici üzerinde oluşturulmaya çalışılır. Bu şekliyle çok ciddi bir güç olan algı yönetimi kavramı yumuşak güç tanımlaması ile ifade edilmektedir.

Stratejik Algı Yönetimi ise bugüne kadar algı yönetiminin siyaset ve kamu diplomasisi alanlarındaki kullanımından farklı olarak iş dünyasında müşteri ile ilişkili olan durumlar üzerine kurgulanmıştır. Şirketlerin, temel hedefleri olan karlılık ve sürdürülebilirlik için günümüz iş dünyasında müşteri odaklı çalışmaları gerekliliği açıktır. Günümüz iş dünyasında müşteri kraldır. Müşteri memnuniyetinin, müşteri bağlılığının şirket karlılığına etkisinin çok ciddi olduğu birçok araştırmanın ortak sonucudur. Bu yüzden yeni müşteri kazanmanın yanında mevcut müşteriyi elde tutmanın önemi maliyetler açısından da büyüktür. Stratejik Algı Yönetimi, müşterinin hizmet öncesi, sırası ve sonrası olarak tanımladığı yolculukta bağlılık ile sonuçlanan müşteri memnuniyeti modellemelerinin temelinde algılanan değer en önemli yere sahip olduğunu ve algılanan kalite, müşteri beklentileri, imaj-itibar-marka üçlemesi gibi kavramların toplam etkisi ve müşterinin zihnindeki fayda maliyet analizinin toplamından oluştuğunu savunmaktadır.

Müşteri Deneyim Yönetimi, günümüz müşteri odaklı organizasyon yapısı içerisinde uygulama bulan bir çalışma alanıdır. Müşterinin ürün ve hizmet yolculuğundaki

deneyimlerinin iyileştirilmesi için müşteri ile olan tüm temas noktalarında analizler yapılmasını ve inovatif çözüm yaklaşımlarını içerir. Ürün ve hizmet geliştirme ile başlayan evrimi farklılaşmaya doğru ilerleyen müşteri deneyim yönetimi, müşterilerin deneyimlerini iyileştirirken müşteri algılarını yönetebilmenin etkili bir yoludur.

Araştırma bölümünde telekomünikasyon sektöründeki şirketlerin müşteri deneyim yönetimi çalışmalarının stratejik algı yönetimi ile ne derece örtüştüğü ve bu çalışmaların müşteri algısını etkileme düzeyinin şirket tarafından bilinirliğinin ölçülmesi araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algı Yönetimi, Stratejik Algı Yönetimi, Müşteri Deneyim Yönetimi, Algılanan Değer, Algılanan Kalite, Müşteri Beklentileri, İmaj, İtibar, Marka

ABSTRACT

STRATEGICAL PERCEPTION MANAGEMENT : A RESERCH ABOUT STRATEGICAL PERCEPTION MANAGEMENT İN TELECOM INDUSTRY MEDIATION OF CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Hasan Ertan

MBA

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Figen Yıldırım

Mart 2016, 107s

Perception is one of the factors that influence consumer behavior, Perception, as a concept that can be managed are discussed in today's business world. With Perception Management, desired behavior are tried to be created on the customer without force. The concept of perception management is expressed as soft power identification.

Up to the present, Strategical Perception Management, unlike the usage of perception management in politics and public diplomacy fields, has been built upon customer related situations in the business world. It is for certain that, in today's business world companies should work customer oriented to maintain their main goals which are profitability and retainability. Customer is the monarch in today's business world. According to the results of various researches, the customer satisfaction and customer loyalty highly affect on company's profitability. For this reason, besides wining a new customer, keeping the existence customer is also important by means of costs. Strategical Perception Management declares that, the value perceived which underlies the customer satisfaction models has the most important place and composed of the the total effect of the notions like perceived quality, customer expectations, image-reputation-brand trilogy and profit-cost analysis in the customers minds, in the journey of pre-service, during-service, post-service as from the viewpoint of the customer which ends up with loyalty.

Customer Experience Management is a working area that finds application in today's customer-oriented organizational structure. It includes making analysis and the innovative solution approaches in all touch points with customer for improving the experience on the customer's products and services trip.

Keywords: Perceptain Management, Strategical Perceptain Management, Customer Experience Management, Perceptain Value, Perceptain Quality, Customer Expectations, Image, Reputation, Brand

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
1. GİRİŞ	1
2. ALGI VE ALGILAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
2.1 ALGI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	2
2.1.1 Algı ve Algı Süreci.....	3
2.1.2 Algı ve Gerçeklik Kavramı.....	4
2.2 ALGILAMA YÖNETİMİ.....	5
2.2.1 Pazarlama İletişimi ve Algılama Yönetimi İlişkisi.....	17
2.2.2 İmaj-İtibar ve Algılama Yönetimi İlişkisi.....	18
2.2.3 Marka Yönetimi ve Algılama Yönetimi İlişkisi.....	35
2.2.4 Müşteri Odaklılık ve Algılama Yönetimi İlişkisi.....	39
2.2.5 İnovasyon ve Algılama Yönetimi İlişkisi.....	41
2.2.6 Sosyal Sorumluluk ve Algılama Yönetimi İlişkisi.....	42
2.2.7 Stratejik Algı Yönetimi.....	43
3. MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	53
3.1 MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	54
3.1.1 Müşteri Beklentileri ve Müşteri Deneyim Yönetimi İlişkisi.....	56
3.1.2 Algılanan Kalite ve Müşteri Deneyim Yönetimi İlişkisi.....	58
3.1.3 Müşteri Değeri ve Müşteri Deneyim Yönetimi İlişkisi.....	61
3.2 MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ SÜRECİ.....	62
3.2 MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ EVRİMİ.....	63
3.2.1 Müşteri Deneyim Yönetiminde Pazarlama.....	63
3.2.2 Müşteri Deneyim Yönetiminde Müşteri İlişkileri.....	64
3.2.3 Müşteri Deneyim Yönetiminde Online Servisler ve Kolay Kullanım.....	64
3.2.4 Müşteri Deneyim Yönetiminde Müşteri Araştırmaları.....	65

3.2.4.1 Müşteri Sınıflandırmaları.....	65
3.2.4.2 Müşteri Risk Analizi.....	67
3.2.4.3 Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümleri.....	68
3.2.5 Müşteri Deneyim Yönetiminde Farklılaşma.....	73
3.3 BAŞARILI MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	76
4. MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ ARACILIĞIYLA STRATEJİK ALGI YÖNETİMİNİN UYGULAMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	78
4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU ve AMACI.....	79
4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	79
4.3 ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ.....	80
4.4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	80
5. SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA.....	90
EKLER	
Ek A.1 DERİNLEMESİNE MÜLAKAT SORULARI.....	98
Ek A.2 DERİNLEMESİNE MÜLAKATA KATILAN KİŞİLERİN ÖZGEÇMİŞLERİ.....	100

TABLÖLAR

Tablo 2.2.2.1: Bir İşletmenin İmajı ve İtibarı Arasındaki Ayrım.....	20
Tablo 2.2.2.2: İtibar Yönetimi Ölçümü Araştırmaları.....	23
Tablo 2.2.2.3: Olumlu İtibarın Yararları.....	33
Tablo 2.2.2.4: Kurumsal İtibar Yapılanması.....	34
Tablo 3.3.4.3.1: GSM sektörünün TMME endeksleri.....	71

ŞEKİLLER

Şekil 2.2.2.1: İmaj, Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi.....	21
Şekil 2.2.2.2: Türkiye Geneli Algı Parametreleri Dağılımı.....	23
Şekil 2.2.2.3: Global RepTrak Modeli İtibar Bileşenleri.....	26
Şekil 2.2.2.4: Kurumsal Paydaş Perspektifi.....	27
Şekil 2.2.2.5: Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik, Kurumsal İtibar İlişkisi.....	28
Şekil 2.2.2.6: İtibar Değerinin Geri Dönüşümü.....	29
Şekil 2.2.2.7: Kurumsal İtibarın Yönetilmesine Yönelik Operasyonel Model.....	30
Şekil 2.2.2.8: Kurumsal İtibar- Finansal Performans İlişkisine Yönelik Model.....	31
Şekil 2.2.2.9: Kurumsal İtibar Zinciri.....	32
Şekil 2.2.3.1: Brand Equity 10.....	36
Şekil 2.2.3.2: Müşteri Tabanlı Marka Değeri Piramidi CBBE Model.....	37
Şekil 2.2.4.1: Yönetimdeki Ses: İş Stratejisini En Fazla Etkileyenler.....	40
Şekil 2.2.4.2: Müşteri Odaklı Organizasyonel Şema.....	41
Şekil 2.2.7.1: Sürdürülebilirlik Raporlarından Odak Noktaları.....	45
Şekil 2.2.7.2: Stratejik Algı Yönetimi.....	47
Şekil 2.2.7.3: Porter'ın Rekabet Analizi.....	48
Şekil 2.2.7.4: İşletmenin Amaçları.....	49
Şekil 2.2.7.5: Vizyonun Unsurları.....	50
Şekil 2.2.7.6: Fiyat, Tercih, Müşteri Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.....	52
Şekil 2.2.7.7: Fiyat, Müşteri Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.....	53
Şekil 3.1.1 : Sıralı Pozisyon Etkisi (Davranışsal Psikoloji Araştırmaları).....	55
Şekil 3.1.2 : Müşteri Deneyim Yönetimi Etki Alanı.....	56
Şekil 3.1.1.1: Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	56
Şekil 3.1.1.2: Servqual Modeli Fark Noktaları.....	57
Şekil 3.1.2.1: Algılanan Toplam Kalite.....	59
Şekil 3.1.2.2: Gummesson'un 4Q Kalite Modeli.....	60

Şekil 3.1.2.3 : Grönroos Gummesson Kalite Modeli.....	61
Şekil 3.2.4.1.1: Üç Boyutlu Müşteri Sınıflandırması.....	66
Şekil 3.3.4.2.1: Müşteri Risk Analizi.....	67
Şekil 3.3.4.3.1: Beklenti, Kalite, Memnuniyet, Fiyat ve Karlılık ilişkisi.....	68
Şekil3.3.4.3.2: Algılanan Değer, Algılanan Kalite, Kurumsal İmaj, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı İlişkisi.....	69
Şekil 3.3.4.3.3: ACSI Müşteri Memnuniyeti Modeli.....	69
Şekil 3.3.4.3.4: ECSI Avrupa Müşteri Memnuniyeti Endeksi Modeli.....	70
Şekil 3.3.4.3.5: Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi Modeli.....	70
Şekil 3.3.4.3.6: Stratejik Algı Yönetimi Tabanlı Müşteri Memnuniyeti Modeli.....	71
Şekil 3.3.4.3.7: Net Promoter Score.....	72
Şekil 3.3.4.3.8: Müşteri Memnuniyet Skoru ve Müşteri Bağlılığı İlişkisi.....	72
Şekil 3.3.5.1 : Stratejik Algı Yönetimi Tabanlı Müşteri Yaşam Döngüsü Yönetimi..	73
Şekil 3.3.5.2 : Stratejik Algı Yönetimi Üçgeni.....	75
Şekil 3.3.5.3 : Algılanan Değerin Etki Yolculuğu.....	75
Şekil 3.4.1 : PC Satın Alımına Bağlı Üç Sürecin Analizi.....	77
Şekil 3.4.2 : Lenova Müşteri Deneyim Marka Stratejisi.....	78

1. GİRİŞ

Algı Yönetimi felsefesi, insan davranışlarının analizleri sonucu bireysel inanış ve tepkilerin oluşumundaki etkilerin ortaya konması ve bunun toplum mühendisliği ile bütüne projeksiyonu ile ortaya çıkmıştır.

Algı Yönetimi'nin siyasi, askeri, sosyal ve iş yaşamında uygulama alanı bulunduğunu bilmekteyiz. İş dünyasında ise bu yönelimin stratejik olarak ele alınması iş dünyasının rekabet koşullarının gereği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik Algı Yönetimi iş dünyasında müşteri merkezli bir yaklaşımdır. Müşteriyi sürdürülebilirliğin ve karın odak noktası olarak tanımlar ve müşteri memnuniyetinin önemi üzerinde durur. Müşteri memnuniyeti modellemelerine yeni bir bakış açısı getirirken “Algılanan Değer” kavramını kilit nokta olarak belirtir. Bunun yanında Müşteri yaşam döngüsüne farklı bir pencereden bakıp “Müşteri Değeri” kavramını müşteri için daha fazla değer yaratmak ekseninde ağırlıklandırır.

İş dünyasından müşteri algılamalarının en kolay tespit edilebildiği alan ise müşteri deneyimlerinin ölçümlendiği çalışmalardır. Bu çalışmalar ve sonrasındaki deneyim yaratma süreçlerinin takip edildiği ekipler ise “Müşteri Deneyim Yönetimi” adı ile anılmaktadırlar.

O halde şirketler içerisinde Algı yönetimine stratejik boyut kazandıracak fitili ateşleyecek olan ekipler “Müşteri deneyim Yönetimi Ekipleri” dir. Mobil İletişim sektöründe hali hazırda faaliyet gösteren firmaların hepsinde bu ekipler mevcut. Ancak bu ekiplerin çalışmalarını ne kadar stratejik bir boyutta ele aldığı konusu soru işaretleriyle dolu. Bu tez çalışmasında bu sorular ışığında bir vizyon yaratmak amaçlanmıştır.

2. ALGI VE ALGILAMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 ALGI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Algı, çevreden alınan duyu uyarılarının zihinde anlamlı deneyime çevrilme sürecidir. Algı, basit öğelerden çağrışım yoluyla oluşturulan karmaşık bir deneyim sürecidir. Öğrenme ve biliş açılan yoldur. Algı süreci ise sinir sisteminin daha üst bölümlerinde, beyin düzeyinde gerçekleşir, yinelenen uyarımlarla öğrenmeye bağlı olarak gelişir, değişir. Algı sisteminde biçimleri tanıma, birbirinden ayırma, bir araya getirerek bütünden anlam çıkarma gibi karmaşık işlevler yerine gelir. Algı, çevredeki nesnelere, olayları, ilişkileri duyu organları yoluyla anlamak, anlamlandırmak sürecidir.

Biyolojide algılama “dış dünyadan gelen uyarıların etkisiyle oluşan fiziksel duyuların zihindeki yorumudur” şeklinde tanımlanır. Bu tanımda işin içinde zihin ve yorum vardır. Bu da bu tanımın öznellik hakimiyetinde olduğunu göstermektedir.

Philip Kotler’in tanımında da benzer vurgu söz konusudur:

“ Algılama, insanların enformasyonu seçip, düzenleyip yorumlayarak, dünyanın kendileri için anlamlı bir resmini çizecek formlarını oluşturdukları bir süreçtir.”

Algılama duyular aracılığıyla varlığı anlaşılabilir birtakım nesnelere belli ilişki sistemleri içine oturtularak anlamlandırılmaları süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamlandırma ise, bireyin nesnelere duysal olarak gelen verilerle, verilerin kaynağı olan nesnelere arasında zihinsel bir ilişki kurulmasıyla gerçekleşir. Böylece algılanan yani anlamlandırılan nesne bireyin evreni ile ilişkilerin şeması içinde bir yere oturtulur.

Friman (1999), “Algı Savaşı–Perception Warfare” isimli çalışmasında, Miller’ın (1956), insanların bir duruma ilişkin algılarının, sahip oldukları yetenek ve bilgi birikimi ile

sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Friman aynı çalışmasında, Simon'un (1987) yeni başlayan ve uzman satranç oyuncularının oyuna ilişkin hamle ve taktiklerde farklı adımlar gösterdiğini söylemektedir. Bu durumun oluşmasında sahip olunan yetenek ve bilgi birikiminin etkin olduğu söylenebilir. Bununla beraber kişilerin sahip oldukları kanaat, varsayım, kuram ve fikirlerin zaman içinde değişmesi olasıdır. Bunun nedeni, bireylerde algılama sürecinin sürekli olmasıdır. Zaman içinde yeni tecrübeler yaşanması, yeni keşif, inanç, kanaat ve kuramlar, elde edilen yeni bilgilerin işlenmesi ve anlama kavuşturulmasına olanak sağlar. Bu sayede kişinin daha önce sahip olduğu düşünceler değişebilir ya da bütünüyle ortadan kalkabilir.

2.1.1 Algı ve Algı Süreci

İnsan beyninin kapasitesi 300 yıl boyunca devam eden bir televizyon programını hatasız kaydedebilecek bir depo alanı gibidir. Gözden ve kulaktan beyne iletilen bilgi, bir kablo üzerinde veri taşırken oluşan gürültü kadardır. Yani ihmal edilebilir. Yani duyu organlarından gelen bilginin %99.9 unu beyin kendisi tamamlamaktadır. Buna “olsa olsa teorisi” de denebilir. Yani sonuçta insan kendi beyninin yarattığı dünyada yaşıyor. Aslında bu durum Algının bilimsel olarak kanıtıdır.

Algılama duyular vasıtasıyla nesnelerin ve kavramların belli ilişkisi sistemleri içinde anlamlandırılmasıdır. Bu anlamlandırma, bireyin nesne ve nesnelere gelen verilerin arasında zihinsel bir bağ kurmasıyla oluşur. Farklı duyu verileri, duyu seviyesinde nörofizyolojik enerji haline girer ve bu noktadan itibaren de algı süreci başlar.

Algı sürecinde öncelikle algılama işlemi başlatan kişi, algıyan kişinin kişiliği, kişisel özellikleri ve geçmişte yaşamış olduğu deneyimler algı sürecini etkiler. Bununla birlikte algıladığı nesnenin sahip olduğu özellikler, karşı tarafın bir kişi, nesne ya da olay olması ve algılama sürecinin gerçekleştiği fiziksel ortam, sosyal çevre ve örgütsel çevre unsurlarında algı sürecine etki eder.

2.1.2 Algı ve Gerçeklik Kavramı

Algı karmaşık psikolojik ve sosyal etmenlerle gerçekleşir. Beş duyu organı ile farkedilen ve zihinde kodlanmış mesajlardan etkilenip, son halini alan inanılmış gerçekliktir. Dolayısıyla algı kişiye ait tüm değerlerin havuzundan geçerek vücut bulur.

Algıyı iki adımlı bir sürece ayırabiliriz. İlk adımda kişiye özel olan, ona ait ihtiyaç ve ilgi alanının belirleyici olduğu seçici dikkat vardır. İkinci adımda ise duyu organları ile elde edilen verilere, kişiye ait değer, inanç, tutum bütününe anlam yüklediği organizasyon aşaması vardır. Bu aşamayı algının gerçeğe dönüşmesi olarak tanımlayabiliriz. Sonuçta inanılmış gerçeklik ortaya çıkar ki; bu kişi için herkesin doğru dediğinden daha doğru, herkesin bildiğinden daha kesin, herkesin inandığından daha kabuledilen bir olgudur. Bu doğrultuda algıyı “inanılmış gerçeklik” olarak tanımlamak isterim.

Daviz Helvarg’ın 1996’da yazıp, çevreyi kirletmelerine rağmen kendilerini çevreci kimliğiyle tanımlayan Amerikalı firmaların nasıl olup da çevreye duyarlı olarak algılanmalarını sağladıklarını açıkladığı ve bundan dolayı da “ greenwashing “ terimini kullandığı makalesine verdiği isim çok çarpıcıdır:

“Perception is reality.” Algı gerçektir.

Burada William H. Willimon un bir başka saptamasını paylaşmak yerinde olacaktır.

“Algılar gerçektir, çünkü insanlar onlara inanırlar.”

Amerika’nın efsanevi dışişleri bakanlarından Henry Kissenger’in “ Gerçeğin ne olduğu değil, gerçek olarak algılananın ne olduğu önemlidir” sözüyle yakın çalışma arkadaşlarına insanların algılarını yönetmeyi tavsiye ettiğini biliyoruz. Şimdilerde Henry Kissenger Disneyland’da danışmanlık yapmaktadır. Disneyland, insanların hayallerini

yöneten en büyük ekonomik güçtür. Hayalleri ve rüyaları yönetmek, daha alttaki algıları kolaylıkla yönetmeye başlamış olmak demektir.

2.2 ALGILAMA YÖNETİMİ

Hz. Mevlana'nın dediği gibi,

“ Siz ne anlatırsanız anlatın, insanlar sözlerinizi anlayabilecekleri miktarda, anlamak istedikleri ölçüde ve kendi ihtiyaçlarının karşılığı kadarıyla anlayacaktır.”

Karşınızdakilerin ihtiyaçlarını, ilgilerini, algılama düzeylerini ölçüp biçmeden kendinizi merkeze alıp yine kişisel ilgilerinizden hareketle anlatacağınız herşey, en nihayet kendinizi, o da bir süreliğine tatmin etmekten başka bir işe yaramayacaktır.

Müşteri için neyin değerli ve önemli olduğundan çok, onların niçin değerli ve önemli olduğu konusu çok daha hayatidir. Dünyanın en büyük satış ekibinin danışanı ve sözcüsü, Sales Excellence,Inc firmasının kurucusu ve yönetim kurulu Başkanı Bill Stinnet'in "Müşterin gibi Düşün" isimli kitabında bahsettiği "Akıllı Tavr" yaklaşımı satış faaliyetlerinde algısal odaklanmanın güzel bir örneği olarak duruyor: bu yaklaşımda satış danışmasının sorduğu sorular niçin ve neden kalıplarıyla bitiyor. Bu sayede müşteri için nelerin niçin önemli olduğu anlaşılıp ona göre tavır alınabiliyor. Telekom sektöründe özellikle Kurumsal müşteriler bazında karşılığını bulacak, müşteriyi anlamaya, müşteri algılarını ortaya çıkarmaya yönelik bir yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz.

"Akıllı Tavr" yöntemini izleyen satış danışmanının müşteriden elde ettiği veriler

- İyi bir isim
- Mali sağlamlık
- Dünya çapında Destek
- Dürüst insanlar

olduğunu varsayalım. Sonuçta satış danışmanımızın müşterisini ikna ettiği ve müşterisinin satınalma kararı verebilmesine yardımcı olduğu bitiriş cümlesini aktaralım:

“ Evet Bay Johnson, firmamızın birçok müşteri ile uluslararası çalıştığını ve bunu yirmi yılı aşkın bir süredir devam ettirdiğini duymaktan sanırım memnun olacaksınız. Müşterilerimizin bizi tercih etme sebeplerinden en önemlisi de dünyanın her yerinde her türlü soruna 24 saat içinde müdahale edebilecek bir teknik ekibin olmasıdır. Zamanı geldiğinde size uzun süredir birlikte çalıştığımız bazı müşterilerimizle tanıştırmak istiyorum. Bu anlattıklarımı ve sözümü tutup tutmadığımızı kendilerinden de teyit etmenizi rica edeceğim, ne dersiniz?” Bu konuşma yerine bir sunum içerisinde

- 1980 de kurulduk.
- 6 uluslararası Operasyon ofisimiz var.
- 1000’ e yakın müşterimiz var.
- Dünya çapında destek veriyoruz.

maddeleri de sıralanabilirdi. Ancak o zaman iletişimin akıl ve gönül penceresi dışında kalan bir bilgi aktarımından başka birşey olamayacaktı. Algılama yönetimi üzerine Türkiye’deki tek referans kitap olan “İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi Algılama Yönetimi” ‘nin yazarı Ali Saydam Bey’in de kitabın da yer verdiği, dünyanın en önemli halkla ilişkiler ajanslarından olan Burson-Marsteller ‘ın uluslararası direktörü Barbara Smith’in 8 Eylül 1994 teki bir toplantıdaki konuşmasının son bölümünde iletişim üzerine olan vurgusu tam da burada kendine büyük bir anlam kazanıyor: “ İletişim outsource edilebilecek bir faaliyet alanı değildir. İletişim, ana stratejileri etkileyecek bir faaliyet alanı haline gelmeli, yoksa bütün yapılan yatırımlar sokağa atılan para olacaktır. Şirketler algılama yönetimini öncelikli işlerinden biri haline getirmeli, yani sistematik araçlar ve yaklaşımlarla doğru algıyı kritik paydaşlarını etkileyecek şekilde oluşturmalıdır.”

Bill Stinnet’ in “Akıllı Tavır” yaklaşımı ve Barbara Smith in iletişimin önemini algılama yönetimiyle sistematikleştirmeye çalışması, Stratejik Algı Yönetiminin odak noktasında olan ve en büyük paydaş olarak görülen müşterinin algılarının anlaşılması ve

yönetilmesi gerekliliğine bir örnek oluşturmakta ve bu süreçte kapıyı aralayan bir kuvvet olmaktadır.

NATO'nun tanımına göre,

“Algılama yönetimi yabancılara tutumlarını ve tarafsız düşünme yeteneklerini etkilemek için girişilen her türlü eylemi kapsar ve kamu diplomasisi, psikolojik operasyonlar (PSYOPS/PSİKOP), kamu bilgilendirme, aldatma ve gizli eylem faaliyetlerinden oluşur.”

ABD Savunma Bakanlığı tarafından yapılan tanıma göre,

“Algılama yönetimi, yabancılara her seviyedeki istihbarat birimleri ve liderleri de dahil olmak üzere, bu ülkedeki geniş kitleleri kendi (ABD) hedefleri doğrultusunda tavır almaları ve resmi adımlar atmalarının sağlamak amacıyla, seçilmiş bilgi akışını ve somut belgeleri yönlendirerek ya da reddiyelerini oluşturarak, kitlelerin hislerini, güdülenmelerini, düşünce sistemlerini etki altına almaya çalışmak için yürütülen eylemlerin tamamıdır.”

Medya ve iletişim araçlarının bu amaçla kullanılması, bilginin manipüle edilmesi, şekillendirilmesi, çarpıtılması ve belli amaçlar için ön plana çıkarılması olarak kabaca tarif edilebilecek algı yönetimi günümüzde reklam sektöründen siyasete kadar her alanda kullanılmaktadır. Algı yönetimi”bilgi alanının” insan boyutunu hedef alarak gelecek politikalar ve anlaşmazlıklar için şekillendirilmesidir. Böylece algı yönetimi, savaş, anlaşmazlıklar, terör ve yumuşak politikalar çerçevesinde süreç öncesinde, süreç sırasında ve sonrasında kullanılan bir mekanizmadır. Algı yönetiminin bu zamansal yayılımı iş hayatında stratejik boyutta ele alındığında başta hizmet ve müşteri tanımlamaları olmak üzere bir çok kavramı değiştirecektir.

Algılama yönetiminde ilk önce netleştirilmesi gereken konu, gerçekten düşündüklerimiz karşımızdaki kitle tarafından bizim istediğimiz biçimde, beklediğimiz ve öngördüğümüz şekilde algılanıyor mu sorusunun cevabıdır. Diğer bir konu ise yaratılan etkinin denetlenmesidir. Etki sürecinin izlenmesi ve etkinin istenilen noktaya doğru çekilmesini sağlayacak dokunuşlarda bulunabilmektir. Değişim yönünde bir sinerji sağlayacak, bilginin paylaşımına zemin açacak ve mesajı algılayanın kendi yorumlamasına

yani kendi filter süzgecinden geçirmesine imkan verecek bir yönde değişim söz konusudur. Son basamakta ise algılama yönetiminin dinamik biyografisini kavramak gelecektir. Burada tek tip mesajlar yerine dinamik ve çok sayıda mesaj ile algılama yönetiminin son adımı gerçekleşmiş olacaktır.

Algı yönetimi de gerçekten bir pazarlama planı gibi her yönüyle, mesajıyla, kullanılacak medyasıyla, “pazarıyla” yani hedef kitle ve elde edilmek istenen sonucuyla planlamaya dayalı bir süreçtir. O zaman kimin talebidir, kimin isteklerini geliştirir meselesi tartışılır. Algı yönetimi bireysel anlamda ya da gayri resmi bir şekilde yürütülecek bir süreç değil. Kurumsal amaçlar ve politikalar gereği yola çıkılan bir süreçtir.

Los Angeles’ta silikon vadisindeki bilgisayar şirketlerinde bir dönem çalışanların kökeni itibariyle önemli bir değişim yaşanmıştır. O dönemde çalışanların %70’i Uzak Doğulu ve Çinli yazılımcılardan oluşuyordu. Bu dönemde Amerikalılar tarafından Los Angeles’ta oraya özgü “ejderhaları öldürelim” yani bizi sınırlayan, yaratıcılığımızı öldüren yaklaşımları yok edelim düşüncesi ve bunu engelleyenleri de ejderha gibi göstermeye dönük bir kampanya başlatıldı. Ejderhalar yapılmış, şirketlerin kapılarına asılmış ve törenlerle indirilmişti. Yaratıcılığın artırılması yönünde yapılan bu girişim ertesi gün Çinli çalışanların %20’sinin işe gelmemesine neden olmuştur. Çünkü Çinliler için ejderha çok önemli ve kutsal bir figürdür. Kimin niyeti, kimin ihtiyacı, kimin isteği kavramının çok dikkatli bir biçimde kültürel bağlamı da içine katarak dikkate alınması lazım. “*Kontrolsüz güç, güç değildir*” sözü algı yöneticileri için önemli bir düstur olmalıdır.

Dr. Ronald J. Stupak ‘ın “Perception Management” başlıklı makalesinde algılama yönetimine iki farklı bakış açısı getirdiğini görmekteyiz: Algılamalar iki biçimde karşımıza çıkar: deneysel algılamalar ve zihinsel algılamalar. Deneysel algılamalar duyu organları yoluyla kabul edilen mesajlar, zihinsel algılamalar ise fikirler yardımıyla mesajların yorumlanması şeklindedir. Dr. Stupak, özellikle zihinsel algılamaların oluşması ve etkili bir algılama yönetimi için dokuz maddelik bir reçete sunuyor:

- İş sonuçlarını etkileyecek ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak bütün sosyal paydaşların belirlenmesi
- Yoğunlaşılacak 2-3 adet temel konunun belirlenmesi
- Hedefli ve odaklanmış sosyal paydaşlar üzerinde duygusal etki yaratacak mesajların belirlenmesi
- Sosyal paydaşların beynine ve kalplerine ulaşacak iletişim tekniklerinin kullanılması
- Mesaj belirlenirken hedefteki kişilerin algı engellerinin belirlenerek mesajın bu engellere göre şekillendirilmesi
- İletişim dünyasındaki tekniklerin mesaj algılamalarını nasıl etkilediğinin dikkate alınması
- Hedef kitlenin aktif olarak dinlenilmesi, karşılıklı diyalogun kurulması, iletişimin etkinliği artırdığının bilinmesi
- Amaca yönelik olarak ortak akıl oluşturulması ve geri bildirim sisteminin işletilmesi
- Ve unutmayacak husus: Algılamaların ve üslubun hiçbir zaman değerlerdeki eksikliklerin yerini alamayacağıının bilinmesi (Stupak,2000:256,257)

ABD’li bir algılama yöneticisi yaptığı işi tanımlarken şu ifadeleri kullanmaktadır: *“Ben ne bir ulusal güvenlik stratejistiyim ne de askeri bir taktisyen. Ben kamusal amaçları birleştiren, kamu politikasının gereklerini yerine getirmek için iletişimin her türlü teknik ve unsurundan yararlanan bir kişiyim.”* Bu ifade algılama yönetiminde iletişim sürecinin temel belirleyici olduğunu ve algıyı yönetmenin iletişimi yönetmek olduğunu ortaya koyar.

Bu tez çalışmasının esin kaynaklarından Ali Saydam’ ın belirttiği temel kurallar ise 11 adet :

- Hedef kitlenin değerlerine uymalısın
- Hedef kitlenin kültürüne özen göster
- Beklentilerin üzerinde yaklaşım sergile
- Kafaları karıştırma

- Sonuca odaklan
- Ölçemiyorsan yapma
- Gerçeklere dayan
- Tekrar et
- Farklılaşmaları yönet
- Görselliği doğru yönet
- Düşüncelerden çok duygulara hitap et

Bu temel kuralların her birinin içerisinde tavsiye niteliğinde anlatımlar var. Bu örneklemeleri her bir konu başlığı içerisinde stratejik açıdan yaklaşım ile aktaracağım. Yine Ali Saydam'ın Algılama Yönetimi içerisinde bahsettiği 12 temel kavram Stratejik Algı Yönetimi bakışında kendine yer bulmaktadır. Bu temel kavramlar algı yönetimini anlamakta yardımcı olmaktadır :

➤ Sosyal Paydaşlar

Her bir sosyal paydaşa (çalışanlar, tedarikçiler, medya, kamu, ...) aktarılacak mesajın içeriği aynı olamayacağı gibi aynı zaman diliminde, aynı zeminde de aktarılamaz. Çünkü iletişimin odağında insan unsuru vardır. “ tüm taraflara eşit mesafede durmak” , “ tüm müşterilere eşit değer vermek” gibi parolaları bir kenara bırakmak gerekir. Bu özlü sözler sadece iş mükemmelliği modellerinin içerisinde kalacaktır ve kimseyi hiçbir yere de taşımayacaktır.

Sosyal paydaşlık tespiti o kurum veya kişinin “değer zinciri” içinde yer alan tarafları kapsar. Her bir sosyal paydaş için onlara has iletişim planlaması yapılması, iletişim süreçlerinin izlenmesi, değerlendirme ve raporlamasının yapılması gerekmektedir. Kiminle neyi, ne zaman, nasıl konuşacaksınız ? İşte bunun cevabı her bir sosyal paydaşımızı tanımak ve sınıflandırmaktan geçiyor.

➤ Hedef Kitle

Hedef kitle doğrudan potansiyel müşteri demektir. Dolayısıyla hedef kitlenin belirlenmesi tüm stratejik planlama süreçlerinin içerisinde çok dikkatli yapılması gereken bir iştir. Belirlenen her bir hedef kitle için aynen sosyal paydaş yaklaşımında olduğu gibi farklı iletişim planlaması yapılması gerekmektedir.

➤ Tek Yönlü – Çift Yönlü , Simetrik – Asimetrik İletişim

Eğer ortada iki parametre var ise dört seçenek vardır. “ Her şey zıttıyla varolur.” sözünde olduğu gibi iletişim için zıt yöntemler belirlenebilir. Çift yönlü iletişimde mesajın iletildiği hedeften geriye dönen bir cevap söz konusudur. Burda geri besleme veya yanıt vermeden söz edilir. Tek yönlü iletişimde ise sadece pazarlama yapmak amacıyla cep telefonlarına gönderilen sinir bozucu mesajları örnek verebiliriz. Bu iki yöntemin de başarılı olduğu uygulamalar olmak ile birlikte algıları anlayabilmemizi sağlayacak yöntem çift yönlü iletişimidir.

Simetrik – asimetrik iletişimde ise mesajın iletildiği hedef kitle ile mesaj içeriğinin ve satılmaya, pazarlanmaya veya müşterinin zihnine yerleştirilmeye çalışılan ürün, hizmet ve fikrin uyumundan,benzeşiminden bahsedilmektedir. Bir erkeğe kadınbağı ürünü ile ilgili bir mesajın yollanmaması, kadın kuaförlerinde de prezervatif reklamının yerleştirilmemesi gerekir.

Prof. Dr. James E. Grunig ‘in makalesinde de bu iletişim yöntemleri şöyle sıralanmaktaydı :

- a. Tek yönlü medya ilişkileri / Propaganda
- b. Kamuoyunu bilgilendirme
- c. İki yönlü simetrik iletişim
- d. İki yönlü asimetrik iletişim

➤ İmaj ve Algılama

İmaj yönetimini şekilcilik kavramına yaklaşan, -miş gibi yapmak olarak nitelendiren Saydam, İmaj ve Algılama içerisinde imajın yetersizliğine vurgu yapmaktadır. İmaj ve itibar arasındaki farkın kurumsal hayatta ne denli önemli olduğunu yapılan araştırmalar ile örneklendirmiştir.

➤ İlişki ve İletişim

İlişki içinde oluna herşey veya her kişi ile arada bir değer oluşması gerekmez. Bir insan tüm yakınlarıyla ilişki içerisinde olabilir ancak hepsiyle iletişim içinde olması gerekmez. İletişimden söz edildiğinde mutlaka bir değer oluşumu veya bir üretimin gerçekleşmesi gerekmektedir. İletişim varsa mutla bir değişim vardır. İletişimde kaynaktan alıcıya giden mesaj alıcıda maddi, duygusal ve düşünsel bir değişiklik yaratır. Bu noktada amaç, bir ürün, hizmetveya fikri satın alma konusunda alıcıyı ikna sürecine sokmaktır.

➤ Slogan ve Mesaj

Mesaj ile zihinlere yerleştirilmek istenen bilgi, alıcının zihninde bir dolaylı yol üzerinde ilerleyebilir ki bu tip mesajlar kodlanmış mesajlardır. Kodlanmış mesajların akılda kalıcılığı diğerlerine oranla daha fazladır. Slogan ise tam aksine doğrudan aktarım ile olur. Hiç bir imaya yer verilmez. Palabıyıklı ve üniformalı, subay şapkalı bir ingilizin işaret parmağını ileri uzattığı ve altında “ Your country needs you” (Ülkenin sana ihtiyacı var!) yazan son yüzyılın en müthiş afişlerinden birini slogan için örnek verebiliriz. (Saydam,154) Mesaj için harika bir örnek ise BMW nun kullandığı “ Only flying is better!” (Sadece uçmak daha iyidir!) verilebilir. Burada da kodlamanın neredeyse en üst düzeyde uygulanışı ile karşı karşıyayız. Bu kodlamanın altında yoğunlaştırılmış olarak üst düzey vaatleri müşteri zihnine yerleştirmiştir.

Mesaj ile kalıcı bir davranış değişikliği sağlamaya çalışılır. Müşteri bağlılık programları kapsamında mesajlar özenle seçilir. Siyasi propagandaların içerisinde de bu özellik sözkonusudur.

Slogan kesinlikle tek yönlü bir iletişimdir enstrümanıdır. Mesajda ise geribildirim alınması gözetilir.

Mesajı alan kişinin “Bu işten benim çıkarım ne?” sorusuna kendi nezdinde yanıt verebiliyor olması gerekir.

İyi tasarlanan mesaj kolay kolay eskimez. Tekrarlanabilir. Bazen bazı mesajların nostaljik etkisi bile tüketicide olumlu sonuçlar doğurur. Bir mesajı ısrarla sürekli vermek ise doğrudan algıları yönetebilecek bir yöntemdir. Bu konuyu David Eagleman’ın Incognito - Beynin Gizli Hayatı adlı kitabında bahsettiği algılamada tekrarın gücü olarak da görebilmekteyiz. Eagleman algılamada tekrarın gücünü iş dünyasında uygulama bulacak bir yöntemdir olarak nitelendirmektedir. İnsanlarda bıraktığı etkiyi “Doğruluk yanılması” etkisi: “Doğru olsun olmasın, bir şeyi daha önce duymuşsanız, o ifadenin doğru olduğuna inanma olasılığınız yükselir.” olarak açıklamaktadır. Bu tespitite, müşterinin karar mekanizmalarını etkilemek durumunda olan pazarlama dünyası için çok önemli fırsatlar var. İstenilen algı yönetimi için “değer önerme”nizi PR ya da reklam aracılığıyla tekrarlayın, yeterince tekrarlıyorsanız tezinizin inananları artacaktır! Halk arasındaki deyimle 40 kere söylersen olur.

Jack Trout, geçici ve kalıcı belleği kısa vadeli bellek ve uzun vadeli bellek olarak tanımlar. Kısa vadeli bellekten uzun vadeli belleğe geçişin ancak tekrar ile mümkün olabileceğini söylemektedir. Harvard profesörlerinden George Miller, geçici hafızada yalnızca 7 bilgi yığınının ve 7 marka kategorisinin kolaylıkla tutulabileceğini idda etmiştir (Saydam, 324).

Tekrar yoluyla oluşan inança “Gerçeklik Etkisi” adı verilmiştir.” Gerçeklik Etkisi” üzerine yapılan Hawkins ve Hoch’a ait çalışmanın bulguları : tekrarrın inancı artırdığı, tekrarın aşinalığı artırdığı ve tekrar ile aşinalık birden çok regresyon analizine dahil edildiğinde sadece aşinalığın inancı pekiştirdiği ortaya çıkmıştır. (Saydam,328).

➤ İnovasyon ve Yaratıcılık

Yaratıcılık bireysel bir konudur. Sınırı ortadan kaldırmak, özgür düşünmek anlamına gelir. İnovasyon (yenilikçilik) kavramında sürekli yaratıcılık ile karıştırılır. Oysaki yenilikçilik yaratıcı düşüncenin vücut bulmuş halidir. Yani ürüne, hizmete, süreci iyileştirmeye dönüşmüş halidir. Bu haliyle yenilikçilik, iş hedeflerine daha net ulaşan bir kavramdır. Peter F. Drucker'ın sözünde aslında yenilikçiliğin hayati önemi vurgulanmaktadır:

“Business has only two functions – marketing and innovation”

(İş dünyasında sadece iki işlev vardır: pazarlama ve yenilikçilik)

Ürün veya hizmetin oluşturulmasında buluş aşamasından , pazarlama sürecine, oradan halkla ilişkiler projelerine kadar her alanda yenilikçi yaklaşımlar, müşteriye iş hedeflerine daha etkili bir şekilde taşımaktadır.

➤ 3P

Public relation (halkla ilişkiler), publicity (duyurum, görünürlük) ve Propaganda. Bunların her biri farklı durumlarda algılama yönetimi açısından kullanılabilen doğru silahlardır.

➤ Dikey ve Yatay Entegrasyon

Dikey entegrasyonda kurum içindeki tüm katmanlar arasındaki aşağıdan yukarıya doğru olan uyumdan bahsedilir. Burada şirketin tüm çalışanlarının en tepedeki yöneticiden en alttaki görevliye kadar hepsinin, şirket misyonunu benimsemiş, hedeflerini bilen ve o yönde çalışması durumu vardır. Özellikle iş hedeflerine ulaşmada faydasının çok olduğu bilinen bu iç iletişim şekli uygulamada da kendine oldukça başarılı örnekler ile yer bulmaktadır. Yukarıdan aşağıya entegrasyonda etkili iletişimden sonra kritik başarı faktörü olarak kurum kültür ve değerleriyle toplumun kültür ve değerlerinin uyumunun olması gerektiğini söyleyebiliriz. Burada dikey entegrasyonun sınırlarını kurum içerisinden ,

kurumun dışarısına çıkarmış oluyoruz. İşte bu genel anlamda algıyı yönetecek bir dikey entegrasyon şeklidir. Siz kolonyağı üreticisi köklü bir firma iseniz alkollü içecek sektörüne girmeniz dikeydeki algılanan değerleriniz ile uyuşmayacaktır.

Yatay entegrasyondan kasıt ise yürütülen iletişim çalışmalarının kendi içerisindeki tutarlılığı ve uyumudur. Tabii ki farklı paydaşlarla farklı iletişim planları üzerinden iletişim kurulacak, ancak iletişimin karakteri değişmemelidir. “Her yiğidin bir yogurt yeyişi vardır” sözündeki gibi iletişim planlarımızın bir karakteri olacak, o karakter farklı kişilerle, farklı yerlerde, farklı konularda iletişim içinde olabilir ve de olması gerekir. Konuyu bir satış danışmanı özeline örnekler ise farklı müşterilerle onların farklı beklenti ve taleplerini farklı ürün ve çözümler içerisinde konuşurken aynı kurumsal kimliğe veya imaja sahip olmalıdır.

Dikey ve yatay entegrasyon, sonuçları zaman içinde alınan, tutarlılık isteyen, doğru uygulandığında ciddi bir ivmelenme kazandıran bir iletişim sistematiğidir.

➤ Şöhret ve Marka

Şöhret ve marka kıyaslaması verilirken bireysel bir yaklaşım sözkonusudur. Burada marka olmak adına yapılan her işin marka kimliği kazanılmadan yapıldığına vurgu var. Marka olmak için marka genişlemesini şart koşan yaklaşım söz konusu. Yapılan asıl işin yanında farklı ürün veya hizmeti ortaya çıkarmalı ve bunu sürekli kılmalıdır. Bu çabalar geçici olduğunda bunun adına şöhret diyoruz.

➤ 3C 3İ kuralı

3C → Creativity (yaratıcılık), consistency (tutarlılık), continuity (süreklilik)

3İ → İstişare, İkna, İttifak

Ali Saydam’ın kendi tasarımı olan 3C 3İ kuralı başarıya giden yolda olmazsa olmazları tanımlamaktadır. Yatırımın doğru yapılması parayı sokağa atmamak için şart, çünkü kısıtlı kaynaklar ile belli işler başarılmaya çalışılıyor. İşte bu durumda 3C yi tüm

çalışmaların çerçevesini kapsayacak birbirlerini kesen doğrular olarak yerleştirip akıllı iş üçgenini oluşturabiliriz. 3İ ise iş mükemmeliyetçiliği yaklaşımının sonucudur. Her iş en doğru şekilde yapılmak isteniyorsa iştişare, ikna ve ittifak üçgeninden geçmelidir. 3İ kuralı özellikle iç iletişimde başarılı sonuçlar alınmak isteniyorsa, olmazsa olmaz stratejilerden biridir. Değişen piyasa koşulları, üretim ilişkileri ve bireyin iç dinamikleri, kurumların iç iletişime yönelik hedef, strateji ve taktiklerini de değiştirmiştir. Performans, motivasyon ve sadakat kavramlarının yerini güncel iş dünyasında entellektüel katma değer, katılım ve kararlılık, etkililik kavramları almaya başlamıştır. Bunları adresleyebileğiniz yönetilebilecek unsurlar ise 3İ kuralıdır.

➤ Müşteri – Özel Müşteri

Özel müşteri kendisine adıyla hitap edilebilen, yüzyüze iletişim kurulabilen müşteridir. Özel müşterilerin yaşadıkları problemler şikayet aşamasına gelmemelidir. Proaktif yaklaşım sergilenmeli ve sürekli iletişim kurmanın avantajı kullanılmalıdır.

Özel müşteri sayısı, müşteri sayısından çok daha azdır. Özel müşterinin maliyeti, diğer müşteri maliyetlerinden çok daha yüksektir. Bu nedenle kaybedilmemesi gerekir.

Özel müşteri ile iletişim çift yönlü ve simetrik olmak zorundadır. Müşteri ile ilişki tek yönlü de olabilir asimetrik de olabilir.

Özel müşterilerin marka bağlılıkları diğerlerine oranla çok yüksektir. Aynı fark yeniden satınalma eğilimi ve diğer muhtemel satın alıcılara verilen tavsiyelerde de geçerlidir.

Burada belirtilen 12 maddeden oluşan kavramlar iletişim, müşteri, marka, imaj dörtgeni çerçevesinde toplanabilir.

2.2.1 Pazarlama İletişimi ve Algılama Yönetimi İlişkisi

Pazarlama iletişimi, günümüz dünyasında birçok kanal üzerinden gerçekleştirilebilir olmuştur. Müşteriye ulaşım yollarının artmış olması gelişen teknolojinin yanında müşteriye daha yakın olmanın şirket açısından hayati öneminin anlaşılmasından kaynaklanmıştır. Doğru zaman, doğru kanal ve doğru içerik ile müşteriye ulaşmak pazarlama iletişimi için matematiksel bir denklem haline gelmektedir. Bu denklemim en güçlü bileşenlerinden biri de kuşkusuz sosyal medyadır.

Sosyal medya üzerine yazdığı “Engagement” ve “The End Of Business as Usual” kitapları ile büyük beğeni toplayan Brian Solis’in :“*Sosyal Medya Sosyolojik Bir Fenomendir, Teknolojik Değil!*” sözü ile sosyal medyanın kullanılması gereken çok önemli bir iletişim aracı olduğunu görmekteyiz.

İletişim kanallarındaki çeşitlilik artışı, aktarılan mesajların içeriklerinde ve formlarında da müthiş bir zenginleşmeyi mümkün kıldı. Bireylerin ihtiyaçlarını, beğenilerini ve isteklerini anlamak konusunda müthiş fırsatlar sunan sosyal medya kurumların tamamen bireyselleşmiş iletişim kurmasına imkan tanıyor. (Ozkent, 2012)

Kurumsal İletişimin Bileşenleri:

- Halkla İlişkiler Yönetimi
- Reklam Çalışmaları
- Sponsorluk Çalışmaları
- Sosyal Paydaşlarla İlişkiler Ve Lobicilik Çalışmaları
- Yeni Medyada İletişim Çalışmaları Ve Medya Yönetimi

Kurumsal iletişim unsurları içerisinde algı, algılanan kurum imajı, algılanan kurumsal faaliyetlerdeki diğer alt mesajlar, toplumda veya kişilerde o kurum ile ilgili kararlara kaynaklık etmektedir. Kuruluşun tüm mesaj stratejileriyle topluma aktarılan açık veya örtülü söylem ve göstergeleri ile kurumun genel algısı oluşmaktadır.

2.2.2 İmaj – İtibar ve Algılama Yönetimi İlişkisi

Algı yönetimi yaklaşımları, firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, misyonlarını hedef kitleye iletebilmesini ve istenen algıyı oluşturmayı sağlar. (Hargis ve Watt, 2010: 77). Sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin pozitif yargının oluşması ve bunun sürdürülmesi için tüketicilerin o ürün ve hizmete ilişkin düşüncelerinin olumlu olması önemlidir. Bu durum beraberinde kurumsal algı ve bunun yönetilmesini getirmektedir. Bu noktada Elsbach (2003), ‘ın kurumsal algı yönetimini 4 bileşenden oluşturduğunu belirtmek gerekir.

- Kurum Algısı (Kurumsal İmaj, Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik)
- Eylemler ve “Taktikler” (Sözlü İfadeler, Sınıflandırmalar, Sembolik Davdanışlar, Fiziksel İşaretler)
- Kurum Sözcüleri (Liderler, Çalışanlar)
- Kurum Kitleleri (İç Kütle, Dış Kütle)

şeklinde ifade ettiği bu bileşenlerden Kurum algısını oluşturan parçaları belirtmekte fayda var. Algı yönetimi çerçevesinde Elsbach ‘ın da belirttiği gibi algıyı oluşturan İmaj, İtibar ve Kurumsal Kimlik olgularını incelemeye alacağız. Kurumsal kimlik olarak belirtilen ayırtedici kimlik ve durum kimliği parçalarının toplam yansımasını Marka olarak ifade edeceğiz.

İmaj, itibar ve marka kavramları birçok araştırmanın konusu olmaklar birlikte birçoğunda birbirleri ile ilişkilerine değinilmekte, birbirlerini ne derece ve ne yönde etkiledikleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Her birinin ayrı ayrı tanımlarına baktığımızda doğrudan müşterinin zihninde oluşan fikirlerin ve sembollerin bütünüdür şeklindeki ortak bir yola çıkılabilir. Yine literature bakıldığında referans alınabilecek birçok araştırmacı ve düşünürün herbirine yönelik farklı tanımlamalarıyla da karşılaşmak mümkündür. Hatta kimileri özellikle imaj ve itibar arasındaki savaşta imajın yetersizliğine vurgu yapmakta, kimileri daha iş odaklı bakıp konuyu marka altında birleştirmektedir.

Kotler in bir imaj dkn olduğunu bilmektedir. “ İmaj, bir insanın bir nesne hakkında sahip olduğu inançlar, fikirler ve izlenimlerin bir bütünüdür” der. Prof. Dr. James Grunig ise ise “ bir imaj, bir kişi veya Őeyin bir röprodüksiyonu veya taklittir” diyerek imaj kavramının sözlük tanımını verip “ eğer Kotler latince bilseydi, imaj kelimesinin imitari yani imitasyondan geldiğini bilirdi. Biz ise halkla ilişkilerde vefekar model kelime olan itibar ile ilgilenmeliyiz, imaj ile değil...” diyerek eleştirisini ve fikrini ortaya koymaktadır. (Saydam, 125)

Internet zerindeki en gelimi kütüphanelerden olan Word IQ da ki Kurumsal imaj tanımına baktığımızda: Kurumsal İmaj, bir kuruluşun nasıl algılandığıyla ilgilidir. Ne için var olduğuna ilişkin genel olarak kabul edilen imajdır. Kurumsal imajın yaratılması algılama yönetimi sınırları içerisinde olur. Kurumsal imajın tasarlanmasında tipik işlev, tüketicilerin ilgisini Şirket zerine çekmek, hedef kitlede ortak bir fikir oluşturabilmek, marka değeri yaratmak ve böylece ürün satışını desteklemektir.

Reputation Institute nn marka, imaj ve itibar kavramları için getirdiği tanımlamalara baktığımızda: Marka, imaj ve itibar ayrı Őeylerdir. Marka, kurumları rakiplerinden müşterileri ile birlikte ayrıtıracak bir etikettir. Bir kurum, ürün ve servisleri için marka seçebileceği gibi kurumun bütünü için de seçebilir. İmaj ise yaklaşık 40 yıldır kullanılmakta ve yanlış kullanılmaktadır. William J. Crissy’e göre; imaj, kurumun, markanın veya ürünün özel bir kişi veya grupta yarattığı toplam uyarıcı değeridir. İnsanların reaksiyon verdikleri birçok imaj vardır. İki kişi aynı imaja sahip değildir. Çünkü yaşam değerleri, deneyimleri, gemileri ve ihtiyaçları farklıdır. Bu da algılama, düşünme ve hissetme gibi interaktif insan süreçlerinde farklılıklara yol açar. Sonuç olarak bir kurum birçok farklı imaja ve birçok markaya sahip olabilir. Kurumsal itibar ise bu durumun tersine, çalışan, müşteri, yatırımcı, medya ve kamuoyu gibi bir bütünü oluşturan öğeler için kurumun baştan aşağı çekiciliğine işaret eder. Kurumsal itibar, insanların kurumla ilgili kafalarında bulunan birçok imajı birleştirir ve kurumun statüsüne ve prestijine taşır. (Dörtok, 2004:59)

Dowling bir işletmenin imaj-itibar piramidini sunarken işletmeyi tanıyarak işletmenin imaj yapısını oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. İşletme imajının yaratılması

ürün ve hizmeti satın almak niyetinde olanlar için bir deneyim oluşturmaktadır. Bir işletmenin değer kazanması bir ürünün en iyi üreticisi olması, müşteri hizmetleri, çalışan için en iyi yer ve en iyi iş ortağı gibi faktörler sadece imaj ile değil işletme itibarı ile de temsil edilmektedir. (Smaiziene, 2009:98)

Tablo 2.2.2.1: Bir İşletmenin İmajı ve İtibarı Arasındaki Ayrım

	İşletme İtibarı	İşletme İmajı
Temsil	Bir işletmeye yönelik genel değerlendirmede işletmeye karşı saygı ve sevgi seviyesini gösterir.	Marka ile ilgili dernekler.
Konumlandırma	Konumlandırmada değişiklik yoktur.	Yeniden konumlandırma kolayca değiştirilebilir.
Değişim	İmajı değiştirmek düşüğe neden olabilir.	İtibar değiştiğinde imaj mutlaka değiştirilmelidir.
Kabul Segmentleri	Müşteri bölümleri ne olursa olsun bir işletmenin itibarı o işletmeye ait olarak kabul edilmektedir.	Bir işletmenin imajını belli bağımlı bir müşteri segmentine aittir.
Örnek	Rolex olumlu itibarın tüm bölümlerine başvurmuştur.	Rolex'in lüks imajı tüm müşteri segmentleri için uygun olmayabilir.

Kaynak: Ingrida Smaiziene, Robertas Jucevicius, Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search For A Relevant Definition, Engineering Economics(2),2009,s.97.

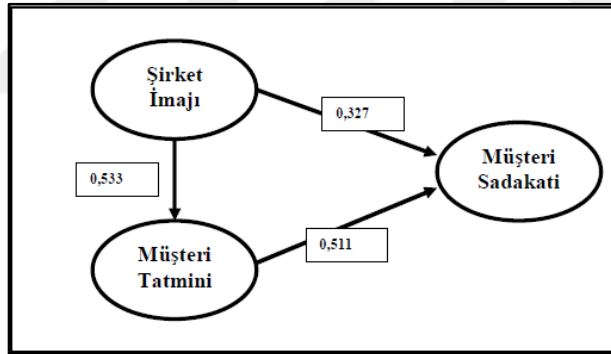
İmaj Yönetimi savunucularından Howard'a göre; Marka gücünün değerini kaybettiği, rekabetin arttığı bugünün global dünyasında imaj yönetimi; yönetim ve pazarlama yöntemleri arasında yeni bir öneme sahip olmaktadır. İmaj yönetimi bir kurumun kendini ifade etmesini sağlayan diyalogu oluşturur. Bu diyalog, müşterilerin ve çalışanların, işletmenin ne için var olduğunu, geleneklerinin, prensiplerinin ve ana güçlerinin neler olduğu konusundaki beklentileri ve anlayışlarıyla birbirine uymaktadır. Buna göre kurumsal imaj, kurumla ve müşterileriyle ilişki olan her şeyi kapsamaktadır. (Howard, 1998:66-69)

Yine benzer düşünürlerden Olins ise; Yapılan halkla ilişkiler çalışmalarıyla, belirlenen "hedef imaj" toplumun gözünde oluşturulmaya çalışılır. Toplumdaki "varolan

imaj” ın ulaşılmaya çalışılan “hedef imaj”la tutarlılık derecesi, halkla ilişkiler çalışmalarının dolayısıyla imaj yönetiminin başarı durumu ortaya koymaktadır. Ulaşılmak istenen “hedef imaj”, kurumun kendi imajının oluşumu için ortaya koyduğu ve uzun vadede de kendisine prestij sağlayacak kurum içi ve kurum dışı kimliğinin hedef kitleler tarafından algılanmasını istediği Şekil olarak tanımlanan “halkla ilişkiler kimliği” nin resmini çizmektedir. Kısacası kurumun imaj yönetiminde görevli halkla ilişkiler uzmanları “kurumun hakla ilişkiler kimliği” nin toplumca algılanması için uğraşmak durumundadırlar. (Olins, 1989)

GSM sektörüne özel olarak yapılan Algılanan Şirket İmajı ve Müşteri Tatmininin Müşteri Sadakatine Etkileri araştırmasında Şirket imajının müşteri sadakati oluşturma sürecindeki etkisini görebilmekteyiz.

Şekil 2.2.2.1: İmaj, Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi



Kaynak : Mehmet MARANGOZ , Murat AKYILDIZ, Algılanan Şirket İmajı ve Müşteri Tatmininin Müşteri Sadakatine Etkileri, Yönetim Bilimleri Dergisi (5: 1) 2007 Journal of Administrative Sciences

Yapılan araştırmaların ortak çıktılarında kurumsal imajın faydalarını;

- İşletme içi ve dışı iletişimi güçlendirir,
- Müşterilere, işletmenin piyasadaki durumunu ve diğer işletmeler karşısındaki konumunu değerlendirebilme kolaylığı sağlar,
- Müşteri memnuniyetini ve tercihlerini olumlu yönde etkiler,
- Müşteri bağlılığını artırır, Şeklinde sıralayabiliriz.

Charles Fombrun, Sabah Business’la yaptığı söyleşide kurumsal imaj ve itibar kavramları arasındaki farka değinirken; “*Bir şirketin bir çok imajı vardır, ancak sadece bir tane itibarı vardır. İtibar, kurumun çok çeşitli sosyal paydaslarına yönelik tüm imajlarının net değerlendirilmesidir*” ifadesini kullanıyor.

Ayrıca Fombrun, itibarın geçmişte yapılan eylemlerle birlikte gelecekte yapılacak eylemleri de kapsadığının ifade ederken itibarı algıya dayandırmış; “itibar, çok yönlü bir bileşkedir ve inter-aktif ilişki içindeki hedef kitlelerin beklentilerinden, tatmin düzeylerinden ve kuruma ilişkin akılcı ve duygusal net imajdan oluşur” şeklinde açıklamıştır. (Okay ve Okay, 2002:453)

“*Creating A Million Dollar Image For Your Business*” adlı kitabında itibarın kurumların başarısında büyük rol oynadığına değinen Bobbie Gee, aynı zamanda “*itibar denklemi*” adını verdiği bir yaklaşımdan da bahsetmektedir. Gee, bu denklemi şu şekilde ifade etmektedir:

$$\text{İmaj} + \text{İtibar} = \text{Kâr}$$

Cem İlhan, “Yeni Ekonominin Geri Dönüşü ve İtibar”, başlıklı çalışmasında itibar kavramını hedef kitlelerin algılamaları üzerinden açıklamış ve itibarın, bir kurumun farklı izleyici grupları nezdinde yarattığı algılamaların ve bu grupların kurumla kurduğu iletişim süreçleri içinde yaşadığı deneyimlerden oluşan izlenimlerin bir bütünü olduğunu belirtmiş, bu sayede itibar kavramını kuruluşlar ile yürütülen iletişim süreçlerindeki deneyimlerin hedef kitlelerce algılanması üzerinden açıklamıştır. (İlhan, 2004).

İtibar kelimesine saygınlığını kazandıran Prof. Charles Fombrun öncülüğünde kurulan Reputation Institute’ nun çalışmaları hem akademik hem de iş çevrelerinde kabul görmüştür. **Reputation Quotient: İtibar Katsayısı Ölçeği** olarak tanımlanan çalışmanın alt bileşenleri :

- Duygusal çekicilik
- Ürün ve hizmetler
- Finansal performans
- Vizyon ve liderlik
- İş ortamı
- Sosyal sorumluluk

Aşağıdaki tabloda ise Fortune, Capital ve Management Today dergilerinin itibar hesaplamasında dikkate aldığı alt kırımları görebilmekteyiz.

Tablo 2.2.2.2: İtibar Yönetimi Ölçümü Araştırmaları

Fortune	Capital
• Yönetim kalitesi	• Pazarlama ve satış stratejileri
• Ürün ve hizmet kalitesi	• Hizmet ve ürün kalitesi
• Yenilikçilik-yaratıcılık	• Çalışanların nitelikleri
• Uzun dönemli yatırımların değeri	• Finansal sağlamlık
• Finansal güçlülük	• Toplumsal sorumluluk
• Nitelikli çalışanları çekme, geliştirme ve elde tutma	• Yatırımcıya değer yaratma
• Sosyal sorumluluk	• Uluslararası pazarlara entegrasyon
• Kurum değerlerini/kaynaklarını kullanabilme niteliği	• Yönetim kalitesi
Management Today	• Çalışana sunulan sosyal olanaklar
• Finansal sağlamlık	• Ücret politikası ve seviyesi
• Yetenekli çalışanları çekme	• Yönetim ve şirket şeffaflığı
• Geliştirme ve elde tutma kabiliyeti	• Çalışanların niteliklerini geliştirme
• Ürün ve servis kalitesi	• Bilgi ve teknoloji yatırımları
• Uzun dönemli yatırım değeri	• İletişim ve halkla ilişkiler
• Yaratım kapasitesi	• Rekabette etik davranma
• Pazarlama kalitesi	• Çalışan memnuniyeti
• Toplumsal ve çevresel sorumluluk	• Yeni ürün geliştirme
• Kurum değerlerinin kullanımı	• Müşteri memnuniyeti

Kaynak: Formbrun, 2000: 246, Schwaiger, 2004: 65, Capital Dergisi, 2006: 67

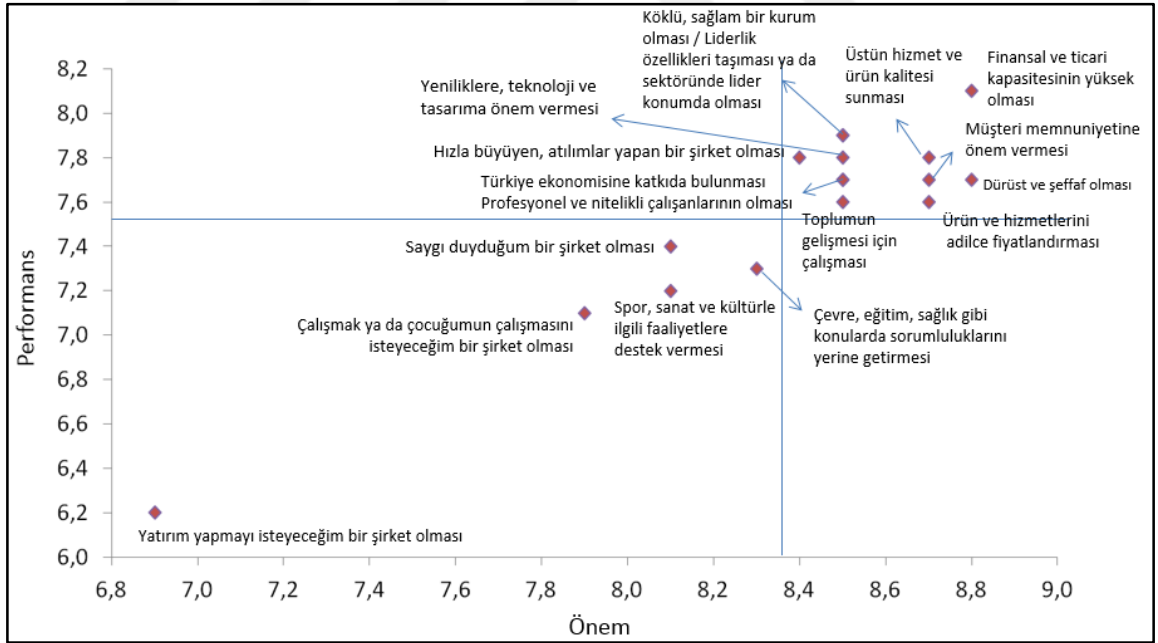
Türkiye’de de faaliyet gösteren Londra merkezli uluslararası araştırma şirketi olan XSights ‘ın geliştirdiği ‘Algı Modeli, X-Percept’, ‘Sosyal İmgeler Teorisi’ ne dayanır. Sosyal algı kavramı 1961’ de Serge Moscovici tarafından tanımlanmıştır. Moscovici’ ye göre sosyal algı bir ‘değerler, fikirler ve uygulamalar sistemidir ve bu sistemin iki görevi vardır;

bunlardan birincisi kişilere maddi ve sosyal hayatlarında rehber olmak, ikincisi ise kişilere dünyalarını ve geçmişlerini kategorize etmek için bir çerçeve yaratmaktır.’

X sights'ın X-Algı Modeli'nde finansal, kurumsal, duygusal ve sosyal olmak üzere 4 ana temadan oluşan 17 algı parametresi kullanılmakta ve şirketlerin bu parametrelerdeki performansları ölçülmektedir. XSights bu temel çerçevede itibar ölçümü anlamında X-Reputation Modeli ni uygulamaya koymuştur. Bu modele göre itibarın 8 basamağı:

- Tanıma
- Beğeni
- Güven
- İlişki
- Memnuniyet
- Sadakat
- Elçilik
- Gönüldaşlık

Şekil 2.2.2.2: Türkiye Geneli Algı Parametreleri Dağılımı



Kaynak : Türkiye İtibar Endeksi, Baz 727, 2011

Türkiye İtibar Endeksi Platformu'nun yaptırdığı araştırmanın sonucunda algı ve performans karşılaştırılması yapılmakta ve

- Üstün hizmet ve ürün kalitesi sunması
- Çevre, eğitim, sağlık gibi konularda sorumluluklarını yerine getirmesi
- Müşteri memnuniyetine önem vermesi
- Dürüst ve şeffaf olması
- Ürün ve hizmetlerini adilce fiyatlandırması

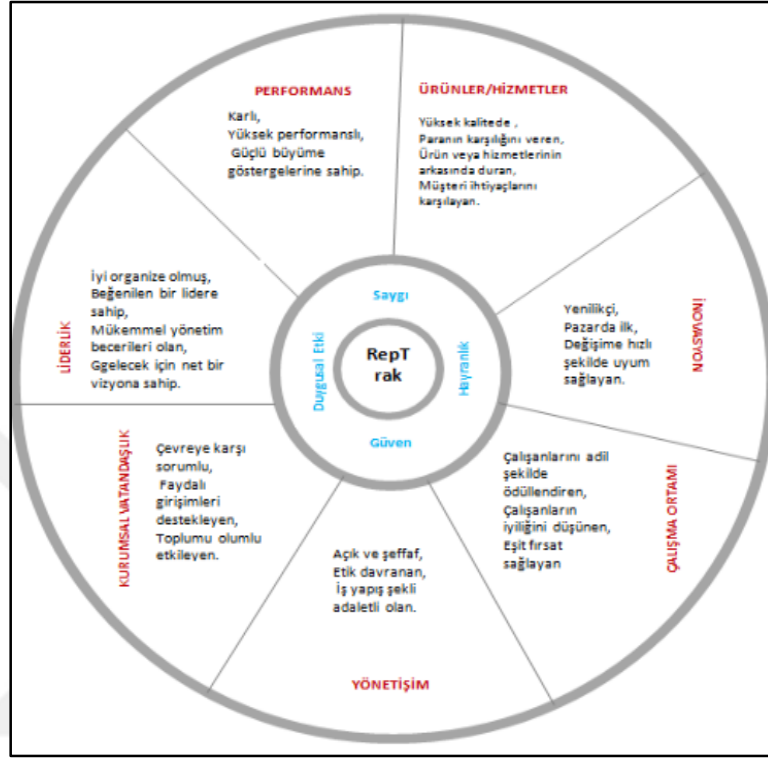
konularında genel bir performans iyileştirmesi önerilmektedir. Bu sonuçlar da Stratejik Algı yönetimininde odak noktamız olan müşteri ve müşteri memnuniyetini, müşteri memnuniyeti modellerinde etken olan algılanan ürün ve hizmet kalitesini, stratejik algı yönetimi araçları olarak belirttiğim fiyat ve sosyal sorumluluğu da içermektedir.

Reputation Institute tarafından 2005 yılında RQ sisteminden elde edilen deneyim ile, uluslararası çapta farklı paydaş gruplara uyarlanabilen, her bir boyutun kurumun genel itibarına olan etkisini gösteren istatistikler sağlayabilen bir sistem olan Rep Trak kullanıma sokulmuştur (Şekil 43). Rep Trak sistemiyle kurumlar

- Saygı
- Güven
- Hayranlık
- Algı

olarak belirlenen dört madde etrafında şu kriterlerle değerlendirilmektedirler;

Şekil 2.2.2.3: Global RepTrak Modeli İtibar Bileşenleri



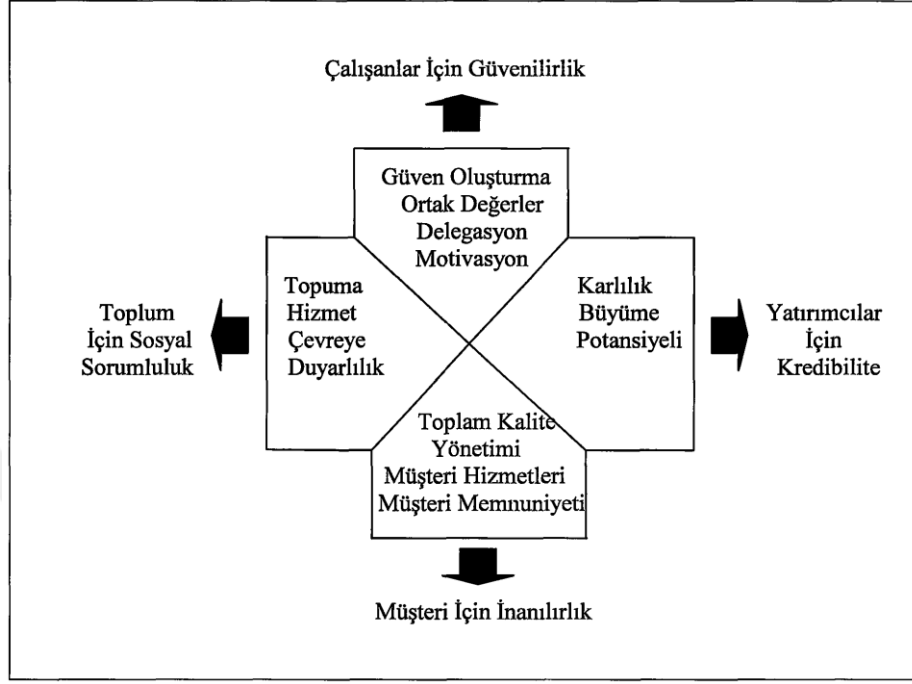
Kaynak: Reputation Institute, 2014 GLOBAL CSR REP TRAK®100, December, 2014

Stratejik yönetimde Kurumsal İtibarın kullanımında dikkat edilmesi gereken 10 ilke :

- Çok sayıda paydaşın dikkate alınması gerekir

Fombrun'un (1998) paydaş eğilimlerinin farklılıkları konusuna ilişkin düşüncesine göre paydaşların itibarı değerlendirmedeki bakış açıları 4 tiptir.

Şekil 2.2.2.4: Kurumsal Paydaş Perspektifi



Kaynak: Davies, v.d., a.g.e. p.60.

- ✓ Müşteri için inanırlık
- ✓ Toplum için sosyal sorumluluk
- ✓ Çalışanlar için güvenilirlik
- ✓ Yatırımcılar için kredibilite

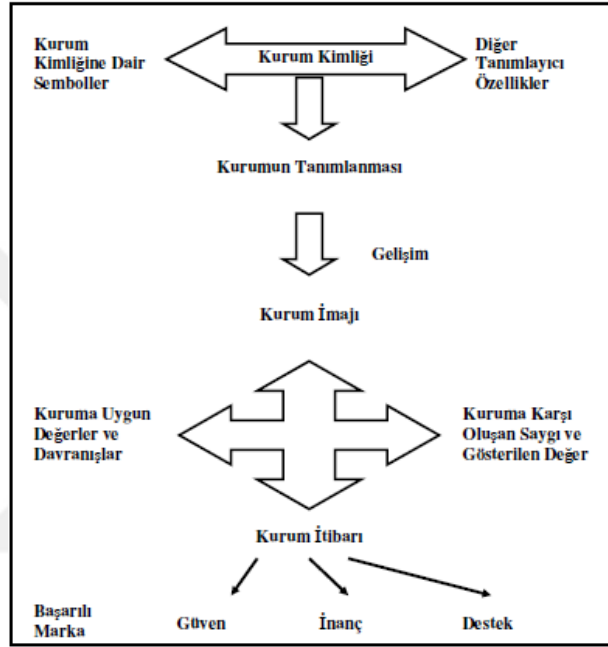
- İtibarın başlıca unsurları birbirleriyle bağlantılıdır

Paydaşlar kuruma ilişkin farklı görüşlere sahip olabilirler. Şirketin, müşterilerin beklentilerine ilişkin düşüncesi ile müşteriler tarafından şirketin nasıl algılandığı arasında farklılıklar olabilir. Ayrıca şirket, müşterilerin ve diğer paydaşların gözünde nasıl görünmesi gerektiği konusunda üçüncü bir bakış açısını desteklemeye çalışıyor olabilir

- İtibar çok sayıda etkileşimle oluşur

Kimlik ve imaj, kurumun kültürü içinde yer alır, bu üçü karşılıklı etkileşim içindedir.

Şekil 2.2.2.5: Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik, Kurumsal İtibar İlişkisi



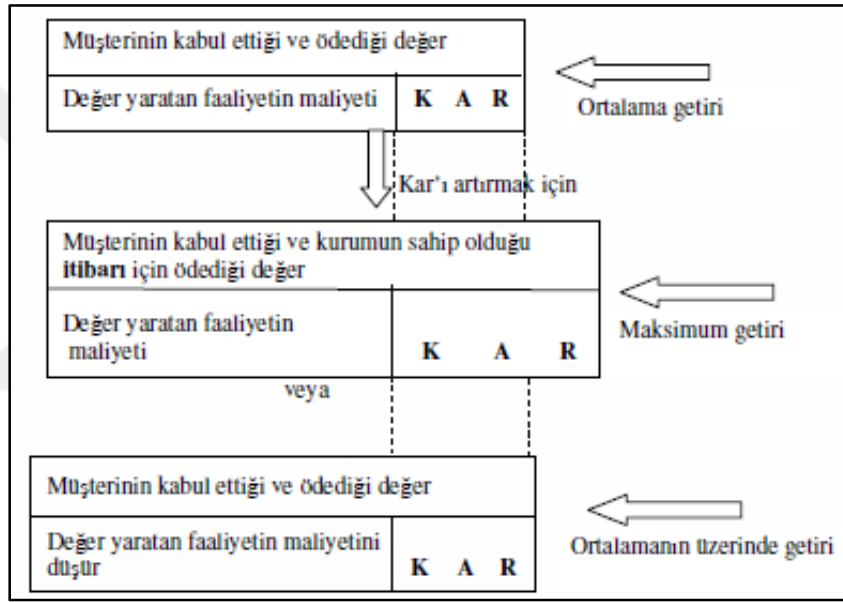
Kaynak: Dowling, 2002:20

Dowling, önce kurum kimliğinin olustugunu, olusan kimlik paralelinde yapılan kurum tanımlamasının hedef kitlelere çeşitli iletisim kanalları ile ulastırılması ile ilgili hedef kitlelerde kurum hakkında imajların olustugunu belirtmistir. Zamanla tutarlı ve planlı yaratılan kurumsal imajlar ile birlikte hedef kitlelerde kuruma karşı saygı olusturmaktadır. Olusan bu saygı paralelinde kuruma verilen deger artmakta, kuruma uygun degerler ve davranıs biçimleri gelismektedir. Bu süreç paralelinde kurumsal itibarı olusturmaktadır. Olusan kurumsal itibar ile birlikte, kuruma karşı hedef kitlelerde güven, inanç ve destek olusmaktadır. Sonuç olarak sahip olunan Kurumsal itibar, markaların basarisını belirlemektedir.

- İtibar değerlidir ve değer ölçülür

Kurumsal marka adına değer biçilmesini sağlayacak değişik yöntemler pazarlanmaktadır. Bu tür bir varlığın büyüklüğünün kapsamına finansal terimlerle daha doğrudan bir yaklaşım, şirketin bilançosunda görünen varlıkların değeri ile hisse senedi fiyatlarını karşılaştırmaktır.

Şekil 2.2.2.6: İtibar Değerinin Geri Dönüşümü



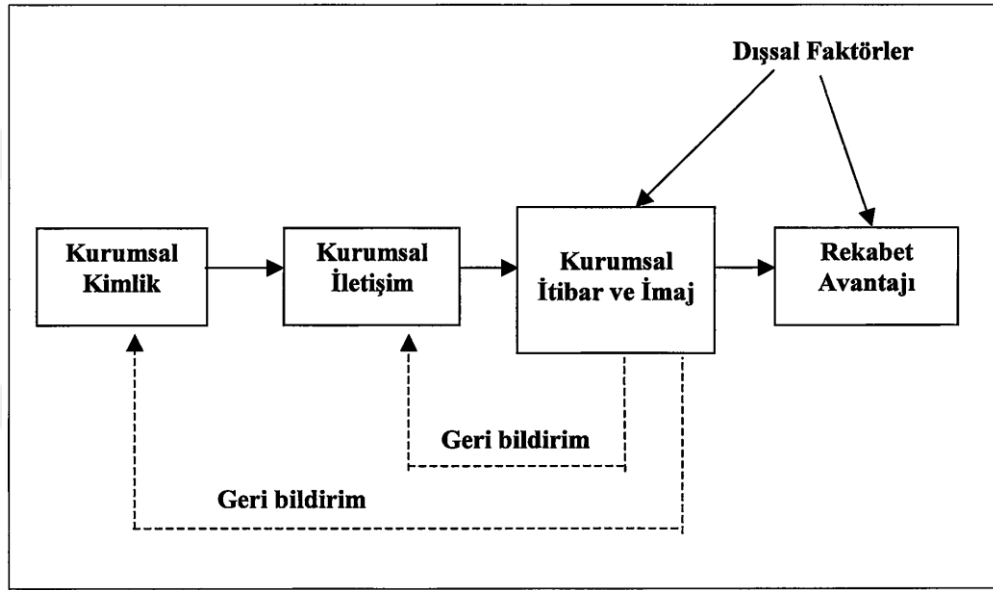
Kaynak: Ülgen, H. & Mirze K., 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*

İşletmelerin ortaya koyduğu performans, kurumsal iletişim faaliyetleri ile paydaslara aktarımı sonucunda gelen olumlu sinyallerle oluştuğu söylenebilir. Bu sinyallerin oluşumunda, reklam, halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk faaliyetleri, paydaslarla sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesine zemin hazırlarken, olumlu bir Kurumsal itibar değeri elde edilmesine katkı sağlamaktadır. O halde, 21.yüzyıl işletmeciliğinde kurumsal itibar her zamankinden daha fazla stratejik bir değer taşıdığı ve itibarın kurumun fiziksel olmayan kaynakları arasında değerlendirilmesi ile sonuçlandığı ifade edilebilir.

- İtibar yönetilebilir

İtibar yönetimi kavramı bugün iş dünyasında uygulama alanı bulmuş ve organizasyonel anlamda da iş ilişkileri arasına yerleşmiştir. İtibar yönetiminde yönetilmesi gereken bileşenler marka, imaj, kültür, kimlik olarak ortaya çıkmaktadır.

Şekil 2.2.2.7: Kurumsal İtibarın Yönetilmesine Yönelik Operasyonel Model



Kaynak: Edmund R. GRAY, John M. BALMER, Managing Corporate Image and Corporate Reputation, Long Range Planning, Vol. 31, No.5, 1998, s.696

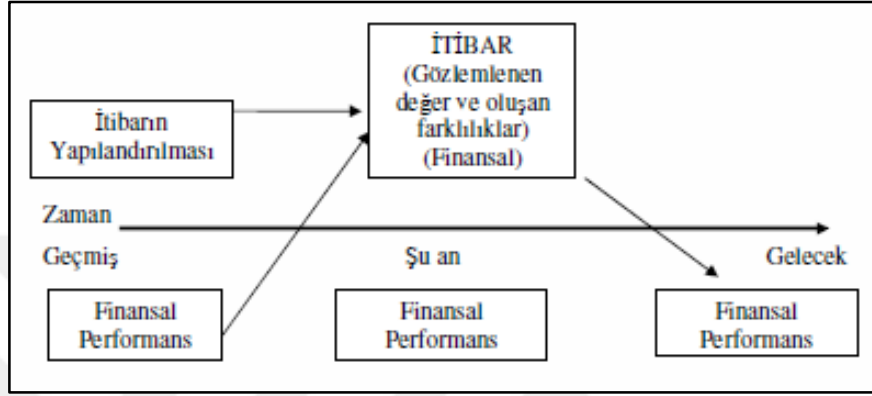
Kurumsal iletişim, kurumsal imaj ve itibarı oluşturarak kurumsal kimliğin oluşturulmasını sağlayan döngüyü meydana getirir.(Gray ve diğerleri, 1998:696).

- İtibar ile finansal performans bağlantılıdır

Kurumsal itibarın finansal performans üzerindeki en belirgin etkisi, sermaye piyasalarında hisse senedi fiyatları üzerinde yarattığı olumlu etkidir. Yapılan araştırmalar finansal piyasalarda itibarlı olarak algılanmanın öz sermayenin maliyetini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Hisse senedi piyasalarında yatırımcıların piyasada itibarlı olarak algılanan işletmelerin hisse senetlerini daha fazla tercih ettikleri gözlenmiştir. Çünkü itibarlı işletme,

yatırımcılara güven ve devamlılık duygusu vermekte daha az riskli olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla itibarlı işletmelerin piyasa değerleri de yükselmektedir (Helm, 2007:159).

Şekil 2.2.2.8: Kurumsal İtibar- Finansal Performans İlişisine Yönelik Model



Kaynak: Roberts ve Dowling, 2002: 1078

Roberts ve Dowling (2002:1078-1079), kurumsal itibar ile finansal performansın geçmisten günümüze birbiriyle doğru orantılı olarak zaman içinde geliştiğini göstermektedir.

- Görece itibar (sıralamadaki yer) finansal performansını destekler

Helm'in araştırması itibar sıralamasındaki iyi yerin, şirketin finansal performansına olumlu etki yaptığını da göstermektedir.

- İtibar ölçülebilir

İtibar ölçümleri için referans alınabilecek bir çok yöntem vardır. Bunlardan en kabul görmüş olanı Reputation Institute' nun Reputation Quotient: İtibar Katsayısı Ölçeği dir.

- İtibar elde edilebilmesinden çok daha kolay yitirilebilir

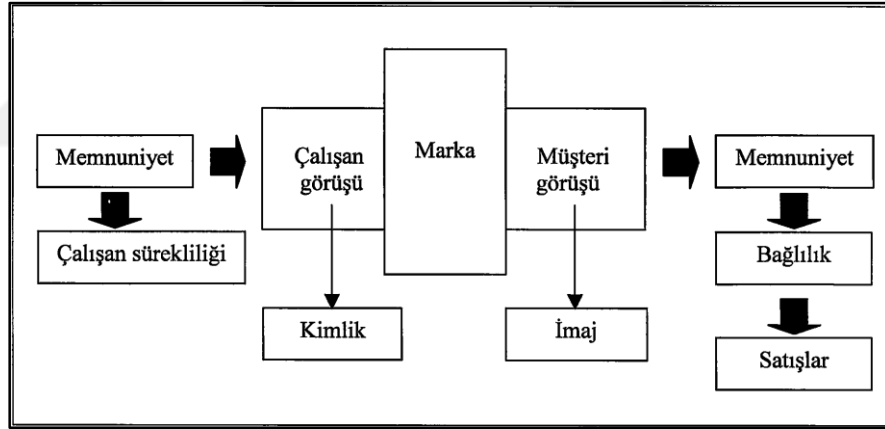
İyi itibar, güvenilirlik yatırımı olarak tanımlanabilir. Ne hatasız bir insan vardır ne de bütün paydaşlarına her zaman ve tamamen gerektiği gibi yaklaşan bir kurum. Her paydaşı en dürüst işlemlerin bile mükemmel olduğuna ikna etmek mümkün gözükmemektedir. Bu

nedenle tüm kurumlar, eleştirileri günlük hayatın bir parçası olarak kabul etmek zorunda ve gerekli önlemleri almak zorundadırlar.

- İtibar en iyi disiplinler arası bir yaklaşımla incelenebilir.

İtibar yönetiminde yönetilmesi gereken bileşenlerden marka, imaj ve kimlik Davies ‘in oluşturduğu Kurumsal İtibar zincirinin tüm halkalarındandır. Bu zincir içerisindeki her bir halka disiplinler arası bir yaklaşım ile güçlendirilmelidir. Stratejik Algı Yönetimi araçlarından gösterdiğimiz “Disinlerlerarası Sinerji” kavramı bu noktada literatürdeki yerini bulmaktadır.

Şekil 2.2.2.9: Kurumsal İtibar Zinciri



Kaynak: Davies vd., 2006, s. 76

Davies ve diğerlerine (2003) göre itibar yönetimi, imaj ve kimlik ile ilgilidir. Yöneticiler, imajı ve kimliği bütünleştirmeye, duygusal ve akılcı bağlantılarla itibar zincirini tamamlamalıdır (Davies vd. 2003:75).

Tablo 2.2.2.3: Olumlu İtibarın Yararları

Müşteriler için
• Yeni müşterilerin çekilmesi (Dalton ve Croft,2003)
• Belirsizliklerin azaltılarak ürün kalitesi üzerinde yoğunlaşmak(Shapiro,1983;Helm,2007)
• Ürün ve hizmetlere ekstra psikolojik değer katma (Dowling,2002)
• Müşterilere yönelik sadakati özendirme (Fombrun,1996)
• Müşteriler tarafından işlevsel olarak benzerlikler taşıyan mal ve hizmetlerin algılanması ve seçiciliğinde
Çalışanlar için
• En iyi çalışanları kuruma kazandırarak, çekici bir çalışma ortamının geliştirilmesinde katkı sağlama (Fombrun,1996;Helm,2007)
• İşgörenler üzerinde belirsizliklerin azaltılarak hali hazırda ve gelecekte işveren karakteristiği kazandırma (Cable ve Graham,2000; Helm,2007)
• İşgörenlerin bağlılığını büyük bir oranda artırır (Fombrun,1996)
• İşgörenlerin memnuniyetini artırır (Dowling,2001)
• İyi işgörenleri tutma (Dalton ve Croft,2003)
Çevresel ilişkiler için
• Daha iyi koşullarda profesyonel hizmet sağlayan tedarikçiler, acentalar vb. kurumlarla çalışma
• Pazarlık gücünü artırır (Dowling,2001)
• Daha iyi yeni ortaklıkların geliştirilmesi (Dalton ve Croft,2003)
• Tedarikçiler, distribütörler ve diğer paydaşlarla güçlü ilişkilerin geliştirilmesini katkı sağlar (Dalton ve Croft,2003)
Yatırımcılar için
• Yeni yatırımcıları çekme (Helm,2007)
• Yatırımcılarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlama (Helm,2007)
• İyi bir itibara sahip olarak algılanan bir işletme olarak, daha düşük finansal risk ile daha fazla finansal performans elde etme (Helm,2007)

Kaynak: Smaiziene, 2008: 720

İtibar kurumun değerlerinin toplamıdır ve kendi başına da aynı zamanda kurumsal bir değere sahiptir. İmajlar kurumun hedef kitlelerindeki algı düzeyleri ve çeşitliliklerini tarif ederler ama kurumsal anlamda bir değere sahip olmayabilirler. Markalar, kurumun kendileri ile ilgili taahhütlerini ve ifadelerinin tanımlar, bundan dolayı da kurumların kontrolü

altındadırlar. Markalar pazarlama ve iletişim süreçlerinde vaatleri, kurumsal itibar ise bu vaatlerin zaman içerisinde kurumlar tarafından yerine getirilmesini temsil eder. İtibarın oluşumu, bir anlamda markaların bu vaatlerinin yerine getirilmesine bağlıdır.

Bir markanın gücü, hedef kitleleri üzerindeki saygınlığından diğer bir ifade ile sahip olduğu itibardan kaynaklanır. Bu anlamda markanın itibarı, markayı farklılaştıran önemli bir unsurdur. Bir markanın kurumsal açıdan bir itibara hizmet edebilmesi ve değere sahip olabilmesi için itibara sahip olması şarttır. Bu nedenle itibardan yoksun markaların değeri uzun vadede yüksek olamayacaktır. Dolayısı ile bir markanın itibarının yok olması, markanın hem kurumsal değer anlamında hem de hedef kitleleri üzerindeki değeri anlamında yok olması anlamına gelecektir. Kurumlar açısından itibarın oluşturulması ve yönetilmesinde marka itibarına sahip olabilmek ve onu koruyabilmek bu nedenlerle önemli bir noktayı teşkil etmektedir.

Tablo 2.2.2.4: Kurumsal İtibar Yapılanması

KAVRAM	AÇIKLAMA	SORU
KİMLİK	Kurum tarafından tanımlanmış özellikler: Ürün ve hizmet, logo, amblem, renk, dizayn vb.	KİM?
İMAJ	Kurumun tüm hedef kitleleri tarafından nasıl görüldüğüdür. Kurumun hedef kitlelerine bakış açısı, hedef kitlelerin kuruma bakış açısı, ürün ve hizmetlerin hedef kitlelerdeki algısı imajı temsil eder. Kurumun hedef kitlesine göre birçok imajı olabilir	KURUMUN KİM OLDUGUDÜŞÜNÜLÜYOR? KURUM KİM OLDUGUNU SÖYLÜYOR?
MARKA	Ürün, hizmet ve kurumu temsil eder. Kurum ile tüketici etkileşiminde yaşananlar ile kurum hakkında karşı tarafa bilgi verir.	KURUM KİM OLDUĞUNU VE OLMAK İSTEDİĞİNİ SÖYLÜYOR?
İTİBAR	Kurumun, kurumun sahip olduğu markaları, kurumun imajlarının, kurumun sahip olduğu kimlik özelliklerinin hedef kitleler tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olarak zamanla oluşan yağılar	KURUMUN KİM OLDUĞUNA İNANILYOR? NASIL BİR KURUM OLDUĞU DÜŞÜNÜLÜYOR?

Kaynak: Argenti ve Druckenmiller, 2004:369

Argenti ve Druckenmiller, “Reputation and the Corporate Brand” başlıklı çalışmalarında, kurumsal itibar kavramını, kurum kimliği, kurum imajı, marka kavramları ile ilişkilendirmiştir. Tablo ’da görüldüğü gibi, süreçte kurumlar öncelikle kimliklerini oluşturmaktadırlar. Ortaya konan kimlik kurumun sahip olduğu ve hedef kitlelerine sunduğu ürün ve ve hizmetlerine dair markaları oluşturma aşamasının temelini teşkil etmektedir.

Kurumların iletişim tekniklerini kullanarak kendilerini ve ürün-hizmetlerini hedef kitlelere aktarma istekleri ile kurumsal imajlar oluşmaktadır. Süreç içerisinde zamanla tekrarlanan kimlik, marka ve imaj mesajları ile ilk anda hatırlanacak olan kurumların itibarları oluşturmaktadır. Kazanılan itibar paralelinde kurumlar pazar ortamlarında kazandıkları bu itibarları etkin olarak yöneterek Kurumsal anlamda değer yaratabilmektedirler.

2.2.3 Marka Yönetimi ve Algılama Yönetimi İlişkisi

Markanın Önemini 1901 Yılında Kurulan Amerikan Quaker'ın CEO'su John Stuart şöyle belirtmiştir:

“Eğer bu şirket bölünecek olsa, size varlıklarını, fabrika ve donanımlarını verir, markaları ise ben alırdım ve sizden daha başarılı olurdu...”

Aaker'in (1991) çalışmalarında markanın müşteri temelli yorumlanmasını görmekteyiz. Bu çalışmada marka değerini oluşturan dört temel değişken:

- Marka Bağlılığı (brand loyalty)
- Marka Farkındalığı (brand awareness)
- Marka Çağrışımları (brand associations)
- Algılanan Kalite (perceived quality) 'dir.

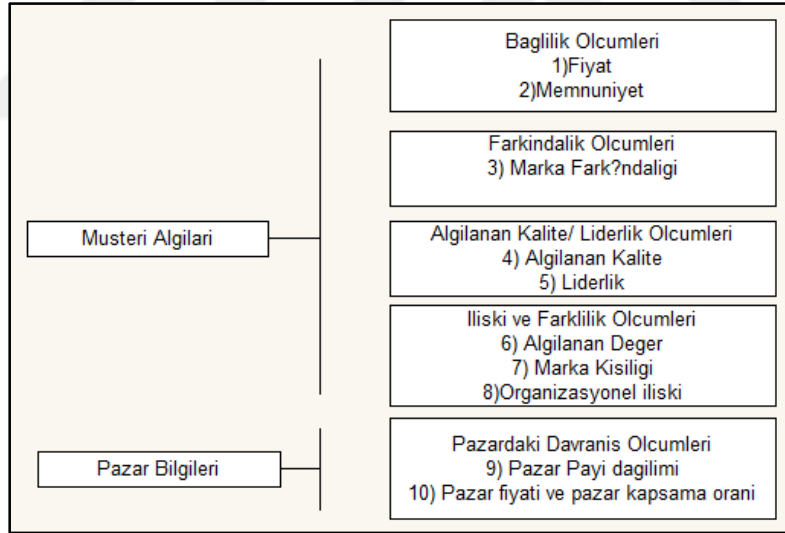
Tüketici temelli marka değerine göre; güçlü bir marka yaratabilmek için ilk adımda markanın tüketiciler tarafından tanınmasını sağlamak ve spesifik bir ürün sınıfı ile tüketicilerin zihninde markanın çağrışımını oluşturmaktır. İkinci adımda tüketicinin beyninde marka anlamını kurmaktır. Üçüncü adımda tüketicilerin bu marka kimliği ve anlamına tüketicinin gösterdiği yanıtları ele almak ve dördüncü adımda tüketiciler ve marka arasında aktif bir bağlılık ilişkisi yaratabilmektir (Keller, 2001).

Güven Borça'nın 2014 BrandWeek İstanbul'da yaptığı sunumunda bahsettiği David Aaker'in bütüncül marka değeri modeli olarak “ Brand Equity 10” modelini öne sürmesi

marka yönetimi anlayışının çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. “Brand Equity 10” modeli markanın sadece ciro, kar, bağlılık olmadığını çok daha bütüncül bir kavram olduğuna işaret etmektedir. Sadece iyi ürün üretmek onu doğru şekilde dağıtmak yeterli değil, farklılaşmak, markayı ve ürünü doğru bir dil ile anlatmak, markanın kişiliğini doğru oturtmak gerekiyor.

- Pazar Payı
- Dağıtım
- Marka Bilinirliği
- Algılanan Kalite
- Fiyat Gücü
- Liderlik & Popülerlik
- Müşteri Sadakati
- Marka Vaadi
- Marka Kişiliği
- Sosyal Fayda

Şekil 2.2.3.1: Brand Equity 10



Kaynak: Aaker, D. A. (1996) *Measuring brand equity across products and markets*. *California Management Rev.* 38 (Spring)

Aaker, “Brand Equity 10” modelini Müşteri Algıları ve Pazar Bilgileri olarak grupluyor.

Keller’a göre “müşteri tabanlı marka varlığı” marka hakkındaki bilginin müşteri ya da tüketicinin markanın pazarlanmasına olan tepkisindeki diferansiyel etkisidir. Tüketici tabanlı marka varlığının oluşumu müşterinin markaya karşı yüksek derecede farkındalık ve

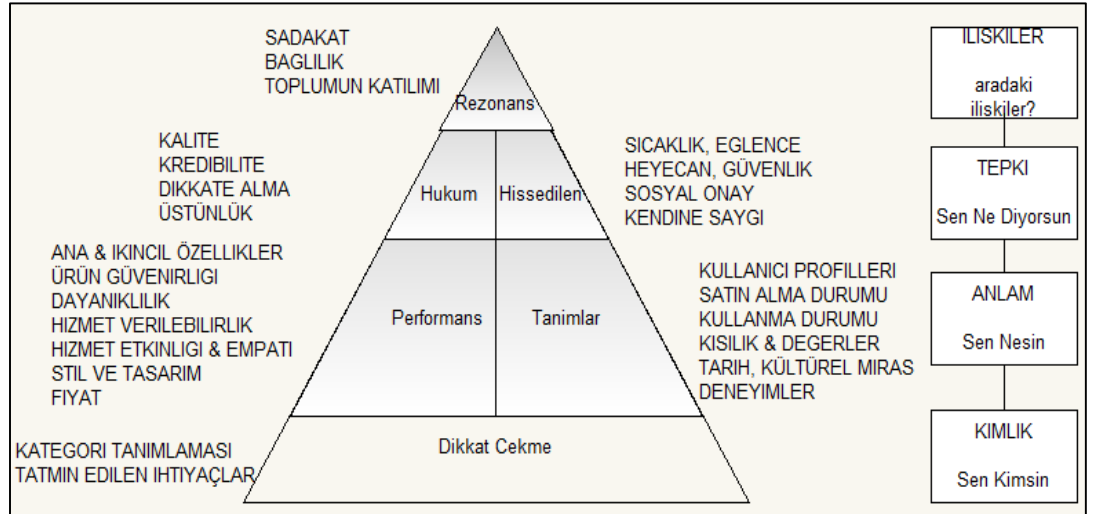
aşinalık duyması ile güçlü, olumlu ve hafızasında benzersiz marka ilişkileri kurması ile mümkün olmaktadır. Keller'a göre markanın inşası dört adımdan meydana gelmektedir:

- Uygun marka kimliği oluşturmak – marka algısında genişlik ve derinliği oluşturmak,
- Uygun marka anlamı yaratmak – güçlü, olumlu, benzersiz marka çağrışımları yaratmak,
- Olumlu, ulaşılabilir marka tepkileri almak,
- Müşteriler ile marka ilişkisi kurarak yoğun ve aktif marka sadakati yaratmak.

Bunları gerçekleştirebilmek için altı adet marka inşası bölümünün üst üste gelmesi gerekir:

- Markanın dikkat çekiciliği, belirginliği
- Marka performansı
- Marka imajı
- Marka ile ilgili yargılar
- Markanın yarattığı duygular
- Marka çağrışımları

Şekil 2.2.3.2: Müşteri Tabanlı Marka Değeri Piramidi CBBE Model



Kaynak : (Keller 2007, 60-61)

Keller ve Aaker'ın modellerinin en önemli benzerliği; tüketicinin markaya atfettiği ve uzun süreli bir pazarlama yatırımı gerektiren ve ürünü veya markayı diğer markalardan farklı kılan “katma değer” unsurudur. Ayrıca her iki modelde de markaya yönelik olarak, tüketicinin hafızasında oluşturulacak olumlu çağrışımlar tüketici tabanlı marka varlığının yaratılmasında temel unsur olarak yer almaktadır.

Brandmaker 'ın geliştirdiği “Brand Value Model” ise 3 alt bölümden oluşur :

- Marka Kişiliği

Jennifer Aaker'ın geliştirdiği 5 tip kişilik: Canayakın, Uzman, Sofistike, Sert, Heyecanlı

- Marka Sevgisi

Markayı tanıma, sevilen markalar yaratma yolunun mihenk taşıdır. Tüketiciler iyi bildikleri, tanıdıkları markalarla zaman içinde daha yakın ve duygusal ilişki kurarlar. Ayrıca, tüketiciler bildikleri ve tanıdıkları markalara zamanla güvenirlir. Güvenin ön koşulu markayı tanımadır. Markalar, özgün olabildikleri ölçüde dikkat çekmekte, akılda kalabilmekte ve rakiplerinden ayrışabilmektedirler. Özgünlüğün anlamlı olması için bu özgünlüğün tüketici için önemli olması gerekir. Yani özgünlük ile marka ile özleşme arasındaki ilişki kuvvetli bir ilişkidir.

Tanınma & Güven + Özgün & Özleşme = Marka Sevgisi

- Marka Gücü

Markalaşmanın temel yapı taşlarından bir tanesi, tüketicilere anlamlı bir fayda sağlamaktır. Brand Value Model®'de, markanın rasyonel fayda özellikleri, markanın kalite algısı, ürün veya hizmetten memnuniyet bazında ifade edilmektedir

Ödediğim Paraya değer & Rakiplerden daha iyidir + Kalite + Memnuniyet = Marka Gücü

İmaj, itibar ve marka üçlemesine birlikte bakıldığında herbirinin müşteri tabanlı bir kavram olduğunu, müşteri üzerinde memnuniyet yaratmada etkili olduğu ve sonuçta karlılığa doğru şirketi yönelttiği anlaşılmaktadır. Tabii ki bu üçlemeyi doğru bir birleşim ve stratejiyle ele almak gerekmektedir. Doğru bir birleşim oluşturabilmek için her biri için araştırmacıların belirlemiş olduğu alt bileşenlere bakmak gerekmektedir. Bu birleşimin alt bileşenlerinde:

- Algılanan Kalite
- Vizyon ve Liderlik
- Sosyal Sorumluluk
- Yenilikçilik
- Müşteri sadakati

sıralanabilir.

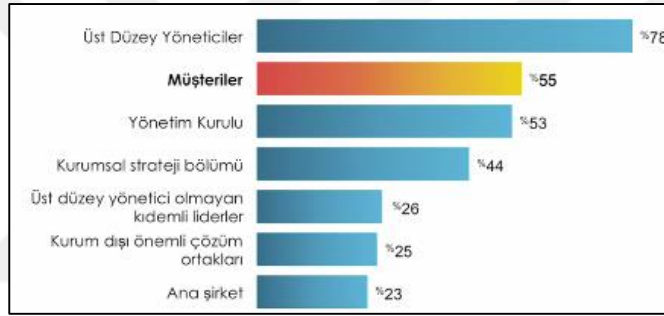
Bunların dışında misyon, vizyon ve liderlik kavramlarına imaj, itibar ve marka üçlemesinin temel taşı olması sebebiyle kavramsal açıklama getirmek gerekmektedir ki bu kavramlar ancak algı yönetiminin stratejik boyutu içerisinde ele alınabilir.

2.2.4 Müşteri Odaklılık ve Algı Yönetimi İlişkisi

Müşteri odaklılık, müşteri istek ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmete önem verilmesini, üstün bir ürün/hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılmasını ve müşteri memnuniyeti seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsamaktadır (Gray vd., 1998:900). Müşteri odaklılık, müşterilerin acil taleplerini karşılamak yönünde sürekli ve proaktif bir tutumu desteklemektedir. Müşteri odaklılık, müşterilerin diğer bütün hissedarların üstünde tutulmasını ifade etmekte ve müşterilerin hem şimdiki ihtiyaçlarını, hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır (Mavondo, 2000:259).

IBM ve Harvard Business Review Türkiye'nin birlikte düzenlediği İş Liderleri Zirvesi: Müşterisinden Güç Alan Kurumlar sunumunda iş stratejilerini en çok etkilen unsurlar arasında müşterilerin de olduğu anlaşılmaktadır. IBM'in araştırmasında öne çıkan konular arasında müşteri etkisine açık olmak, dijital-fiziksel inovasyona öncülük etmek ve katılımcı müşteri deneyimleri yaratmak bulunuyor. Son yapılan çalışma 70 ülkeden 4173 üst düzey yönetici ile yüzyüze mülakat sonucu gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya Türkiye'den 17 sektör ve 94 üst düzey yönetici katılım sağladı.

Şekil 2.2.4.1: Yönetimdeki Ses: İş Stratejisini En Fazla Etkileyenler

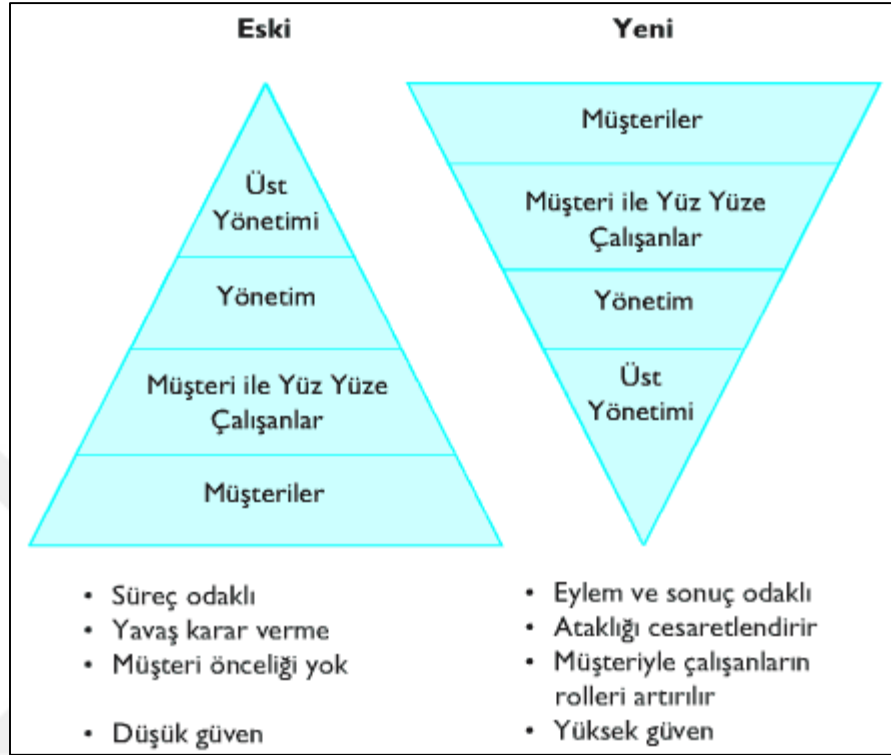


Kaynak: <http://www.hbrturkiye.com/video/is-liderleri-zirvesi-musterisinden-guc-alan-kurumlar>

General Electric'in efsanevi CEO su Jack Welch çalışanlarına “ Şirketler asla iş güvencesi vermemezler. İş güvencesini yalnızca müşteriler verebilir.” ifade ettiğini biliyoruz. Welch, bütün çalışanların şirket içinde ne iş yaparsa yapsın müşteriyi memnun etmek ve müşteriyi tutmak konusunda ne kadar etkili olmaları gerektiğini hatırlatıyor. Bunun anlamı şudur: “Şayet müşteri merkezli düşünmüyorsan, hiç düşünmüyorsundur!”

Kotler'in belirttiği müşteri odaklı organizasyonel şemada modern yapının eskisinin tam tersi olduğu görülmektedir. Artık en tepede müşteriler vardır. Müşteriler organizasyonun en anlamlı parçasıdır. Bu şema, kurumun müşteriye yakınlaşabilmesinin formülüdür. Müşteriye yakınlık ise modern iş dünyasındaki başarının anahtarıdır.

Şekil2.2.4.2:MüşteriOdaklıOrganizasyonelŞema



Kaynak: Subhank Rajguru, Summary of Kotler's Marketing Management Book, PGDM, BIMTECH

2.2.5 İnovasyon ve Algılama Yönetimi İlişkisi

İnovasyonu “yenilikçi fikirlerin katma değerli çıktılara dönüştürülme süreci” olarak tanımlayabiliriz. İnovasyonu içeriği açısından değerlendiren modelde altı başlık altında inceleme yapılabilir:

- Ürün inovasyonu
- Hizmet inovasyonu
- Pazarlama İnovasyonu
- Organizasyonel inovasyon
- Süreç inovasyonu
- İş Modeli inovasyonu

Organizasyonel inovasyon, firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. İşyeri organizasyonunda ya da firmanın dışındaki firma ve kurumlarla kurduğu ilişkilerdeki yenilikleri ya da iyileştirmeleri kapsamaktadır.

Yenilikçilik aynı zamanda müşteri odaklı yaklaşımlardan beslenmektedir. Organizasyonun müşterilerden bilgiyi sağlaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine tepki vererek buna uygun stratejileri uygulaması olarak ele alınan müşteri odaklılık pazardaki belirsizlik ve değişkenlik arttığında müşteri ihtiyaç ve isteklerinin de buna paralel değişmesi nedeni ile firma yenilikçiliğine doğrudan etki eder.

Hult ve arkadaşları (2004:431) ABD’de pazarlama yöneticilerini kapsayan çalışmalarında yenilikçiliğin işletme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Rhee ve arkadaşları (2010) küçük işletmeleri kapsayan çalışmalarında yenilikçiliğin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

2.2.6 Sosyal Sorumluluk ve Algılama Yönetimi İlişkisi

Sosyal sorumluluk, toplumla ilgili konularda hesap verebilme, topluma karşı duyarlı ve sorumluluk sahibi olmaktır. Kavramsal olarak kurumsal sosyal sorumluluk ilk kez 1953’te yayımlanan H.Bowen’in “*İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları*” (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır. Bowen işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetlerle ilgilenmelerini savunmuştur. (Bowen, 1953:6). Kurumsal sosyal sorumluluk, Bir işletmenin çevreye ve topluma karşı sorumlulukları yanısıra doğrudan ve/veya dolaylı ilişki içerisinde bulunduğu ve işletme kararlarından ve faaliyetlerinden ciddi olarak etkilenebilecek tüm paydaşlara karşı sorumluluğunu içermektedir.

Toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak şirketlerin marka değerini artırıyor, müşterilerle kurulan ilişkinin derinliğini, yoğunluğunu ve yakınlığını artırıyor. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, işletmenin pazardaki imajını güçlendirme ve ürünlerini tüketicilere satma çabalarını kolaylaştırmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk sürecini örgütlerinde uygulamak isteyen işletme yönetimlerinin dikkate alması gereken, Avrupa Birliği tarafından belirlenen temel ilkelerden ilk dördünün müşteri eksenli olduğunu görmekteyiz. (<http://www.cepaa.org/>)

- Müşteri odaklı olmak,
- Müşterilere yüksek kaliteli mallar sunmak,
- Çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi,
- Müşterilere adil davranmak,

2.2.7 Stratejik Algı Yönetimi

Uluslararası örgütlerin yaygınlaşması, sivil toplum örgütlerinin güçlenmesi, devlet dışı diğer aktörlerin etkinliğini artırması ve küresel medyanın gelişmesi, içinde bulunduğumuz dönemde “sert güç”, “yumuşak güç” ve “akıllı güç” tartışmalarını gündeme getirmiştir. Güç, yaşanan döneme, var olan aktörlere ve mevcut olaylara göre bu üç kavram arasında geçişkenlik ve değişim gösterebilir.

- Bir ülke, istediği hedeflere ulaşmak için askeri güç ve dayatmayı içeren **sert gücü** kullanarak müdahale edebilir
- O ülkeyi örnek alan, refah seviyesine ve fırsatlarına özenen ülkelerin kendisini izlemesiyle **yumuşak gücü** de kullanabilir.
- **Akıllı güç** ise sert güç ile birlikte yumuşak gücün etkin biçimde kombine edilmesini esas alır.

Yumuşak güç kavramına ilk defa, 1990 yılında Joseph S. Nye tarafından yayımlanan "*Liderliğe Zorunluluk: Amerikan Gücünün Değişen Doğası*" adlı kitabında yer verilmiş; daha sonra 2004 yılında, yine Nye tarafından yayımlanan "Yumuşak Güç : Dünya Siyasetinde Başarının Yolu)" adlı çalışmada ABD açısından ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Financial Times dan Martin Wolf , Joseph Nyein yumuşak güç kavramıyla kast ettiği gücü, bir halkın özlemlerini ve liderlerinden talep ettiklerini değiştiren etki olarak yorumlamıştır. Bazıları bunun bir güç olup olmadığını sorguluyor. Ancak önemli olan isim değil. İsterseniz buna cazibe deyin. Önemli olan meselenin gözle görülür gerçekliği." dir diyerek tamamlıyor.

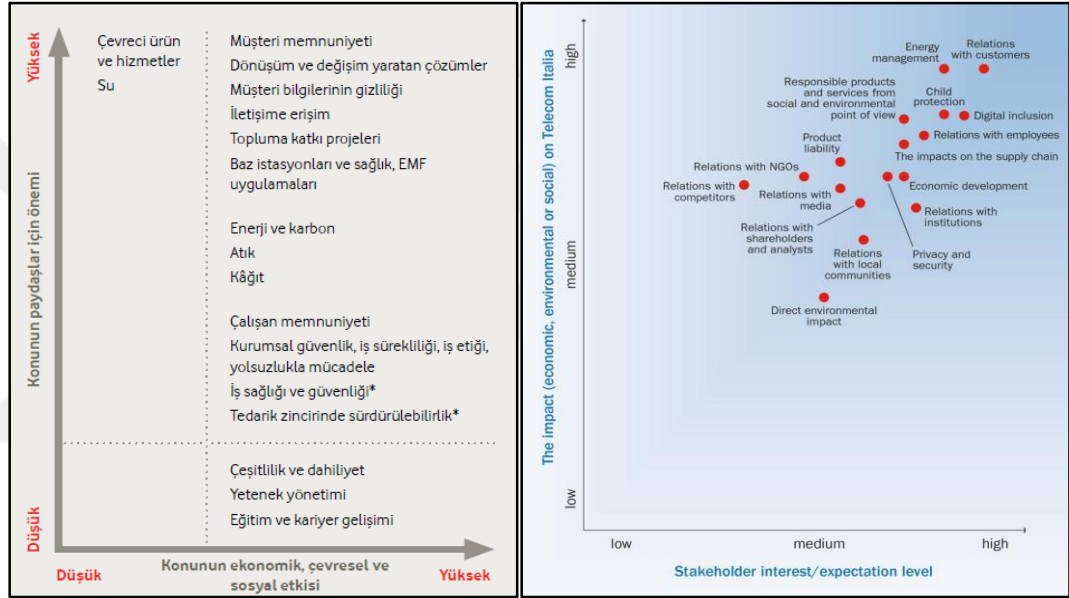
Yumuşak güç kavramını literatüre kazandıran Joseph Nye'nin "Eğer istediğim şeyi istemeni sağlayabilirsem, o zaman yapmak istediğim şeyi yapman için seni zorlamama gerek yoktur" sözünde zorbalık yerine işbirliği ve ikna süreçlerinin esas alındığını bilmekteyiz.

14 Şubat'ta bir gül alırsınız 25 lira, 15 Şubat'ta alırsanız 5 lira. Ama sevgilinizin, eşinizin algısına öyle bir yönetilir ki; "eşin sana o gün o gülü getirmedi mi seni sevmiyor" dur. O çiçek illa o gün gelmesi gerekiyormuş ve o gün diğer günlerden çok özelmış mesajını vermek için tüm kitle iletişim araçları kullanılır. Sonuçta siz ne öncesinde ne de sonrasında o gülü satın alırsınız, algıyı yönetenlerin istediği günde belirlediği fiyattan satın alırsınız. Bu durum algıların yönetiminde yumuşak güç kullanımına en büyük örneklerden biridir.

Kamu brokrasisi alanında çokça kullanılan Algı Yönetimi'ni stratejik boyutta ele almak artık konjektürel bir zorunluluk olarak hissedilmektedir. Algı yönetiminin stratejik yansıması aslında Müşteri Odaklılık Stratejisinin doğru kullanılmayan parçalarını birleştirecek bir çatı olarak ortaya çıkar. Stratejik Algı Yönetimi anlayışı, Müşteri memnuniyet endekslerinin temelinde Algılanan Değerin, tüm parçaların merkezi olduğunu savunur. Müşteri memnuniyetinin karlılığa olan olumlu etkisinin araştırıldığı birçok doktora seviyesindeki tez araştırmalardan ve müşteri memnuniyetini konu alan birçok araştırmadan da şirketlerin sürdürülebilirliklerine dair olumlu sonuçları gözlemleyebiliriz.

Tüm bunlar pazarlama faaliyetleri sınırında incelendiğinde kısır döngü içine girildiğini görmekteyiz. Müşteri memnuniyetini karlılık olarak yorumladığımızda bir kurumun tüm fonksiyonlarının nihai çıktıya mutlak etkileri vardır. Dolayısıyla müşteri, kurumun stratejik yönetim bakış açısıyla; çatı stratejilerinin, kurumsal stratejilerinin, rekabet stratejilerinin ve fonksiyonel stratejilerinin odak noktasında olmalıdır.

Şekil 2.2.7.1: Sürdürülebilirlik Raporlarından Odak Noktaları



Kaynak: Vodafone 2013-2014 ve Telecom Italia Mobile 2013 Sürdürülebilirlik Raporları

Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarına bakıldığında en önemli konunun müşteri odaklılık veya müşteri memnuniyeti şeklinde ifade edildiğini görmekteyiz. Yukarıdaki tablolarda Vodafone ve Telecom Italia Mobile şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlarındaki odak noktalarının değer haritalanmasını görmekteyiz. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri ilişkileri konusu en yüksek değere sahip konumdadır.

Mel Wilson, kurumsal sürdürülebilirliği, ekonomik büyüme ve kar maksimizasyonunun bir alternatifi olarak tanımlamaktadır.. Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketin çevresel koruma, sosyal adalet ve eşitlik ve ekonomik kalkınma gibi sürdürülebilir kalkınma ile ilgili sosyal amaçların da yerine getirilmesi gerektiğini belirtir.

Ünlü strateji uzmanı Bob Willard günümüz şirketlerini ikiye ayırıyor: 1) çıkış noktası sürdürülebilirlik olan şirketler ve 2) sürdürülebilirliği kurumlarına entegre etmiş şirketler. İlk gruptaki şirketler bir yandan başarılı bir ticari işletme olurken daha iyi bir dünyaya ulaşmak sonucuna katkıda bulunmayı hedefliyorlar. İkinci gruptaki şirketler ise daha iyi bir dünyaya katkıda bulunmak amacıyla yola çıkmış ve başarılı bir işletme olarak bu amaçlarına ulaşmış şirketlerdir.

Türkiyedeki mobil iletişim şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlarındaki odak noktalarına baktığımızda Avea, müşteri odaklı ve entegre bir yaklaşımla sürdürülebilir büyümeye odaklanırken aşağıdaki odak noktalarını belirlemiştir.

- Segment bazlı yaklaşım ile en iyi müşteri deneyimi
- Verimli ve etkin operasyonlar
- Yeni gelir alanları
- Organizasyonel mükemmellik için insan kaynağına yatırım

Vodafone değerlerinden bahsederken “Müşterilerimizin yaşamın fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirmelerine ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olurken hızlı, kaliteli, sade ve güven veren bir hizmet sunuyoruz. Tüm kullanıcılarımızın, müşteri odaklı, yenilikçi, rekabetçi ve yerel köklere sahip uluslararası bir şirket olduğumuzu görmeleri yönünde ilerliyoruz.” ifadesini kullanıyor.

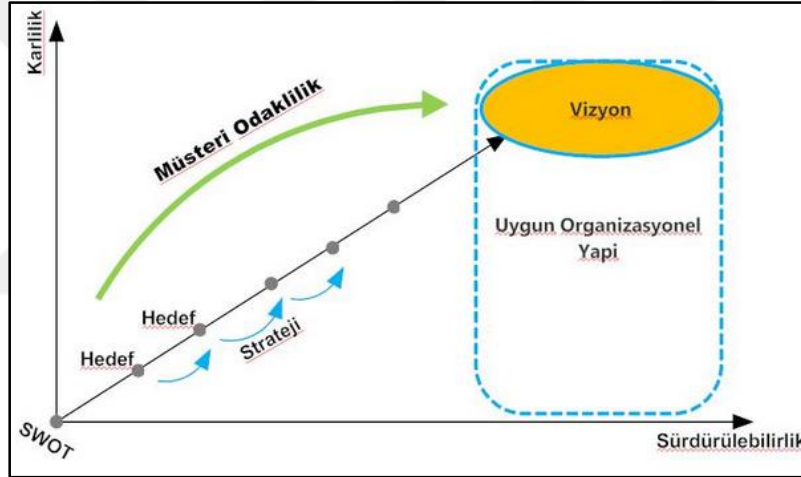
Turkcell ise değerlerinin arasında “önce müşteri için varız” parolasını en başa koyarken stratejik önceliklerini lider iletişim ve teknoloji şirketi olarak şu şekilde sıralıyor:

- Müşteri odaklı inovasyon
- Operasyonel Mükemmellik
- Rekabetçi servis/ürün
- Teknoloji ihracatı

Türkiye’deki üç operatörün de sürdürülebilirlik raporlarında belirttikleri değerler ve stratejik odak noktalarında “Müşteri Odaklılık”, “Sürdürülebilir Büyüme”, “Yeni iş alanları” gibi ortak noktalar olduğunu görmekteyiz.

Stratejik Algı Yönetimi, Müşteri Odaklılık Stratejisinin yeni bir metodolojisini belli kalıplar içerisinde ortaya koymaktadır. Proje yönetiminde multidisipliner bir anlayış, organizasyonel anlamda müşteriye yakınlık, müşterinin algıladığı değerini hedef olarak görülmesi gibi temel bakış açılarından yeni modern bir yönetim anlayışı ortaya çıkacaktır.

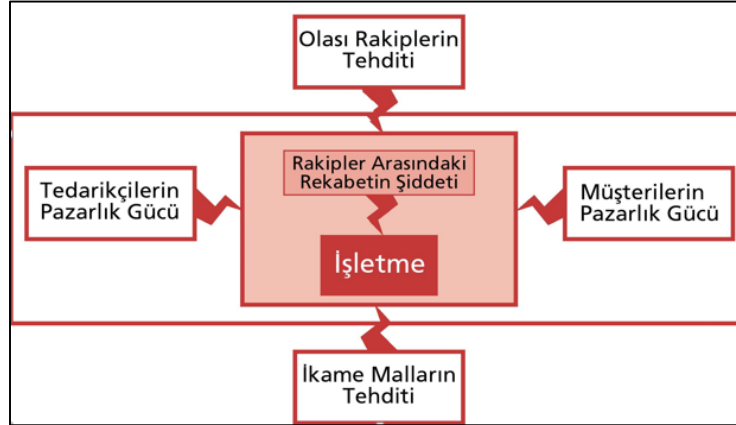
Şekil 2.2.7.2: Stratejik Algı Yönetimi



Kaynak : Kendi tasarımı

M. Porter, “Başarılı stratejiler her zaman ve her durumda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik olmalıdır” ve “Tek bir kar merkezi vardır, o da müşterinin kendisidir” sözleriyle müşteri odaklı bir rekabet stratejisi oluşturmanın önemine işaret etmektedir. Üstteki grafikte Stratejik Algı Yönetimi, karlılık ve sürdürülebilirlik eksenlerinde vizyona ulaşmayı temel strateji olarak belirlediği “müşteri odaklılık” ile gerçekleştirilebileceğinin tanımını ortaya koymaktadır.

Şekil 2.2.7.3: Porter'ın Rekabet Analizi



Kaynak: Ülgen, H. & Mirze K., 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*

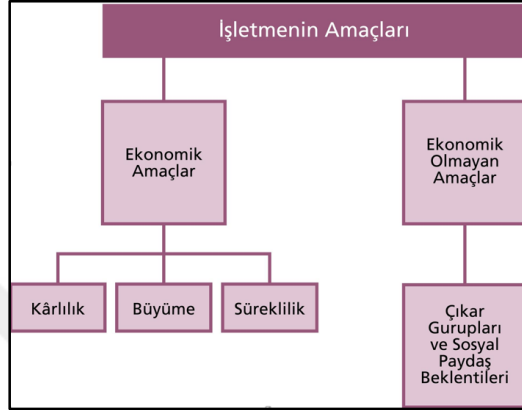
Porter'ın Rekabet Analizi'nde müşterilerin gücü

- Müşterilerin alım miktarı işletmenin cirosunda önemli bir orana sahipse,
- İşletmenin ürünleri standartsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa,
- Müşterilerin, malını satın aldığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı (geriye doğru entegrasyon tehdidi) yüksek ise,
- Müşterilerin sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları halinde,
- Müşterilerin, işletmeyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması veya çok düşük olması halinde çok yüksektir.

Telekom sektöründe yoğun bir rekabetin olduğu ve müşterilerin kolayca rakibe geçebildiği bir durum söz konusudur. Bu da telekom sektörü için en büyük rekabetin müşteri odağında yaşandığını göstermektedir. Ülgen ve Mirze'nin yaptığı bir işletmenin amaçlarının sınıflandırılmasında ekonomik amaçlara bakıldığında Stratejik Algı Yönetiminde vizyona doğru görülen eksenlerdeki karlılık ve sürdürülebilirliği görebilmekteyiz. Büyüme ve süreklilik olarak belirtilen ekonomik amaçlar aslında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak anlamına gelmektedir. Bunu sürdürülebilirlik çatısı altına aldığımızda ekonomik olmayan amaçları da işin içine dahil etmiş olmaktadır. O halde "Karlılık ve Sürdürülebilirlik"

yeni iş dünyasının konjektürel olarak zorunlu kıldığı rekabet eksenleridir. Hedefe ulaşmak isterken bu eksenler üzerinde ne kadar ilerlenebildiğine bakılması gerekir.

Şekil 2.2.7.4: İşletmenin Amaçları



Kaynak: Ülgen, H. & Mirze K., 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*

Şirketin stratejik olgularından doğru vizyon belirlemek müşteri algısını etkileyecek, sürükleyici ve ilham verici bir liderlik davranışı sergilemek de müşteri bağlılığını artıracaktır. Stratejik algı yönetimi içerisinde misyon, vizyon ve liderlik kavramları müşteriler gözönüne alınarak oluşturulmalıdır.

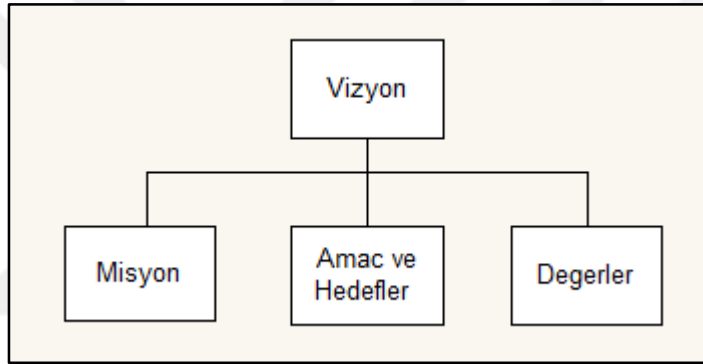
Misyon, “bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerler” dir. Bu bağlamda misyon, bir işletme veya örgütün “kuruluş ve varoluş nedeni”ni açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir.

İşletmelerde misyon, stratejistlere ve çalışanlara yol gösteren bir rehberdir. Yönetimin başlangıç evresinde, misyonun tanımladığı sınırlar içinde ele alınması ve hazırlanması gereklidir. İşletme misyonu, işletmenin içinde ve dışında tüm sosyal paydaşlara işletmenin işi, değerleri, felsefesiyle ilgili bir biçimsel açıklama özelliğindedir. İşletme misyonu, koyduğu değer ve felsefe normları ile çalışanlar arasında ortak bir “bağlayıcı” elemandır. İşletmenin bütünü açısından işletmenin temel bir misyonu olmasının yanında her

yönetim düzeyindeki değişik iş birimlerinin de işletmenin temel misyonu ile uyumlu bir misyonu vardır. (Ülgen, Mirze, 2004)

Vizyon bir işletme veya kurumun gelecekte ulaşmak istediği yeri, varmak istediği durumu ifade eder. Bu bağlamda vizyon kuruluşun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan araç olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin vizyonu; misyonu, amaç ve hedefleri ile değerlerinin bir bileşkesidir.

Şekil 2.2.7.5: Vizyonun Unsurları



Kaynak: Ülgen, H. & Mirze K., 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*

Güçlü vizyonların genelde etkin bir liderden kaynaklandığı görülür. Liderlik kelimesi ingilizcede “cost to go with someone” yani birisiyle gitme nedeni anlamına gelmektedir. Lider bir kişiden çok, o kişiyi takip etme sebebidir. Lider olmak, iszi takip edebilecek olan insanlara sunulabilecek vizyon ile ilgilidir. Bu noktada Simon Sinake’in “ilham verici liderlik” yaklaşımını belirtmek gerekir. Simon Sinake “Golden Circle, Altın Çember” ismini verdiği teorisinin içerisinde esinlendirici, ilham verici liderliği anlatmaktadır. Bu teorisinin içerisinde insanların onların duygularına dokunabildiğinizde sizi takip ederler, liderler mutlaka gerçekleştirilecek bir hayal sunmalıdır ki bunun adı da vizyondur. Liderin yeteneği sadece bu vizyonu insanlara geçirebilme düzeyinde görülür. Böylelikle hedef kitlenin algılarını çok iyi yönetebilen liderler akılda kalıcı olabilmektedir. Simon Sinake “Altın Çember” ismini verdiği teorisinde liderlerin niçin,nasıl ve ne sorularını sırayla soran ve anlatan insanlar olduğunu, diğer bütün insanların ise bu soruları ters sıradan sorduğunu

belirtiyor. Bir insane inanacağı bir neden verirseniz sizing peşinizden geleceğini anlatmaktadır.

Liderlerin şirket algısına etkilerini Saydam şöyle örneklendiriyor: Hedef kitlenin kültürünü doğru analiz etmez ve gerektiği kadar dikkate almazsanız, ayağınızda prangalarla dolaşır hale gelirsiniz. Türkiye ekonomisine yön veren Koç Holding ve Sabancı Holding'i ele alalım. Koç Holding rakamsal kıyaslamalarda her zaman önde. Buna rağmen Vehbi Koç'un vefatından sonra Koç topluluğu, halka yakınlık anlamında Sabancı'nın gerisinde kalmıştır. Bu da algı haritalarını bütünüyle etkilemektedir. Burada dönemin iki lideri Sakıp Sabancı ve Rahmi M. Koç'un duruşları belirleyici olmaktadır. Biri uluslararası, diğeri yerel; biri daha çok Amerikan, diğeri daha çok Türk; biri Osmanlı'ya yakın nefis bir İstanbul Türkçesi'yle konuşur, diğeri belki gerektiği yerlerde belirgin bir Kayseri-Adana aksanıyla; biri medyada mümkün olduğu kadar az görünmeye çalışır, diğeri neredeyse güç kirlenmesine neden olacak derecede medyayla iç içedir; birini çalışanları pek ender olarak yakından görür, diğeri çalışanlarıyla el ele, kucak kucağadır.

Liderlerin kültürel duruşlarının sonucu ortaya çıkan "halka yakınlık" parametresindeki algılama farklılıkları, diğer bütün algılamaları da doğrudan etkiler. (Saydam, 232-233)

Stratejik olarak ele alınabilecek bir diğer unsur ise fiyattır. Fiyat, dar anlamda, mal ya da servis için ödenen para miktarı, geniş anlamda, tüketicilerin mal ya da hizmeti kullanmak ya da sahip olmak için takas ettikleri değerlerin toplamıdır. Müşterilerin ne kadar fiyat ödemeye istekli oldukları ihtiyaçlarına ve belirli bir zaman ve mekânda verilen hizmetin önemine göre farklılık göstermektedir. Fiyatın beklenen kaliteye etkisi olduğuna inanılmaktadır, çünkü yüksek kalitedeki ürünler ve hizmetler düşük kalitedeki ürünler ve hizmetlere nazaran daha pahalı olmaktadır. Tüketiciler denemedikleri hizmet ve ürünleri genellikle imaj, kalite ve fiyat değerine göre beklentileriyle kıyaslarlar. (Dodds vd., 1991: 310; Zeithaml vd., 2000: 134).

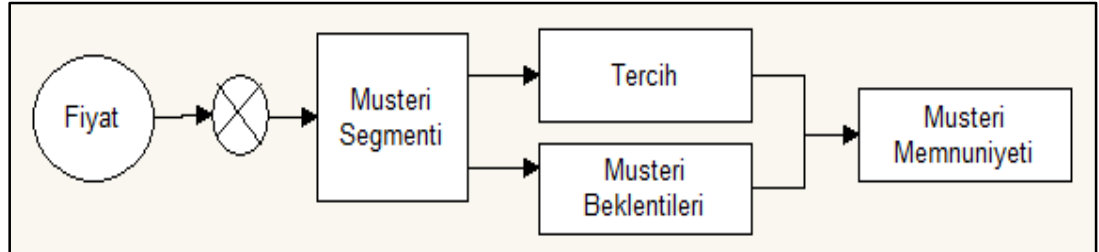
Değer Temelli fiyatlandırma tüketicilerin üründen elde ettikleri faydaya verdikleri değeri anlamak ve bu değeri elde edecek fiyatı belirlemek şeklindedir. Fiyat politikası hedefini, müşteriler açısından; fiyatı rakip ürünlerin fiyatları ile karşılaştırma, fiyat uygunluğunu belirleme, fiyat ile ürün kalitesini karşılaştırarak algılanan fiyat adilligini iyileştirme, fiyat algılamasını etkileme olarak belirtebiliriz. (Bruhn, 2004, s. 166).

Fiyat, sürüm, pazar payı, maliyet ve kar arasındaki karşılıklı ilişkilerin arkasında karar verici konumundaki tüketicilerin var olduğu, onların sunulan mal ve hizmetlere karşı taşıyacakları değer yargıları, fiyat beklentileri, fiyat algıları, fiyat imajı ve kafalarında ödemeye hazır olduğu bir bedelin oluşmuş olabileceği asla göz ardı edilmemelidir. Fiyatın potansiyel ve kazanılmış müşteriler üzerinde etkisini gösterebilmesi için işletmelerce belirlenecek fiyat politika ve stratejileri müşteri odaklı olmalıdır. İşte ancak o zaman müşteri bağlılığından söz edebiliriz. Karın devamlılığının sağlanması, üretim ve yönetim maliyetlerinin düşmesi, rekabette üstünlük sağlanması gibi bir çok avantaja ancak sadık müşterileri olan işletmeler sahiptir. (Diller, 2000)

Fiyatın müşteriler tarafından nasıl algılandığı, müşterilerin zihinlerinde bulunan referans fiyat seviyesine bağlıdır. Müşterinin, ödediği fiyatı kafasındaki referans fiyat ile karşılaştırmasından elde ettiği psikolojik tatmin ve memnuniyet müşterinin alışveriş miktarını ve alışverişe harcadığı süreyi de artırabilir. (Grewal ve Compeau, 1993)

Stratejik Algı Yönetimi çerçevesinde ele alındığında fiyat, müşteri segmenti bazında satın alma karar sürecinde son tercihleri ve müşteri beklentilerini etkiler. Bu etkileşim sonuçta müşteri memnuniyetine yansır.

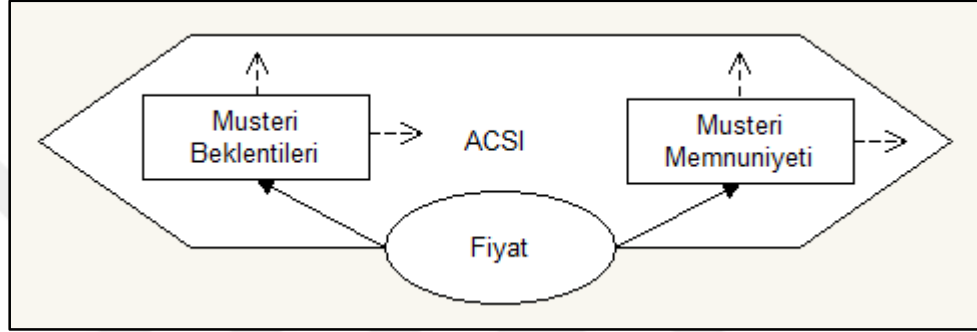
Şekil 2.2.7.6: Fiyat, Tercih, Müşteri Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi



Kaynak : Kendi tasarımı

Bu şemadan Müşteri segmenti ve tercih değişkenlerini çıkarıp Müşteri Memnuniyeti Modeline (ASCI) indirgeme yaparsak fiyatın memnuniyet ve beklenti üzerine etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Şekil 2.2.7.7: Fiyat, Müşteri Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi



Kaynak : Kendi tasarımı

3. MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzün rekabetçi pazar koşullarında başarılı olabilmek için, şirketler müşteri odaklı olmak, müşteriyi rakipten kazandıktan sonra onlara daha büyük katma değer sağlayarak elde tutmak ve verdikleri hizmeti geliştirmek zorundadırlar. Ancak müşteriyi tatmin edebilmek için herşeyden önce onların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya mecburdurlar. Sonuç itibariyle, sağlam temellere dayanan bir pazarlamanın yolu, titiz bir müşteri analizinden geçer. (Saydam, 2012:201)

İstinye Park alışveriş merkezinde başlatılan bir uygulama müşteri kavramına zamansal anlamda yeni bir tanımlama yapmamıza olanak sağlamaktadır. İstinye Park AVM de alışverişini tamamlayıp otoparka inen müşteri için paketlerle araca yürümek zor olmasının düşüncesiyle akülü araçlarla müşteriye hizmet verilmektedir. Burada müşteri ile etkileşimde olunan her an bir deneyim doğurmaktadır. Burada bir hizmet sonrası deneyim iyileştirme

sözkonusu iken, müşterinin tam bir müşteri deneyim yolculuğu içinde ele alındığını görebilmekteyiz. Günümüzde de müşteriye hizmet öncesi, hizmet sırası ve hizmet sonrası olarak değerlendirmek gerektiği açıktır. Bu zamansal bölümlendirme müşterilerin algılarında farklılaşmaların olabileceği sınırlardır. Starejik Algı Yönetimi çerçevesinde de müşteriye tanımlarken bu zamansal bölümlenmeden faydalanarak ifade etmek gerekmektedir.

3.1 MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Rightnow, 2011 N.America Customer Experience Impact Report'a göre

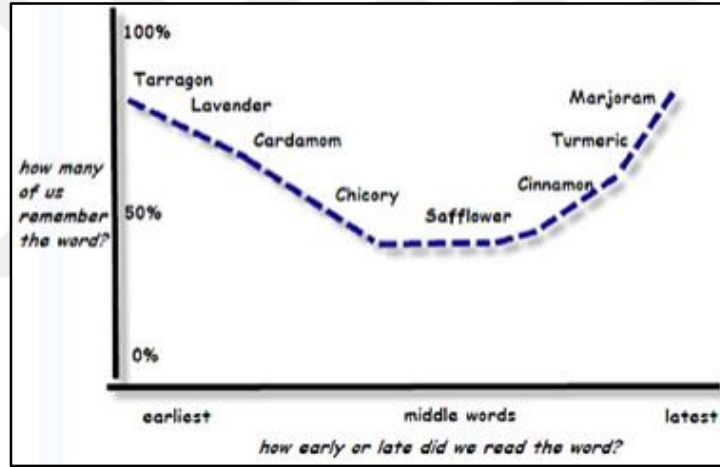
- Müşterilerin %73'ü gülyüzlü/yardımsaver personeli olan markaları tercih ederken, %33'ü imajı iyi olan markaları tercih ediyor.
- Müşterilerin %86'sı daha iyi bir müşteri deneyimi için daha yüksek bedel ödemeye razı iken, %89'u kötü bir müşteri deneyiminden sonra rakip markayı tercih etmektedir.

Müşteri Deneyimi Yönetimi, müşterilerin deneyimini stratejik bir şekilde yönetmek için oluşturulan süreç olup tamamıyla müşteri odaklı bir yaklaşımdır. Müşteri ile etkileşimde bulunulan her iletişim noktası dikkate alınarak bir deneyim oluşturulması gerektiği üzerine kurulmuştur. Burden hareketle Müşteri deneyim yönetimini, müşterilerin firmaya verdikleri toplam değeri maksimize etmek için tüm temas noktalarındaki tüm ilişkileri yönetme bilim ve sanattır şeklinde tanımlayabiliriz.

Müşteri deneyimi yönetimi, postmodern pazarlama anlayışının bir eseri olarak, odağını üründen, müşteriye kaydırmıştır. Müşterinin dünyasına, hem analitik hem de yaratıcı bir bakış açısıyla bakarak, bu dünyayı şekillendirecek araçları kullanmaktadır. Müşteri deneyimi yönetimine göre, firmaların, büyümelerini devam ettirmek ve kârlılık arz edebilmek için, müşteri deneyimini analiz etmeleri, deneyim odaklı bir strateji belirlemeleri ve entegre araçlar ile bu stratejiyi uygulamaları gerekmektedir. (Korkmaz, 2010:45)

Müşteri deneyim yönetimi içerisinde zamansal bölümlenimin ciddi şekilde ele alınıp müşteri deneyim yolculuklarının buna göre tasarlanması gerekmektedir. Davranışsal psikoloji araştırmaları insanların sıralı bir bilgi veya deneyim akışında ilk ve son uyarıların daha çok akılda kaldığını göstermektedir. Tarragon. Lavender. Cardamom. Chicory. Safflower. Cinnamon. Turmeric. Marjoram kelimeleri gözleri bağlı deneklere okunur ve onlardan bu kelimeleri tekrar etmeleri beklenir. Şekil den de çok net anlaşıldığı gibi insanlar ilk ve son duydukları kelimeleri daha fazla duymaya eğilimlidir. Orta bölümdeki kelimelerin hatırlanma sayısı ise oldukça düşüktür.

Şekil 3.1.1: Sıralı Pozisyon Etkisi (Davranışsal Psikoloji Araştırmaları)

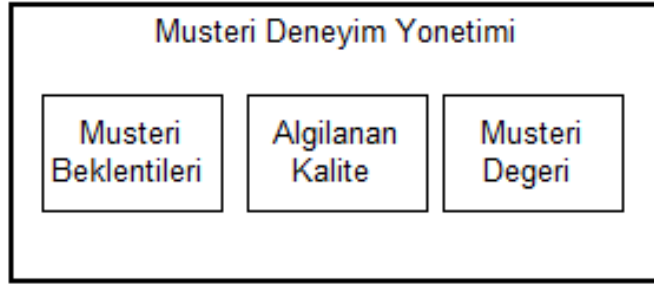


Kaynak : <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2013/11/22/blindfold/>

Müşteriler deneyim yolculuklarının başında ve sonunda yaşadıkları deneyimleri hatırlamaya çok daha eğilimlidir. “Çarpıcı başlangıç” ve “Mutlu Son” kavramlarına yoğunlaşan firmalar müşteri algılarını yönetmiş olacaktır. İşte bu da algı yönetiminin stratejik boyutuna bir örnektir.

Stratejik Algı Yönetimi içerisinde müşteri deneyim yönetiminin algılanan ürün ve hizmet kalitesini doğrudan etkilediği ve daha fazla müşteri değeri yaratmada etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca müşteri beklentileri üzerindeki etkisini de SERVQUAL modelinden bilmekteyiz.

Şekil 3.1.2: Müşteri Deneyim Yönetimi Etki Alanı

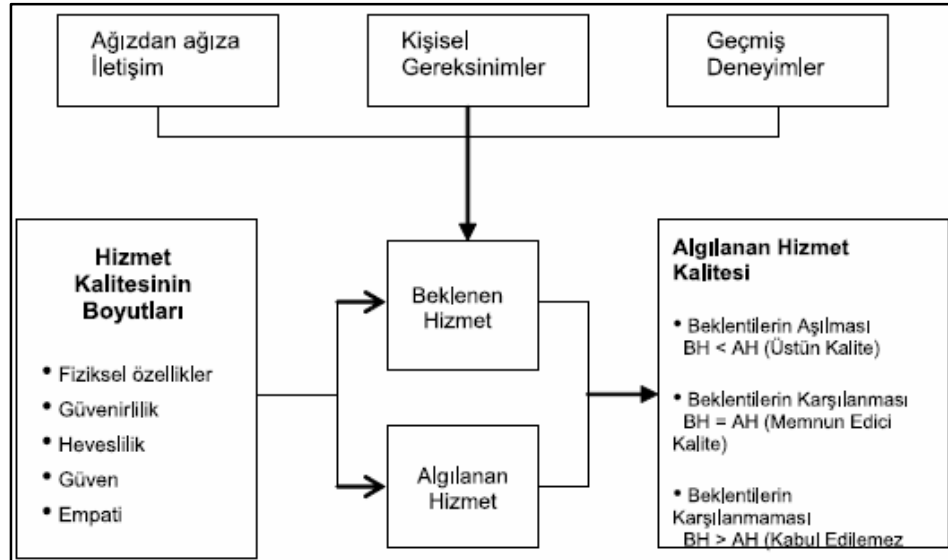


Kaynak : Kendi tasarımı

3.1.1 Müşteri Beklentileri Ve Müşteri Deneyim Yönetimi İlişkisi

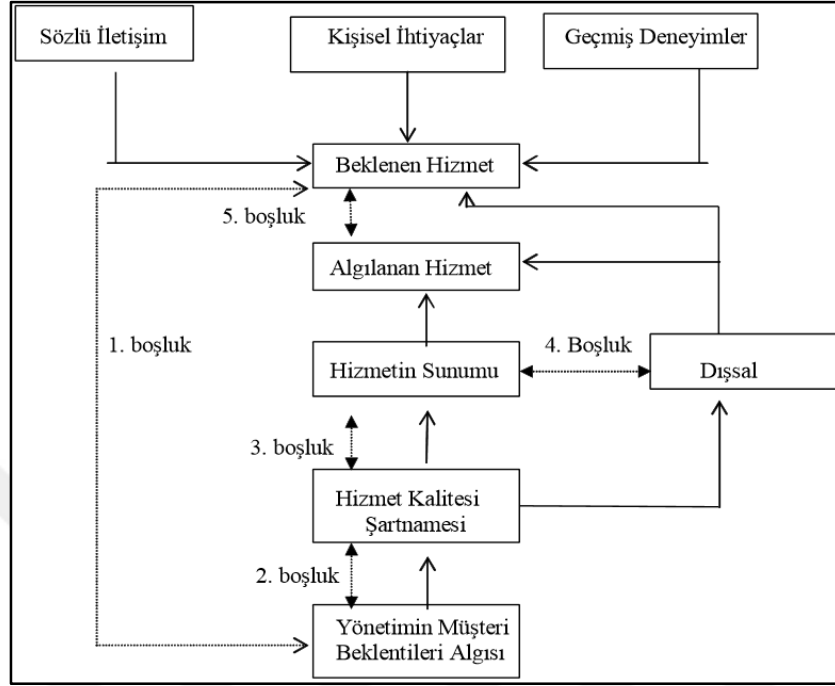
Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL yönteminde hizmet kalitesi problemlerinin varlığını gösteren beş fark bulunmaktadır. Bu farklar, müşteri beklentileri ile algılamaları arasındaki farklılıklardır ve farkların yönü ve büyüklüğü hizmet kalitesini tanımlamaktadır (Parasuraman, 1995:44)

Şekil 3.1.1.1: Hizmet Kalitesinin Boyutları



Kaynak: Parasuraman vd, 1995:44

Şekil 3.1.1.2: Servqual Modeli Fark Noktaları



Kaynak: Parasuraman, Zeithalm, Berry 1991

Burada belirtilen farklar üzerine yapılan araştırmalar müşteri beklentilerinin hizmete ilişkin boyutlarını yönetme için kullanılabilir bir yöntem olabilir. Bu da müşteri deneyim yönetimine işaret eder.

Müşterilerin fiyat ile kalite arasındaki ilişkiyi doğrusal olarak algılaması aynı zamanda beklentilerin değişimine de doğrusal etki etmektedir. Nispeten ucuza aldığı hizmetten çok yüksek beklentilere girilmezken asgari düzeyleri sağlaması istenir, nispeten pahalı bir hizmetin kaliteli olduğunu düşünen müşterinin beklentileri de yükselirken, kendini daha özel hissettirecek istisnalar için beklenti içerisine girebilir. Bu da şirketler için daha fazla müşteri değeri yaratılmaya bir fırsat ve karlılığa doğru uzanacak bir yoldur.

İmaj-itibar-marka üçlemesinin de müşteri beklentilerine doğrusal bir etkisi vardır. Müşterilerin algısında olumlu yere sahip olan firmalardan istenen daha faydalı hizmetler sunmasıdır. Bunun yanında müşteri beklentileri içerisinde sadece müşteriye sunulacak hizmet değil, toplum için oluşturulacak faydalar, sosyal sorumluluk çalışmaları, yenilikçilik,

müşteriyle daha yakın iletişim kurması da yer alır. Bu noktalar Stratejik Algı Yönetimi araçları olarak belirtilmiştir.

3.1.2 Algılanan Kalite ve Müşteri Deneyim Yönetimi İlişkisi

Christian Grönroos (Grönroos, 2000: 46) “Hizmet, her zaman olmasa da, normalde bir dizi soyut veya daha az soyut aktiviteden oluşan, hizmet sağlayıcı kapsamında görevi yerine getiren kişi ile ya da fiziksel kaynaklarla, müşteri arasında oluşan bir ilişkidir” tanımını yaparak bu ilişki sonucunda müşteri sorunlarına çözüm üretildiğinden bahsetmektedir. Aynı çalışmada hizmet kalitesinin, müşterilerin hizmet verenden beklentileri ile hizmet verenin performansının karşılaştırılmasıyla ortaya çıktığını belirtmiştir.

Adrian Payne ise hizmeti “üretilen bir ürünle ilişkili olabilen veya tek başına müşterilere sunulan, içerisinde soyutluk bulunan ve müşterilerle ilişki kurmayı gerektiren, sahipliğin tamamen müşteriye geçmediği, geçici bir sahiplenmeye yol açan bir aktivitedir” diye tanımlamaktadır (Payne, 1993:6).

Hizmet kalitesi beklenen seviyede olmadığı durumda işletmeler sadece hizmetten memnun olmayan müşterilerini değil; onların olumsuz görüşünü iletceği potansiyel müşterileri de kaybedeceklerdir. ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucuna göre aldığı hizmetten şikayeti olan müşteriler, dokuz-on kişiye bu problemden bahsetmektedirler. Aldığı hizmetten memnun olanlar ise bunu ancak beş kişi ile paylaşmaktadırlar. (Dean ve Evans, 1994:9).

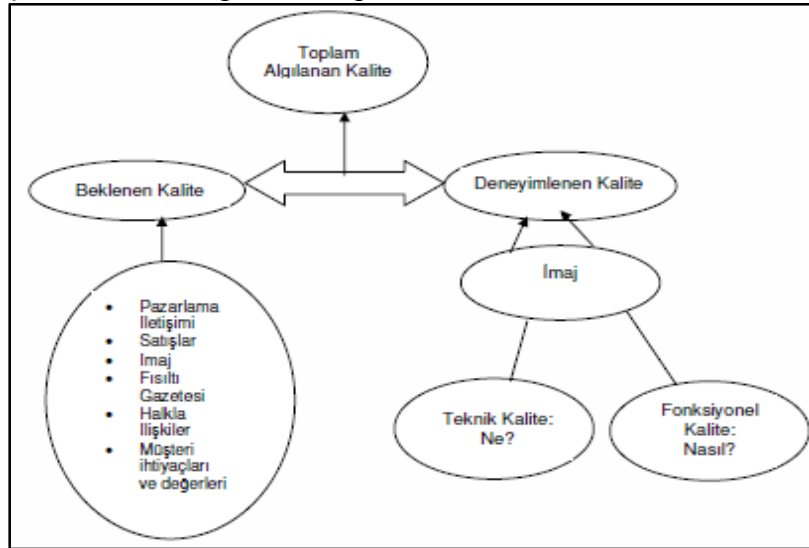
Algılanan kalitenin en mükemmel tanımını Peter Drucker’ın “*Quality in a service or product is not what you put into it. It is what the client or customer get out of it.*” “Kalite ürüne veya hizmete ne koyduğunuz değil, müşterinin ondan ne anladığıdır.” sözünde görebilmekteyiz.

Parasuraman ve arkadaşları, algılanan kalite süreci, bir davranış biçimi olup, içerik itibariyle tatminle ilgili olmakla birlikte tatmine eşit değildir ve algılanan performans ile beklentilerin mukayesesi sonucunda ortaya çıkmaktadır şeklinde tanımlamışlardır. Yani müşterilerin beklentileri ile hizmet deneyimi sonrasındaki algıları arasındaki farkın derecesi ve yönüdür yorumu getirilebilir.

Grönroos'un hizmet kalitesi konusunda geliştirdiği modelin temelini, algılanan toplam kalite oluşturmaktadır. Algılanan toplam kalite, müşterinin beklediği kalite ile hizmet sunumu sonrası yaşadığı kalitenin karşılaştırılması ile oluşmaktadır (Seyran, 2004:44). Beklenen kalite, imaj, pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler gibi pek çok fonksiyona bağlıdır. Bu faktörlerin bir kısmı, firma tarafından kontrol edilememektedir. Kontrol edilemeyen faktörler, firmanın reklamları vb. geçmiş performansına bağlı olarak sonradan ortaya çıkmaktadır (Grönroos, 2000:67).

Şekil 4.5.1 geleneksel pazarlama aktiviteleri sonucunda oluşan beklenen hizmet kalitesi ile deneyimlenen kalite arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Algılanan hizmet kalitesi düzeyi, beklenen ve deneyimlenen kalite arasındaki açık ile ölçülebilir.

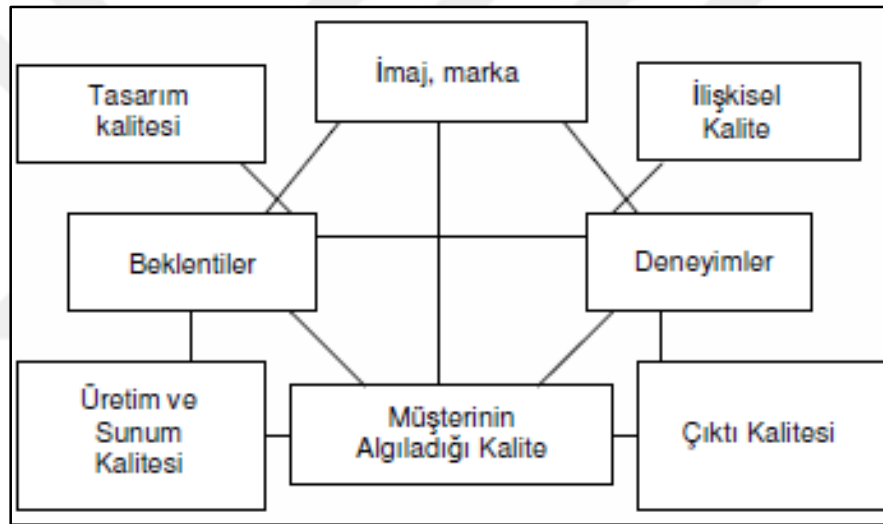
Şekil 3.1.2.1: Algılanan Toplam Kalite



Kaynak: GRÖNROOS, Christian, *Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley and Sons Ltd. Second Edition, 2000.

Gummesson'un 4Q Modeli'nin çıkış noktasında, hizmetlerin ve fiziksel ürünlerin, sunulan hizmetlerde, birbirine entegre parçalar gibi algılanması fikri bulunmaktadır. Bu nedenle model, hizmet ve mal unsurlarını harmanlamaktadır; bunun sonucunda da sadece mala veya hizmete bağlı kalmaksızın, kalitenin yönetimi ve geliştirilmesi konusunda yarar sağlamaktadır. Model, "beklentiler" ve "deneyimler" değişkenlerinin yanı sıra "imaj" ve "marka" değişkenlerini de kapsamaktadır.

Şekil 3.1.2.2: Gummesson'un 4Q Kalite Modeli

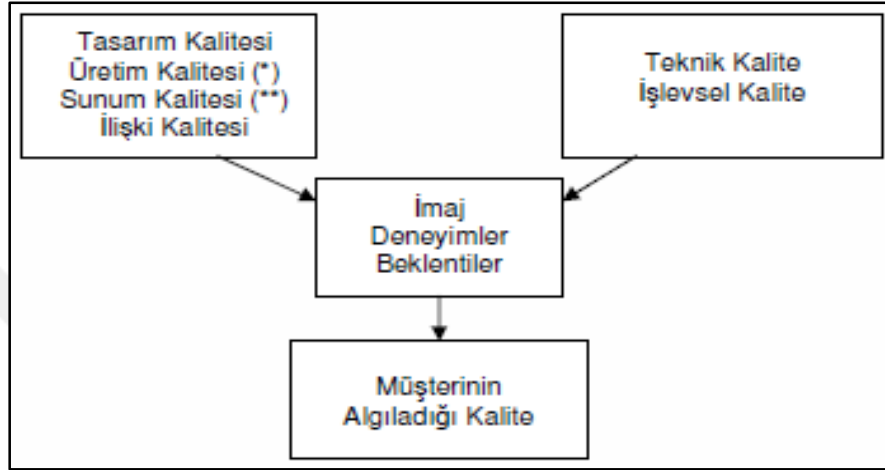


Kaynak: GRÖNROOS, Christian, Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach, John Wiley and Sons Ltd., Second Edition, 2000.

Grönroos ve Gummesson'un Entegre Modelinde, Gummesson'un kalite modelinde belirlenen dört tip kaliteye (tasarım, üretim, sunum ve ilişki kalitesi) ek olarak iki kalite daha ilave edilmiştir: "teknik kalite" ve "fonksiyonel kalite" eklenmiştir. Şekil 'te belirtilen modele göre müşteri, hizmet işletmesinin sunduğu hizmet veya hizmetlerden yararlanmadan önce, hizmetin kalitesine ilişkin beklentilere ve işletmenin imajı hakkında bir görüşe sahiptir. "Tasarım", "üretim", "sunum", "iliski", "teknik" ve "islevsel" kalite" ile "imaj", "beklentiler" ve "tecrübeler" bir araya gelerek müşterinin algıladığı kaliteye ulaşılmaktadır.

Müşteri deneyim yönetimi cephesinden bakıldığında bu modeled beklentiler, algılanan kalite ve deneyimler diğer etkenlerle birlikte birbirlerini etkilemektedir.

Şekil 3.1.2.3: Grönroos Gummesson Kalite Modeli



Kaynak: UYGUÇ, Nermin, Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi-Stratejik BirYaklaşım, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, Aralık 1998, s.34

Bu modele göre, müşterinin algıladığı kalite, işletmenin imajını da göz önüne alarak, beklediği hizmet ile algıladığı hizmeti değerlendirmesinin bir sonucudur. (Uyguç,1998:33)

3.1.3 Müşteri Değeri ve Müşteri Deneyim Yönetimi İlişkisi

Değer yaratma ile uzun vadeli müşteri ilişkileri arasındaki bağlantı somut ve soyut yararlar sağlmasına karşılık, müşterinin bütün bu yararları elde etmek için katlanacağı bedelin de “algılanan değer” içinde görülmesi gerekmektedir (Odabaşı, 2000, s.57). Algılanan müşteri değeri, yarar maliyet ilişkisi temelinde ifade edilmekte ve müşteri değeri müşterinin kişisel algıları olarak belirtilmektedir.

Müşteri değeri kavramının incelenmesine tarihsel boyutta bakarsak 1990’larda müşteri değerinin müşteri tarafından algılanan değerdir. 2000’lerde Rust ve diğerleri (2000,2004) müşteri değeri kavramına çifte değer yaratma bakışı getirmişler ve müşteri değeri,müşteri özkaynağı, marka değeri ve ilişki değerini beraber ele almışlardır. Zhang ve

Chen (2006,2008) de firmaların müşteri değeri yaratım sürecine müşterileri de dahil etmesi gerektiğini maliyetler açısından savunmuş ve müşteri değerini; müşteri ortak yapım, değer yaratımı, algılanan değer kavramlarının bileşkesi olarak sunmuştur.

Müşteri değerinin, dört anahtar boyutla incelenebileceğini ortaya koyan çalışmada alt gruplar ; fonksiyonel değer, sosyal değer, duygusal değer ve müşterinin algıladığı fedakarlıklardır. (Zeithaml,1988) Stratejik Algı Yönetimi çerçevesinde bu boyutlardan sadece sosyal değer üzerinde durmak gerekecektir. Müşteri değerinin sosyal boyutunda, bir müşterinin satın alınan bir ürün veya hizmetten elde edebileceği, imaj, statü, ait olma duygusu, kişisel kimlik gibi sosyal etkiler bulunur. Stratejik Algı Yönetimi çerçevesinde müşteri değerinde, müşterinin beklentilerinin üzerinde bir yaklaşımla müşteriye fayda sağlayacak aktiviteleri kendi ürün ve hizmet döngüsü içerisinde sağlayabilme fikri vardır. Bu amaç fonksiyonellikten, müşterinin fedakarlıklarından, ürün ve hizmete olan ilk duygusal tepkisinden çok daha farklıdır ve müşteri deneyimini hizmet öncesi,sırası ve sonrası gibi 3 bölümlü zamansal boyutta mükemmelleştirecek, bununla birlikte müşteriye beklenmeyeni sunacak bir vizyonun ürünüdür.

3.2 MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ SÜRECİ

Müşteri deneyimi yönetimi, dinamik ve 7/24 izlenmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç; müşteri deneyimlerinin yakalanması, devam eden süreçlerdeki etkileşimleri ölçmeyi, kaliteli bir müşteri deneyiminin resminin oluşturulması için deneyimlerin ve detaylarının analiz edilmesini ve analizlerin sonuçlarına göre iş süreçlerinin geliştirilmesini içerir.

Müşteri deneyimi yönetimi için, Schmitt'in (2003) belirttiği, 5 aşamalı bir süreç kullanılabilir.

- Müşterinin deneyim dünyasının analiz edilmesi
- Deneyimsel platformun oluşturulması

- Marka deneyiminin oluşturulması
- Müşteri ara yüzünün (temas noktası) tasarlanması
- Sürekli yaratıcılığın sağlanması

3.3 MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ EVRİMİ

Müşteri deneyim yönetimi uzmanı Dr. Hakan Tetik, Müşteri Deneyimini “ müşterinin, temas noktalarındaki ilişkilerisonucunda kuruma verdiği toplam değeri ifade eder” şeklinde tanımlamaktadır. Bununla birlikte müşteri bilincinin artmasıyla müşteri deneyim yönetiminin evrim geçirdiğini ifade etmektedir. Tetik’ e göre müşteri deneyim yönetimi evrimi aşağıdaki sıralamadaki gibi oluşmuştur:

- Pazarlama : daha iyi ürün ve hizmet
- Müşteri İlişkileri : daha iyi servis
- Online Servisler : daha kolay kullanım
- Müşteri Araştırmaları : daha iyi görüş
- Toplam Fayda : farklılaşma

3.3.1 Müşteri Deneyim Yönetiminde Pazarlama

Müşteri deneyimi yönetiminde ilk esas müşteriye sunulan ürün ve hizmetin iyileştirilmesidir. Bu anlamda ürün ve hizmette hata ayıklama ve geliştirme çabaları önem kazanmaktadır. Pazarlamanın en temel unsuru da üründür. Pazarlama fonksiyonu daha iyi ürün ve hizmet için müşteri deneyimlerini analiz etme ve bu geridönüşlerden faydalanma durumundadır. Aslında bu konu müşteri deneyim yönetiminin telaffuz edilmeye başlamasından daha öncelere dayanır. Ürün ve hizmet sağlayıcılar tarafından süregetirilen bu çabanın müşteri deneyim yönetiminin ilk evresi olduğunu bugün söylemek tam da yerinde olacaktır.

3.3.2 Müşteri Deneyim Yönetiminde Müşteri İlişkileri

Müşterilerin devam eden ilişkisi, müşteri sadakati ve artarak devam eden satın alma davranışları, güçlü rekabet koşullarında şirketleri koruyacak değerlerdir. Müşteri İlişkileri yönetimi, müşterilerle sürekli devam etmesi istenilen bu ilişkileri, operasyonel ve analitik olarak ele almaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin 4 temel aşaması :

- Müşteri Seçimi
- Müşteri Edinme
- Müşteri Sadakati
- Müşteri Derinleştirme

Bu aşamaların uygulanması sırasında yöntemlerini farklılaştırabilenler başarılı olabilmektedir. Greenberg, müşteri ilişkileri yönetiminin farklılaştırılması ile ilgili şu ifadelerde bulunmuştur : (Lager, 2007)

“Klasik CRM, artık pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri için uygun değildir. Artık bir müşteri eko sistemi-müşterilerin iş yapacakları şirketlerle nasıl ilişkide olacaklarını seçecekleri- olduğunun farkına varılması gerekmektedir. Bunun anlamı, firmaların, sadece ürün ve hizmetleri sağlamalarının yeterli olmadığı, aynı zamanda, müşteriye ve paralel olarak da firmaya değer sağlamaları için, araç ve kültürlerini müşteri deneyimi yaratmak için kullanmaları gerektiğidir.”

3.3.3 Müşteri Deneyim Yönetiminde Online Servisler ve Kolay Kullanım

Hayatın çok daha hızlı ve mücadele içerisinde yaşandığı, bilgi kaynaklarının çokluluğunun yanında bilgi kirliliğinin etkisinin ciddi hissedildiği bir sosyal ve teknolojik yaşamda insanlar ihtiyaçlarını en kolay şekilde karşılamak istemektedirler. Bu yüzden kendilerine fayda sağlayacak ürün ve hizmetlere en kolay şekilde ve en uygun maliyetlerle sahip olmak istemektedirler.

Teknolojinin gelişimi iletişim kanallarının artmasını sağladığı gibi bu iletişim kanalları üzerinden de birçok ürün ve hizmet sunulur hale gelmiştir. Online hizmetler olarak adlandırılan internet üzerinden erişilebilen tüm servisler insanların hayatlarını kolaylaştırmakta, onlara en başta zaman kazandırmaktadır.

Müşteri bilincinin artması ile müşterilerin kolay kullanım beklentileri de artmıştır. Bunun farkında olan şirketler ise belli hizmetlerini bu kanala taşıyarak müşterilerinin kendilerine ulaşımını kolaylaştırmışlardır. Bu sayede müşteri deneyimleri iyileşme sürecine girmiştir.

Müşteri deneyimlerini iyileştirebilmenin en hızlı ve kolay yolu günümüzde online hizmetlerin sunulur hale gelmesi olmuştur.

3.3.4 Müşteri Deneyim Yönetiminde Müşteri Araştırmaları

Müşteri deneyim yönetimi tabanlı müşteri araştırmaları öncelikle müşterilerin segmentasyonu ile başlar, sonrasında müşteri bağlılığı programlarıyla içiçe geçip bu ortama temel argüman olan müşteri risk analizi ile devam eder, müşteri memnuniyeti ölçümleri ve müşteri algı haritalarının çıkarılmasıyla tamamlanır.

3.3.4.1 Müşteri Sınıflandırmaları

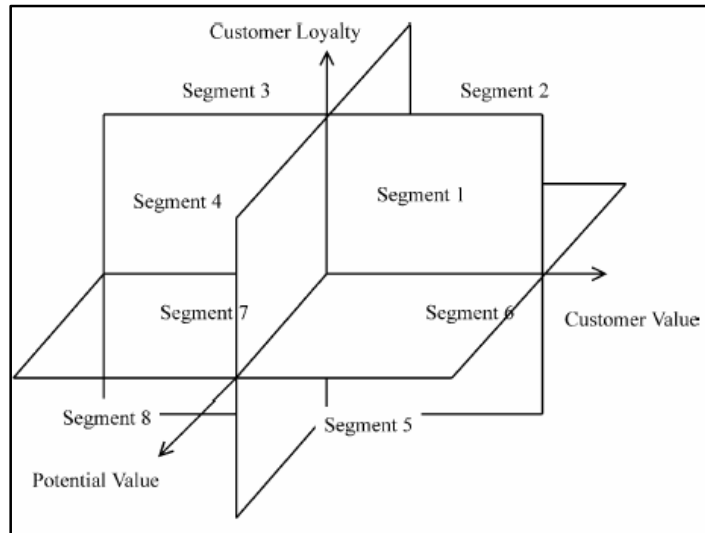
Müşterilerin sınıflandırılmasında yaygın olarak kullanılan kriterler: (Köktürk,1983)

- Zaman ve Mevcut Olma
- Değer
- Karlılık
- Büyüklük
- Sadakat
- Yeniliklere Açıklık Düzeyi

Seth Godin “Mor İnek”(2005:50) isimli kitabında müşterilerinizin en karlı grubu ve en konuşkan grubunu belirleyin, bu gruplar üzerine yoğunlaşın, diğerleri ile uğraşmak müşterinizi seçememek demektir şeklinde öğütlüyor. Stratejik Algı yönetimi çerçevesinde de müşterileri sınıflandırırken karlılık ve sadakat ölçüleri dikkate alınmalıdır.

Bu yaklaşımını açıklayan en kapsamlı çalışma: Hwang, Jung and Suh, 2004 müşteri yaşam döngüsü ile ilgili çalışmalarında müşteri segmentasyonunu 3 boyutta modellemişlerdir. Müşteri Bağlılığı, Müşteri Değeri ve Potansiyel Değer. Müşterilerin işletmeye katacakları değeri üç kategoriye ayırabiliriz. İlki müşterinin bugün sağladığı kâr ve gelecekte sağlayacağı kârın net bugünkü değeri olan “gerçek değer”i, ikincisi müşterinin işletmeye sağlayabileceği potansiyel (büyüme potansiyeli) olan “stratejik değer” dir. Bu iki değer toplamı ile ulaşılan “müşteri payı” kavramı işletmenin müşterinin cebinden aldığı ve alabileceği payı ifade eder. İlişkisel pazarlamanın odaklandığı üçüncü kategori ise, “yaşam boyu bağlı müşteri değeri (life time value)” dir. Bu değer, müşterinin işletme ile kurduğu ilişkinin ortalama süresi ile yaptığı ortalama satın alma miktarının çarpılması ile elde edilir (Peppers ve Rogers, 1993:36; Zeithalm ve Bitner, 1996:17; Kırım,2001:164).

Şekil 3.2.4.1.1: Üç Boyutlu Müşteri Sınıflandırması

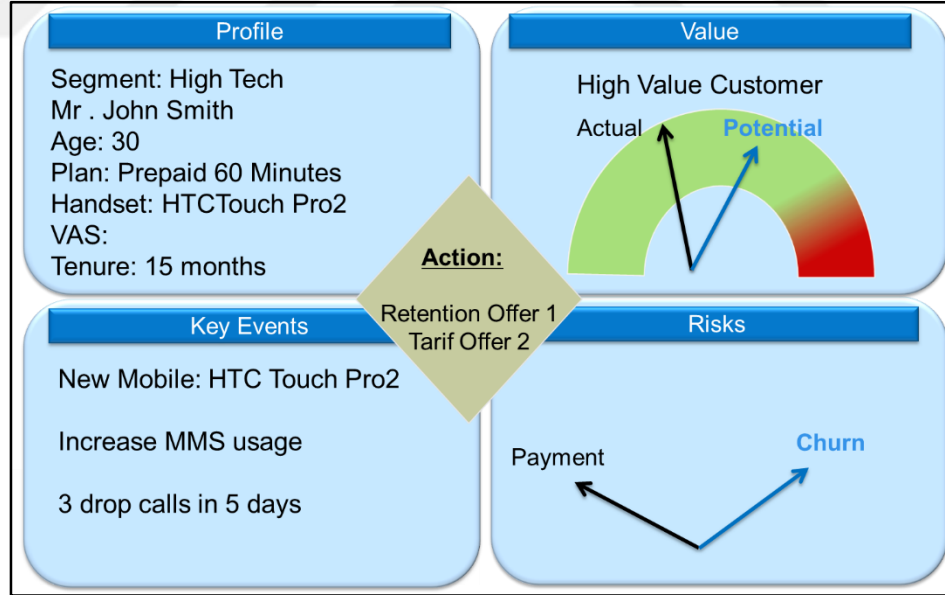


Kaynak: Hwang, H., Jung, T., & Suh, E., (2004), *An LTV Model and Customer Segmentation Based on Customer Value: A Case Study on the Wireless Telecommunication Industry*, *Expert Systems with Applications*, 26, 181-188.

3.3.4.2 Müşteri Risk Analizi

Müşteri risk analizleri müşterilerden toplanabilen verilerin analitik incelemeler sonucunda belli bir formatta okunabilir halde sunulmasıyla tamamlanır. Bu veriler içerisinde genellikle müşterinin profile, segmenti, müşterinin kullandığı ürün ve hizmetler, müşterinin şirket için yarattığı ekonomik değer, müşterinin potansiyel değeri bulunmaktadır. bunların analizleri sonucunda matematiksel bir karşılığı olan müşteri risk boyutu belirlenir. Müşterinin devamlılığına veya kaybına yakınlığını işaret eden bu değer müşteriye nasıl yaklaşılması gerektiği konusunda bir hassasiyet ölçüsüdür. Bu değer ışığında müşteri deneyim yönetimi çalışmaları kendine yeni çalışma alanları bulabilir.

Şekil 3.3.4.2.1 : Müşteri Risk Analizi

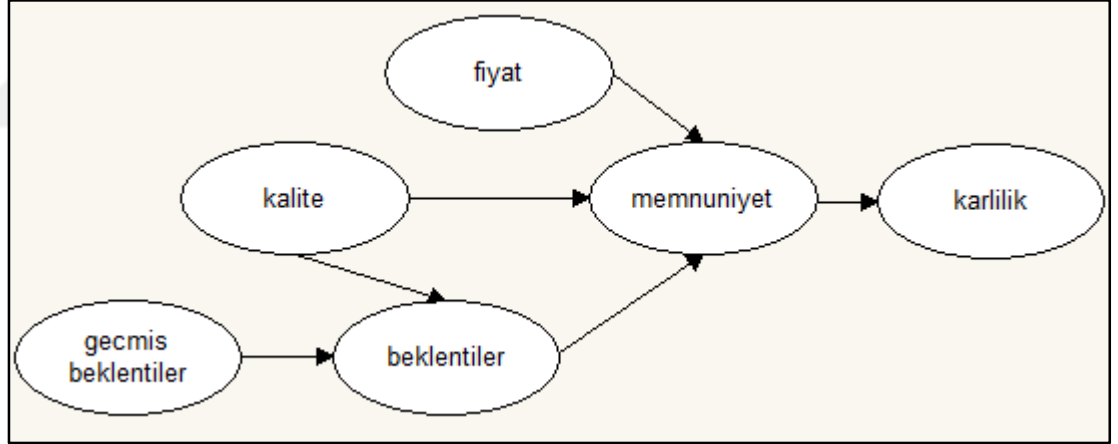


Kaynak : Ehtisham Rao, Using Analytics, KPIs and process management to achieve superior customer contact management, churn reduction and loyalty, TMF Management World Middle East 2011

3.3.4.3 Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümleri

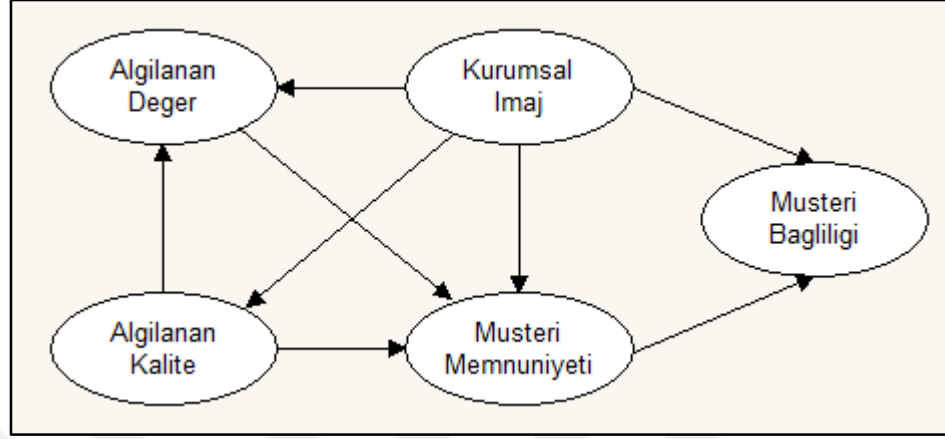
Müşteri memnuniyeti araştırmalarındaki modellemelerde müşteri beklentileri, algılanan kalite, algılanan değer, kurumsal imaj, fiyat, müşteri bağlılığı gibi kavramlar üzerinde durulmuştur. Anderson, Fornell and Lehmann, 1994'nın çalışmasında müşteri beklentilerinin geçmiş deneyimlerden ve kaliteden etkilendiği göze çarparken, fiyatın doğrudan memnuniyete etkisinin olduğu gösterilmiş ve sonuçta memnuniyetin karlılığa olan olumlu etkisi modellenmiştir. Andreassen and Lindstead, 1998 çalışmasında ise kurumsal imajın memnuniyete, kaliteye ve algılanan değere çapraz etkisi araştırılmış, bunların memnuniyete toplam bir etkisinin olduğu resmedilmiş ve memnuniyetin müşteri bağlılığına ulaşan yolculuğu modellenmiştir.

şekil 3.3.4.3.1: Beklenti, Kalite, Memnuniyet, Fiyat ve Karlılık ilişkisi



Kaynak: Anderson, Fornell and Lehmann, 1994

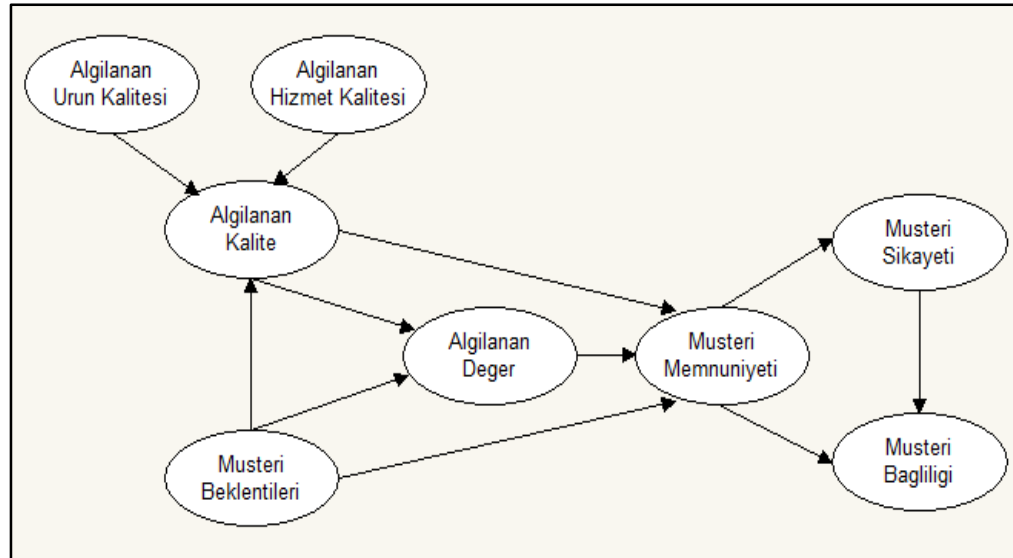
Şekil 3.3.4.3.2: Algılanan Değer, Algılanan Kalite, Kurumsal İmaj, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı İlişkisi



Kaynak: Andreassen and Lindstead, 1998

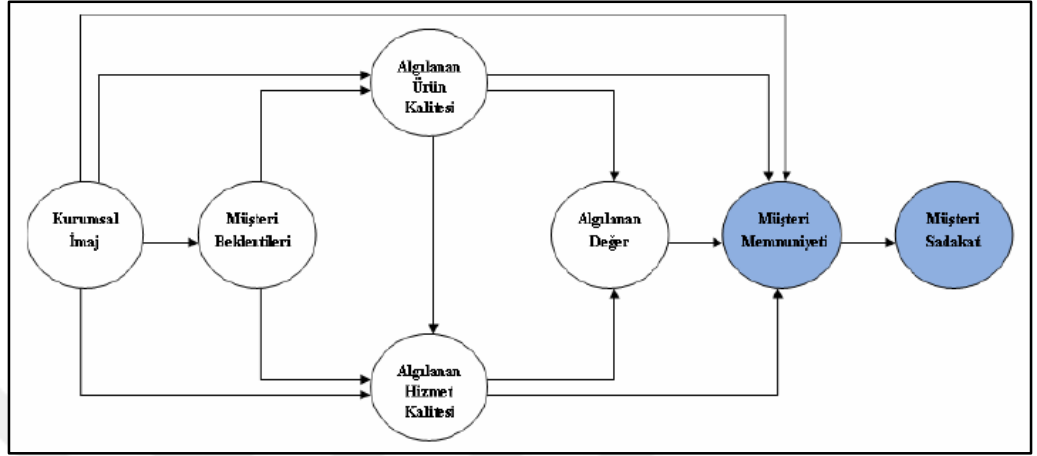
American Customer Satisfaction Index modelinde ise algılanan kaliteyi, ürün ve hizmet kalitesinin birleşimi olarak ele alınmıştır. Ayrıca müşteri şikayetlerinden müşteri bağlılığına doğru geri kazanımların olabileceği ifade edilmiştir. Bu modelde memnuniyetin en güçlü etkeni algılanan değer olarak görünmektedir. ECSI Avrupa Müşteri Memnuniyeti Endeksi Modelinde ise kurumsal imaj kavramı modele dahil olmakta ve algılanan kaliteyi, memnuniyeti ve beklentileri etkilediği öne sürülmektedir.

Şekil 3.3.4.3.3: ACSI Müşteri Memnuniyeti Modeli



Kaynak: www.theacsi.org

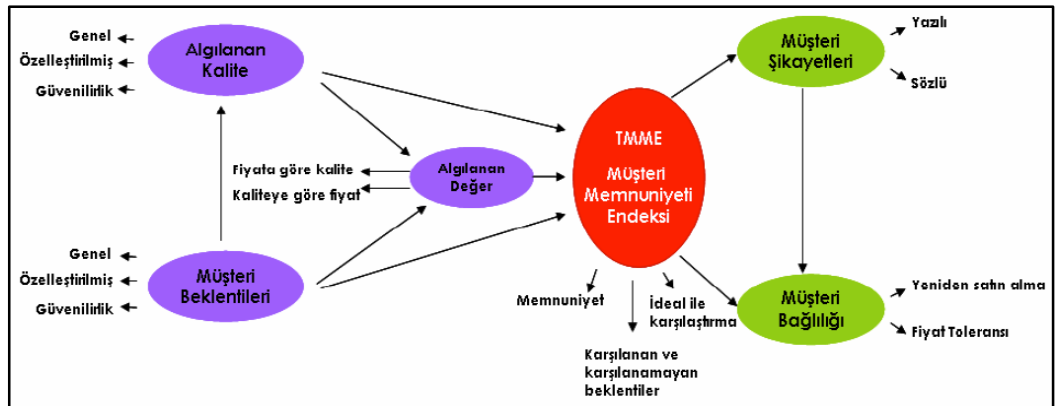
Şekil 3.3.4.3.4: ECSI Avrupa Müşteri Memnuniyeti Endeksi Modeli



Kaynak: ECSI

ACSI modelinin Türkiye’de Kalder tarafından uyarlanmış versiyonu Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi olarak kullanılmaktadır.

Şekil 3.3.4.3.5: Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi Modeli



Kaynak: www.tmme.org.tr

2006 yılından bu yana Kalder’in düzenlediği TMME nin GSM hizmetleri sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

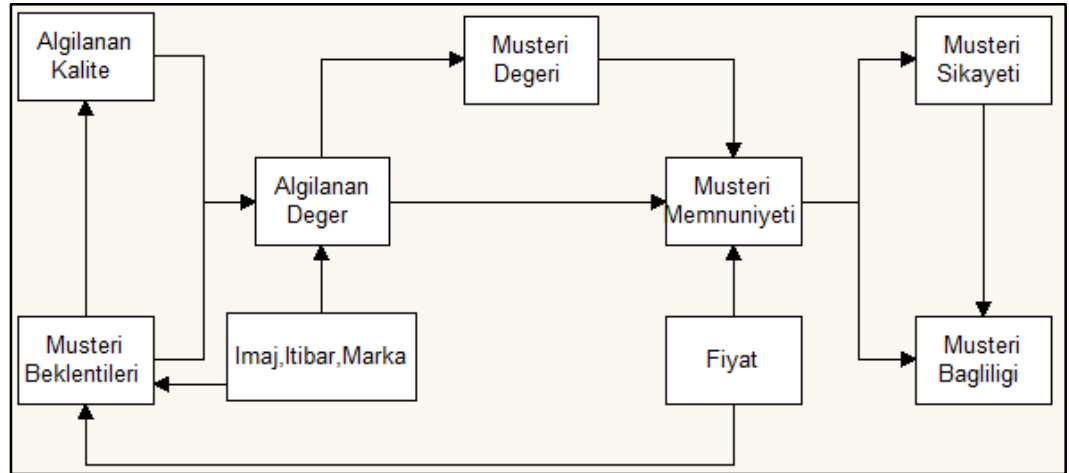
Tablo 3.3.4.3.1: GSM sektörünün TMME endeksleri

Sektör Kurum / Marka	TMME 2009	TMME 2010	TMME 2011	TMME 2012	TMME 2013	TMME 2014
GSM Hizmetleri	71	72	73	74	74	73
1 Vodafone Ön Ödemeli	70	72	76	76	77	76
2 Turkcell	76	74	76	75	75	76
3 Avea Faturasız	71	69	71	72	71	73
4 Vodafone Faturalı	69	72	73	73	72	72
5 Hazır Kart	73	72	74	76	78	72
6 Avea Faturalı	63	69	68	69	63	66

Kaynak: www.tmme.org.tr

Stratejik Algı Yönetimi bakışıyla müşteri memnuniyeti modellerini yorumladığımızda imaj, itibar, marka üçlemesinin müşteri beklentilerini ve algılanan değeri etkilediği, ayrıca müşteri için yaratılan müşteri değerinin de algılanan değer ile memnuniyet arasında bir köprü olduğunu söyleyebiliriz. Bu modelde müşteri şikayeti, müşteri bağlılığı kavramları ayrıca Müşteri yaşam döngüsü yönetimi içerisinde incelenecektir.

Şekil 3.3.4.3.6: Stratejik Algı Yönetimi Tabanlı Müşteri Memnuniyeti Modeli

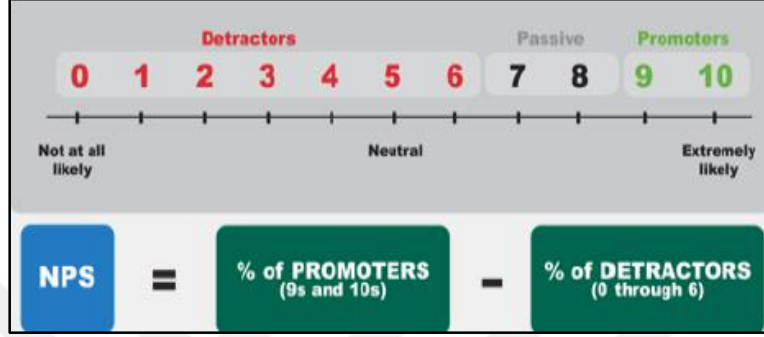


Kaynak:kendi tasarımı

Müşteri memnuniyeti ölçümlerinde genellikle NPS (Net Promoter Score) sistemi kullanılmaktadır. NPS’de müşteriler memnuniyet derecelerini 0-10 skalasında notlarlar, 0-6 arası verilen puanlar memnuniyetsizliği,7-8 olanlar çekimsizliği,9-10 ise memnuniyeti

gösterecek şekilde anlamlandırılır. NPS aşağıdaki şekilde görüleceği gibi 9-10 verenlerin yüzdesinden 0-6 verenlerin yüzdesinin çıkarılmasıyla hesaplanır.

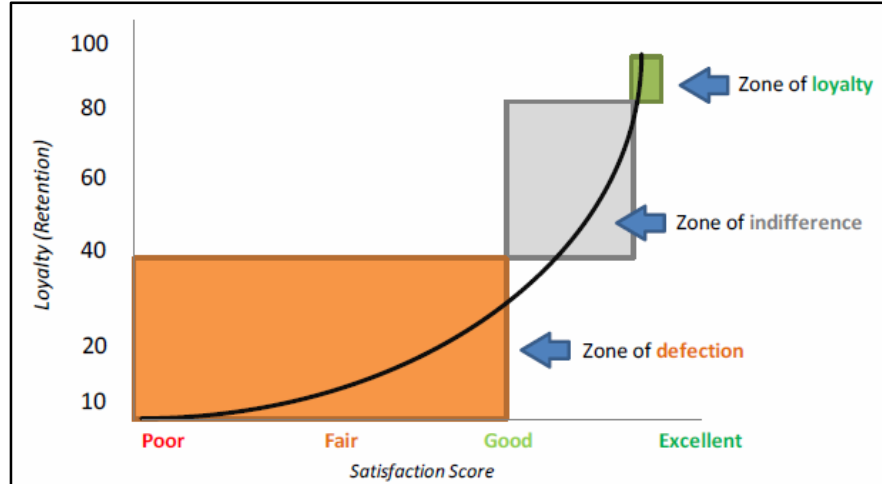
Şekil 3.3.4.3.7: Net Promoter Score



Kaynak: <http://thecriticalpath.info/tag/nps/>

Müşteri memnuniyeti ile müşteri bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren grafikte memnuniyet ölçümü mükemmel yakın olan müşterilerin bağlılık sergileyebildiğini görmekteyiz. Memnuniyet ölçümü iyi ve mükemmel arasındaki önemli bir kitlenin değişken bir bölge olarak tanımlandığını ve pazarlama aktivitelerinin bu kitleye özel iletişim argümanları geliştirmesi gerektiği hayati önem arz etmektedir.

Şekil 3.3.4.3.8: Müşteri Memnuniyet Skoru ve Müşteri Bağlılığı İlişkisi



Kaynak: JL Heskett, *The Service Profit Chain*; The Free Press; New York 1997

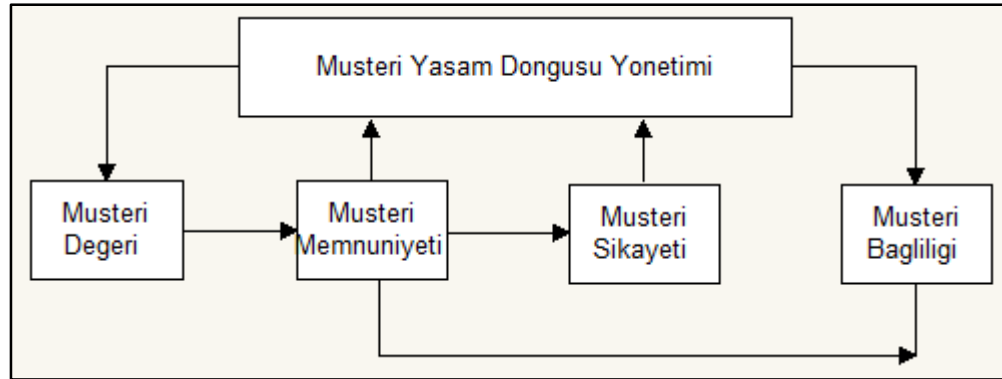
3.3.5 Müşteri Deneyim Yönetiminde Farklılaşma

Farklılaşma konusu toplam bir fayda yaratmak üzerinden ele alınmıştır. Burada ast olan farklı bir ürün ve hizmet yaratmak değil, sağlanan ürün ve hizmetler ile birlikte müşteriye temas edilen her noktada müşteri deneyimini iyileştirmek ve müşteri algısı üzerinde tekrar satın almaya ve bağlılığa yöneltecek olumlu bir etki bırakabilmektir. Bu yüzden farklılaşma müşterinin algıladığı toplam değer üzerinden sağlanmalıdır.

Ayrıca müşteri deneyim yönetimi, müşterinin yolculuğunu müşteri yaşam döngüsü üzerinde ele alır. Bu döngü içerisinde müşteriye temas edildiğinde etkisinin çok daha güçlü olduğu fırsat noktaları tespit edilir ve belli kavramlar üzerinden müşteriye yaklaşılır.

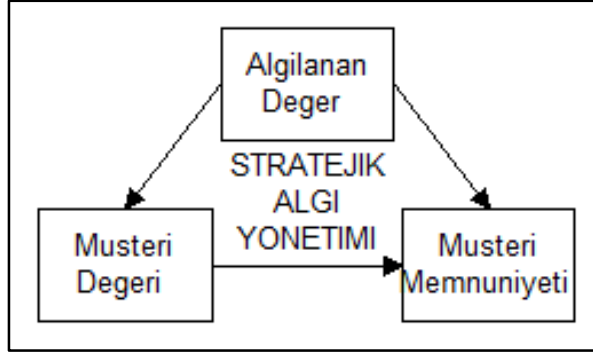
Müşteri değerinin analizinde son yıllarda müşteri yaşam boyu değeri analizi kullanılmaya başlanmış ve bu kavram müşteri değeri ile eş anlamlı olarak kullanılır hale gelmiştir. (Rudolf-Sipötz ve Tomczak, 2001:6) Müşteri değerinin etkilediği memnuniyet ve onun sonucundaki bağlılık veya şikayet durumları müşteri yaşam boyu değerinin değişkenlik gösterdiği kırılım noktalarıdır.

Şekil 3.3.5.1: Stratejik Algı Yönetimi Tabanlı Müşteri Yaşam Dönüsü Yönetimi



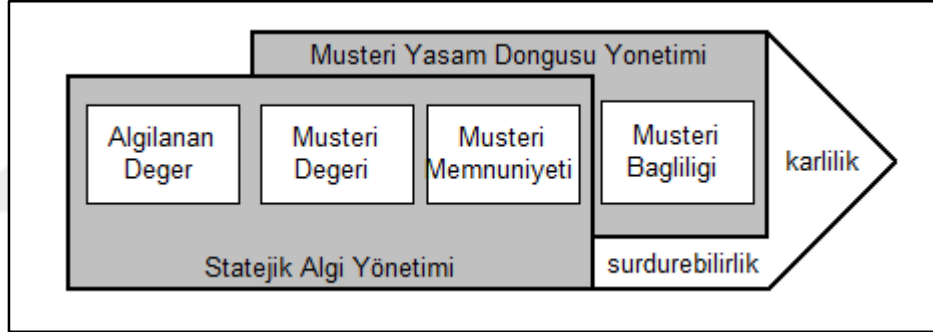
Kaynak: Kendi tasarımı

Şekil 3.3.5.2: Stratejik Algı Yönetimi Üçgeni



Kaynak : Kendi tasarımı

Şekil 3.3.5.3: Algılanan Değerin Etki Yolculuğu



Kaynak : Kendi tasarımı

Algılanan değerın etki yolculuğunu görselleştiren şekilde, stratejik hedef olan sürdürülebilirlik ve karlılığa ulaşmada müşteri odaklı yaklaşımın başlangıç noktasının algılanan değer olduğunu söyleyebiliriz.

Farklılaşma ile kasıt yönetimsel bakış açılarının müşteri odaklılık yaklaşımıyla algı yönetimi konseptine dönüşmesidir. Bu yüzden algılanan değerın etki yolculuğu ve müşteri yaşam döngüsü yönetimini kavramsal olarak benimseyen bir müşteri deneyim yönetimi uygulamasının toplam fayda ve fark yaratacağını söyleyebiliriz.

3.4 BAŞARILI MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ UYGULAMALARI

❖ Singapur Havayolları'nın Deneyim Stratejisi

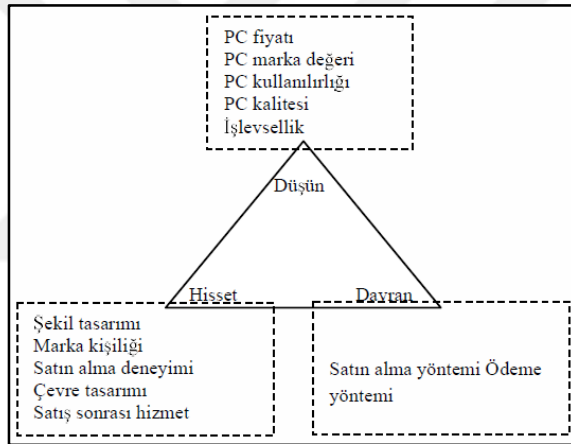
Heracleous ve Wirtz (2010) tarafından başarı faktörleri incelenen Singapur Havayolları (SIA), son 40 yıllık sürede müşterilere yüksek hizmet sunarak ve pazarın iş seyahati bölümlerine hakim olarak ün kazanmıştır. SIA, Condé Nast Traveler tarafından 22 üzerinden 21 defa dünyanın en iyi havayolu ödülünü ve Skytrax'ın yılın havayolu ödülünü son on yolda üç defa kazanmıştır (Heracleous ve Wirtz, 2010).

SIA, rakiplerinden daha iyi hizmet sunmak ve maliyetlerini düşük tutmak için iki temel varlığını, uçakları ve kişileri yönetmektedir. SIA'nın rakiplerinden daha çok harcama yaptığı önemli alanlar şunlardır. Yeni uçak satın alımı, uçak amortismanı, eğitim, uçuşlarda işçilik giderleri ve inovasyon. SIA, genellikle müşteri deneyimini geliştirmek amacıyla ilk inovasyon yapandır. Bu inovasyonlarda da müşteriye tesir etmeyen işlevlerde sadece küçük iyileştirmeler yapmaktadır. Farklılaşmanın temeli, müşterilerin çıkarlarını deneyimlediği bir teknoloji lideri olmaktır. SIA'nın hizmet süreçleri diğer havayolları gibi standartlaştırılmıştır. Böylece düşük maliyet, güvenilirlik ve emniyet sağlanmakta, müşteri memnuniyeti oluşmakta fakat muhteşem bir deneyim yaratılmamaktadır. Çünkü müşteri bir defa o deneyimi yaşadığında, onun değerini azaltmaya eğilimlidir. Bu yüzden SIA, müşterileri memnun etmek için standartlaşmayı kişiselleştirmeye bir araya getirmektedir. SIA, CRM sisteminden doğum günü ve tercihlerle ilgili bilgileri kabin ekibi üyelerine aktararak müşteriye kişiselleştirmektedir. Kabin ekibi de sık uçanların isimlerini, tercih ettikleri içecekleri ve dergileri bilmektedir. Genellikle kişiselleştirme kendiliğinden oluşur. Birçok fırsat belirtilmemiş ihtiyaçtan ortaya çıkar. Bir yolcu rahatsız olabilir, bir başkasının okuyacak kitabı olmayabilir. Birçok havayolu çalışanı bu küçük şeylere dikkat etmez ancak SIA'nın eğitim programları çalışanlara müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı ve müşterileri memnun etmeyi öğretir (Heracleous ve Wirtz, 2010).

❖ Lenovo Müşteri Deneyimi Marka Stratejisi

IBM'in PC bölümünün alınmasından sonra Lenovo, küreselleşme programının bir parçası olarak Birleşik Krallık pazarını keşfetmeye odaklanmıştır. Bu pazarın keşfinde Lenovo Grubu, müşteri deneyimi temelli marka stratejisi uygulamıştır. Bu stratejinin geliştirilmesinde temel alınan tüketici davranış sistemi; davranış, duygular ve düşüncelerin etkileşiminden meydana gelir. Buna göre, PC satın alımındaki birbirine bağlı üç süreç şekil 3.3.1 de gösterilmiştir (Yin et al., 2007).

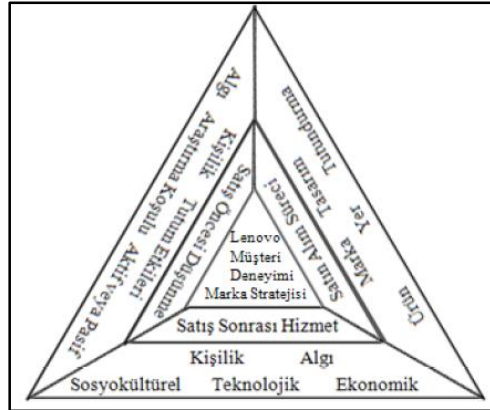
Şekil 3.4.1: PC Satın Alımına Bağlı Üç Sürecin Analizi



Kaynak: Yin, Y., R. Holland, S. Qin and W. Wu. (2007). Development Of A Customer Experience Based Brand Strategy For The Lenovo Group To Explore The UK Market. Design Management Journal. 3, 60-68, p. 64.

PC müşterilerinin gereksinimlerini tam olarak anlayabilmek için satın alım süreci üç aşamaya bölünmüştür. Satış öncesi düşünme aşamasında müşteriler farklı yollarla bilgi toplar. Satın alım süreci; yeniden karar verme, mağaza içi satın alım deneyimi, satış hizmeti deneyimi ve çevre tasarımı deneyimini kapsar. Satış sonrası hizmet; PC ürünlerinin satılmasından sonraki bütün hizmetleri içerir. Bu analiz sonucu şekil 3.3.2'de görüldüğü gibi Lenovo müşteri deneyimi marka strateji modeli oluşmuştur (Yin et al., 2007).

Şekil 3.4.2: Lenova Müşteri Deneyim Marka Stratejisi



Kaynak: Yin, Y., R. Holland, S. Qin and W. Wu. (2007). *Development Of A Customer Experience Based Brand Strategy For The Lenovo Group To Explore The UK Market. Design Management Journal. 3, 60-68, p. 66.*

4. TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ DENEYİM YÖNETİMİ ARACILIĞIYLA STRATEJİK ALGI YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Literatürün ilk kısmında algı ve algılama kavramlarını açıklanmıştır. Algı süreci ve algının gerçeklik ile ilişkilerine değinilmiş, konu hakkında değerli görüşleri olan araştırmacıların ifadelerine başvurulmuştur. Algılama yönetimi kavramının ortaya çıkışı, uygulanış alanları belirtilmiş ve algılama yönetimi içerisinde yer alan temel kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca algılama yönetiminin günümüz iş dünyasındaki karşılığı olarak belirtilen Stratejik algı Yönetimi kavramı açıklanmıştır. Stratejik Algı Yönetiminin müşteri algılamalarının şirketin karlılık ve sürdürülebilirliğine nasıl hizmet edeceği özetlenmiştir.

İkinci bölümde ise günümüz iş dünyasında uygulama alanı bulan müşteri deneyim yönetimi kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramın müşteri memnuniyet modellerindeki kavramlarla olan ilişkilerine ışık tutulmuştur. Müşteri deneyim yönetiminin geçmişten günümüze kavramsal evrimi verilmiş ve başarılı müşteri deneyim yönetimi uygulamalarıyla örneklenmiştir.

Son bölümde ise telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların (mobil haberleşme şirketleri) müşteri deneyim yönetimleri aracılığıyla stratejik algı yönetiminin gerçekleşmesinin tespiti üzerine derinlemesine mülakat tekniğiyle bir araştırma yapılmıştır.

4.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU ve AMACI

Bu araştırma ile telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların müşteri deneyim yönetimi uygulamalarında stratejik algı yönetimi kavramlarının varlığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Aynı zamanda şirketlerin müşteri odaklı yapılanmalarının müşteri deneyim yönetimi içerisinde varlığının araştırılması amaçlanmıştır. Bir diğer amaç ise müşteri deneyim yönetimi uygulayıcılarının iş çıktılarındaki müşteri algılarının yönetilmesindeki bilincinin görülmesidir ve şirketin stratejik hedeflerine yansımalarının farkındalığının tespit edilmeye çalışılmasıdır.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Ana kütlenin küçük olması sebebiyle, kantitatif yerine kalitatif çalışma tercih edilmiş, derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat, araştırmacının bir soru formuna bağlı kalarak ya da bağımsız olarak yanıtlayanın belirli sorulara yanıt vermesini sağlaması ve daha sonra bu yanıtların arkasındaki nedenleri öğrenmeye çalışması sürecidir. Mülakat, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yoldur. Mülakat, özellikle üst yöneticilerden, çocuklardan ve okuma-yazma bilmeyenlerden veri toplamak için idealdir. Çoğu kimse, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatımı, yazılı anlatıma tercih eder. Görüşmede, söylenenlerin yüzeysel anlamları yanında gerçek ve derinliğine anlamları da çıkarılabilir (Karasar, 2005).

Derinlemesine mülakat yöntemi ile, uygulamaların detaylarının tartışılabilmesi, görüşme sayesinde yeni bilgilerin alınabilmesi ve sorulara bağlı kalınmaması sayesinde, özellikle teknik konularda daha detaylı bilgilerin alınabilmesi sağlanmıştır.

Türkiyedeki 3 mobil haberleşme operatöründen (Turkcell, Vodafone, Avea) ikisinin (Turkcell ve Avea) müşteri deneyim yönetimi birimlerinin yöneticileri ve pazarlama

fonksiyonlarının üst düzey yöneticileri ile yapılan derinlemesine mülakatta hazırlanmış 11 adet sorudan oluşan mülakat soru formu kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat, 15.05.2015-15.06.2015 tarihleri arasında, yaklaşık 2 saat süren görüşmeler ile yapılmıştır. Sonuçlar, herhangi bir istatistik yöntem ile açıklanamayacağından sadece yorumlanmıştır.

4.3 ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütlesi Türkiye’de hizmet veren mobil haberleşme şirketleridir. Pazar paylarına göre yaklaşık olarak %75 lik bir kesime sahip olan operatörlerin ilgili birimlerine ulaşılmış ve derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle alınan örneklem, anakütlenin büyük çoğunluğudur. Bundan dolayı da araştırmanın sektörel geçerliliği olduğu söylenebilir.

Araştırmada Avea tarafından Müşteri Deneyimi Mobil Grup Müdürü Melis Sencer ve kendisinin ekibinden Mobil Segment Deneyimi Uzmanı Serkan Altun ve Tuğçe Saban, Mobil Süreç Deneyimi Uzmanı Duygu Üstün ve Çağrı Sayın, Mobil Kanal Deneyimi Uzmanı Görkem İhlamur ile Turkcell tarafında ise Müşteri Deneyim Müdürü Cem Sakarya ve Müşteri Deneyimi Tasarımı Müdürü Pınar Kaçar ile görüşmeler yapılmıştır.

4.4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

❖ Müşteri deneyimi yönetimi tasarlamının öncesinde müşteri araştırmaları yapılıyor mu? Yapılıyorsa araştırmalar nasıl gerçekleştiriliyor?

Avea tarafında aylık veya çeyrek dönemlik olarak farklı müşteri araştırmaları gerçekleştiriliyor. Çağrı Merkezi, IVR ve mobil işlemler için, bayiler için, network algısı için ve churn edenlere churn sebebi için araştırmalar yapılıyor. Bazıları için sadece memnuniyet araştırması yapılırken, bazıları için gizli müşteri araştırması da yapılabilir. Memnuniyet araştırmaları, araştırma şirketine sağlanan veri ile gerçekleşirken, gizli müşteri araştırmaları araştırma şirketi tarafından yapılıyor. Özetinde tasarım öncesi araştırmalar yapılıyor, ancak bugünkü dünyada bu araştırmalar genelde şirketlerde NPS (net promoter score), müşteri

memnuniyeti, ürün servis hizmetler için müşteri gözünden imaj değerlendirmeleri gibi kantitatif ilerliyor. Türkcell tarafında ise birçok müşteri araştırması yapılıyor, bazıları periyodik düzenli araştırmalar, bazıları ise adhoc dönemsel araştırmalar. Hizmet tasarlarırken en çok kullanılan yöntem 1e1 görüşmeler, kullanıcı deneyimi testleri. Bir hizmeti tasarlarırken 5-6 kişi ile 1e1 görüşmeler en faydalı yöntem olarak kabul ediliyor.

Avea tarafının açıklamalarının devamında: gidilmesi gereken noktada; tasarıma başlamadan fikri birebir müşteri ile co-create etmekte fayda var. Yani aklına gelen her türlü deneyim fikri için, tasarım öncesi müşteri ile birlikte tasarlamak, fikrini almak en sağlıklıdır. Sonrasında deneyimin dizayn aşamasında vs de yine birebir hedef kitle ile prototipler üzerinden pilot testler yapılmalı. Deneyimin tasarım aşamasından sonra finalize olmuş hali ile yine müşterilerin fikrini ve birebir deneyimlemelerini sağlayıp fikir almakta fayda var .

- ❖ **Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarının şirket içindeki organizasyonel yapıdan ne derece etkilendiği hakkındaki fikriniz nedir? Bu çalışmalar için müşteri odaklı bir organizasyonel yapıya ihtiyacın önemi sizce nedir?**

Avea içerisinde müşteri deneyimi yönetimi organizasyonda ayrı birim olarak yer alıyor. Diğer ekipler tarafından hazırlanan tüm kampanya, SMS vb. müşteriye etkileyecek süreçlerde ve projelerde kesinlikle müşteri deneyimi yönetimi onayı alınarak ilerleniyor. Bu ekibin diğer ekiplerden ayrı olarak yer alması müşteri bakış açısının süreçlerde ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermiş oluyor. Türkcell ise ; Müşteri deneyimi ekibi organizasyonun tam ortasında yer almalı, diğer ekiplerle çok yakından çalışmalı. Özellikle birlikte çalıştığı ekiplerle düzenli olarak biraraya gelmeli, koordinasyon toplantıları gerçekleştirmeli. Müşteriyi yakından ilgilendiren konularda proje liderliğini müşteri deneyimi ekibi almalı. Müşteri deneyimi ekibi pazarlama ve satış ekipleriyle aynı seviyede temsil edilmeli şeklinde açıklıyor.

Avea'nın konuya vizyonel bakışı ise ; Müşteri Odaklı Organizasyonel yapı son derece önemli. Müşteri deneyimi sadece bir ekibin sahipleneceği ve belli bir noktaya getirebileceği bir unsur değil. Şirketteki tüm birimlerin customer centric yapıya geçmesi asıl önemli olan.

Bu nedenle genelde şirketlerde müşteri deneyimine yönelik programlar başlatılmalı ve CEO düzeyinde bir sponsorlukla tüm ekipleri işin içine katarak ilerlenmeli.

❖ **Şirketinizin stratejik hedeflerinde ve çalışanların hedef kartlarında müşteri deneyimini iyileştirecek unsurların yer alması gerekli midir? Bunların karlılığa ve sürdürülebilirliğe etkisini nasıl tanımlarsınız?**

Avea, hem şirketin stratejik hedeflerinde hem de müşteri ile temas kuran tüm ekiplerin çalışan hedeflerinde müşteri memnuniyeti bir etken olmalı ve iyileştirme amaçlı aksiyonlar alınmalı yorumunda bulunuyorken Turkcell ise özellikle hedef belirleme döneminde tüm kanal sahipleri ve pazarlama ekipleriyle ortak KPI lar üzerinde anlaşılmalı ve herkesin hedefine müşteri deneyimi hedefleri girmeli, dönemsel olarak bu hedeflerin üzerinden geçilmeli ve gerekiyorsa revise edilmeli şeklinde açıklama getirmektedir. İki tarafında ortak tespiti ise genel bir müşteri memnuniyeti skoru veya NPS her ekibin hedefinde yer alabilir. Gelir ve müşteri memnuniyeti hedeflerinin yüzdeleri benzer olmalı. Yine karlılık için ortak görüş; müşteri memnuniyeti ve sadakati aynı zamanda müşterinin şirkete bağlılığını sağladığı için churn rasyolarını etkilemektedir. Bu sebeple, karlılığa ve sürdürülebilirliğe etkisi de yadsınamaz.

❖ **Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarının müşteri ve toplum bazındaki imaj, itibar ve marka algılamalarına katkısı nedir?**

Avea tarafının yorumları; Müşteri deneyimi yönetimi olarak tüm çalışmalar müşteri odaklı bir çerçevede ilerliyor ve aynı şekilde müşteriye temas edilen her noktada da bu söylem birliği yansıtılıyor. Müşterilerin her noktada kaliteli bir servis alması sağlanarak marka imajı ve algısına da büyük katkı sağlıyor. Turkcell ise imaj, itibar ve marka algılarının birbiriyle doğru orantılı olduğunu söylemektedir. Müşteri memnuniyet skorları artıkça, bu müşteriler tarafından sosyal medyada daha fazla konuşulmaktadır, bu da imaj ve marka algılarına etki etmektedir. Bunun tersi de geçerlidir.

❖ **Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarınızın algılanan kaliteyi ne şekilde etkilediğini düşünüyorsunuz? Bunun ölçümlemesi yapılıyor mu? Yapılıyorsa yöntem nedir?**

Avea tarafında bir yandan sistemlerden alınan raporlar ile müşteri deneyimi ölçülürken diğer yandan çok detaylı yapılan müşteri memnuniyeti araştırmaları, gizli müşteri araştırmaları, NPS araştırmaları, network algı araştırmaları ile müşteri algısı ölçülüyor. Bu araştırmalar müşteri deneyimi çalışmalarına yol gösterirken, müşteri deneyimini iyileştirmek adına yapılan süreç değişiklikleri ve yeniliklerin etkisini ölçüyor. Yapılan değişiklikler öncesi ve sonrası skorlar karşılaştırılarak müşterinin algısındaki değişiklik anlaşılıyor. Bir de deneyimi bütünsel bir parça olarak analiz etmek çok doğru olmayabilir. Yani deneyimi; müşteri kanallarındaki deneyim, süreçlerdeki deneyim veya bir üründeki deneyimin kalitesi vb olarak ölçümlemek en doğrusu. Yöntem için: Bir ürünün deneyimiye; kalitatif araştırmalar focus gruplarla vb ölçülebilir. Genel olarak çağrı merkezi deneyiminin kalitesi içinse kantitatif gitmekte fayda var. Turkcell’de ise Müşteri deneyimi ile kalite arasında yakın bir ilişki olduğunu düşünüyorum. Belirli periyotlarda imaj kriterleri araştırmaları yapılmaktadır. Bu araştırmalarda kalite ve müşteri memnuniyeti kriterleri ayrı ayrı sorulmaktadır. Ayrıca her ay yapılan NPS çalışmaları da bunun için bir göstergedir.

❖ **Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarınız müşteriler için daha fazla müşteri değeri oluşturmaya nasıl yardımcı oluyor? Örneklendirebilir misiniz?**

Avea tarafında Prime, Woops gibi her özel segmentteki müşteri ile ilgilenen müşteri deneyimi ekibi çalışanı bulunmaktadır. Bu segmentlere özel ihtiyaçlar belirlenerek sadece GSM ile ilgili değil, diğer ayrıcalıklar da belirlenmektedir. Örnek olarak Prime müşterilerde İspark uygulaması, havaalanı transferleri vb. Turkcell ise şöyle açıklıyor: Müşteri hizmetlerini tasarlarlarken genellikle müşterilerimiz ile birlikte tasarlıyoruz, her safhasında müşterilerimizden geribildirim alıyoruz, dolayısıyla onların fikirleriyle müşteri deneyimi yolculuğunu çizdiğimiz için sonuç onların beklediği gibi oluyor. Örneğin bir yurtdışı deneyimini tasarlarlarken, yurtdışına sürekli çıkan müşterilerin geribildirimleri alınıyor.

❖ **Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarınızın müşteri beklentilerini ne şekilde etkilediğini düşünüyorsunuz?**

Avea'da segmentler için müşteri beklentileri analiz edilmekte ve müşterilerin hem tarife/paket/telefon gibi GSM ile ilgili ihtiyaçları tespit edilmekte ve yeni ürün ve kampanyalar üretilmekte hem de GSM dışı ayrıcalıklar sağlanarak ilgili segmentteki beklentiler alınan aksiyonlar ile karşılanmaktadır. Turkcell ise şu açıklamalarda bulunuyor : Bu çalışmalar günümüzde de müşterinin daha dijital ve bilinçli olmasından da kaynaklı olarak beklentileri yükseltmekte, müşterinin daha zor memnun olması, daha kolay firmayı bırakmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla müşteri deneyimini tasarlarken her zaman müşteri beklentisinin üzerinde bir hizmet verilmelidir, müşteri ile daha uzun bir birliktelik isteniyorsa.

❖ **Müşteri deneyimi yönetimi için inovasyonun önemi nedir? Ne tür inovasyonlar yapmaktasınız?**

Avea, sektördeki farkındalığını belirtirken şu ifadeleri kullanıyor: telekom sektörü teknolojisi sürekli değişen ve yenilikler yapılan bir sektör olmakla birlikte günümüz dünyasında telefonların, internetin ve bunlar üzerine yapılan yenilikler içerdiği yadsınamaz. Bu dinamik pazarda, müşterilere daha hızlı ve kaliteli hizmet vermek adına müşterinin deneyimini en üst düzeye çıkarmak önem arz etmektedir. Turkcell ise inovasyonu genç nesil eksenli izlediğini şu sözlerle belirtmektedir: Kullanıcı deneyimi merkezlerinde çeşitli inovasyon çalışmaları yapılmaktadır, bu çalışmalara hem çalışanlar hem de üniversite öğrencileri katılmaktadır. Buralardan özellikle müşteri deneyimi için yeni ürün ve servisler çıkmaktadır.

❖ **Müşteri deneyimi yönetimine uygun olarak, müşteri ile temas noktalarında değişiklik yapıldı mı? Yapıldıysa ne gibi değişiklikler yapıldı?**

Avea'nın müşteri ile temas kurulan kanallar için müşteri deneyimi yönetimi altında özel ekipleri yer almaktadır. Bayi, çağrı merkezi ve IVR menüleri ile online işlem merkezi, sosyal medya gibi online temas noktalarındaki deneyim araştırmalar ile ölçülmekte ve sürekli

takip edilmektedir. Turkcell’de ise özellikle dijitalleşmeyle birlikte yeni dijital kanallar yaratılmaktadır. Teknolojiyi yakından takip ederek, service booster, beacon gibi teknolojiler ile müşterilerimize yeni katma değerler yaratılmaktadır. Artık tradisyonel kanallardan daha dijital kanallara geçiş olmaktadır. Avea’nın prime segment için örneği: Çağrı Merkezinde prime müşteriler için IVR yerine özel müşteri temsilcileri ile işlem yapmaları için beklemeden özel ekibe yönlendirilmektedir. Bununla beraber yine prime müşteriler için belli problemlerde bayiye gitmelerini istemek yerine prime özel hizmet ekibi müşteriye yönlendirilmektedir.

❖ **Yaşanan müşteri deneyimleri ile ilgili örnek olaylar paylaşabilir misiniz?**

Avea’nın örneği: Yurtdışında deprem vb. afet yaşanması durumunda müşterilerimizin iletişimin kesilmemesi ve onların yanında olabilmek adına bedava ses ve internet hizmeti sunarak onların yanında oluyoruz. Turkcell’in örneği: Bir mağaza çalışanının rol ve sorumluluğunda yer almamasına rağmen engelli müşteriler için evlerine gidip hizmet vermesi.

❖ **Şirketinizde müşteri deneyimi iyileştirme çalışmaları için farklı gruplarla birlikte çalıştınız mı? Çok disiplinli bir proje örneği verebilir misiniz ?**

Avea’da tüm süreçlerde diğer ekipler ile birlikte çalışılarak aksiyon alınmaktadır. Sürekli olarak farklı süreçler ele alınmakta ve bu süreçte deneyimi iyileştirmek maksatlı ne yapılabileceği ele alınmaktadır. Örnek olarak fatura şikayet journey (yolculuğu) ele alınmış çağrı merkezi ve müşteri hizmetlerinde şikayetin ele alınışından şikayetlerin oluşma sebepleri vs. gibi detaylar ele alınmıştır. Problemleri önlemek adına IT ekipleri ile çalışılmış ve problemler giderilmiştir. Fatura içerikleri ile ilgili yine IT ekipleri, regülasyon ekipleri, 3rd party reklam ajansları ile birlikte çalışılmıştır. Şikayetin yönetimi ile ilgili de scriptler müşteri hizmetleri ekipleri ile ele alınarak güncellenmiştir. Turkcell’de ise yaklaşık 3 sene evvel tüm fonksiyonlardan yaklaşık 250 kişinin katılımıyla büyük bir müşteri deneyimi programı gerçekleştirilmiştir. Bu programda 500 e yakın fikir hayata geçmiştir. Genel müdür seviyesinde sponsorluk yapılmıştır. Yaklaşık 5000 saha ziyareti gerçekleştirilmiştir.

5. SONUÇ

Turkcell ve Avea'nın Müşteri Deneyim Yönetimi birimlerinin müşteri deneyim yönetimi tasarlamanın öncesinde çok çeşitli araştırmalar ile süreçlerini destekledikleri ortaya çıkıyor. Bu araştırmaların Müşteri Yaşam döngüsü içerisinde ele alınması gerekliliği Avea tarafından aslında itiraf edilmektedir. Deneyim tasarlamanın başlangıcında iletişimin ve ilişkide olmanın önemi, araştırmalar içerisinde de yerini buluyor ki birebir görüşmelerin faydasına değinilmiş durumdadır.

Müşteri deneyim ekiplerinin organizasyon içerisinde diğer ekiplerden ayrı ve en önemli ekiplerle denk seviyede temsil edilmesi gerekliliğini iki operatör de vurgulamaktadır. Bu ekibin proje bazlı çalışmasının daha keskin sonuçlar doğuracağı ve projelerde liderlik etmesinin gerekliliği kabul görmektedir. Ancak mevcut durumda müşteri deneyim yönetimi ekiplerinin satış- pazarlama - müşteri ilişkileri departmanlarının oluşturduğu üçgende eriyip gittiği bilinmektedir. Ciddi eksik olarak görülen multidisipliner anlayışı yokludur. İşte bu noktada organizasyon içerisindeki temsilin farklı bir yerde olması gerekmektedir. Bu ekibin projelerinin sponsorluğunun CEO bazında olmasının yerine, ekibin varlığının ve temsiline CEO danışmanlığı düzeyinde olması gerekmektedir.

İki operatörde Müşteri deneyimini iyileştirecek unsurların çalışanların birebir hedef kartlarında yer almasının şirketin karlılık ve sürdürülebilirliğine olumlu etki edeceği düşüncesindedir. Gelir hedefi gibi NPS in de her çalışanın hedefinde olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu yaklaşımın şirkete bütüncül bir şekilde hedeflere yönelme ivmesi kazandıracaklarını öngörmektedirler. Ancak çalışanlar içerisinde müşteri algısının tanımının ve öneminin benimsenmiş olması gerekir aksi durumda insanlar “ dokunamadığım hedeften dolayı performans notu almak istemiyorum” düşüncesinde olacaklardır. Bunu sağlamak şirketin genel stratejilerinden biri olmalıdır ki bu noktada şirket stratejileri içerisinde iç müşteri (çalışanlar) algısını yönetme ihtiyacı da net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Operatörler, müşteri deneyim yönetimi çalışmalarının müşteri ve toplum bazındaki imaj, itibar ve marka algılamalarına olumlu etki yaptığını ve doğrudan ilişkili olduğunu söylemektedirler. Bunu açıklarken Sosyal Medyanın da etkisinin ciddi farkındalar ve bu yönde de pazarlama kanal çalışmalarını sürdürmektedirler.

Müşteri deneyim yönetimi çalışmaları, algılanan kalitenin ölçülmesinde kullanılmakta ve şirket içindeki diğer birimlere veri olarak sağlanmaktadır. Özellikle yapılan araştırmalar içerisinde network algı araştırmaları bu sonuçları sağlamaktadır. Müşterilerin genel olarak şebekeden beklentileri ve yaşadıkları deneyimlere istinaden algıladıkları kalite ölçülmeye çalışılmaktadır. Benzer olarak müşteri ilişkileri yönetiminin de bu algılamadaki etkileri benzer araştırmalar ile ortaya konulmaktadır. Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarının düzeyi tespit ve analiz aşamalarından öteye gittiği noktada; müşteri yaşam dönüşü içerisinde bir deneyim yolculuğu oluşturduğu zaman algılanan kalitede ciddi iyileşmeler yaşanmaktadır. Bu konudaki çalışmalar müşteri sınıflandırmalarının derin analizi sayesinde yapılabilmektedir.

Müşteri için daha fazla değer yaratacak çalışmaları operatörler müşterilerini iyi tanımak zorunluluklarını bilerek gerçekleştiriyorlar. Post modern bir pazarlama anlayışı ile birleştirdikleri derin müşteri sınıflandırmaları sayesinde doğru müşteriye doğru faydayı sunmayı hedef almaktalar. Verdikleri örnekler gelir seviyelerine ve yaşam stillerine göre ayırdıkları müşteriler için onlara özel hizmetler sunmak şeklinde karşımıza çıkıyor. Algı yönetimi açısından da son derece doğru bir yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz. Kim, nasıl yaşıyor, neye ihtiyacı var, onunla nasıl iletişime geçilir, ona ne fayda sağlayabiliriz,... gibi soruların kesişimlerinde müşterinin algısını yönetmek çok kolay bir yöntem olmaktadır. Bununla paralel olarak müşteri beklentileri de analiz edilmiş olmaktadır. Turkcell beklentilerin üzerine çıkmayı, beklentileri yönetmek olarak görmekte. Avea ise beklentilerin çeşitliliğine cevap verebilmek için her kanalın kullanılması gerektiğini düşünmekte.

Turkcell inovasyonun etkisini tarif ederken yeni ürün ve servis çıkarmak için müşteri deneyim merkezlerinde focus gruplarla yapılacak araştırmaların öneminden bahsediyor. Avea

tarafı ise değişen dünyada inovasyonun merkezinin kendi sektörlerinin olduğunun farkında olarak çalıştıklarını belirtiyor. Ancak iki operatörden de inovasyon örneklerini bu görüşmeler sırasında alamadık.

Müşteri temas noktalarında müşteri deneyim yönetimi ekiplerinin birebir etkileri ile yeni tasarımlar yapılmaktadır. Operatrlerimizden bunun örneklerini alamamış olmakla beraber genel anlamda farklı müşteri grupları için farklı temas nokta-şekilleri oluşturulduğu ve gelişen teknolojiler sayesinde temas noktalarının çeşitliğinin arttığını görmekteyiz. Avea tarafında yapılan bir araştırma “Fatura şoku Customer Journey” ile müşterinin fatura şoku deneyiminin hikayesi herbir temas noktasında incelenmiş ve raporlanmıştır. İşte bu tip çalışmalar, temas noktalarında müşteri deneyiminin gözlenmesi ve deneyim sürecinin tasarlanmasında etkili olacak çalışmalardır.

Yaşanan müşteri deneyim iyileştirme çalışmalarının en çarpıcı örneklerinden biri Turkcell bayilerinde duyma engelliler için işaret dili bilen personel bulundurulmasıdır.

Multidisipliner bir çalışmaya yönelik güzel rnek Avea nın “Fatura şoku Customer Journey” çalışmasıdır. ağrı merkezi, IT, Pazarlama gruplarının ortak katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir.

Buradaki on soruluk analiz sonucunda Operatörlerin Müşteri Deneyim Yönetimi işinin farkında olduğu ancak henüz maksimum faydayı sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Algı Yönetimi felsefesinin şirket içinde benimsenmesi, bu alanda eğitimler ile yetenek enjeksiyonu gerekliliği ve yöneticiler bazında stratejik bir unsur olarak görülmesi gerekliliği ihtiyacı anlaşılmaktadır.

Müşterinin algısını yönetmek şirketin stratejik hedeflerini yönetmekle paraleldir ve bunun karlılık-sürdürülebilirlik eksenlerindeki ivmesi görülmelidir. Algı yönetimini iş dünyasına uyarlamak için müşteri merkezli organizasyon yapısı içerisinde müşteri algısı ile doğrudan ilgilenen birimlerin (rneğin müşteri deneyim yönetimi birimi) en üst düzeyde

temsili ve ilgilendikleri projelerin en üst düzeye raporlanması gerekliliği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Şirket içinde Algı yönetiminin hedeflere yansımaları, her departmanın çalışmalarında bu alana yönelik multidisipliner projelere katkı sağlamaları gerektiği ve bu sayede Şirket hedeflerine ulaŐılacađının benimsenmiş olduğu görülmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Aaker, D., 1991. *Managing Brand Equity*, The Free Press, Macmillan, Inc., New York.

Bowen, H., 1953. *Social Responsibilities of Businessman*. New York: Brown and Company

Diller, H., 2000. *Preispolitik*, 3. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Dörtok, A., 2004. *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?*. Rota Yayınları, s. 58-59.

Ersaydı, B.S., *Psikolojik Operasyon, Algı Yönetimi ve Propaganda*, 21. Yüzyıl Türkiye Enstitüsü

Gee B., 1995. *Creating A Million Dollar Image For Your Business*, USA:PageMill, s.100.

Grand Dictionnaire Encyclopedique Larousse, 1983. Paris: Larousse.

Grönroos, C., 2000. *Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley and Sons Ltd., Second Edition

Gürdal Ş. (Ed.), 2009. *Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri*. İstanbul: Yaprak Yayınları

Helm, S., 2007. *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*, Deutscher Universitäts-Verlag (DUV), Wiesbaden

Hellriegel D., Slocum J.W. & Woodman R.W., 1986, *Organizational Behavior*, New York, p. 87.

Heskett, J.L., 1997. *The Service Profit Chain*; The Free Press; New York

Howard , S., 1994. *Corporate Image Management*. New York: Singapore

Keller, K.L., 2002. *Branding & Brand Equity*, Marketing Science Institute, s.7

Kırım A., 2001. *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*, Sistem yayıncılık.

Kotler, P., 2000. *Kotler ve Pazarlama*, Sistem Yayınları, İstanbul.

Kotler, P., 2000. *Marketing Management*. 10th edn., New Jersey, Prentice-Hall.

Köktürk, M., 1983. *Sanayi Malları Pazarlamasında Fiyatlandırma*, Ankara

Marshall L., 2007. “*It’s All Coming 2.0gether*”, Customer Relationship Management, s.23.

Odabaşı, Y., 2000. *Müşteri ilişkileri yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Okay, A., 2002. *Kurum Kimliği*, İstanbul: MediaCat

Olins, W., 1988. *Corporate Identity*. London: Thomes and Hudson

Özkent, B., 2012. *Emsalsiz Müşteri Deneyimleri Yaratmak*. İstanbul: Elma Yayınları

Payne, A., 1993. *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall International

Peppers D. – Rogers, M., 1993. *The One to OneFuture, Currency Doubleday*.

Rust, R.T., Lemon, K.N. & Zeithaml, V.A., 2000. *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, New York: Free Press

Uyguç, N., Aralık 1998. *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi-Stratejik BirYaklaşım*, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, s.34

Ülgen, H. & Mirze K., 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık

Wayland, C., *Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler*, s. 127

Willimon William H., May-June 2000, *Your Masage Here, Trusteeship*, p. 21-24.

Zeithaml V. A., Bitner M. & Joe J., 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.

Sürelî Yayınlar

Aaker, D., 1996. *Measuring brand equity across products and markets*. California Management Rev. 38

Argenti, P.A. & Druckenmiller, B., 2004. *Reputation and the Corporate Brand*, Corporate Reputation Review, 6(4).

Brown, S. A., 2000. *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, Toronto.

Bruhn, M. & Homburg,C.H., 2005. *HandbuchKundenbindung*, 5. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden

Chang, J., 1998. “*Model of Corporate Entrepreneurship*”, Borneo Review, 9 (2), Prequest Asian Business, December: 187- 212.

Cronin, J. J., Brady, M.K. & Hult G.T.M., 2000. *Assessing the effects of Quality, Value and Customer satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Enviroments*. Journal of Retealing, 76(2), 193-218.

Damanpour F., Szabat K. A. & Evan, W. M., 1989. *“The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance”*, Journal of Management Study, 26 (6):587-601.

Damanpour F., 1991. *“Organizational Innovation: A Meta- Analysis of Effects of Determinants and Moderators”*, Academy of Management Journal, 34 (3):555- 590.

Dodds W. B., Monroe K. B. & Grewal D., 1991. *“Effects Of Price, Brand and Store Information On Buyers Product Evaluation”*, Journal Of Marketing Research, Vol. 28, 307-319

Dowling, G.R. & Roberts P.W., 2002. *“Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”*, Strategic Management Journal

Elie O., August 2002, *Customer Profitability and Life Time Value*, Harvard Bussiness School

Eroğlu, E., 2005. *“Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Sayı 1, İstanbul

Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. & Matheson, P. (1998), *“Developing a Better Measure of Market Orientation”*, European Journal of Marketing, 32 (9/10):884- 903.

Gray, Edmund R. & Balmer, John M., 1998. *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, Long Range Planning, Vol. 31, No.5, s.696

Grewal, D., Grewal D. S. & Compeau L. D., 1993. *“States' Crackdown on Deceptive Price*

Advertising: Retail and Public Policy Implications," Pricing Strategy & Practice: An International Journal, 1 (2), 33-40.

Heracleous, L. & Wirtz, J., 2010. *Singapore Airlines Balancing Act*. Harvard Business Review. July-August, 145-149.

Hult, G., Tomas, M., Hurley, R. F. & Knight, G. A., 2004. "*Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance*", *Industrial Marketing Management*, 33: 429- 438.

Keller, K.L., 2001. "*Building Customer-Based Brand Equity*" *Marketing Management*, 10:2, pp.14-19.

Lukas, B. A. & Ferrell O. C., 2000. "*The Effect of Market Orientation on Product Innovation*", *Journal of Academy Marketing Science*, 28 (2):239-247.

Matsuo, M., 2006. "*Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments*", *Journal of Business Research*, 59:242-250.

Mavondo, F.T., 2000. "*Marketing As A Form of Adoption: Empirical Evidence From A Developing Economy*", *Marketing Intelligence & Planning*, 1875:256-272.

Öçer, A., 2001. "*Müşteri Memnuniyeti*" *Pazarlama Dünyası Dergisi*, sayı 2.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. , 1988. a.g.e., s.15

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry L.L., 1991. "*Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*", *Journal of Retailing*, Vol. 67, pp. 420-450.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry L.L., 1995. "*A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Further Research*", *Journal of Marketing*, 49(1), pp.41-50.

Roger J. Best, 2005, *Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value And Profitability*, USA: Prentice Hall, 4th Edition, s.11

Rudolf-Sipötz, E. & Tomczak, T., 2001. "Kundenwert in Forschung und Praxis", Fachbericth für Marketing, H.2, St. Galen.

Rust, R.T., Lemon, K.N. & Zeithaml, V.A., January 2004. "Return on Marketing: Using Customer Equity to focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 109-127

Smaiziene, I. & Jucevicius, R., 2009. "Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search For A Relevant Definition". *Engineering Economics* (2), ss.97–98.

Smaiziene, I., 2008. " Revealing The Value Of Corporate Reputation For Increasing Competitiveness", *Economics and Management*, 13, pp.718-723

Stupak, R.J., 2000. *Perception Management: An Active Strategy for Marketing and Delivering Academic Excellence, Business Sophistication, and Communication Successes*, *Public Administration & Management*, 5 (4), ss.250-260.

Sweeney, J.C. & Soutar G.N., 2001. *Consumer Percieved Value: The Development of A Multiple Item Scale*. *Journal of Retealing*, 77(2), 203-220

Wilson M., March-April 2003 "Corporate Sustainability: What is it and Where Does it Come From?", *Ivey Business Journal*, Vol. 67, Issue 4

Yin, Y., Holland, R., Qin, S. & Wu.N W., 2007. *Development Of A Customer Experience Based Brand Strategy For The Lenovo Group To Explore The UK Market*. *Design Management Journal*. 3, 60-68, p. 64.

Zeithaml, V.A., 1988. *Consumer perception of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence*, Journal of Marketing, 52(3), 2-22.

Zhang, X. & Chen, R., 2008. *Examining the mechanism of the value co-creation with customers*. International Journal of Production Economics, 116, 242-250.

Zhang, X. & Chen, R.Q., 2006. *Customer participative chain: Linking customers and firm to co-create competitive advantages*. Management Review 18 (1), 51–56

Diğer Yayınlar

Argüden, Y., 3-4 Ekim 2013. *İtibar Yönetimi* , İstanbul, 2.Uluslararası İtibar Yönetimi Konferansı

Bayol, M.P., LaFoye, A., Tellier, C. & Tenenhaus, M. ‘Use of PLS Path Modelling to Estimate the European Consumer Satisfaction Index (ECSI) Model’, ulaşılabilir: www.stat.ucl.ac.be/Isarchives/. 2001

Bolat, O.İ., 2006. *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi Ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi

Brandmaker, 2014. *Brand Value Model Araştırma Raporu*, Koç Ü. Graduate Scholl of Business

Çakır G., 2007. Müşteri Karlılık Analizi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE. s.15.

Davies, v.d., a.g.e. p.60.

Dean, James W. Jr. & EVANS, James R., 1994. *Total Quality Management Organization and Strategy*, West Publishing Company

Ehtisham R., 2011. *Using Analytics, KPIs and process management to achieve superior customer contact management, churn reduction and loyalty*, TMF Management World Middle East

Gatignon, H. & Xuereb, J.M., 1997. “*Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance*”, Journal of Marketing Research, 34 (1):77- 90.

Gülçubuk, A., 2008. Müsteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi, Celal Bayar Ü. İİBF. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15:1

Güleş, H. K. & Bülbül, H., 2003. “*İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İşletme Fakültesi Dergisi, 4(1):40- 63.

Korkmaz, H. 2010, “*Pazarlamada postmodern yaklaşım açısından müşteri deneyimi yönetimi ve bir uygulama*” Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE.

Kumar V., 2006, “*Customer Loyalty&Profitability*”, Customer Relationship Management Seminer, İstanbul, Koç Üniversitesi

Penn Ç., 7 Mart 2012. “*Türkiye İtibar Endeksi Araştırmasının Metodolojisi*”, Türkiye İtibar Endeksi 2011 Sonuçlarını Değerlendirme Toplantısı, İstanbul.

Rightnow, 2011 N.America Customer Experience Impact Report

Zeithalm A., Bitner M., 1996. *Services Marketing*, McGrawHill Company, NewYork.

Ek A.1 DERİNLEMESİNE MÜLAKAT SORULARI

1. Müşteri deneyimi yönetimi tasarlamının öncesinde müşteri araştırmaları yapıyor mu? Yapılıyorsa araştırmalar nasıl gerçekleştiriliyor?
2. Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarının şirket içindeki organizasyonel yapıdan ne derece etkilendiği hakkındaki fikriniz nedir? Bu çalışmalar için müşteri odaklı bir organizasyonel yapıya ihtiyacın önemi sizce nedir?
3. Şirketinizin stratejik hedeflerinde ve çalışanların hedef kartlarında müşteri deneyimini iyileştirecek unsurların yer alması gerekli midir? Bunların karlılığa ve sürdürülebilirliğe etkisini nasıl tanımlarsınız?
4. Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarının müşteri ve toplum bazındaki imaj, itibar ve marka algılamalarına katkısı nedir?
5. Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarınızın algılanan kaliteyi ne şekilde etkilediğini düşünüyorsunuz? Bunun ölçülmesi yapılıyor mu? Yapılıyorsa yöntem nedir?
6. Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarınız müşteriler için daha fazla müşteri değeri oluşturmaya nasıl yardımcı oluyor? Örneklendirebilir misiniz?
7. Müşteri deneyim yönetimi çalışmalarınızın müşteri beklentilerini ne şekilde etkilediğini düşünüyorsunuz?
8. Müşteri deneyimi yönetimi için inovasyonun önemi nedir? Ne tür inovasyonlar yapmaktasınız?

9. Müşteri deneyimi yönetimine uygun olarak, müşteri ile temas noktalarında değişiklik yapıldı mı? Yapıldıysa ne gibi değişiklikler yapıldı?

10. Yaşanan müşteri deneyimleri ile ilgili örnek olaylar paylaşabilir misiniz?

11. Şirketinizde müşteri deneyimi iyileştirme çalışmaları için farklı gruplarla birlikte çalıştınız mı? Çok disiplinli bir proje örneği verebilir misiniz ?



Ek A.2 DERİNLEMESİNE MÜLAKATA KATILAN KİŞİLERİN ÖZGEÇMİŞLERİ

MELİS SENCER

Tecrübe

Customer Experience Group Manager for Mobile Business

Avea

December 2013 – Present (2 years 3 months)

Marketing Performance Monitoring Department Manager

Avea

July 2010 – December 2013 (3 years 6 months)

Consumer Product Management Line Manager

AVEA

October 2006 – July 2010 (3 years 10 months)

Senior Consumer Product Development & Management Specialist

Avea

July 2002 – October 2006 (4 years 4 months)

Consumer Product Specialist

Avea

April 2001 – July 2002 (1 year 4 months)

Assistant Brand Manager

Procter & Gamble

June 2000 – April 2001 (11 months)

Eğitim

Boğaziçi University

MBA, Business

1998 – 2000

Boğaziçi University

BA, International Relations

1994 – 1998

Austrian High School

SERKAN ALTUN

Tecrübe

Mobile Customer Experience Management Project & Reporting Specialist at Turk Telekom Group (Avea)
Turk Telekom
February 2015 – Present (1 year 1 month)Istanbul, Turkey

Telemarketing Business Development and Reporting Supervisor
Garanti Pension and Life Company
November 2012 – January 2015 (2 years 3 months)Istanbul, Turkey

Reporting Assistant Vice President at After Sales Services
Garanti Pension and Life Company
November 2010 – October 2012 (2 years)Istanbul, Turkey

Management Trainee
Garanti Pension and Life Company
August 2010 – October 2010 (3 months)Istanbul, Turkey

Eğitim

Bogazici University
M.A., Economics and Finance
2011 – 2012

Technical University Darmstadt
Erasmus, Mathematics
2008 – 2009

Orta Doğu Teknik Üniversitesi / Middle East Technical University
BS, Mathematics
2004 – 2009

TUĞÇE SABAN

Tecrübe

Mobile Customer Experience Management | Segment Experience Specialist
Turk Telekom
January 2016 – Present (2 months)

Customer & Segment Experience Specialist
Avea
August 2014 – December 2015 (1 year 5 months) Istanbul, Turkey

Consumer Marketing Intern
Turkcell
June 2013 – August 2014 (1 year 3 months) Consumer Marketing-Customer Acquisition |
Mass Acquisition & Retention Mng

Project Intern
Turkcell
February 2014 – June 2014 (5 months)

Eğitim

Istanbul Technical University
Management Engineering
2008 – 2014

Bursa Osmangazi Gazi Anadolu Lisesi
Physical Sciences, 4.40|5.00
2004 – 2008

Eurocentre Languages School UK | Bournemouth
2012

DUYGU ÜSTÜN

Tecrübe

Product Experience Specialist-Marketing
Turk Telekom
July 2014 – Present (1 year 8 months)

Team Member
Turkcell Superonline
May 2013 – June 2014 (1 year 2 months)

Operations Assistant
Rocket Internet GmbH
January 2012 – July 2012 (7 months)Istanbul, Turkey

Eğitim

Boğaziçi Üniversitesi
MS in Industrial Engineering
2010 – 2013

Yildiz Technical University
3.21, Industrial Engineering
2005 – 2010

Activities and Societies: membership of ESTIEM(European Students of Industrial Engineering and Management) KVK (YTU Quality and Efficiency Club) ESN (Erasmus Student Network)

Università degli Studi dell' Aquila
Business and Management Faculty, Management Engineering
2007 – 2008

ÇAĞRI SAYIN

Tecrübe

Mobile Customer Experience Management / Process Experience
Turk Telekom Group
April 2014 – Present (1 year 11 months)Istanbul, Turkey

Supply Chain Planning / Systems Management
Migros
October 2011 – April 2014 (2 years 7 months)Istanbul, Turkey

Accounting - Project Intern
TOFAŞ
May 2011 – July 2011 (3 months)Istanbul, Turkey

Marketing&Sales / Dealer Network Development - PEP Intern
Mercedes-Benz
September 2010 – April 2011 (8 months)Istanbul, Turkey

Eğitim

Istanbul Technical University
Bachelor's degree, Management Engineering
2006 – 2011

Izmir Ataturk Anatolian High School
Physical Sciences
2002 – 2006

GÖRKEM IHLAMUR

Tecrübe

Customer Experience and Process Unit Manager
Boyner Buyuk Magazacilik A.S.
December 2014 – Present (1 year 3 months)Istanbul, Turkey

Customer Experience Designer
Avea
March 2014 – November 2014 (9 months)Istanbul, Turkey

Customer Experience Designer
TOFAS
December 2010 – August 2013 (2 years 9 months)Turkey

Human Resource Intern
TOFAS
March 2010 – December 2010 (10 months)Bursa, Turkey

Eğitim

Istanbul Technical University
Industrial Engineering
2006 – 2011

CEM SAKARYA

Tecrübe

Customer Experience Manager
Turkcell İletişim Hizmetleri A.S.
February 2010 – Present (6 years 1 month)

Market Knowledge Specialist
Turkcell İletişim Hizmetleri A.S.
January 2006 – February 2010 (4 years 2 months)

Marketing
Vestel
January 2003 – January 2006 (3 years 1 month) Istanbul, Turkey

Eğitim

İstanbul Üniversitesi
Master of Business Administration (MBA)
2001 – 2003

Istanbul University
Business Administration
1996 – 2001

Alman Lisesi
1988 – 1996

PINAR KAÇAR

Tecrübe

Lead Customer Experience Designer
Turkcell
November 2008 – Present (7 years 4 months)

Assistant Manager - Customer and Marketing Programms
TEB
2007 – 2008 (1 year)

CRM Specialist
Praktiker
2006 – 2008 (2 years)

Customer Services Manager
Schenker Arkas
2003 – 2006 (3 years)

Eğitim

London School of Business and Finance
Master's Degree, Management Consultancy and Leadership
2014 – 2015

Erickson College of International Coaching
Solution Based Coaching
2011 – 2012

Galatasaray Üniversitesi
Master's, Marketing Communication Management
2006 – 2007

Marmara University
Business Administration in German
1998 – 2003