

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI YÜKSEK LİSANS TEZİ

145401

**İLİŞKİSEL PAZARLAMANIN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDEKİ
GÖRÜNÜMÜ VE BU SEKTÖRDEKİ YENİ YAKLAŞIMLAR**

Fevzi GÖKALİLER

145401

Danışman
Doç.Dr. Nejat BİLGİNER

2004

Yüksek Lisans Tezi / Doktora Tezi / Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum “İlişkisel Pazarlamanın Lojistik Sektöründeki Görünümü ve Bu Sektördeki Yeni Yaklaşımlar” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/12/2004

Fevzi Gökaliler



Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 24.1.7.2004 tarih ve 14 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisanüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 18 maddesine göre İŞLETME Anabilim Dalı Yüksek Lisans /Doktora öğrencisi FEVZİ GÖNALP nin konulu tezi/projesi incelenmiş ve aday 15.1.2004 tarihinde, saat 15.30 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra 75 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin başarılı olduğuna oy birliği ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Esin Küheylan

ÜYE

Doç. Dr. Mustafa Özyer

ÜYE

Doç. Dr. Nejat Bilginer

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU

Tez/Proje No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının
Soyadı: GOKALİLER

Adı:FEVZİ

Tezin/Projenin Türkçe Adı: İLİŞKİSEL PAZARLAMANIN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDEKİ GÖRÜNÜMÜ VE BU SEKTÖRDEKİ YENİ YAKLAŞIMLAR

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: RELATIONSHIP MARKETING IN LOGISTICS INDUSTRY

Tezin/Projenin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler

Yıl: 2004

Diğer Kuruluşlar:

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans:

☒

Dili: Türkçe

Doktora:

☐

Sayfa Sayısı: 160

Tıpta Uzmanlık:

☐

Referans Sayısı: 84

Sanatta Yeterlilik:

☐

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Doç.Dr.

Adı: Nejat

Soyadı: BİLGİNER

Ünvanı:

Adı.

Soyadı

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1. İlişkisel Pazarlama
2. Müşteri İlişkileri Yönetimi
3. Veri Tabanı Pazarlaması
4. Müşteri Dilimlendirmesi
5. Lojistik Pazarlaması

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Relationship Marketing
- 2- Customer Relationship Management
- 3- Database Marketing
- 4- Customer Segmentation
- 5- Logistics Marketing

Tarih:06-12-2004

İmza:



Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

☒

Hayır

☐

ÖZET VE TEŞEKKÜR

İLİŞKİSEL PAZARLAMANIN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDEKİ GÖRÜNÜMÜ VE BU SEKTÖRDEKİ YENİ YAKLAŞIMLAR

Pazarlama bilimine 1995'den sonra yeni bir oluşum damgasını vurmuştur; İlişkisel Pazarlama. İlişkisel Pazarlama özellikle rekabetçi pazarlarda, salt fiyat bazlı rekabetin sonuç getirememesinden hareketle ortaya çıkan “Bire Bir Pazarlama”nın etkisiyle gelişmiş ve şimdiki konumuna gelmiştir. Bire bir pazarlama yeni bir kavram olarak görünse de ticari hayatta yeni değildir; özellikle ülkemizde büyük alışveriş merkezleri henüz açılmadan önce her mahallede ki bakkallar bire bir pazarlamanın en güzel örneklerini vermekteydiler. Bu kişiler mahallede oturan hemen herkesin kişisel zevklerini ve tüketim alışkanlıklarını bilirler ve isteklerine uygun olan ürünler gelir gelmez haber verirlerdi.

Bu çalışma, ilişkisel pazarlama olarak adlandırılan yeni pazarlamayı, lojistik sektörü içinde işlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmamın lojistik sektörü ile bağlantılı olması rassal bir seçim değildir, Dünyamız, artan iletişim olanakları ile, her geçen gün daha fazla küçülürken, henüz bir malın fiziksel olarak yer değiştirmesinin alternatif bir yolu yoktur. Malların fiziksel yer değişimleri de, lojistik işlemlerinin şekillendirilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Gelişen teknoloji lojistik sektörüne gerekli alt yapıyı sağlamıştır. Şimdi, sırada bu sektörün müşterileri ile kurduğu ilişkilerin ve pazarlama süreçlerinin yeniden şekillendirilmesi vardır. Sektör, yapısı itibarıyla rekabetin çok yüksek, müşteri ihtiyaçlarının ise çok değişken olduğu bir görüntü sergilemektedir. Bu yüzden Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve İlişkisel Pazarlama çalışmalarının

lojistik sektöründe uygulanabilirliği çok önemlidir. Çalışmanın sonunda lojistik sektörden seçtiğim yerli ve yabancı firmaların müşteri ilişkileri yönetimleri yapılan anket çalışması ile incelenmiş ve erişilen sonuçlar açıklayıcı bir şekilde sunulmuştur.

Çalışmada amaçlanan bir takım kazanımları sağlayabilmektir. İlişkisel Pazarlama konusuna teorik açının yanısıra pratik açıdan da bir şeyler katabilmektir. Çünkü bu konuda teorik çalışmalar bir hayli fazla olmasına karşın pratikte uyarlama çalışmalarına ve alınan ölçülebilir sonuçlara dair örneklerin sayısı oldukça düşüktür.

Çalışmam sırasında bana her zaman destek olan, tez danışmanım, Doç.Dr. Nejat Bilginer hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmama dışarıdan çok değerli katkıları olan Lojistik Derneği Başkanı Doç.Dr. Mehmet Tanyaş hocama, Dokuz Eylül Üniversitesinden Prof.Dr. Ö.Baybars Tek, Prof.Dr. Esin Küheylan, İzmir Ticaret Odası Araştırma servisi çalışanlarına, İzmir Deniz Ticaret Odası yetkililerine, Yaşar Holding Gıda Grubu Pazarlama Başkan Yardımcısı Sn. İdil Yiğitbaşı'na , Yaşar Holding Gıda Grubu Lojistik Direktörü Sn. Ahmet Vicin'e ve anket çalışmasına katılan çok değerli sektör temsilcilerine teşekkürlerimi sunarım.

ABSTRACT

Today's logistics companies have focused on core business to achieve customer satisfaction that use the relationship marketing to survive in competition era. This increases the importance of relationship marketing concept that provides the understanding of customers and to be centralized for customers in their process.

Over the last year's customers segmentation and profits shifts becomes more important because of the competition between local and international logistics companies. In this years customer relationship management is the vital advantages in the competition more than a cost cutting competition.

In this study in order to investigate the customer segmentation, expand customer profits and shares the increase the customer satisfaction year by year. To have a survey with companies of Logistics Industry which is being effected from the increasing competition.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

Tutanaklar	ii
Özet	v
Abstract	vii
İçindekiler	viii
Kısaltmalar	xi
Tablo Listesi	xii
Şekil Listesi	xiii
Giriş	xiv
1. PAZARLAMA ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİMLER VE İLİŞKİSEL PAZARLAMA	1
1.1 Pazarlamada İlişkisel Değişimlerin Yapısı.	1
1.1.1 İlişkiye Dayalı Karşılıklı Değişimlerin Ekonomik Boyutu.	2
1.1.2 İlişkiye Dayalı Değiş Tokuşların Sosyal Boyutu.	4
1.2 Karşılıklı Değişim Pazarlaması ve Karşılıklı Değişime Dayalı İlişkisel Pazarlama.	6
1.2.1 Karşılıklı Değişim Pazarlamasının Sınırları	7
2. İLİŞKİSEL PAZARLAMA VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	10
2.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkisel Pazarlama.	19
2.1.1 İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Önemi.	23
2.1.2 Müşteri Memnuniyeti ve İlişkisel Pazarlama.	24
2.1.3 İlişkisel Pazarlamada Bilgi Teknolojileri.	27
2.1.4 Pazar Dinamiklerindeki Değişimlerin İlişkisel Pazarlamaya Etkileri.	31
2.1.5 Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Sorunların Giderilmesindeki Etkileri.	34
2.1.6 İlişkisel Pazarlamanın Uygulanmasındaki Gerekçeler.	35
2.2 İlişkisel Pazarlamada Müşteri Profilleri.	43
2.2.1 İlişkisel Pazarlamanın Hedef Kitlesi ve Bu Kitlenin Beklentileri.	45
2.2.2 Potansiyel Müşteri Profiline Çıkarılması.	47
2.2.3 Firmaların Müşteri Profilleri.	52

2.3 İlişkisel Pazarlamada Müşteri Dilimlemesi.	57
2.3.1 Müşteri Dilimlemesinin Önemi.	60
2.3.2 Stratejik Bazda Dilimlendirme.	63
2.3.3 Dilimleme Çalışması Aşamaları.	68
2.4 Müşteri İsteklerine Odaklanması ve Bu İşlemin Kapsamı.	74
2.4.1 Müşterileri Dinleyebilecek Yapıların Kurulması	77
2.4.2 Müşterilerden Gelen Bilgilerin Kullanılabilmesi	84
2.5 Müşteri İlişkileri Araştırmalarının Tasarımı	88
2.5.1 Müşteri İlişkilerinde Niteliksel Araştırmalar	90
2.5.2 Müşteri İlişkileri Araştırmalarının Geliştirilmesi	92
2.6 Şirketlerin Geleceğinin Yönetilmesi ve İlişkisel Pazarlama.	95
2.6.1 Stratejik Faaliyet Planlarının Oluşturulması.	95
2.6.1.1 Rekabet Analizi	97
2.6.1.2 Yeni Ürünler ve Çapraz Satış Fırsatları	98
2.6.1.3 Sektöründeki Diğer Firmaların Yararlı Olabilecek Çalışmalarının Adaptasyonu.	101
2.6.2 Uyarılama Planının Geliştirilmesi veya Oluşturulması.	102
2.7 Kurum Kültürünün Değiştirilmesinde İlişkisel Pazarlamanın ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Rolü.	108
2.7.1 Müşteri Odaklılık Kavramı.	109
2.7.2 Müşteri Odaklı Kurum Kültürünün Yaratılması.	110
2.7.3 İlişkisel Pazarlama Süreçlerinin Uygulanması	
Sonucunda Değişen Örgüt İçi İlişkiler	113
3. LOJİSTİK SEKTÖRÜ VE BU SEKTÖRDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA ÇALIŞMALARI	114
3.1 Lojistik Sektörünün Tanımı Ve Oluşum Süreci.	114
3.1.1 Türkiye ve Dünya Lojistik Pazarının Genel Görünümü	117
3.1.1.1 Küresel Lojistik Sektörü	118
3.1.1.1.1 Amerikan Lojistik Sektörü.	119
3.1.1.1.2 Avrupa Lojistik Sektörü.	119
3.1.2 Türk Lojistik Sektörü.	120

3.2 Lojistik Sektöründe İlişkisel Pazarlama Çalışmaları.	123
3.2.1 B2B İş Modellerinde İlişkisel Pazarlamanın Yeri.	127
3.2.2 Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Lojistik Süreçlerindeki Etkinliğin Yeri.	130
4. TÜRK LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İLİŞKİSEL PAZARLAMA ÇALIŞMALARI, VE SEKTÖRE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI	134
4.1 Araştırmanın Yapısı.	134
4.2 Araştırmanın Yöntemi.	135
4.3 Araştırma Bulguları.	135
5 SONUÇ	154
KAYNAKLAR	
EKLER	



KISALTMALAR

M.İ.Y		Müşteri ilişkileri yönetimi
G.S.M.H		Gayri safi milli hasıla
I.V.R	Interactive Voice Response	Telefon hatları üzerinden yönlendirme hizmeti
E.D.I	Electronic Data Interchange	Mağaza veri kartı uygulamaları
M.V.C	Most Valuable Customer	En değerli müşteri
M.P.C	Most Profitable Customer	En karlı müşteri
V.O.C	Voice Of Customer	Tüketicilerin isteklerini belirtmeleri
C.S.I	Customer Satisfaction Index	Müşteri tatmin indeksi
S.Q.I	Service Quality Indicatio	Servis hizmetlerinde kalite göstergesi
C.F.O	Critical Few Objective	Kritik nokta değerlendirmeleri
B2B	Business To Business	Kurumsal ticari faaliyetler

TABLO LİSTESİ**SAYFA NO**

Tablo 2.1 Müşteri Dilimleri ve Özellikleri	70
Tablo 2.2 Kodak Şirketinin VOC Tablosu	82
Tablo 2.3 Müşteri Memnuniyetinin Değerleri	86
Tablo 2.4 Görüşme Bilgi Formu Bilgileri	92
Tablo 2.5 MİY Süreç Çalışması	93
Tablo 2.6 Planlama Tablosu	104
Tablo 2.7 İşletme Stratejilerinde Yer Alan 2 Farklı Yaklaşım	110
Tablo 3.1 Türk Lojistik Pazarının Sayısal Büyüklüğü	122



ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1.1 İlişkisel Pazarlamanın 3 Boyutu	9
Şekil 2.1 Miy'in Ana Elamanları	20
Şekil 2.2 Müşteri İlişkileri Zinciri	21
Şekil 2.3 Müşterileri Etkileyen Süreçler	22
Şekil 2.4 Müşteri Memnuniyeti Ve Pazar Payı İlişkisi	25
Şekil 2.5 İlişkisel Pazarlamada Zaman&Karlılık Ekseni	26
Şekil 2.6 Değişen Pazar Dinamikleri	32
Şekil 2.7: Müşterilerin İşletmeyi Terk Ediş Nedenleri	33
Şekil 2.8 Sonuç Bilgisinin Elemanları	42
Şekil 2.9: Müşterilerin Firmalara Bağlılık Dereceleri	54
Şekil 2.10 İşletmeler Açısından Müşteri Yaşam Değeri	56
Şekil 2.11 Müşteri Beklentilerini Öğrenme Ve Uygulama Süreci	76
Şekil 3.1 Tedarik Zinciri Yönetimi	115
Şekil 3.2 Yeni Lojistik Anlayışı	116
Şekil 3.3 Geliştirilmiş B2B İlişki Pazarlaması Kuruluş Süreçleri	128

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Çalışması Yapılan İşletmeler

EK 2: Anket Çalışması Soru Formu

GİRİŞ:

Hazırlanan bu çalışmada İlişkisel Pazarlama çalışmalarına Lojistik sektörü açısından bakabilmek ve konular ile yakından ilgili kişilerin görüşlerini aktarabilmek amaçlanmıştır. İşletmeler arası rekabetin mal ve hizmetlerin fiyatlarından uzaklaşmaya başladığı şu günlerde, müşterisini bilen, ihtiyaçlarını analiz edebilen ve müşterisine bu güne kadar tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını gidererek çıkan işletmeler, kendilerini rekabetçi piyasalarda farklı yerlere çekmektedirler.

Ülkemizde gelişimini tamamlamaya çalışan lojistik sektörü oldukça dinamik bir karaktere sahiptir. Bu dinamik ruh sektörde yeniliklerin hızlı yaşanmasına, farklı düşüncelerin yeşermesine ve sektör firmaları arasında sert bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. Milli gelir içindeki payı her geçen gün yükselen lojistik sektöründe ilişkisel pazarlama çalışmalarının daha da yaygınlaşacağına dair sektörde fikir birliği oluşmuştur.

Çalışmanın faydalı olmasını dilerim.

1 PAZARLAMA ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİMLER ve İLİŞKİSEL PAZARLAMA

Borsada brokerların kağıt alım-satımları, bir baba ile oğlunun futbol maçı hakkındaki konuşmaları, bir ev hanımının işten gelecek eşi için akşam yemeği hazırlaması, iki genç kızın kafede sohbet etmesi ve bir masa etrafında ticari ortaklık kurmak için birden fazla kişinin konuşması...

Yukarıda yaşanan hareketler her birimiz tarafından gün içinde bir çok kez yaşanmaktadır ve belki de bunların bir kaç tanesi günlük yaşantımızın temelini oluşturmaktadır. Toplum içinde başkaları ile kurduğumuz bütün diyalogların temelinde fikirlerin değişimleri, ekonomik kaynakların değişimleri ve değişimlerden sonra ortaya çıkan yeni durumların şekillendirdiği yeni pozisyonlar yer almaktadır. Buraya kadar yapılan bütün açıklama ve örneklerin odağında *Exchange* sözcüğü vardır, ve bu kavram son yirmi yıldır disiplinlerarası tartışmaların merkezini oluşturmaktadır.

Fakat bu kavramın pazarlama bilimi içerisinde kazandığı anlam, mühendislik bilimlerinde ya da diğer bilimlerde kazandığı anlamdan daha güçlüdür. Çünkü bugün pazarlama yönlü söylemlerin temelinde malların, fikirlerin ya da çıkarların değişimi yatmaktadır. Değişimin sözlük anlamı dikkate alındığında bu kavramın iki boyutu olduğu görülmektedir. Bunlarda birincisi ticaret temeline dayanan, birden fazla taraf arasında değişen ilgi, ihtiyaç ve beklentilerin sonucunda malların ve/veya düşüncelerin el değiştirmesi, ki bizim konumuz açısından bu boyut önemlidir, ikincisi ise herhangi bir düşüncenin, metanın ve hatta insanın önceki fiziksel ve kimyasal durumunun daha sonra veya zamanla önceden farklı hale gelmesidir.

1.1 Pazarlamada İlişkisel Değişimlerin Yapısı

İhtiyaçlar insan doğasının ayrılmaz bir parçasıdır ve bunların sürekli olarak giderilmesi gerekmektedir. İhtiyaçlardaki değişim kişinin gelişimine uygun bir seyir izlemektedir. (Latham, 1964; 125) Taşınan bu ihtiyaçların giderilmesinde değişim işlemi büyük anlam taşır ve kişilerin, amaca odaklanmış gelişimleri açısından önemli sonuçlar doğurur.

Kotler(1994; 30)'in de belirttiği gibi pazarlama bilimi insanların ihtiyaç ve isteklerinden hareketle doğmuştur ve bu iki insani arzu birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Kar amaçsız kuruluşlardaki pazarlama uygulamalarının soyut sonuçlar yaratabileceği söylenebilmektedir. Dolayısıyla kar amaçlı kuruluşlardaki düşüncelerin daha gerçekli olabileceği kabul edilmektedir. (Kotler ve Levy, 1969a; 10-15) İnsan davranışlarının doğasında devam eden ve sona eren ilişkilerde belli çıkarların kazanılması isteği vardır. Kotler ve Levy'in (1969a;.10-15) değişimle ilgili düşüncesi ise, “ Pazarlama bilimi içinde, sorun yaratan konular, değişim anlamının genel düşüncesinden kaynaklanmaktadır” şeklindedir. Literatürde değişim kavramı, buraya kadar ki açıklamalarda görüldüğü gibi, ilk kabul görmesinden sonra, özellikle globalleşen ve sınırların kalktığı dünyada ticaret hacminin artması ve gelişen mal ve hizmet trafiği sayesinde daha iyi anlaşılmaya başlamıştır. (Kotler, 1972,1994; 20 Bagozzi, 1974,1975; Dougles, 1975; Hunt, 1976, 1983a; Arndt 1978; Houston ve Gassenheimer, 1987; 3-18)

Karşılıklı değişim olgusu tanımının pazarlama kavramı içinde ele alınması hiç kuşkusuz bu konuya olan ilgiyi artırmıştır. Ancak karşılıklı değişim ilişkilerinin pazarlanması kavramı, konuyu ele alan yazarların karşılıklı değişimi tanımlama biçimi ile yakından ilgili olmuş ve bu konuda aynı görüşlerin paylaşılması olasılığı giderek güçleşmeye başlamıştır. Bunun sonucunda hem pazarlama bilimi hem de ilişkilerin pazarlanması, disiplinlerarası bir ortamda değerlendirilme olanağı bulmuştur. Ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi bilim dalları, insan ilişkilerini temel aldıkları için ilişki pazarlaması ile yakından ilgilidirler.

Pazarlama literatürü dikkatlice incelendiğinde iki yaklaşımın ilişki pazarlaması konusunda daha doyurucu sonuçlar yaratabildiğidir. İzleyen bölümlerde karşılıklı değişimin ekonomik ve sosyal boyutları ele alınmaktadır.

1.1.1 İlişkiye Dayalı Karşılıklı Değişimlerin Ekonomik Boyutu

Ekonomi bilimi kaynak optimizasyonu ile ilgili sosyal bir bilimdir. (Douglas 1975; Houston ve Gassenheimer, 1987; 3-18) Bu tanım ve eski bilgilerimiz dikkate

alındığında ekonomi biliminin yol gösterici ve analitik özellikleri itibarıyla sosyal bilimlerde özel bir yere sahip olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir. Pazarlama yöneticileri pazarlamayı ekonomik açıdan tanımlarken ekonominin bu yönünden yararlanmaktadırlar.

Pazarlama, ekonomik kurumların ve fonksiyonlarının toplum içinde yer değiştirmesine olanak tanımaktadır.(Bartels 1974;75) Pazarlama bilimi içinde en önemli çalışma alanı pazar araştırmaları ve bu sonuçların analiz edilmesidir bu çalışmanın en önemli hedeflerinden biri kazanç maksimizasyonudur. (Webster 1992; 3) Pazarlama bilimi davranışların analizlerinin temel alındığı bir bilimdir, bunun içinde ekonomik ihtiyaçların tatmin edilmesi süreçleri üzerinde yoğunlaşmak zorundadır. (Arndt, 1978; 101-103) Yukarıdaki açıklamalar, aslında geleneksel düşünce okulunda kabul gören pazarlama ve ekonomi ile ilgili görüşlere karşı çıkmaktadır. Bu durumda karşılıklı değişimin ilişkilerse pazarlaması ise Bagozzi'nin (1975) dediği gibi “¹Fayda sağlayıcı karşılıklı değişim ilişkisi” şeklinde nitelendirilebilecektir. Bagozzi, açıklamasının devamında karşılıklı değişime konu olacak olan bir malın tercihinde o malın sağladığı fayda yanında tercih edilmeyen alternatif malın sağladığı eksik motivasyonun da rolü olduğunu belirtmektedir.

İlişki Pazarlaması üzerinde ²*Homo Economicus* un önemli etkileri olduğu söylenebilmektedir.(Bagozzi 1975; 32-39) Buna göre, Kadın ve erkekler davranış kararlarını rasyonel çizgilerde vermektedirler. Bu kararları, öncelikle onların kişisel davranış kalıplarını ve ekonomik hayatlarını şekillendirse de, orta ve uzun vadede toplumun tamamını etkilemektedir.

Kadın ve erkekler değişimler sırasında ihtiyaçlarını sürekli tatmin etmek isterler. Rasyonel kararlar almak, kısıtlı kaynaklar arasından en iyi alternatifleri seçerek, fayda derecelerini yükseltmeyi gerektirir. (McClintock, 1984; 183-228) Kadın ve erkek değişimlerini, tamamlanmış enformasyon içinde ve olası tercih alternatiflerin arasından seçerler.

¹ Kavram üzerine yoğunlaşırken ekonomi biliminin temek olarak fayda teorisini ele aldığını gözden kaçırmamak gerekir.

Sonuç kararlarının alınması bağlamında karşılıklı değişim ilişkileri dış etkilere bağımsız gerçekleşirler. Bu durum karşılıklı değişim ilişkisinin başlatılması aşamasında alınan kararların tarafları en yakından ilgilendiren seçeneklerden hareketle alındığının işaretidir.

Fayda sağlayıcı karşılıklı değişim işlemlerinin gerçekleştirilmesi bazı kendine özgü şartların oluşması ile mümkündür, örneğin maliyet ve kesin kurallara bağlanan antlaşmalar gibi, bu şartların yerine gelmemesi durumunda ise bazı cezai şartlar devreye girmelidir. (Blau, 1964; 89) Bu işlemler alıcı ve satıcı arasında kişisel esasa dayanmayan, sadece spesifik maliyet karşılığında alınacak miktar ile karşılığı verilebilen karşılıklı değişim işlemleridir. (Easton ve Araujo, 1994; 72-84) Örneğin mal bedelinin ödenmemesi veya antlaşma şartlarına uyulmaması durumunda cezai yaptırımların devreye girmesi gibi.

1.1.2 İlişkiye Dayalı Değiş Tokuşların Sosyal Boyutu

Sosyoloji bireylerin ve toplulukların ve tek başına bireyin, diğer insan toplulukları ile ilişkisini, bu ilişkilerin gelişimini inceleyen bilim dalıdır. (Latham 1964; 40) Sosyolojinin bir sosyal bilim haline gelmesi, Emile Durkheim'in kişiler ve gruplar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarması ile başlamıştır. (Graumann, 1988; 3-19)

Thibaut ve Kelley (1959) kurulan bu temeli baz alarak, Homans (1961), Blau (1964) ve Foa (1976) yaptıkları kişisel araştırmalarda , grupların sosyal değişimlerini ilişki pazarlaması ekseninde ve pazarlama bilimi açısından incelemeye başlamışlardır. Sosyal değişim teorisi “genel süreçler ve prensipler bazında kaynakların sosyal gruplar içindeki ticaretini sağlamak” olarak adlandırmış ve buradan pazarlama bilimine atıfta bulunmuştur. (McClintock 1984;191)

Sosyal değişim teorisi ve fayda sağlayıcı karşılıklı işlemlerin kıyaslamasını yaparken dört temel nokta dikkate alınmalıdır;

² İnsanların davranış modellerinin ekonomik kararlar üzerindeki etkilerine verilen ad.

Sosyal değişim teorisi destekleme esasına dayalı teorilerin gelişmiş bir halidir ve bu teoride sosyal aktörlerin elde edecekleri kazançlara motive oldukları görüşü hakimdir. (Argyle, 1988; 222-245) Teorinin kendine özgü bu özelliği Homans'ın (1961) karşılıklı değişim yaklaşımında adres gösterilmiştir ve bu da Skinnerian'ın destek teorisinden türetilmiştir.

Sosyal değişim teorisinde yer alan aktörlerin bireysel gelişimleri ilişki sonunda doğacak sonuçlar ile ilgili olduğundan, bireyler birbirlerine olabildiğine bağlıdırlar. (McClintock, 1984; 47) Bağlı olma kavramı sosyal bilimlere temel olan kavramlardan biridir, Thibaut ve Kellyes'in (1959) oyun teorisi yaklaşımlarında da belirttikleri gibi, bağlı olma ve sonuçlardan karşılıklı etkilenme, karşılıklı değişim ilişkisini diğer herhangi bir ilişki seviyesinden ayırmanın temelinde yatan nedendir. Değiş tokuş ilişkisinin aktörleri olan kişiler, neden ve sonuçlar ile birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Thibaut ve Kelley (1959), Homans (1964) ve Blau (1964) ilişkilerin ekonomik modellemelerini teorize etmişlerdir, buna göre her bir sosyal birim değiş tokuş ilişkisinden bekledikleri kazançlarını, düşük kalacak olan maliyetler ile, artırmayı hedeflemektedirler. Fakat, bu durum hane halklarının ekonomik modellere gösterdikleri davranış modelleri ile beklenen kar maksimizasyonunun sosyal boyutu arasında sürekli tartışma konusu olmaktadır. Çünkü ilişkilerin sosyal yönü ile ilgili maksimum fayda ile, ekonomik modellerin sağladığı maksimum fayda açısından sonucu aynı olmaz ve çoğu zamanda çelişki yaratır.

İlişkiye dayalı tüm değiş tokuş işlemlerinin doğasında olan iki taraflılık ilkesi, bütün sosyal modellerin incelemesinde doğal olarak ortak varsayımdır. Ekonomik modeller kurulurken bu ilke *quid pro qua*'ya (para gideceği yeri bilir) dönüşmektedir. İki taraflılık ilkesi rasyonel ekonomik kararlar verme anında, özellikle bu kararlar bir değiş tokuşu gerektiriyorsa, iki tarafın da adalet ve ortak paydaşlık yanları gerçekleşmeyebilir.

Buraya kadar anlatılanların amacı, ilişkiye dayalı karşılıklı değişim ilkesinin kavramsal boyutunun incelenmesi, bu değişimin sosyal ve ekonomik etkilerinin

belirlenmesidir. Bu noktadan sonra ilişkisel pazarlamanın başlangıcı olan karşılıklı değişim pazarlaması ile ilgili ayrıntıların incelenmesine geçilecektir.

1.2 Karşılıklı Değişim Pazarlaması ve Karşılıklı Değişime Dayalı İlişkisel Pazarlama

Karşılıklı değişimin pazarlama bilimi açısından açıklanabilmesi, ivme kazanan çaba şeklinde nitelendirilmesinden bu yana, (Kotler ve Levy 1969b; 55-57) konu çerçevesinde açıklanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Özellikle 1960'lı yılların sonu ve 1970'li yılların başlarında sosyal trendler üzerinde oluşan değişimlerin de hızlandırıcı etkisiyle, pazarlama biliminde değiş tokuşun ekonomik perspektifi sosyal perspektife doğru kaymıştır. (Kotler ve Levy 1969a, Lazer 1969, Kotler ve Zaltman 1971; 3-12) Ekonomik modellemeler açısından çok radikal olan bu değişimler bazı akademisyenleri rahatsız etmekle beraber, ilişkisel pazarlamanın sosyal yönü açıklanabildikçe genel pazarlama teorisinin eksik kalan yönleri tamamlandığından, eleştiriler çok da fazla etkili olmamıştır.

Hunt (1983a;13) tarafından yapılan pazarlama tanımı konumuz itibarıyla önemlidir; " pazarlama ilişki değişimlerini açıklamaya çalışan davranışsal bir bilimdir."

Bu genel anlamlı tanımlama ileride yapılacak açıklamaların bir alt noktasını oluşturmaktadır. Pazarlama bilimi ilişkisel anlamdaki karşılıklı değişimleri tanımlayabilmekte midir? İlişkisel anlamdaki karşılıklı değişimlerin içeriğinde neler vardır? İlişkisel pazarlama dışında pazarlama biliminin tanımlayamadığı değişim türleri var mıdır?

İlişkisel Pazarlamanın sosyal yönü dikkate alındığında ilk soruya olumsuz yanıt verilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. İkinci soru ise, ilişkisel anlamlı karşılıklı değişim sözcüğüyle daha rahat açıklanabilmektedir. Aslında burada üzerinde durulması gereken, sosyal yönlü karşılıklı değişim ile pazarlama yönlü karşılıklı değişim arasındaki farktır. Pazarlama kuramcılarına göre hala bu iki kavram arasında anlaşılır bir sınır çizilememiştir. (Kotler 1994; Bagozzi 1975;

Houston ve Gassenheimer 1986) Bu zorluğun gerekçesi iki kavramın kuramsal ve uygulama yönleri arasındaki büyük benzerliktir. Anlam bütünlüğü oluşturulmasındaki bütün zorluklarına rağmen Kotler (1994; 10) Foa ve Foa (1976) tarafından geliştirilen "kaynakların transferi" kuramına yönelik bazı saptamalarda bulunmuştur.

1.2.1 Karşılıklı Değişim Pazarlamasının Sınırları

Transfer anlam olarak, kaynakların bir noktadan başka bir noktaya tek yönlü akışıdır. Bu tanımın ışığında transferin değişimle aynı anlam taşımadığı belirlenmektedir. Değişimin gerçekleşebilmesi için mutlaka iki yönlü bir akışın olması gereklidir. Bazı durumlarda gerçekleşenin transfer mi yoksa değişim mi olduğu kolaylıkla anlaşılamamaktadır, çünkü akışa konu olan kaynakların özelliklerinin ortaya konabilmesi son derece zordur.

Bir an için kapalı sosyal çevrelerde (aile, yakın arkadaş ilişkileri vb...) olağan olan hediye alıp verme işlemlerini düşünelim. Burada hemen hemen her durumda hediye alan ya da veren açısından tek yönlü bir kaynak akışı söz konusudur. Diğer bir deyişle hediye alan ya da veren karşılık olarak herhangi bir kaynak akışı beklentisi içinde olmamaktadır. Bununla beraber kaynağı sağlayan kişi, kaynağın akışı sonucunda fayda alıcı ya da faydalanan kişi de olabilmektedir.

Burada taraflar, Blau'nun (1964) ve Foa ve Foa'nın (1976) belirttiği gibi "particularistic" yapıya bürünebilirler. Aile çocuğuna, hediye verdiğinde, çocuğunun mutlu olması amacından yola çıkmaktadır. Bu hediye ile birlikte aile ve çocuk arasındaki sevgi ilişkisi güçlenmekte, aileye duyulan saygı artmaktadır. Hediye alan kişinin duyduğu mutluluk ve motivasyon hediye verene doğru aktarılmaktadır, bu bir geri dönüş veya devinim gibi düşünülebilir.

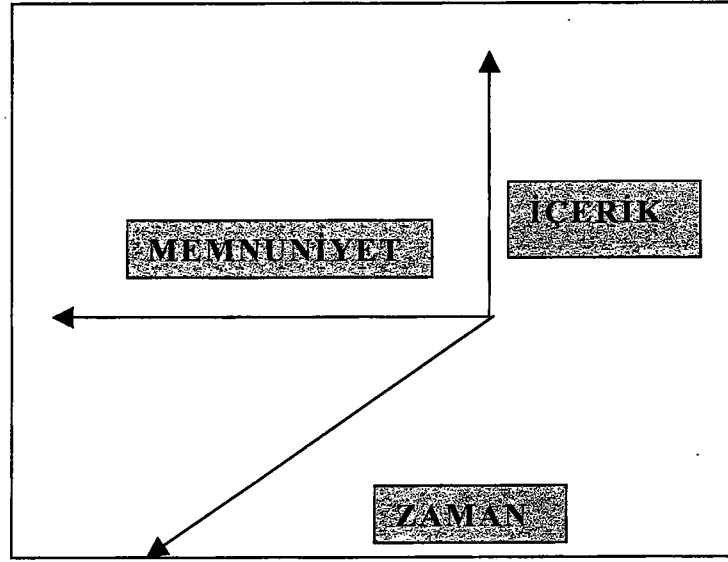
Bu aşamada pazarlamanın değiş tokuş boyutunun tanımlanması gerekmektedir. Karşılıklı değişim tokuş pazarlaması en az bir kaynağın transferini gerektiren, gerçekleşen transfer sonucunda tarafların ölçülebilir bazı faydalar sağladığı ve bu sağlanan faydaların pazarda bulunan başka faydalarla da kıyaslaması mümkün olan

bir süreçtir. Bu tanımda üç kritik nokta hemen göze çarpmaktadır: I) En az bir kaynağın transferinin söz konusu olması, ya da çıkarların yer değiştirebilmesi, II) akış tamamlandığında tarafların ölçülebilir bazı faydalar sağlamış olması, faydalar maddi ya da ilişki düzeyinde manevi de olabilmektedir, III) Bu faaliyet bir pazarlama faaliyeti olduğundan elde edilen faydalar, pazarda bulunan diğer çıkar sağlama yolları ile karşılaştırıldığında yapılan transferin tarafların yararına sonuçlar vermeli.

Tanım dikkate alındığında başka eleştiriler de getirilebilmektedir. Bu eleştiriler şunlardır:

1. Pazarlamaya dönük karşılıklı değişimin genel yapısında güç ve kudret değerlendirme açısından önemli yer tutmaktadırlar. Çünkü Gassenheimer (1987) gelecekte de etkisini devam ettirebilecek bazı karşılıklı değişim işlemlerinin temelinde kullanıma dönük bir gücün olduğunu belirtmektedir.
2. Sayıları birden fazla olan kaynaklar, karşılıklı değişim sırasında bir taraftan diğer tarafa aktarılırken, tek bir kaynak formuna dönüşebilmektedirler. Farklı formlarda olan kaynakların (para gibi maddi bir kaynakla, sevgi gibi manevi bir kaynak) değişim sırasında, ortak bir forma dönüşmeleri gerekir. Bu düşünce Hircmann (1987; 98-108) tarafından Foa ve Foa'nın pazarlama kuramına uyarlanmıştır.

Sosyal değişim kuramından üretilen ve pazarlamaya dönük ilişkisel anlamlı karşılıklı değişimlerin üç boyutunun gösterilebilmesi için aşağıdaki şekilden faydalanılabilmektedir.



Şekil 1.1 İlişkisel Pazarlamanın 3 boyutu (Kaynak: Arndt, Johan. (1978). How Broad Should the Marketing Concept Be? *Journal of Marketing*. 42 (1), 101-103)

Görüldüğü gibi tanımlanmaya çalışılan kavramda zaman, ilişki sonrası duyulan memnuniyet ve değişime konu olan kaynakların içerikleri sonucun üç ayağını oluştururlar. Bu faktörlerin her birinin özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

İçerik: İçerik, şimdiye kadar pazarlama disiplinde temel kabul edilmiştir. Alderson (1957) ve Kotler (1972; 46-54) tarafından karşılıklı değişimin bazı sınırları olduğu inkar edilse de içerik onların da çalışmalarında temel noktayı oluşturmaktadır.

İçerik, kurulan ilişkilerin sonrasında da sürekli değişime uğrayan bir faktör olarak adlandırılabilir. Bagozzi (1975)'nin çalışmalarında içerik, ekonomik ilişkilerde ki vergilendirme gibi, dışsal bir neden olarak gösterilmektedir. Birçok sosyal aktörün yer aldığı ilişkisel karşılıklı değişimin ilişkilerinde içerik; sosyal statü, kişisel zevk ve beklentiler, bağlı bulunulan sosyal yapı ve geleceğe dönük beklentiler gibi değişimi şekillendiren dışsal faktörler ile düzeyde incelenmektedir.

Memnuniyet: Kurulan ilişkilerin başlangıç anını ve devamını şekillendiren temel değişkenlerden biri de, her iki tarafın duyduğu memnuniyettir. Fakat duyulan memnuniyet çalışmamızda nedenleri değil de sonuçları etkileyen bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki tarafın ilişki sonrasında duyacakları memnuniyet, ilişkilerin tekrarında ya da şekil değiştirerek yaşanmasına neden olmaktadır. Buradaki anlatımı Bagozzi (1975) de desteklemektedir. Foa ve Foa'nın (1976) ilişki

pazarlamasına konu olan kaynakların transferi konusunda ki yaklaşımlarında memnuniyeti, ilişkilerin pazarlanması aşamasında sınırlı bir kaynak olarak nitelendirmektedir. Foa ve Foa'nın konuya bu açıdan yaklaşmasında ki temel neden ticari faaliyetlerin temelinde tarafların elde ettikleri faydaları artırma çabaları yatmaktadır.

Zaman: Hunt'ın ilk çalışmalarında - 1980'lerin sonlarına doğru - ilişkiye dayalı karşılıklı değişim ilişkisinin tanımında; en az bir kaynağın ilişkiye konu olan temel bir zaman diliminde yer değiştirmesidir şeklinde bir ifadeyle karşılaşılabilmektedir. Buradan da görülebileceği gibi her ilişkinin temelinde bir zaman boyutu geçerlilik kazanmaktadır. 1990'ların ikinci yarısında özellikle kıta Avrupasında müşteri veri tabanları pazarlamasının teorisyenleri olan Dwyer (1987; 11-27), Houston ve Gassenheimer (1987; 3-18), Webster (1992), Easton ve Araujo (1994) ve Kotler (1994) çalışmalarında belli başlı markaların (özellikle Avrupa sermaye yoğunluklu markalar olan Philips, Shell ve Nestle) Uzakdoğu ve Amerika Birleşik Devletler pazarlarında elde ettikleri rekabetçi başarının ardında zamanlama başarısı olduğunu belirtilmektedir.

2 İLİŞKİSEL PAZARLAMA VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

"Geçen son 20 yılımı, dünyanın en iyi işletme okulu olarak kabul ettiğim ve benim için çok değerli deneyimleri kazandığım Silikon Vadisinde geçirdim. Bu benim yeni teknolojilerinde ötesine geçebilmemi sağladı. Silikon Vadisi pazarlama bilimine yeni fikirlerin sunulduğu bir laboratuvar özelliği taşımaktadır." (McKenna, 2001; 19)

Herkesin çok iyi bildiği gibi, günümüzün işletmeleri çalışmalarındaki iş bölümünü departman yapılarına getirip, belli iş kollarında uzmanlaşmayı öğrenmişlerdir. Böylece üretim, araştırma-geliştirme, finans, insan kaynakları gibi bölümler oluşmuştur. Fakat çok az insanın bildiği gibi bu bölümler yapaydır veya alışkanlık haline gelmiştir. İşletmelerin genel müdürlerinin ve Yönetim Kurulu Başkanlarının aklında sürekli pazarlama vardır, çünkü; pazarlama yeni satış

olanakları yaratmaktadır ve kapitalizmin doğasına uygun olarak sürekli yeni fonların kullanılmasına olanak vermektedir.

Yukarıda bir kitabından alıntı yapılan Regis McKenna Amerika Birleşik Devletlerinde McKenna grubunun başkanı ve İlişkisel Pazarlama konusunu ilk olarak gündeme getirenlerden birisidir. Kendisine göre, geleneksel pazarlamanın kuralları durağan yapıda olan pazarlar için uygulanabilmektedir, çünkü bu yapıda olan pazarlarda teknolojinin ve pazarın yapısının çok yavaş değiştiği varsayılmaktadır. Ancak bugünün iş dünyası için kesin olarak söylenebilecek tek söz bu ortamın statik bir yapıda sergilenemediğidir. Yaşanan teknolojik gelişmelerin etkisiyle ürünler ve şirketler şimdiye kadar hiç görülmemiş bir hızda değişmektedirler. Bugünün fikirleri, yarının yeni ürünleri olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu değişim trendi pazara yeni fırsatlar sunmakla birlikte tanımlanamayan birçok riski de getirmektedir. Mc Kenna, artık müşterilere ulaşmada kullanılan ve geleneksel pazarlamanın içinde yer alan, broşür postalamanın veya çok sık reklam kampanyaları düzenlemenin tüketicilerin gözünde fazla bir değer taşımadığını belirtmeye çalışmaktadır. Tüketiciler artık kendilerine bilgi verilmesiyle ve özel olduklarının hissettirilmesi ile daha çok ilgilenmektedirler. Hiç kimse bir gün önceki reklam başlıklarını hatırlayamamakla birlikte, kendisine yönelik güzel bir konuşmayı ya da satıcının çok kızdıran bir sözünü hatırlayabilmesi, üstelik başkalarına da anlatabilmesi son derece ilginçtir. Bu düşüncelerin paralelinde müşterileri ile yakın ilişkiler kuran bir işletme, reklamlarla elde edemeyeceği düzeyde bir inanırlık ve güven oluşturmaktadır.

Özellikle son beş yılda pazarlama bilimine katılan İlişkisel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) kavramları, artan rekabet ve tatmin eşikleri sürekli yükselen müşteri grupları karşısında işletmeler açısından yeni kurtarıcı özelliği taşımaktadır. Geleneksel pazarlamada amaç, işlemleri maksimize etmek olduğundan, bu yaklaşımda müşterilerin satınalma geçmişlerine önem verilmemekte ve müşterinin bir durumdaki davranışı ile başka bir durumdaki davranışı arasında ki bağlantının önemi bulunmamaktadır. İlişkisel pazarlamanın esasını oluşturan Bire Bir Pazarlama (One to One Marketing) da ise yukarıdaki anlayışın zıttı olan, uzun

dönemli ilişkiler önem kazanmaktadır. İlişkisel Pazarlama çalışmalarında işletmeler, ilke olarak müşteriye merkeze almaya, ona yakın olmaya çalışmalıdırlar.

Bire bir pazarlama müşteri sadakatine, her bir müşteri ile "tek tek" ilişki kurarak erişmektedir. Her yeni ticari işlem ya da alışverişte bu ilişki tekrar edilmektedir. Müşteri sadakatinin kurulması, ürün ve/veya hizmetlerin daha sık satın alınması, müşteri yaşam değerinin artırılmaya çalışılması ve maliyetlerin denetim altına alınması konularına özen göstermesi nedeniyle, ilişkisel pazarlama uygulamaları, pazarlama biliminin temel davranış kalıplarından biri haline gelmiştir.

İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin özellikleri şunlardır: (Odabaşı, 2000; 140)

- Müşterileri elde tutma ve sürekli kılmaya odaklanmalıdır,
- Müşteriyi farklılaştırmak ve bu farklılıklara göre her müşteriye ayrı hizmet sunmak ana amaç olmalıdır,
- Sürekli bir müşteri ilişkisi esas alınmalıdır,
- Müşterinin yaşam değeri üzerine odaklanılmaktadır,
- İşletmenin tüm çalışanları İlişkisel Pazarlama faaliyetlerine katılmalıdırlar.

Müşterilerin tanınabilmesi, dilimlere ayrılabilmesi, özel bazı çözümler ve ürünler sunulabilmesi ve belki de hepsinden önemlisi, ilişkinin kurulma aşamasından sonuna kadar, her iki taraf içinde sürekli katma değer üretilebilmesi İlişkisel Pazarlamayı daha da çekici hale getirmektedir. Çalışmanın uygulama bölümüne konu olan Lojistik sektörü içindeki bazı müşteri gruplarının istek ve ihtiyaçlarına özel servis ve çözümler uygulanmaya başlanmıştır. Lojistik sektörü, diğer sektörler ile ilişkilerinde rekabetçi bir yapı sergilemektedir. Ülkemizde yaşanan ekonomik krizin de etkisiyle, sektör firmalarının ana amacı satış güçlerini etkin kullanabilmek ve Müşteri İlişkilerinde verim ve kalite artışını sağlamak olmaktadır.

SAP firmasının MİY yazılımları Bölüm Müdürü olan Coker (2000; 56) deneyimlerinden hareketle şunları belirtmektedir; yeni bir müşteriye ürün ya da hizmet satabilmek, mevcut müşteriye satış yapabilmekten 6 kat daha fazla maliyetlidir. Tipik bir mutsuz müşteri, işletmenin potansiyel 8-10 müşterisinin

kaybına neden olmaktadır. İşletmeler, mevcut müşterilerinin memnuniyet düzeylerini %5 artırabilirlerse, gelirlerini de %85 artırabilmekte ve eğer işletmeler zamanında doğru bir müdahale yapabilirlerse mutsuz müşterilerinin %85'ini geri kazanabilmektedirler.

Gartner grup tarafından yapılan bir araştırmada, Avrupa merkezli firmalardan %65'i MİY süreçlerine geçişin temel gerekçesi olarak alternatif (yaratıcı) satış yöntemlerini kullanabilmeyi göstermiş, geri kalan %35'i ise yaşanan rekabetin zorunlu bir sonucu olan kurumsal farklılaşmayı işaret etmişlerdir. Bu oransal dağılımdan hareketle Arman Kırım (1999; 122) MİY çalışmalarının üç ana amacının yeni müşteriler kazanabilmek, mevcut müşterileri elde tutabilmek ve mevcut müşteriler ile daha karlı işlere yönelebilmek olduğunu belirtmektedir.

İlişkisel pazarlama çalışmalarının, işletmelerde kullanım alanı bulması "yeni ekonomi" düzeninin sayesinde olmuştur. (Kırım, 1999; 124) Yeni ekonomi sözcüğünün anlamı ve böyle bir ekonominin taşıdığı özellikler aşağıya çıkarılmıştır.

Yeni ekonomi, müşteri-üretici arasındaki ilişkileri teknolojinin de desteğiyle kökünden değiştirmiştir. Küresel ekonomi, farklı yönetsel disiplinlerin birarada olmasını gerekli kılmaktadır. Artık kıyasıya bir rekabet söz konusudur; ülkelerin bir zamanlar kıskançlıkla korumaya çalıştığı ulusal sınırlar ortadan kalkmıştır ve yeni dünyada herkes için geçerli kurallardan çok, güçlü olanın belirleyici olduğu kurallar geçerli olmaktadır. Hepsinden daha önemlisi, her geçen gün seçiciliği gün geçtikçe artan müşteriler ortaya çıkmaktadır.

Önümüzdeki beş yılda müşteriler, tüketim konusundaki kararlarını verirken her yıl büyük bir olasılıkla önceki yıla göre iki kat daha fazla bilgiyi değerlendireceklerdir. Önümüzdeki beş yıldan sonra ise, bu değerlendirmeye konu olacak bilgi düzeyinin üssel anlamda artış göstereceği öngörülmektedir.

2005'li yılların şirketlerinin üretici ve hizmet sağlayıcılara sadece tüketici eğilimlerini araştıran değil, aynı zamanda geleceğe yönelik tahminler de yaparak dinamik tüketici bilgilerini sunabilen şirketler olması beklenmektedir.

"Yeni Ekonomi" deyimi günümüzde herkesi(birey-şirket-devlet) yakından ilgilendiren bir deyimdir. O kadar ki, kendini yeni ekonominin kurallarına göre yeniden yapılandırmayanın başarı şansı bulunmamaktadır. Yeni ekonominin yeni olarak nitelendirilen kuralları şunlardır;

- 1- Dünyadaki alışlagelmiş "müşteri" kavramının fonksiyonu ve işlevi değişmiştir. Artık müşteri sadece nihai ürünü gönderdiğiniz bir kullanıcı değil, gelecekteki ürününüzü tasarlayan bir şirket ortağıdır. Eğer başarı sağlanmak isteniyorsa tüketici ya da alıcı ile uyumlu bir tasarımda bulunma zorunluluğu vardır. Örnek vermek gerekirse General Electric geleceğin uçak motorlarının tasarımında artık pilotlardan yararlanmaktadır.
- 2- Büyük düşünmek; herkese, her yolu kullanarak ulaşmayı öngörmektedir. Bölgesel pazarları düşünen şirketlerin ömrü çok kısa olmaktadır. Ancak pazarı küresel anlamda düşünen şirketler büyük düşünmenin yararlarına erişebilmektedirler.
- 3- Toplam kalite ve benzeri yeni yönetim yaklaşımlarında dış müşteri çok ön plandadır. Oysa yeni ekonomi kavramı iç müşteri ya da işletme çalışanlarının dış müşteriden daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanına yatırım yapan, onların beklentileri ile şirketin veya kurumun beklentilerini özdeşleştirebilen, çalışanlarının sürekli heyecan duymasını sağlayabilen organizasyonların, yarın da var olabileceğini ortaya koymaktadır.
- 4- Eski klasik yaklaşımda bir işletmenin ayakta kalabilmesinin tek şartının önce "kar"ı amaçlaması olduğu düşünülmekteydi. Yeni ekonomi kavramı bu düşünceyi de ortadan kaldırmıştır. Şu anda dünyada ortalama şirket ömrü yedi senenin altındadır. Eğer "kar etmek" yeterli olsaydı, eldeki verilere göre bu sürenin çok daha uzun olması gerekirdi. Ama yapılan bilimsel çalışmalar bu işin sırrının "sürekli kaliteli mal ve hizmet üretmek ve kaliteye yatırım yapmak olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü kalitede belirli bir çizgide olmak önemli bir kazanç faktörü olarak düşünülebilmektedir.
- 5- Uluslararası pazarlarda başarılı olunmasının şartları arasında; zihinlerde doğabilecek her soruya cevap bulabilecek iş ağları ve istasyonlarının (business network'ler) kurulabilmesini ve işletmenin yapısal ve fonksiyonel

özelliklerini saymak mümkündür. Bilgi en önemli güçtür. Dolayısıyla bilgiyi üretebilenler aynı zamanda onu kontrol olanağına da sahip olabileceklerdir.

- 6- Klasik anlamda insan bir organizasyonda “kaynak” olmaktan çıkmıştır. İnsan artık sermaye ve hammadde gibi kaynaklarla aynı potada değerlendirilmemektedir. Çünkü insan denilen varlık, bu kaynaklara hükmedebilmektedir. Ayrıca insan, üretim sisteminin temel parçalarından birisi haline gelmiştir. İnsan, kaynaklar gibi durağan ve rahatlıkla kontrol edilebilen bir parametre değil, karmaşık duyguları ve eğilimleri olan, bir sosyal varlıktır. Teknoloji eğer onu kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmeyecektir. Bunların yanısıra, teknolojinin onu yöneten bir insan kitlesinin olmaması halinde pek anlam ifade etmeyeceğinden bahsedilmektedir.
- 7- Ölçemediğiniz hiçbir şeyin iyiye mi yoksa kötüye mi gittiğini anlayamazsınız. Her değişim çok süratli olarak yaşandığı için küresel ekonomide etkili ölçme sistemlerinin geliştirilmesi zorunlu olacaktır.
- 8- Artık ARGE çalışmaları sadece teknoloji yoğun firmalarda değil, tüm firmalarda gerçekleştirilmektedir. ARGE çalışmalarının anlamı sadece teknoloji geliştirmek değil, fikir üretmek, alışlagelmişin dışında düşünmek, farkı yaratacak *think-tank*’lar (düşünce takımları) kurmaktır.
- 9- Önceleri bir ast, yöneticisine uygulanması çok zor olan bir fikri dile getirdiğinde eğer yönetici sinirleniyorsa bu kişinin işinden olması olasılığı yüksekti. Artık yöneticiler kendilerine ilginç gelebilecek öneriler beklemektedirler. Çünkü yarın ayakta kalacak olan firmalar, kimsenin düşünemediği kadar farklı ve aykırı düşünebilen yöneticilerin firmaları olacaktır.

Geleceğin örgütlerinde müşteri odaklılık, işi pazarda yapabilmeye devam etmenin ön şartı olarak kabul edilmektedir. Hatta bazılarına göre, müşteri odaklılık yegane çalışma ruhsatıdır. Örgütler, eylem ve faaliyetleri ile müşterilerine gerçek anlamda odaklandıklarını göstermek zorundadırlar.

Bugün dünyada İlişkisel Pazarlama ve MİY çalışmalarının pazarı tahminen 22 milyar dolardır, 2005 yılında bu rakamın 76.3 milyar dolar düzeylerinde olması

beklenmektedir. Ülkemizde ise bugün 120 milyon dolar'lık bir pazar olduğu sanılmaktadır. Gartner grup tarafından İngiltere'de 2000 yılında yapılan bir araştırmaya göre, seçilen şirketlerin %90'ı İlişkisel Pazarlama çalışmalarının kendileri için "Yaşamsal Düzeyde Önemli Projeler" olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu şirketlerin sistemlerinde İlişkisel Pazarlama çalışmalarına içerik oluşturabilecek 500 GB³'dan daha fazla müşteri verisi sakladıklarını ifade edilmiştir.

Bir İlişkisel Pazarlama projelerinin dört ayağı vardır. (Kırım, 1999; 148) Bunlar kar kayması (profit shift), mikro dilimleme (micro segmentation), müşterileri yeniden tanımlama (redefining of customer) ve güç kaymasıdır (power shift). Bu amaçların dayandırıldığı dört ana strateji ise;

- Yeni müşteriler bulabilmek (Prospecting),
- Çapraz satış yapabilmek
- Giden müşterileri geri kazanabilmek (Winback),
- Müşteri sadakatini artırabilmek.

İnternet teknolojisinin en fazla etkilediği ve iş veya işlem akışlarını değiştirdiği faaliyet alanlarının başında şüphesiz pazarlama bilimi gelmektedir. Gerek ".com"⁴ şirketleri, gerekse operasyonlarını internet teknolojileri ile bütünleştirmeyi başarmış kurumsal şirketler, bu alanda çözmekte zorlandıkları sorunları ilişkisel pazarlama ve müşteri merkezli çalışmalar ile kolayca çözebilmektedirler. İlişkisel pazarlama çalışmalarında teknolojinin getirdiği yeni yaklaşımlara çalışmanın devamında değinilmiştir. Bu noktada üzerinde durulması gereken, yapılan MİY yatırımlarının konuya olan ilgiyi sürekli artırmakta olmasıdır.

İşlem akışlarının ve prosedürlerin düzenlenmesinde İlişkisel Pazarlamanın kullanılması, dolayısıyla Müşteri İlişkileri Yönetimini tüm organizasyonun bünyesine uyarlanabilmesi kulağa çok güzel gelse de, kolay bir çalışma değildir. Böyle bir çalışma öncesinde işletmelerin çözmeleri -ya da yanıt bulmaları - gereken bazı konular vardır. (Kulabaş, 2001; 49)

³ GigaByte.

⁴ Özellikle 1999 yılı sonrasında A.B.D'de Silikon Vadisi olarak adlandırılan bölgede düşük sermaye, yüksek oranda bilgi birikimine dayalı, risk sermayesi sistemleri ile kurulan internet şirketleri.

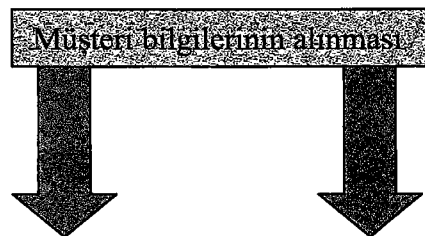
Bu konular aşağıya çıkarılmıştır:

- Tüketicilerin davranışlarının anlamlandırılması veya tanımlanması (Consumer Behavior)
- Satın alma kararlarının özelliklerinin belirlenmesi (Buyer Decision Process)
- Dilimlenme ve Odaklanma
- Ürünler için pazar araştırmalarının yapılması ve analiz edilmesi
- Pazarlama karmasının durumu (Marketing Mix)
- Ürünlerin ve fiyatlarının belirlenmesi. Tutundurma faaliyetlerinin tür ve süre itibarı ile saptanması. Konumlama kapsamının ortaya konması.

Günümüzde birçok işletme tüketicileri anlamak için eskiye göre daha fazla para ve zaman harcamaktadır. Sağlıklı pazarlama politikalarının oluşturulabilmesi için cevaplandırılması gereken oldukça fazla sayıda önemli soru vardır. Bu soruların cevapları aynı zamanda tüketicilerin profilini de ortaya koymaktadır. Kişinin yaşından, cinsiyetinden, gelir düzeyinden, eğitiminden, oturduğu sokaktan, kullandığı arabaya kadar birçok ayrıntı tüketicinin kimliğini ele vermektedir. İlişki pazarlamasının kuruluş aşamasında bunların tümünün bilinmesi gerekmektedir. Tüketici bilgilerini elde edilmesi çalışmaları pazarlamacıların en çok zorlandığı alanlardan birisidir. Anket yöntemi tüketiciler hakkında veri toplanmasında için en çok tercih edilen yöntemlerdendir. Günümüz uygulamalarında anketin yanı sıra, sadık müşteriler yaratmaya yönelik "loyalty card" projeleri, " Bu kuponu doldurup gönderin, kazanın" temalı kampanyalar ve benzeri yaratıcı birkaç taktik öne çıkmaktadır. Tüketici verilerinin toplanması ve profillerinin oluşturulması internet ortamında daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. Burada Procter & Gamble şirketinin Pringles ve Febreze markaları için ülkemizde yarattığı web sitelerini örnek olarak vermek mümkündür. Febreze sitesinde, tüketicinin daha çok hangi kokuyu ortadan kaldırmak istediği, sayfa ziyaret sayılarına göre ölçülebilmektedir. (Nur, 2001;120)

Aşağıdaki veri işleme mantığı, müşterilerden elde edilebilen bilgilerin ilişki pazarlaması bilgisine dönüşme sürecini göstermektedir.

Birinci Adım:



İsim:Onur

Doğum Yılı:1980

Müşteri profilinin oluşturulması

Onur: Erkek

1980: 21 yaş, genç grup

Herhangi bir işlemde etkileşim ve kişiselleştirme

Selamlama:Merhaba Onur

Yönlendirme:Gençlik
bölümünde seni
bir sürpriz bekliyor

Öneri/Kampanya/Fırsat:
İlk alışverişinizde bir de
ödülünüz var.

İkinci Adım:

Müşteri bilgilerinin alınması —————> Alınan ürün:U2 CD'si. Tarih:31/3/2002

Müşteri profilinin oluşturulması —————> U2: Müzik tercihi Rock, Haftasonu müşterisi.

Etkileşim ve kişiselleştirme, aapraz satış yapma:

Öneri: "A Million Dollar Hotel" filminin müziklerinin U2 tarafından yapıldığını biliyor muydunuz? Filmin DVD'si ve CD'si sizin için %15 indirimlidir.

Üçüncü ve Sonraki Adımlar:

Müşteri bilgilerinin alınması: Her işlemde tüketici hakkında alınan yeni bilgiler...

Müşteri profilinin oluşturulması: Daha da detaylandırılan (mesleği, medeni durumu, çocukları var mı? vb...) tüketici profili

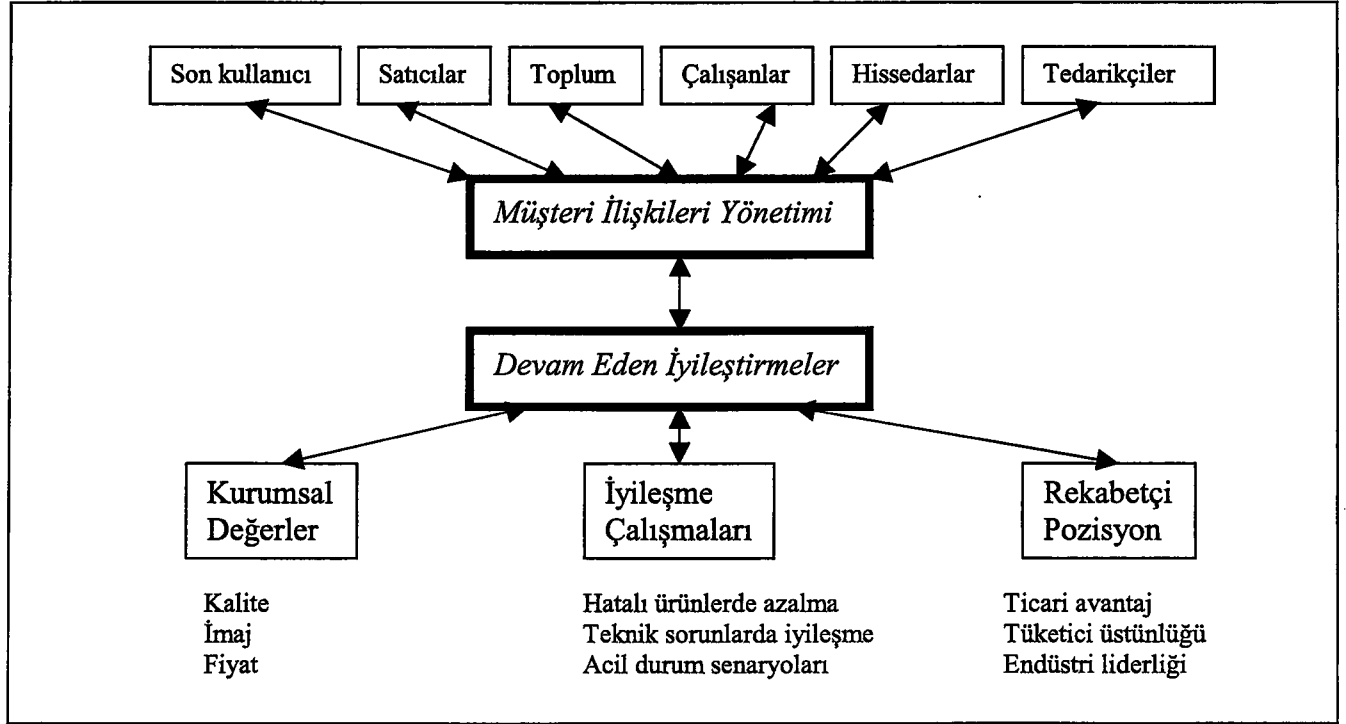
Görüldüğü gibi işletmelerin İlişkisel Pazarlama çalışmalarının başlangıcında yapmaları gereken en önemli çalışma, müşterilerinden alabilecekleri en fazla bilgiyi almaları ve bunları gereken yerlerde de kullanabilmeleridir.

2.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkisel Pazarlama

Bugün, iş dünyası çok hızlı bir değişim içindedir ve rekabet derecesi de sürekli biçimde artmaktadır. Pazardaki işleyişin mantığı son derece basittir. Talep edilen ürünlerin sunumu devam etmekte ama talep görmeyen ürünler pazardan çekilmektedir. Büyük ya da küçük olsun tüm işletmelerin ellerindeki en büyük aktif değer, müşteri ile kurabildikleri uzun dönemli ilişkiler sonucunda elde ettikleri, tüketici bağlılığı (loyalty) ve bire bir müşteri ilişkilerinin gücüdür. Fakat bu elde ettikleri güç işletmelerin bilançolarının aktif kısmında yer almamaktadır. Bunun nedeni tüketici bağlılığının soyut bir kavram olması veya sayılamayacak nitelikte olmasıdır.

Eğer işletme elindeki stoklarının %10'nu hırsızlık ya da başka bir nedenle kaybederse, bu durum işletmenin bütün işlemlerine de yansıyabilecektir. Aynı şekilde eğer işletme müşterilerinden %10'nu kaybederse, veya en yakın rakibine kaptırırsa, işletmenin işlerinin yolunda gitmediği ifade edilebilmektedir. Bazı işletmeler en güçlü yönleri olan müşterilerini kaybetme deneyimini yaşamışlardır. Biraz önce verilen örnek kapsamında değinildiği gibi işletmeler stoklarından veya ellerindeki mallardan belli bir oranı kaybettiklerinde mevcut olan muhasebe sistemleri ile kayıplarını ölçebilmekte ve zararın giderilmesi adına gerekli önlemleri alabilmektedirler. Fakat işletmelerin müşteri ilişkilerine gereken önemi vermemesinden kaynaklı müşteri kayıpları, hiç bir uyarı işareti alınmaksızın çok ani bir şekilde, gerçekleşmekte ve işletme belki de iş işten geçtikten sonra bu durumdan haberdar olabilmektedir.

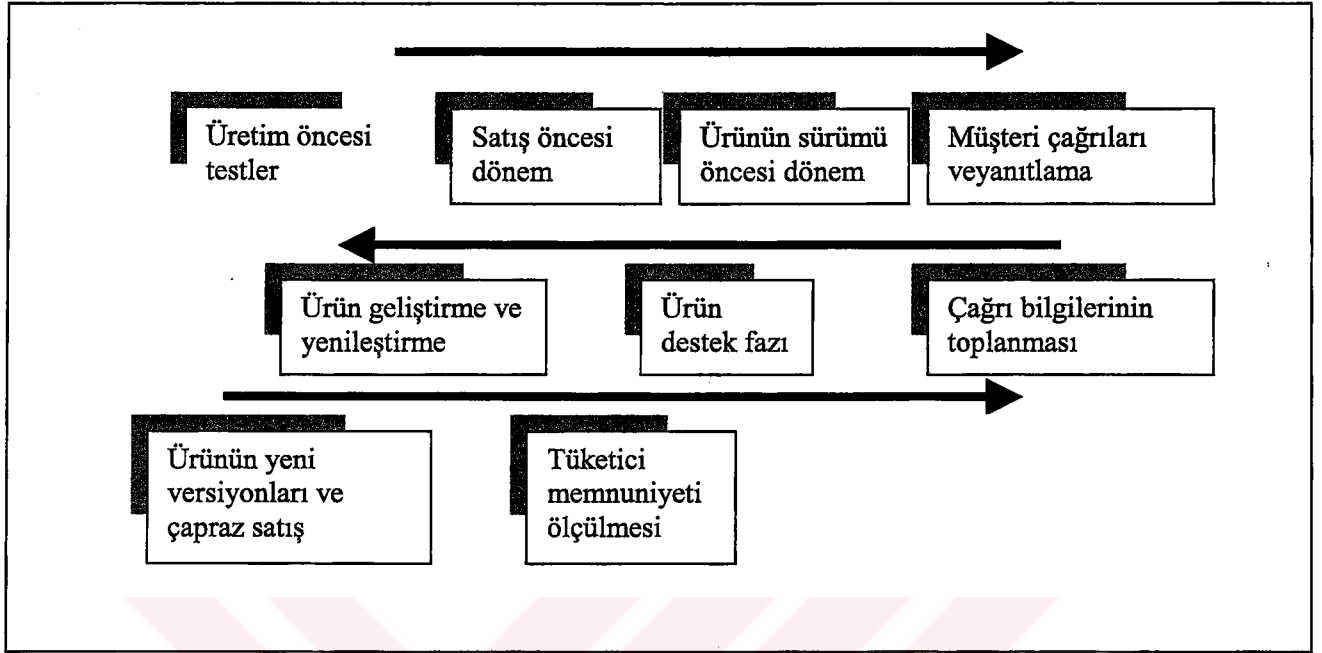
Bu durumda, Müşteri İlişkileri Yönetiminin ya da literatürde geçen haliyle MİY' in açıklanması gerektiği ortadadır. Şekil 2.1'de müşteri ilişkileri kavramıyla ilişkili yapı taşları ve işletmelerin devamlılığı açısından gerekli olan sistemler görülebilmektedir.



Şekil 2.1 MİY'in Ana Elamanları. (Kaynak: Berry, L.(1995). Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives, Journal of The Academy of Marketing Science, Vo:23, Fall (236-245)

Şekilde de görüldüğü gibi, İlişkisel Pazarlama sürekliliği olan ve işletme açısından rekabetçi üstünlükler sağlayabilen bir iş pazarlama yöntemidir. Bir koza şeklinde işletmenin etrafını saran ve tüm iş akış biçimlerini etkileyen MİY çalışması, sürekli gelişen bir yapı sergilediğinde işletmenin kurumsal değerleri olan kalite çalışmaları gibi yeniden yapılandırma süreçlerini de etkilemektedir.

En sık kullanılan haliyle bir MİY zinciri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

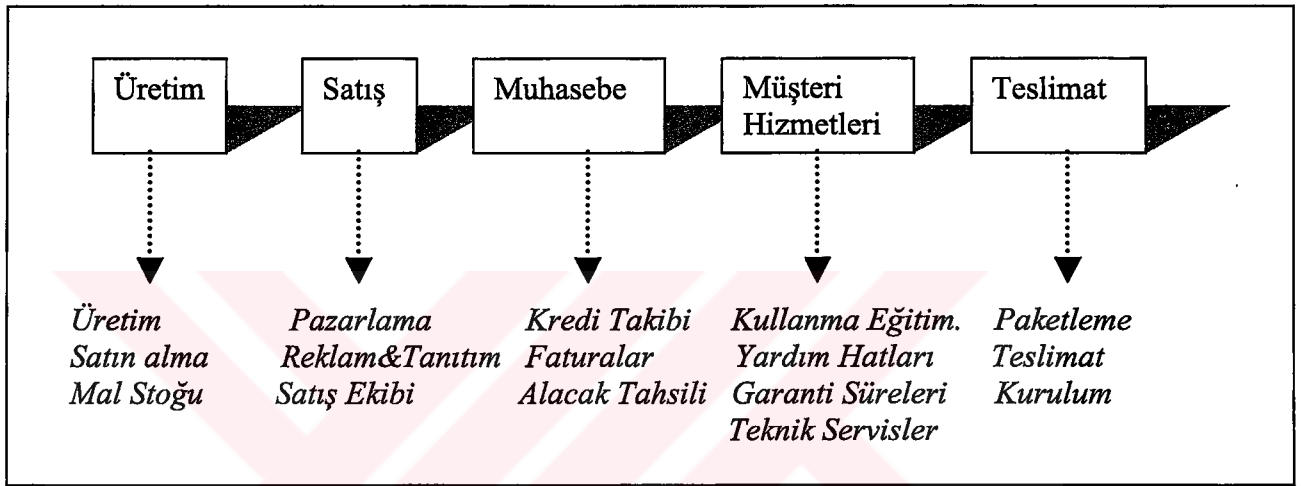


Şekil 2.2 Müşteri İlişkileri Zinciri (Kaynak: Berry, L.(1995). Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives, Journal of The Academy of Marketing Science, Vo:23, Fall (236-245)

Hewlett-Packard şirketinin eski İcra Kurulu Başkanı John A.Young'un Müşteri İlişkileri Yönetimi zinciri için söyledikleri önemlidir. " Bir zincir oluşturan bu işlemler, müşterinin tatmininin sağlanması yönündedir ve oluşan tatmin derecesi ürünün tasarımını, üretim aşamalarını, pazarlama çalışmalarını derinden etkilemekte ve en sonunda satış sonrası destek faaliyetleri ile de zirveye ulaşmaktadır." (Clark, 1993; 200)

Müşterileri dinleyebilmek ve onların bakış açısını kullanabilmek, güvenilirliği sağlayabilmek, mükemmel hizmetler sunabilmek, servis sunumunda beklenen verimliliğin sağlanabilmesi açısından enformasyon teknolojisini iş süreçlerinize uyarlayabilmek, mal teslimlerini belirtilen zamanlarda sağlayabilmek, takım çalışması bazında başarı beklemek ve bütün bu belirtilenleri sağlayabilecek bir yönetim gücü, ilişkisel pazarlamanın açısından başarının anahtarlarıdır.

Kurulacak sistemlerde kritik başarı faktörlerinin ölçülebilir olmasının ne kadar önemli olduğu herkesçe bilinmektedir. Başarı faktörlerinin değerlendirilebilir olması işletmelere mevcut durumlarını gösterebildiğinden, önceden tedbir almayı da mümkün kılmaktadır. Şekil 2.3'de müşteri ilişkileri yönetiminin, bir işletmenin genelini oluşturan bölümlerde karşılık bulan, değerlendirme yolları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu değerlendirme yolları işletmenin müşterilerini etkileyen süreçler olarak da nitelendirilebilmektedir. Aşağıda yer alan şekil müşterileri etkileyen iş süreçlerini göstermektedir:



Şekil 2.3 Müşterileri Etkileyen Süreçler (Kaynak: Anton, Jon.(1996). Customer Relationship Management, Making Hard Decisions With Soft Numbers. Prentice Hill)

Şekilde de görüleceği gibi, işletmenin sahip olduğu müşteri kitlesi ile ilişkiler, satış aşamasından çok önce, üretim aşamasında başlamaktadır. Müşterilerin, şeklini beğenmediği, kendisi için yeterli olmayan veya taşıdığı anlam açısından kendisini ifade etmeyen bir ürün veya hizmeti almak istememesi çok istememesi çok normaldir. Bunların yanında Gartner grubun 2002 yılında A.B.D'nin 30 eyaletinde gerçekleştirdiği araştırmada belirlendiği gibi, tüketicilerin %20'si satış sonrasında yanlış ya da geç gelen faturalar yüzünden işletmeye karşı olan güvenlerini kaybetmişlerdir. Katılımcıların %37'si ise paketleme sırasında ürünü oluşturan bir ya da daha fazla parçanın zarar gördüğünü ve bu nedenle işletmeye karşı olumsuz tutum içine girdiklerini belirtmişlerdir.

2.1.1 İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Önemi

Bugünün artan rekabet ortamında, kurumlar açısından müşteri ilişkileri yönetimi kritik bir başarı faktörü olmaktadır. Mal tesliminde yakalanan yüksek kalite ve gerçekleşen başarılı müşteri ilişkileri yönetimi ile işletmenin karlılığı, maliyetlerdeki tasarruf ve pazar payı arasında yakın bir ilişki vardır. (Sager,1994; 124)

Peter Drucker'a göre "İşletmeler müşterileri ile bir işletmedir" (Drucker,1979;102) Kısacası bütün işletmeler, müşteri ilişkilerini bir şekilde ölçülebilecek ve değerlendirilebilecek ve ortaya çıkması olası bazı tehlikelere karşı tepki verebilecek yapıya getirmelidirler. İşletmeler arası rekabette fiyat bazlı rekabet yerini müşteri bağlılığı bazlı rekabet bırakmış ve sonuç olarak rekabetin boyutu umulmadık düzeylere gelmiştir. (Drucker, 1979;104)

İşletmelerin hepsi, yavaş ama emin adımlarla müşterilerin etkili satışın odağı olduklarını ve sürekli olarak yenilikçi çalışmalar istediklerini öğrenmişlerdir. Eski yaklaşım sadece fiyat, kalite ve hizmete dayanırken, yeni yaklaşım fiyat, kalite, hizmet, hız, rahatlık, değer, çözüm gibi birçok faktörden yola çıkmaktadır. Günümüzde ihtiyaçların belirli bir sıraya göre giderilmesi yerini birçok ihtiyacın aynı anda giderilmesi zorunluluğu bırakmaktadır.

Günümüzde kamyon, traktör, hamburger ya da limonata satan her işletme, müşterisini anlamalı, anlamakla kalmamalı rakiplerinin veremediği anlayış ve önemi müşterisine gösterebilmelidir.

İlişki pazarlamasının ve beraberinde gelişen müşteri ilişkileri yönetiminin soyut ve ölçülebilmesi mümkün olmayan bir kavram olduğu düşünülmektedir. Fakat müşteri odaklı düşünce kültürünü uygulamalarında birinci sıraya yerleştirmek isteyen işletmelerinin yapması gerekenler arasında iş süreçlerinin tanımlanması, bunların ölçümlenecek düzeye getirilmesi ve yönetilmesi gelmektedir. İlişkisel pazarlamayı bu kadar önemli duruma getiren, rekabetin değişen yüzüdür. Rekabet ortamı farklı

bir yönde ilerlemektedir. Pazarda başarılı bir şekilde rakipler ile rekabet edebilmek için iki farklı noktaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktalar şunlardır:

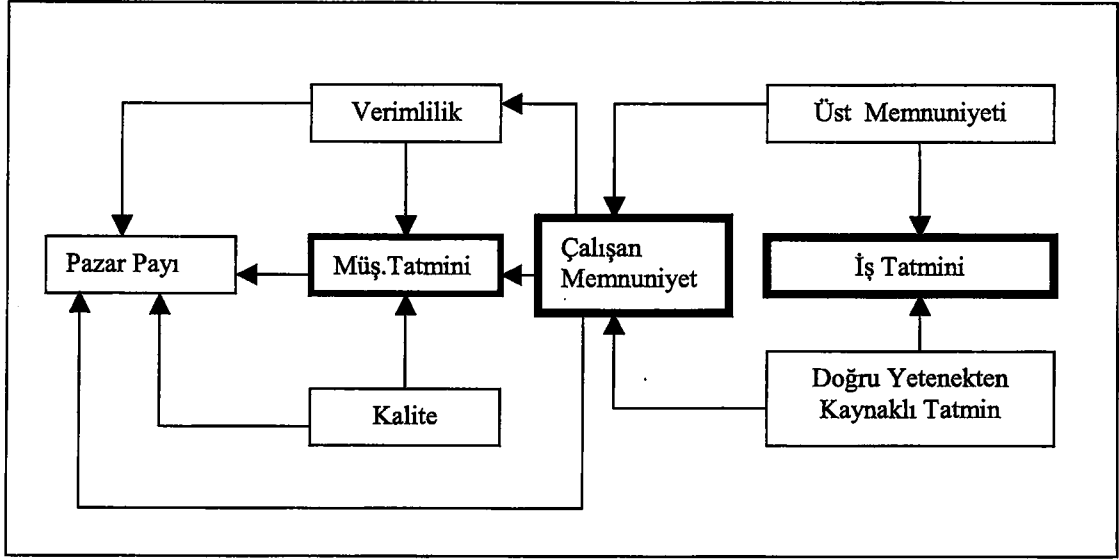
1. Öncelikle bir ihtiyaç karşılanmalıdır,
2. Bu ihtiyacın karşılanmasını isteyen bir müşteri olmalı.

Geleneksel pazarlama anlayışında yer alan daha çok müşteri elde etmeye dönük olan stratejiler, mevcut müşterilerden elde edilen katkıyı büyütmek amaçlı uygulanan stratejilerden farklı olmaktadır. İlişkisel pazarlama çalışmaları yeni müşterileri elde etme çabaları ile mevcut müşterilerden elde edilecek katkıları da aynı anda artırmayı hedeflemektedir.

2.1.2 Müşteri Memnuniyeti ve İlişkisel Pazarlama

Müşteri memnuniyetinin önemi böyle bir düşüncenin işletmenin geleceği ve ticari yaşamını doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Yeni bir müşterinin kazanılması maliyetinin, eski müşteriyi elde tutma maliyetinden fazla olduğu da bilinmektedir. Esas sorun, mevcut müşterilerin elde nasıl tutulacağıdır. Bunun yanıtı ise, müşteri tatminine odaklanmaktır. (Brown, 1999;23)

Müşteri tatmini ile pazar payı ve gelirler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu belirlendikten sonra, müşteri odaklı işletmeler birbirini ardına çalışmalar yapmışlardır. IBM firmasının İngiltere Rochester' de bulunan AS400 bölümü, müşterilerinin memnuniyetinin, pazar paylarına yönelik doğrudan etkisini göstermek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma müşteriler ve çalışanlar ile yapılan mülakatlara dayanmakta ve sonuç olarak IBM firmasının pazar payını artırmakta üstün olduğu alanların verimlilik, kalite ve yüksek standartlı müşteri memnuniyeti olduğu anlaşılmaktadır. Devam eden sayfada yer alan şekil IBM firmasının çalışmasının bir çıktısı olarak, müşteri memnuniyetinin pazar payının artırılması açısından nasıl bir etkiye sahip olduğu göstermektedir.



Şekil 2.4 Müşteri memnuniyeti ve pazar payı ilişkisi (Kaynak: Gordon, Ian H.(1998), 120 Relationship Marketing. John Wiley & Sons Canada Inc.

Şekilde de görüldüğü gibi yeni bir kavram olan çalışanların tatmini de denklemin içine girmiştir. IBM firmasının çalışmasında müşteri memnuniyeti artı değer olarak da yorumlanmaktadır, böyle bir yorumun gerekçesi olarak da, müşteri memnuniyet düzeyindeki sadece %1'lik bir değer artışının beş yıllık bir zaman diliminde toplamda 257 milyon \$'lık bir ekstra gelir sağlama olasılığı gösterilmiştir.

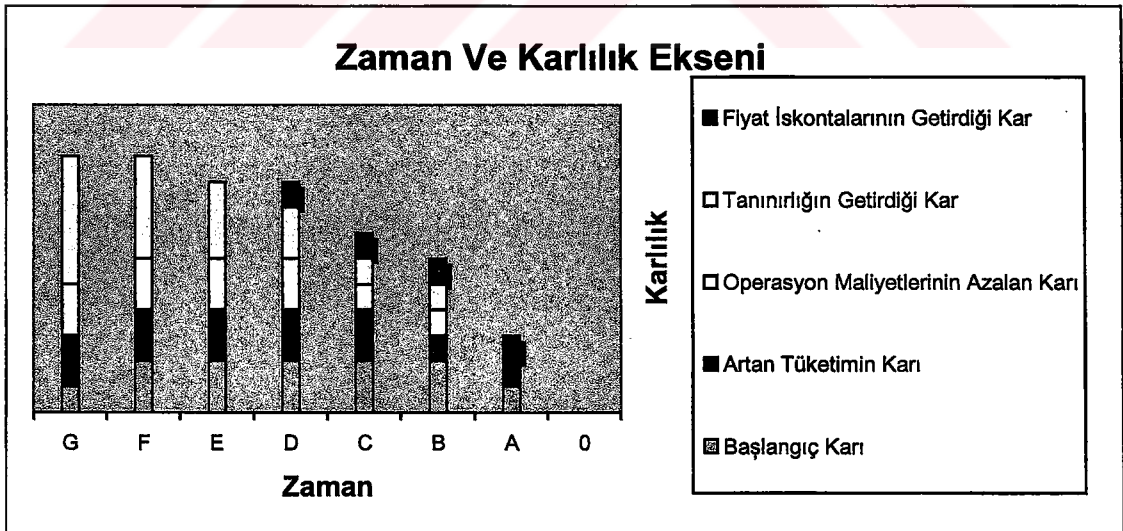
Müşteri tatmin derecesinin önemi ile ilgili olarak Toyota firması tarafından yapılan bir başka araştırmada, müşterilerden memnuniyet derecelerini, iyi dereceden en iyi dereceye doğru beş ayrı seviyede belirtmeleri istenmiştir. Araştırmanın sonuçları şunlardır:

- Müşteri memnuniyet derecesi ile marka bağlılığı ve ürünün başkalarına tavsiye edilmesi arasında doğrusal bir bağ bulunmuştur,
- Müşterilerin memnuniyet dereceleri, alımını planladıkları ürünler üzerinde etkili olmaktadır. Araştırmada kendilerini iyi derecede memnun hisseden grup, önlerindeki bir yıl içinde yine bir araba alsalar Toyota alacaklarını belirtmiş, kendilerini çok iyi derecede tanımlayan müşteriler ise yine alacakları arabanın Toyota olacağını bunun yanında tanıdıklarına da Toyota almalarını tavsiye edeceklerini belirtmişlerdir.

Ağustos 1992'de Business Week dergisinin "Müşteri Memnuniyeti" konulu araştırmasında ise, müşterilerin firmaları hatırlama oranlarında %2'lik bir artışın taşıdığı etki ile maliyetlerin düşürülmesiyle sağlanan %10'luk kar artışının taşıdığı etkinin eşit olduğu ifade edilmiştir.

Fortune Magazin dergisinin Bain&Co danışmanlık şirketi ile gerçekleştirdiği ve Kasım 1999 sayısındaki makaleye konu olan araştırmasında ise, sadece uzun süreli müşteri ilişkilerinin karlılığa neden olduğu açıklanmıştır. Araştırma, müşterilerin taşıdığı karlılığın zaman içindeki artma nedenlerini de göstermektedir.

Şekilde A dan G ye kadar müşterinin işletme ile birlikte olduğu zaman dilimi gösterilmiştir. 0, müşterinin firmanın varlığından ilk haberdar olduğu noktadır. A kolonunda kısa dönemli müşteri olarak adlandırılabilir müşteri, yaratmış olduğu kar başlangıç karı ve tüketimdeki artıştan kaynaklanan karıdır. Zaman ilerledikçe bazı kar kalemlerinin payı düşmekte ve bu düşen paylar diğer kar kalemlerine aktarılmaktadır. Örneğin B zamanında başlangıç karının oranı ve tüketimden kaynaklı kar oranları düşmüş, fakat buna karşılık tanınırlıktan kaynaklı karlılık ortaya çıkmıştır.



Şekil 2.5 İlişkisel Pazarlamada Zaman&Karlılık Eksen (Kaynak: Peppers, Don ve Rogers, Martha (Phd.).(1993; 21). The One to One Future, Building Relationships One Customer At a Time. Doubleday Publishing, New York.

Dikkat edilmesi gereken bir başka konu ise, fiyat indirimi sağlanarak artırılan karın (gerçekte bu artış oransaldır) zaman ilerledikçe yitirilmesidir.

2.1.3 İlişkisel Pazarlamada Bilgi Teknolojileri

Müşteri ilişkilerinin oluşturulmasında bilgi teknolojisi kullanımının önemli bir payı vardır. Bilgi, birebir ilişkilere olanak sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerini kendi yararlarına kullanan tüm işletmeler, bu işten kazançlı çıkmaktadır. Bu işletmeler çevik ama yetersiz teknolojiye sahip işletmelere oranla daha iyi, yenilikçi ve hızlıdır.

Günümüzde bir şirketin değerini satışını yaptığı ürün veya hizmetin tutarı belirlemekte, şirketlerin gücünü ise ellerinde tuttıkları ve kullanabildikleri müşteri verileri yönlendirmektedir. (Balcı, 2000; 148-150)

Modern bilgi ve iletişim teknolojisi ile müşterilerin yaşam boyu değerlerinin oluşturulabilmesi, tüketim geçmişlerine ilişkin bilgilerin toplanabilmesi ve bu bilgilerin işletmeler tarafından kullanılarak, gelecekteki pazarlama çalışmalarına dönük modelleme tahminlerinin yapılabilmesi mümkün hale gelmektedir. Bugünün iyi yönetilen şirketleri, bilgi teknolojileri ile müşteri beklentilerini karşılayabilecek örgütsel yapıyı kurabilenlerdir. Yaşanan internet teknolojisi, kablosuz iletişim, bilgi cihazları gibi bilişime destek veren faktörlerin her biri birer çözüm yaratıcı alt yapıdır ve önemli olan bu çözüm yaratıcı alt yapıların müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının anlaşılmasında kullanılabilmesidir. Sonuçta rekabetçi yapıda öne çıkan işletmeler, rakiplerine oranla iletişim teknolojilerini daha hızlı, daha az maliyetli ve daha yenilikçi yaklaşımlarla kullananlardır. Son üç yıla damgasını vuran kablosuz iletişim teknolojisi ile işletmeler yönetim merkezlerine uzak coğrafi alanlarda ve sahada çalışan elemanlarından da müşteri ve pazar bilgilerini zamanında alabilmeye başlamışlar ve bu yapı sayesinde, müşterilerinin tatmin dereceleri artırmayı başarmışlar ve sorunlar karşısında gösterebilecekleri karşı tepki sürelerini daha az maliyetle ve eş zamanlı olarak kısaltabilmişlerdir.

Ford Motors Co. Firmasının Kuzey Amerika operasyonlarında Müşteri Destek Biriminin sorumlusu olan Frank Kery'in belirttiği gibi "Bugün üretilen bütün arabalar birbirlerinden farksız olarak muhteşemler, aralarında fark olabilecek tek özellik, verebilecekleri teknik ve müşteri servisleri " (Williamson, 1993; 48) Bilgi teknolojilerinin kullanımı yoluyla müşteri servislerinin kalitesinin yükseltilebilmesi, bilgisayar dünyası olarak adlandırılan yeni çalışma düzeninin en önemli aşamasıdır. (Panepinto, 1994; 99)

Günümüzde iletişim ve bilgi teknolojisi alanlarında kullanılan araçların müşteri ilişkileri yönetiminde en çok kullanılan yönü, ücretsiz aranılan müşteri çağrı merkezleridir. İşletmeler bu arama merkezleri ile müşteri ilişkilerini ölçümleyebilmekte ve yönetebilmektedirler. Bu çağrı merkezleri aynı zamanda tüketicilerin kullandıkları ürünler hakkında bilgilendirilmeleri, ortaya çıkan kullanım kaynaklı sorunların çözümlenebilmesi, veri tabanına dönük pazarlama çalışmalarının yapılabilmesi ve ortaya çıkan müşteri memnuniyetinin real time olarak ölçümlenebilmesi amacıyla da kullanılmaktadır.

Belki 1950'li ve 60'lı yıllarda, işletmelerin başarısında, üretim sektörünün servis sektörüne oranla daha payı vardı. Oysa şu anda başarının tanımlanmasında, servis sektörünce üretilen hizmetlerden değer artırıcı biçimde kullanılması yer almaktadır. Katma değerlerin yaratılabilmesi bütün satış katmanları açısından en önemli strateji haline gelmiş ve sistem satışı kavramı literatüre yerleşmiştir. İşletme içindeki bütün işlemler, ilişki pazarlaması kurabilecek yapılar şeklinde düşünülmelidir. (Reichheld, 1993; 65) Amerikalı yöneticiler 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren, işletmeleri açısından sürekli olabilecek olan bir karlılığın çalışan ücretlerinden yapılacak kesintiler yardımı ile sağlanamayacağını, bunun için yapılması gerekenin tüketiciler ile sürekli artan bir yoğunlukta, bilişim destekli ilişkiler kurmak ve bilgi teknolojisi araçlarına yatırım yapmak olduğuna kanaat getirdiler. (Panepinto, 1994; 99) İlişkisel pazarlama çalışmalarında çalışanların sahip olduğu bilgilerin yoğunlukları da önemlidir. Bu bakımdan işletmeler açısından "muhteşem" tüketiciler yaratabilmek, iyi eğitilmiş bir iş gücünden ve yerinde kullanılan bilgi teknolojisi araçlarından geçmektedir. Çalışanlar müşteri ile kurdukları ilişkilerde sadece vücutlarını değil, akıl ve ruhlarını da kullanmalıdırlar.

Bütün işletmelerin Yönetim Kurulu Başkanlarının en büyük korkusu, işletmelerinin devamlılığını sağlayabilecek karlılık düzeylerine erişilememesidir. Bu kişilere "mutlak suretle müşteri ilişkilerine odaklanmanız gerekir ve bunun içinde pahalı bilgi iletişim teknolojilerine yatırım yapmalısınız" denilmesi ve yapacakları bu yatırımın onlara pazar payının artması, giderlerin azalması ve artan tüketici bağlılığı şeklinde geri döneceğinin gösterilmesi gerekmektedir. 1993 yılında A.B.D'de Kentucky eyaletinde University of Louisville tarafından Citibank Co. Şirketi temel alınarak yapılan bir çalışmada, bilgi teknolojisi araçlarına yapılan yatırımların orta vadede işletmeye kazanılan yeni pazar payları, artan karlılık ve azalan maliyetler olarak geri döndüğü görülmüştür. Fakat her şeye rağmen Citibank'ın verimlilik katsayısında artış gözlemlenememiştir çünkü işletme çalışanlarıyla ilgili giderlerinde yeterli oranlarda bir azaltma gerçekleştirememiştir. (Betts, 1993; 56) Müşteri merkezli bilgi teknolojisi sistemleri, (çağrı merkezi uygulamaları, bilgi cihazları, destek hatları, müşteri veri tabanı yazılımları vb...) müşteriler ile karşılıklı etkileşime geçilebilmesi açısından çalışanların yönetsel beceriler kazanmalarını sağlamaktadır. Bir düşünüldüğünde, çağrı merkezleri ve müşteri destek hatları sayesinde çalışanlar günde yüzlerce kez gerçek olaylar ile karşılaşmakta ve müşteriler ile anlık diyaloglara girmektedirler. Turkcell ve Digitürk'ün çağrı merkezlerinin operasyonlarını yürüten Global İletişim Hizmetleri A.Ş'nin web sayfasında bulunan bilgilerde, 01/02/2003 ile 11/02/2003 tarihleri arasında İstanbul Avrupa yakasından bir günde 20.000 Turkcell abone çağrısı ve 1500 Digitürk çağrısı aldıkları anlaşılmaktadır, bunlar günlük bazda büyük rakamlardır.

Bilgi teknolojisi araçlarının faydalı olabilmeleri için, bu araçların kullanımlarının kolay ve değişiklikler karşısında esnek yapıda olmaları gerekmektedir. Bunlardan da önemlisi söz konusu araçlar müşterilerin isteklerini değerlendirip, karar vericiler için sonuç üretebilmelidirler. Müşteri tatmini açısından en temel olan konu, istek bilgilerine gerçek zamanlı olarak erişilebilmektir..

İlişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi konularında artan ilgi ve merak, birçok bilgi teknolojisi aracını da ortaya çıkarmıştır. Bilgi teknolojisi araçlarının, pazarlama alanında ki değerlendirici ve yön gösterici yanları da ortaya

çıkarıldıktan sonra, maliyetlerin azalması, verimliliğin yükselmesi ve müşteri ilişkilerinde yaşanan kalite artışı, bu araçların önemini değişmez olarak ortaya koymuştur. 1920 yılında NCR şirketi tarafından geliştirilen ilk yazar kasadan bu güne, mağaza kartları ile yapılan alışverişlerden analizler ile çapraz satışlara olanak tanıyan perakende yazılımlarına gelinmiştir. Teknoloji, müşteri ilişkileri alanında insan faktöründe yatan yaratıcılık ile birlikte öncü bir rol oynamaktadır.

Bilgi teknolojilerinden müşteri ilişkileri alanında yararlanılması uygulamalarında ilk dikkat çeken uygulamalarından birisi de Amazon.com şirketi örneğidir. 1995 yılından bu yana internet üzerinden önce kitap, sonraları CD, DVD, elektronik ev eşyaları gibi değişik ürünler satan şirket, kendilerinden en az bir kez alışveriş yapan ya da diğer bir ifadeyle ilişkiye geçen müşterisi ile ilgili bütün bilgileri (hangi ülkeden olduğu, yaş grubu, cinsiyeti, hangi saatlerde online olduğu, alış yaptığı ürünler ve ilgi grupları vb...) toplamada ve sonra bu bilgileri kullanarak yeni ürünlerin satış kararını vermede ve mevcut müşterilerinden yarattığı katma değeri artırmada uzmanlaşmıştır. Amazon.com hakkında ki bir hikaye hayli ilginçtir. 1998 yılında A.B.D'de Atlanta eyaleti Georgia kentinde yakalanan Herry Couger, hizmete girdiğinden bu yana Amazon.com sitesin'den patlayıcı maddeler ve evde bomba yapımı hakkında kitaplar ve CD'ler almaktadır. Amazon.com bu tür değişik alımlar hakkında bilgileri polis güçleri ile paylaşmış ve Couger, Atlanta Federal binasına bomba koymadan önce yakalanmıştır. (Betts, 1993; 56)

Bilgi teknolojilerinin müşteri memnuniyetinde kullanımlarına ilişkin, ülkemizden de çok yeni bir örnek verilebilmektedir. Türkiye'de ilk kez Gima süpermarketler zinciri, mağazalarında online müşteri memnuniyeti ölçme çalışmaları başlatmıştır.

Gima, müşteri memnuniyetini sürekli kılmak ve müşterilerine beklentileri doğrultusunda hizmet verebilmek için Online Information Solutions (OLA) ve Retailing Institute ile işbirliğine girmiştir. Türkiye'de bir ilk olan bu araştırmanın OLA Surveys Online platformu ve Gima'nın internet erişim olanakları kullanılarak yapılması gündemdedir. Gima ile işbirliği yapan tüm tedarikçi firmalar için de önem taşıyan bu araştırma da tüketicilere promosyon etkinlikleri, mağaza içi faaliyet etkinliği, genel beklentileri ile ilgili soruların yöneltilmesi düşünülmektedir.

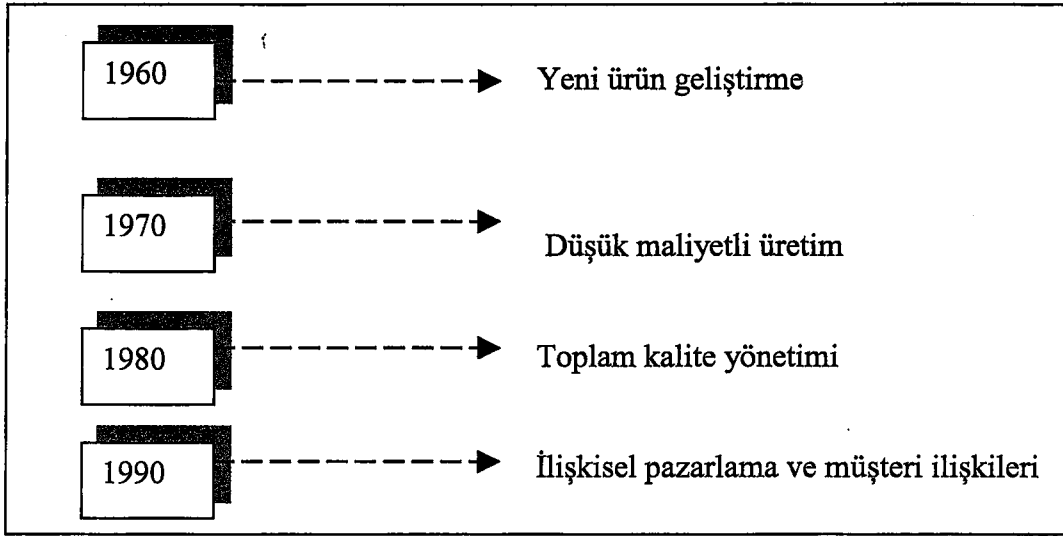
Araştırma sürecinde tedarikçi firmalar ayrıca kendi adlarına da araştırma yaptırabileceklerdir. Projenin en önemli özelliklerinden biri de OLA'nın online teknolojileri sayesinde özet sonuçların anında izlenebilmesidir. Gima mağazalarında gerçekleştirilecek bu çalışmada hafta bazında 200 görüşme, aylık bazda ise 800 görüşmenin yapılması hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın amaçları aşağıya çıkarılmıştır:

- Gima'dan alışveriş yapan ve Gima'nın mağaza kartı uygulaması olan SuperCard'ı kullanan müşterilerin tercihlerinin ve beklentilerinin öğrenilmesi,
- En çok hangi faaliyetin dikkat çektiğinin belirlenmesi,
- Müşteri beklentilerine cevap verebilecek hızlı ve etkin yaklaşımlar geliştirilmesi,
- Gima ile çalışan üretici firmaların tanıtım faaliyetlerinin daha bilinçli ve etkin bir şekilde yapılabilmesi amaçlanmaktadır.

2.1.4 Pazar Dinamiklerindeki Değişimlerin İlişkisel Pazarlamaya Etkileri

İşletmeler arası rekabet 1960'ların başlarında yeni bir cephe açılması neden olmuştur. Böylece pazarlama, rekabetçi üstünlük sağlama konusunda temel unsur haline gelmiştir. 1970'li yıllarda üretim konusu listenin başına yerleşmiş, 1980'lerde ise kalite faktörü liste başı olmuştur. Şu anda işletmeler arası rekabette dördüncü aşama olarak adlandırılan ilişkisel pazarlama faktörü en önde yer almaktadır. (Kırım, 1999; 132) Değişen dinamikler devam eden sayfada yer alan şekilde ortaya konmaktadır.



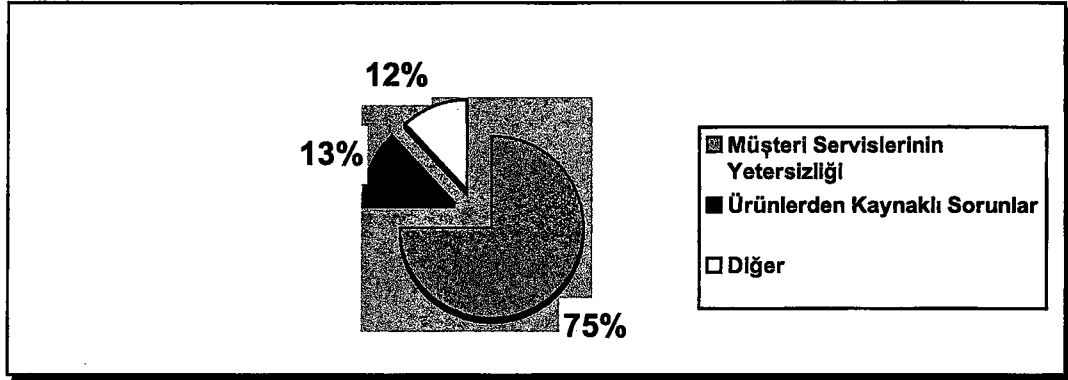
Şekil 2.6 Değişen pazar dinamikleri. (Kaynak; Kırım, Arman (1999), Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM), Sistem Yayınları, İstanbul)

İşletmeler açısından, müşteri sadakati yaratmak ve bunu koruyabilmek bütün çalışanların sorumluluğu haline gelmiştir. Geçmişte sayıca fazla olan müşteri gruplarıyla, işletmeyi güdüleyebilecek düzeyde gelir ve katma değer artışı sağlayabilecek bir ilişki yaşandığı söylenememektedir. (Harris, 1991: 56)

Müşteri ilişkileri yönetimi işletme yönetiminde önemli bir konu olduğundan her gün daha fazla İcra Kurulu Başkanı "eğer akış süreçlerinde bir sorun varsa hemen düzeltilmesi gerekmektedir, sonraya bırakılırsa yapacağımız düzeltmelerle müşteri bulamayabiliriz" demektedirler.(Mackay, 1993; 20) Eğer müşterilerimizin üçte birinin herhangi bir sorun nedeniyle kaybedilmesi söz konusu ise, kontrol yavaş yavaş elden çıkıyor demektir. Daha da kötüsü, Amerikan Pazarlama Birliğinin yaptırdığı son araştırmaya göre, elde kalan üçte ikilik oranın da kötü müşteri ilişkileri nedeniyle yitirilmesi gündeme gelebilmektedir. (Dutka, 1993; 45)

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasından en önemlisi müşterilere "neden satın aldığınız ürünü ya da satıcıyı değiştirme ihtiyacı duyuyorsunuz" sorusu sorulduğunda alınan yanıtlardır. Bu araştırma 1998 yılında Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yaptırılmıştır, araştırma sonuçları aşağıdaki tablolastırılmıştır. Tabloda da görüldüğü gibi, katılımcıların %68'i müşteri departmanlarında yaşadıkları sorun nedeniyle bir değişime gittiklerini belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle işletmeler

kurulan müşteri ilişkilerine, bu ilişkilerin yönetilebilmesi becerisine sahip olamadıkları için, yine kendilerine zarar vermektedirler. Sonuç aşağıdaki grafik yardımıyla gösterilmektedir.



Şekil 2.7: Müşterilerin İşletmeyi Terk Ediş Nedenleri (Kaynak: Tschohl, J.(1993; 60). For Service That Sells, You Need Service Strategy. Chain Store Age Executive, June. 60

Dow Chemical şirketinin Müşteri Servislerinin yöneticisi olan Phil Rathburn şöyle demiştir; " Ürettiğimiz bütün kimyasal maddeler ve plastikler yüksek kaliteli, satış fiyatlarımız kesinlikle rakiplerimizden daha az değil ve geri kalan bütün özelliklerimiz bir hayli benzer. Bu durumda firmamız müşteri bağlılığını nasıl yaratacak? Cevabı az bulunur hizmetler geliştirmek ve bilgi teknolojisi araçlarını da kullanarak benzersiz müşteri ilişkileri yönetimini uygulamak." (Williamson, 1993; 12)

Fortune magazin dergisinde, efektif servis stratejisi şöyle belirtmiştir; "kesin olarak hangi müşteri gruplarına servis hizmeti vereceğinizi bilin ve onları hangi tür servisler ile mutsuz hale getireceğinizi de düşünün." (Tschohl, 1993; 60)

Zaman içinde değişen pazarlama akımları karşısında ayakta kalabilen ve liderliğini hiç kaybetmeyen bir şirket Harley Davidson Co. Şirkettir. 1993 yılından itibaren değişen pazarlama akımlarından en sonuncusunu, ilişkisel pazarlamayı, gören İcra Kurulu Başkanı Rich Teerlink bütün A.B.D'de Harley Davidson fan klüplerinin açılmasına önderlik etmiş ve 100.000 üyeye ulaşarak Harley fan kulüplerine mensup bu kişilerin lideri olmuştur. (Kunde, 2000; 42) Şirketin müşteri ilişkileri sorumlusu olan Vaughan Beals'in söylediği gibi; "Şirketinizin logosu dünyanın bütün dövmecilerinde bir numara ise ve bir motorun gaz pedalını itmekten

bile aciz bayanlar sizin ürününüzün logosunun olduğu deri pantolonları moda haline getiriyorsa, ilişkisel pazarlama konusunda devrim yaratmışsınızdır. Arkanıza yaslanın ve tadını çıkarın"

2.1.5 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sorunların Giderilmesindeki Etkileri

" Bir bina inşa ettiğinizde, ilk günden itibaren eskimeye ve yıpranmaya başlar, iyi hizmet edilen bir müşteri ise sürekli değeri artan bir varlıktır." (McGarvey, 1995; 86) Bir işletme müşteri sadakatini artırmayı başardığında, aşağıdaki faydalar da kendiliğinden oluşmaktadır:

- Pazarda mevcut olan ürünlerin satışı artmaktadır,
- Operasyon maliyetleri düşmektedir,
- İşletmeye karşı oluşan olumlu hava sonucunda, diğer müşteriler de firmayı tercih etmeye başlamaktadırlar.

AT&T firması uluslararası bazda faaliyet gösteren bir telekomünikasyon şirkettir. 1987 yılında azalan pazar paylarına çözüm getirebilmek için 6 yıl süren bir çalışma yapmış ve bunun için de müşteri algılama derecesi ile pazar payı arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmışlardır. (Lian, 1994; 25) Araştırma sonucunda iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır.. At&T firmasının pazar payının en fazla olduğu 1992 yılında bağımsız bir Pazar araştırma şirketi tarafından yapılan marka tanınırlık çalışmasında, şirketin tanınırlık oranı %75 olmuştur. Başka bir yönden de, şirketin müşteri algılama derecesinin gelecek yılki karı ve pazar payı açısından önemli mesajlar verebildiği ifade edilebilmektedir.

1992 yılında WorldPerfect adında İngiliz sermayeli bir gıda firması, yeni bir ürün pazara sürmeden önce , pazar payını % 7 oranında artırmayı başarmıştır. Bu başarının sağlanmasında tek yapılan şey, müşterilerine bedava bir telefon hattı açmasıdır.(Tehrani, 1993; 76)

Arthur D.Little Inc. Şirketi işletme bilimi açısından yeni bir kavram olan " Yüksek Kalite Standartlı Müşteri Servisleri" ini kullanmaya başladıktan sonra pazar payını artırabilmiş ve kar marjlarını yükseltebilmiştir. Şirkete göre, müşteriler

kendileri açısından katma değer yaratabilecek kalite düzeyindeki müşteri hizmetlerine, para ödemeye kayıtsız kalmamaktadırlar. (Hamilton-Smith, 1993; 24)

Stratejik Planlama Enstitüsü tarafından geliştirilmiş olan "Pazarlama Stratejilerinde Karın Etkisi" - Profit Impact of Marketing Strategy- projesi 1992 yılında 2600 işletmeye uygulanmıştır. Uygulama sonucunda rekabetçi piyasalarda avantaj sağlamak için en etkin yönetim stratejisi olarak, kaliteli servis hizmetleri ön plana çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, müşteri tatmini ve memnuniyeti ile karlılık arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu kanıtlanmıştır. (Gale, 1992; 7) PIMS⁵ çalışması ayrıca, müşteri servislerine yatırım yapan işletmelerin rakiplerine oranla ortalama yatırım geri dönüş hızlarının % 15 daha fazla olduğunu göstermektedir.

İyi yönetilen bir İlişkisel Pazarlama çalışmasının üç önemli elemanı vardır, bu üç elemandan birisinin bile devrede olmaması tüm çalışmanın başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Bu elemanlar şunlardır; insan kaynağı, süreçler toplamı ve kullanılan teknolojik altyapıdır. (Brown, 1999;105)

2.1.6 İlişkisel Pazarlamanın Uygulanmasındaki Gerekeçler

İlişkisel pazarlama kavramı sekiz temel noktadan oluşmaktadır. (Gordon, 1998) Bu noktalar aşağıda gösterilmektedir:

1. İşletmenin kültürü ve değerleri
2. Yöneticilerin liderliği
3. İşletmenin stratejileri
4. İşletmenin yapısı
5. İşletmenin insan kaynağı
6. İşletmenin sahip olduğu teknoloji
7. İşletmenin bilgi düzeyi ve bilgiye hakimiyeti
8. İşletmenin iş yapış süreçleri.

⁵ Profit Impact of Marketing Strategy

İlişkisel pazarlama çalışmasının amacı, işletme içinde yukarıda sayılan yapı taşlarını müşteriler ve çalışanlar ile birlikte hayata geçirebilmektir.

1. İşletmenin Kültürü ve Değerleri: İşletmeler sahip oldukları kurum kültürleri ile kendilerine ait olan kurumsal değerlerini yaratmaktadırlar. İşletmelerin bu farklı olan kültür ve değerleri kurulan ilişkilerin temel noktası olmaktadır. Yanlış yönlendirilmiş olan değerler ise işletmenin kültürünü çok çabuk bozabilmektedir. Örneğin herhangi bir işletmenin değerler toplamı (pazara bakış açısı, çalışanlara bakış açısı vb...) ve kurum kültürü birlikte, işletmenin karlılığını maksimum seviyeye çıkartmak uğruna amaç dışında kullanıldıklarında kurulmaya çalışılan bütün ilişkileri başarısızlığa uğratabilmektedir. İlişki pazarlaması çalışması içinde olmak işletmeler, bu ilişkileri kurarken, bu duruma dikkat etmelidirler. Kurumsal Sosyal Sorumluluk yanını güçlendirip, bu avantajını kuracağı ilişki pazarlaması çalışmalarının temeline koymak isteyen bir işletme, çevresel atıklarını yok etmede çok dikkatli olmalıdır. Çünkü bu işletmenin kurum kültürü ve sahip olduğu tüm değerler, kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde gelişme gösterebilmektedir.

2. Yöneticilerin liderliği: İşletme içinde liderler ilişki pazarlamasına ve sonuçlarına ya da müşteriler ile ilgili ortak faydaya odaklanmalıdırlar. Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları uzun vadeli çalışmalar olduklarından, sabırlı ve görüş açısı sahibi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Nypro firması dünyanın en büyük plastik enjeksiyon üreticisidir, kaliteli ürünler üretilebilmesinin nedeni fabrika içinde tüm süreçlerde ortak standartları yakalamış olmalarıdır, süreçler arasında mükemmel bir uyum söz konusudur. Kalite konusunda hayli gelişmiş olan fabrikanın, müşteri ilişkileri yönetimi oldukça zayıftı. 1987 yılında 800 müşterisi olan işletmenin müşteri sayısı takip eden on yıl içinde 750'ye düşmüştür. Bu yıldan itibaren Nypro firmasının yönetimine gelen yeni bir lider, Kasım 1999'de satışları 50 milyon dolar seviyelerinden 450 milyon dolar seviyelerine çıkartmayı başarmıştır. Bu başarının ardında, çalışanlara işletmenin iyi bir üretici şirket olduğunun yanısıra iyi de bir satış şirketi olduğunun mesajının verilmesi yatıyordu. Nypro firması şu anda da, müşterilerine başka hiçbir yerde bulamayacakları kalitede ürünler üretmektedir ve müşterilerinin ürünler hakkındaki düşünceleri, üretim bantlarına aktaran bir firma kimliğini de taşımaktadır. Liderlik yetenekleri, ilişkisel pazarlama çalışmaları açısından ivme

kazandırıcı bir konuma sahiptir. Dikkatle incelendiğinde, başarılı ilişki pazarlaması ve müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan çoğu firmanın tepe yönetimi, rekabeti kendilerine göre şekillendirmeyi de başarmışlardır.

3. **İşletmenin Stratejileri:** İzlenecek olan strateji, istenen bir ilişki pazarlaması çalışması açısından belirleyici faktördür. İşletme eğer etkili bir ilişkisel pazarlama çalışması istiyorsa, müşteriye işletme stratejisinin merkezine yerleştirmelidir. Birçok firma bugün hala işletme stratejilerinin ürün yönetimine dayandığı devirleri yaşamaktadır, böyle şirketlerde müşterinin taşıdığı anlam, paketlenmiş bir ürün ile eş değerdedir. Tüketilen ürünler arasındaki farklılığın belirgin olmadığı zamanlarda, üretimin başarıyla sürdürülebilmesi, işletmenin başarısı için yeterliyken bu durum müşteri merkezli stratejilere göre daha az tehlike göstermekteydi. Müşterilerin isteklerinin ön planda olduğu günümüzde, ürün her zaman birinci planda değildir, çünkü ürün merkezli konumlandırmalar yerini müşteri merkezli konumlandırmaya bırakmıştır. İlişkisel pazarlama çalışmalarındaki stratejik yaklaşım, müşteri ve işletme arasında, birbirleri açısından taşıdıkları anlam ve değer çerçevesinde, uzun dönemli katma değeri yüksek ilişkileri sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle strateji, mal sağlayıcıların tüketen kesim ile yakınlaşmasının sınırlarını ve kurallarını şekillendirir. Gartner Grup tarafından 1998 yılında, A.B.D Perakende sektöründeki ciroları yıllık 100 milyon doları aşan, 5 büyük firma ile yapılan araştırmaya göre katılımcı firmaların tamamı başta yanlış yapılandırılan stratejileri yüzünden, birden çok kez değişik şirketlerden müşteri memnuniyeti ölçümleme çalışmaları almışlardır.

4. **İşletmenin Yapısı:** İşletmenin yapısı, kaynaklarının dağılımı, pazarındaki potansiyeli mutlaka kurulan strateji ile örtüşmelidir. Eğer işletmenin stratejilerinde gözle görülen bir hata ya da başarısızlık varsa, işletmenin organizasyon yapısının ne sıklıkla yeniden düzenlendiğinin gözden geçirilmesi yerinde olur. Sık sık ve stratejik beklentiler göz ardı edilerek sürekli reorganize olan işletmeler, müşteri ilişkileri stratejilerin kendi bünyelerine uyarlanması da zorluklar yaşarlar. İlişkisel pazarlama çalışmalarının işletmelere ilk kez uyarlanması sırasında, işletmenin yapısal beklentilerinden çok farklı olan bazı sonuçlar doğurabilmektedirler, uzun yıllardır büyük işlem hacmi taşıyan müşterileri ile yakın ilişkiler kurmaya alışmış bir işletme, kaynaklarını potansiyel değer taşıyan ama henüz müşterisi olmayan kesimlere de aktarması

gerekebilmektedir. İşletmelerin ilişkisel pazarlama çalışmalarının etrafında tekrar yapılanmaları sırasında, tepe yönetiminin ticari faaliyetlerde bulunduğu bütün kesimleri yani müşterilerini, tedarikçilerini, dağıtım kanallarını belli bir sınıflandırma dahilinde kategorizasyona alması gerekir. Bu sınıflandırmanın müşteriler için de mevcut müşteri, yeni müşteri ve potansiyel müşteri şeklinde yapılması yerinde olacaktır. Bu yapılandırma sonucunda işletmenin ağırlıklı odak noktası pazarlama ve satış departmanlarının yanı sıra, mevcut müşterilerden daha fazla katma değer yaratmaya dönük çalışmalarına da dönük olmalı. Aynı zamanda işletmenin en iyi müşteri sınıfına aldığı müşteri profillerinin benzeri yeni müşterilere de odaklanmalıdır. Ek olarak ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin yönetiminde, işletme çevre, toplum ve rakipler gibi diğer çıkar gruplarıyla da yapı sergilemelidir. Eldeki teknolojik olanaklar sayesinde işletmeler yapılarını daha kolay bir şekilde müşteri odaklı hale dönüştürebilmektedirler.

5. **İşletmenin İnsan Kaynağı:** Herhangi bir ilişkide insan anahtar rol üstlenmektedir. İş hayatı hala insan faktörü etkisindedir. Ayrıca teknolojik gelişmenin etkisiyle, insan daha verimli kılınmıştır. Bugün öncelikli bir hale gelen pazarlama ortamı ile pazarlama çalışanları işletmedeki diğer bölümlerde çalışanlar ile birlikte stratejik planlama içinde yer almaktadırlar. İşletme ile müşterinin etkileşim içinde olması, müşteri bilgi sistemleri sayesinde büyük önem kazanmıştır. Bu durumda insan faktörü de müşterilerin ağırlıkları tanımlayabilecek, onlarla ilişkiye geçebilecek, daha önceki ilişki geçmişlerini hatırlayabilecek, mevcut müşterilerin isteklerini anlayabilecek, tepki alınabilecek davranış modellerini önceden tahmin edebilecek ve tönlemlerini alabilecek çözümleri bulabilecek durumda olmalıdır. Söz konusu çalışan grubu yakın bir gelecekte müşterileri ile daha fazla katma değer sağlamayı amaç edinen birer danışman haline gelebilecektirler. İnsan kaynakları sistemleri hiç olmadıkları kadar kompleks bir yapıya bürünmektedir. Çalışanların müşterileri ile kurdukları ilişkiler işletme tarafından her zaman kontrol edilememektedir. Bu azalan kontrol kendini sadece firma çalışanlarıyla değil, dağıtım kanallarında, kontrolleri altındaki perakendecilerde ve bayilerde de göstermektedir. Opel A.G firmasının Almanya operasyonları merkezi, araba satan bayilerde çalışan satıcıların performanslarını artırmak için bir ödül sistemi üzerinde çalışmakta ve bazı süreçlerini de yeniden düzenlemektedir. Şirket yetkilileri ilk olarak diğer

araba satıcısı şirketlerinin ödüllendirme sistemlerinin satıcı performansına etkilerini incelemişler ve böylece kendilerine özgü bir ödüllendirme ve değerlendirme sistemi geliştirmişlerdir. Siseme göre bir yıl içinde en çok araba satan satıcıya Hawai tatili ödülü verilmesi öngörülmüştür. Sonuçta, satış elemanları bütün enerjilerini satış yapmaya yönlendirmişler, müşteri ilişkilerine, ikinci el satışlarına ve servis kalitesine dönük faaliyetlere gereken önemi vermemişlerdir. Opel firmasının yaşamış olduğu sorun, çoğu işletme tarafından paylaşılmaktadır. Bu örnekte performans ölçüm kriterleri sadece satış adetlerine dayandırılmış fakat herhangi bir şekilde satış ve pazarlama süreçlerini tamamlayıcı faaliyetler olan müşteri memnuniyeti ve müşterilerden gelen şikayetlerin giderilmesine dönük bir çalışma söz konusu olmamıştır. İşletmelerde insan kaynaklarının müşteri merkezli yaklaşımlara hazır hale getirilmesi işlemlerinde, ürün merkezli yaklaşımlardan kalan alışkanlıklar ve iş yapış biçimleri yüzünden sıkıntılar vardır. Çalışanların yeni rolleri, diğer iş ortakları ile birlikte müşteri isteklerine yanıt bulabilmek, hedefleri ise daha fazla katma değer yaratarak karlılığı ve pazar payını artırmaktır. İlişkisel pazarlama çalışmalarından şirket içinde sorumlu kişilerin, önceki bölümlerde açıkladığımız liderlik becerilerini de katarak, teknolojiyi insan kaynağı ile beraber kullanmaları gerekmektedir. İşletmenin insan kaynağının başarısı ilişkisel pazarlama çalışmaları açısından önemlidir, peki ama bu nasıl ölçümlenir? Ölçüm kriterleri uzun dönemde sağlanan gelir ve karlılık düzeyleri olmalıdır. Tüketiciler yalnızca tatminin duygusu duydukları işletmelerin ürünlerini bir dahaki tüketimlerinde almak zorunda değildirler, tüketicileri ikinci kere çekebilmek için işletmelerin başka şeyler bulması da gerekir, çalışanların katma değer sağlamaya dönük düşünceleri işte burada ortaya çıkar. Tüketici belki bir daha ki alımını rakip firmadan yapar ve hatta bundan keyif alır, tüketici eğer firmaya bağlılık duymuşsa-ki bunun nedenlerinin başında çalışanlar gelir- tekrar firmaya gelecektir. Çalışanlar eğitilmeli, geliştirilmeli, bilinçlendirilmeli ve müşteri memnuniyeti çalışmalarının bir parçası haline getirilmelidir.

6. ***İşletmenin Sahip Olduğu Teknoloji:*** Teknoloji işletmelerde, müşteriler ve işletmenin kendisini arasında birçok rol üstlenir, temelde dört işleve sahiptir. Bunlar sırasıyla; i) İşletme Dışı İletişim ii) İşletme İçi İletişim iii) Hesaplama ve Yorumlama (Computing) iv) İçerik

İşletme Dışı İletişim

- Teknoloji ürün ve/veya hizmetlerin tasarımları, ürün geliştirilmesi ve ürünlere yeni kullanım alanları kazandırılması, ilk kullanım testleri, ürünün satın alınması ve müşteri hesaplarının uzaktan erişimle kontrol edilmesi gibi birçok konuda işletme ile müşterileri arasında köprü kurma işlevini görmektedir..
- Teknoloji; internet, kioskler ve çağrı merkezleri desteğiyle yüzyüze ilişkilere oranla daha hızlı bir iletişim olanağı sunmaktadır. Bu ilişkiler sayesinde müşteri beklentileri daha hızlı yanıt bulabilmektedir.
- Son iki yıldır gelişen teknoloji işletmelere Interactive Voice Response (IVR) ve Electronic Data Interchange (EDI)⁶ gibi yenilikler sunmakta, böylece tüketicilere ait bilgiler uzak ara mesafelerden bile merkezlere eş zamanlı gelebilmektedir.
- Teknoloji işletmelere sadece müşterileri ile iletişime geçme olanağı vermemekte, aynı şekilde yatırımcılar, hisse sahipleri, çalışanlar, dağıtım kanalları ve tedarikçiler ile de iletişim hızlı bir şekilde mümkün olabilmektedir..

İşletme İçi İletişim

- Teknolojik gelişmelerin işletme içi iletişim kanalları üzerindeki en büyük etkisi, çağrı merkezleri, internet erişimi, elektronik posta kullanımı ve müşteri bilgilerine kolay erişim gibi olanakların her çalışanın kullanıma açılması olmuştur. Böylece kontrol olanakları artmış ve buna bağlı olarak çalışanların birim zamandaki etkinliği çoğalmıştır.

Hesaplama ve Yorumlama (Computing)

- İlişkisel pazarlamada, teknolojik gücün hesaplama ve yorumlama alanındaki rolü, ilişkilerde geçmişe ait kurumsal müşteri bilgilerinin tekrar kullanılabilmesidir. Geçmişe dönük bilgilerin kullanılabilmesi, çalışanların geleceğe dönük tahminlemeler de hata yapmaları olasılığını düşürmektedir.
- Kapasiteleri sürekli artan veri madenciliği araçları, ilişki pazarlamasına konu olabilecek birçok değişkene ait sayısal ya da sayısal olmayan, yüksek potansiyelli birçok verinin -örneğin müşteri kimlik bilgileri, alışveriş geçmişleri, tercihleri, hobileri, aile bilgileri vb.- saklanması olanak vermektedir.

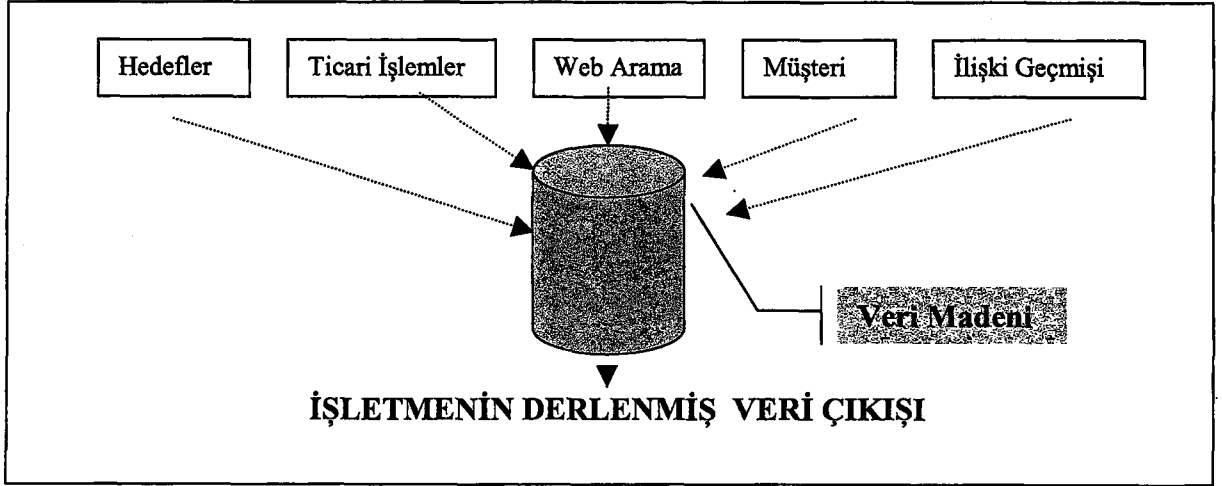
⁶ IVR sistemleri telefon ile yönlendirmelerde, EDI sistemleri ise mağaza kartı uygulamalarında kullanılmaktadır.

İçerik

- Gelişen teknolojinin işletmelerdeki etkisi müşteri bilgilerinin toplanması, müşterilerin genel durum bilgileri, müşteri davranış modelleri ve müşteri karlılığı gibi yeni çalışma alanları şeklinde kendisini belli etmektedir.
- Müşteri bilgileri olarak; kimlik bilgileri, coğrafi bilgiler, alım sıklığı ile ilgili bilgiler, tercihler ve zevkleri tanımlanabilmektedir.
- Müşterin genel durumu ise; müşterilerin kişisel bazda ve kategori bazında önem verdikleri, öncelikli olarak görmek istedikleri hizmetleri, tercihlerini etkileyen faktörleri kapsamaktadır.
- Müşterilerin davranış modelleri; satış öncesi müşterinin işletmeye ulaşma yollarını, satış anındaki yaklaşımı, finansal ödeme durumunu ve diğer davranışsal modellerini içerir.
- Müşteri karlılığı çok yalın olarak; müşterinin kurduğu ilişkinin zamansal boyutunun yine kendisinin yarattığı katma değere oranıdır. İlişkisel pazarlamanın temelinde olan "En Değerli Müşteri"(Most Valuable Customer) kavramı burada devreye girmektedir. Müşteriden yaratılan katma değer sadece satılan malın maliyeti ile ilişkili değildir. Müşteriler orta ve uzun vadede ürün ve hizmetlerin en önemli satıcısı olmaktadır.

1990'ların başında, perakende devi Wal-Mart şirketi müşterileri içinden küçük bir bölümünü seçip, onlara on-line olarak ulaşmayı denemiştir. Şirketin bu şekilde bir elektronik iletişim deneyimi olmadığından yapılan yatırım karşılığını alamadılar. Fakat bu durum, teknoloji sağlayıcıların iştahını açmaya yetti, ilk denemenin ardından hemen Cedar Works şirketi Wal-Mart'dan elde edilen tecrübe ile, müşteri ilişkileri yönetiminde büyük başarılar sağlamıştır. (Macht, 1995; 43)

Teknolojik gelişmelerin, müşteri ilişkileri yönetimine olan katkısını ortaya koyulurken, sadece müşteri boyutu değil, işletmenin bütününe etki eden boyutu ortaya koyulmuştur. Şekil 2.8'de işletmenin dış kaynaklarının da, ilişkisel pazarlama çalışmalarına katılımları gösterilmektedir.



Şekil 2.8 Sonuç bilgisinin elemanları (Kaynak: Macht, Joshua.(1995). Are You Ready for Electronic Partnering?. Inc.Technology, No:4 (43)

1983'de Leonard Berry İlişkisel pazarlama kavramını hizmet pazarlaması literatürüne tanıttığında şöyle demiştir; " *çeşitli hizmet örgütlerinde müşteri ilişkisini arttırmak, korumak ve çekici kılmak adına yapılan tüm aktiviteler ilişkisel pazarlamadır.*" (Berry, 1995;236-245) Hem bu tanım, hem de yukarıdaki şekil göz önüne alındığında ilişkisel pazarlama çalışmalarının başarılı olabilmesinde bilgi teknolojilerinin üstlendiği rolü daha iyi analiz edilebilmektedir. İlişkisel pazarlama çalışmalarından elde edilen ve daha sonra işletmenin kuracağı müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerine girdi oluşturacak veriler, bilgi teknolojisi araçları tarafından üretilmektedir.

7. İşletmenin Bilgi Düzeyi Ve Bilgiye Hakimiyeti: İlişki pazarlaması çalışmalarını yürütmekle görevli olan kişiler ya da bölümler geliştirdikleri yeni iş akışlarını işletme içinde uygularken, bilgi teknolojilerinin yarattığı yeni fırsatları gözardı etmemelidirler. İlişki pazarlaması sonuca, yani sürekli yükselen müşteri tatmin derecesine, giden tek bir süreçtir. Bu sürecin destekleyici olan iki yapının; insan kaynağı ve bilgi teknolojilerinin kullanılabilirliği şüphesiz işletmenin bilgi seviyesi ile orantılıdır. Geniş bir alana yayılan müşteri veri tabanlarının doğru bir şekilde bilgiye dönüştürülebilmesi, işletmeye büyük fırsatlar sunacaktır. Önemli olan mükemmel işleyen bir bilgi teknolojisi sistemi kurmak ve çok iyi veriler üretmek değil, bu verilerin eksik kalan boşlukların doldurulmasında kullanılabilirliğini sağlamaktır. Analitik MİY yazılımlarının dünya lideri olan PCI firmasının 2000

Mart ayında yaptırdığı bir araştırmaya göre, yılda MİY yatırımlarına 40.000 \$'dan fazla yatırım yapan 20 şirketten sadece 5'i elde ettiği verileri kullanarak karlılığını artırabilmiştir. Genel başarının az olmasının nedenlerini devam eden bölümlerde açıklamakla beraber, başarının az olmasının en temel nedeni işletme içinde yetersiz olan bilgi seviyedir. Kullanılan yazılım, uygulanan modelleme teknikleri ve alınan raporlar, bireylerin tüketim davranış modellerini şimdiye kadar olmadığı mükemmellikte ortaya koyabilmektedir. Bu bilgilerin yardımıyla pazarlama çalışanları, müşterileri ile daha yaratıcı çalışmalarda bulunmaktadır. Şu ana kadar değinmediğimiz büyük öneme sahip bir konu da, müşterilere ait olan bilgilerin gelecekte yapılacak yeni çalışmalarda da kullanılmak üzere uzun dönemli saklanabilmesidir.

8. İşletmenin İş Yapış Süreçleri: İşletmelerin yeniden yapılanması çalışmaları, özellikle son on yıldır, müşteri ilişkilerinin etrafında şekillenmektedir. Her yapılan müşteri ilişkileri yönetimi çalışması esasında işletme için yeniden yapılanma fırsatı vermektedir. Yaşama savaşı adına yapılan yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda işletmeler verimlilik adına olumlu adımlar atmışlardır. Eğer işletmenin süreçleri hakkında değerlendirme yapacak olsak, ilişkisel pazarlama çalışmaları için temel teşkil eden "Profitable Revenue Growth" kavramını göz ardı edememekteyiz. Gelirin karlılık yönünün artırılması yeni pazarlama anlayışının bir sonucudur, yeni pazarlamada en değerli müşteri dilimine yapılan yatırım, karlılık olarak işletmenin süreçlerine dahil olmalıdır. Hem işletmenin mevcut ürün ve hizmetleri hem de gelecekte piyasaya sürmeyi düşündüğü mal ve hizmetler, karlılık esasına göre planlanmalıdır.(Gordon 1998 ;31)

2.2 İlişkisel Pazarlamada Müşteri Profilleri

Stratejik Müşteri İlişkileri ve müşteri profilleri ele alındığında ortaya şu görüntü çıkmaktadır;

Müşterinin Kazanılma Aşaması: Bu aşamayı yaşayan işletme, temel olarak müşteri edinmeye çalışmaktadır. Felsefesi "Bul ve Kontrol Et" dir. Burada uzun döneme yayılan bir müşteri ilişkileri politikasını görülmemektedir.

Müşterinin Aklına Yerleşme Aşaması: Müşteri edinme aşamasını geçen işletmeler daha sonra zaten pazarda kısıtlı olan müşterinin aklına girmeye ve müşteri

için bazı anlamlar ifade edebilmeye çalışmaktadır, bu aşama ilişkinin başlangıcını oluşturmaktadır. Bu aşamada her müşteriye değer atanır ve eğer işletme bu müşteriye ömrü boyunca kendisine bağlı tutarsa, müşterinin değeri maksimum düzeye ulaşmaktadır.

Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi Aşaması: Bu aşamayı yaşayan işletmeler, yaşayabilmeleri, karlılıklarını sürekli artırabilmeleri ve rekabet düzenini kendilerine göre şekillendirebilmeleri için ellerindeki en büyük aktifin müşterileri olduğunu anlayan işletmelidirler. Bunun yanında işletmeler bazı müşterilerin taşıdığı değerin daha fazla olduğunu farkına varmakta ve müşterilerine ait olan bilgileri, işletmeleri için daha fazla değer taşıyan azınlığa (MVC grubuna) farklılaştırılmış hizmetler götürebilmek amacıyla kullanılmaktadırlar. Bütün müşterilerin işletmenin geleceği açısından taşıdığı bir değer vardır ama bazı müşteriler ekstra ilgiyi hak etmişlerdir.

Bu aşamayı yaşayan işletmelerde, stratejik müşteri ilişkileri yönetimini uygulamaktadır. Ürün ve hizmetleri, müşterilerin yarattığı karlılık esasına ve ihtiyaçlarına göre, farklılaşmakta veyayılmaktadır. Müşterilerin başlıca ilişkisel ihtiyaçları aşağıya çıkarılmıştır;

Beni Tanı; Müşteri işletmeye her hangi bir kanaldan ulaştığında (telefon, internet, kiosk vb...) tanınmak istemektedir bunun yanısıra uzun ve orta vadeli ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve kurulan ilişki sonucunda ihtiyacının memnuniyet bırakacak bir şekilde giderilmesini istemektedir.

Beni Duy; Müşteri isteklerinin işletme tarafında duyulmasını ve işleme alınmasını arzu etmektedir. Ürüne dönük yaptığı uyarıların ve önerilerin de aynı şekilde değerlendirilmesini ister. Unutulmaması gereken en önemli konu, her müşteri çağrısının değerlendirme için bir fırsat olduğudur.

Başarılı Olmam İçin Yardım Et; Müşteri daha fazla karlılık yaratabilmek için de yardım istemektedir. Bu durum biraz garip gelebilir ama, müşteri eğer işletme için daha fazla karlılık yaratabilirse, işletme bu karlılığın devamı için daha fazla müşteri odaklı olabilecektir.

Bu noktada müşterilerin isteklerinin ve tercihlerinin doğru değerlendirilmesinin bir işletmeye sağladığı rekabetçi avantajları bir örnek üzerinden açıklamak gerekmektedir. Square D firması, 93 yıldır otomasyon sektörü için elektrik dağıtım üniteleri, panolar ve kontrol cihazları üreten bir firmadır. 1991 yılında Fransız Groupe Schneider şirketiyle ortaklık kurarak, ürünlerini 180 ayrı üretim merkezinde üreten, 600'den fazla satış ofisinde satan ve 130 ülkede faaliyet gösteren bir uluslararası firma olmuştur. 1996 yılında global satışları toplamda 8.3 milyar \$ ve Kuzey Amerika bölgesinde bir önceki yıla oranla %39 büyüme sağlamıştır. Fakat sadece A.B.D'de kabul edilebilir büyüme oranı %3-4 aralığında iken, firmanın bu kadar büyük bir gelişme göstermesi ilginçtir. Bu durumu sadece, yeni bulunan ve gelişimin ana nedeni olabilecek bir fırsat açıklayabilirdi. Bu fırsat, şirketin az sayıda ama stratejik öneme sahip müşterilere odaklanması, farklılık yaratabilmesi ve işletmenin müşteriler ile ortaklaşa başarıyı yakalayabilecekleri bir düzene sokabilmesidir. Square D firmasının yaşadığı yeniden yapılanma çalışmasının örnek gösterilebilecek sonuçları vardır; bugün firmanın satışları A.B.D ekonomisinin gelişme hızının iki katından daha fazladır ve operasyon gelirleri 2000 yılında % 12-15 arasında artmıştır. Bu başarının nedenleri en çok potansiyel değer taşıyan müşterilerin seçilmesi, bilgi yönetimi, stratejik değer yönetimi ve kurum kültürünün müşteri merkezli olabilmesidir. (Brown, 1999;8)

2.2.1 İlişkisel Pazarlamanın Hedef Kitlesi ve Bu Kitlenin Beklentileri

İşletmenin kendini değerlendirme yolculuğunun başlangıcında, geriye dönerek müşterilerine odaklanmaları ve yukarıda çizdiğimiz binanın neresinde olduklarını görmeleri verimli olur. Bu bakış açısının sonunda, belki de müşterilerinin kendileri için taşıdığı başka anlamlar da ortaya çıkabilir. (Brown, 1999;12) Müşterinin kazanılma aşamasında olan firmalar daha çok müşteri sayısına odaklanırlar, bu tip firmalar açısından en iyi şey daha çok müşteridir, müşterinin aklına yerleşme aşamasında yer alan firmalar ise müşterilerini kaybetmemek için çalışmalar yapmaya başlayanlardır, bu firmalar müşteri kazanılma aşamasını işletmelere oranla müşteri tatmini konusunda da çalışmalarda bulunmamaktadırlar. Stratejik müşteri ilişkileri aşamasını yaşayan firmalar ise müşteri segmentasyonu çalışmalarını yapmışlar ve bunun faydasını kar olarak toplamışlardır.

Her üç aşamada ortak olan temel faktör, müşterinin varlığıdır. İster sayılarına, ister bağlılık derecelerine, ister taşıdığı karlılıklarına odaklanılsın, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için müşterilerin olması gerekmektedir. İşletmelerin ilk olarak müşterilerin gerçekte nelere ihtiyaç duyduklarını anlamaları gerekir, bu ihtiyaç anlaşıldıktan sonra ilişkisel pazarlama çalışmalarına başlanabilmektedir. Yapılacak ilişkisel pazarlama çalışmalar öncesi aşağıda yer alan sorulara yanıt bulunması gerekmektedir.

- Müşterilerin işletmeden istedikleri nelerdir?
- İşletmenin, müşteri profilinin çıkarılması ihtiyacı var mıdır?
- Müşteri bilgilerinin yer aldığı veri tabanı, işletmeyi hangi aşamalarda destekleyecektir?
- Müşterilerin, müşteri/işletme ilişkisinde üstleneceği rol ne olacaktır?

Bütün müşterilerin aynı olmadığından hareketle, her müşterinin değişik istekleri olması şaşırtıcı olmamaktadır. Bu kadar farklılık içinde olan geniş bir popülasyonu, stratejik müşteri ilişkileri aşamasında olduğu gibi dilimlere ayırmak, karlılığın ilk koşulu olmaktadır.

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) tarafından yaptırılan IDEAS 97 araştırması bir başka önemli noktayı da ortaya koymaktadır. Her ne kadar müşterilerin benzer yönleri olsa da, değişik türde ihtiyaçlar içinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu değişik ihtiyaçları karşılayabilecek işletmeler de kendi alanlarında farklılıklar göstermektedir, işletmeler başlıca dört kategoriye ayrılmaktadır. Bu dört kategori aşağıda gösterilmektedir:

- i) İşin bulunduğu endüstri koluna dönük bilgisi olan işletmeler,
- ii) Servis hizmetlerine dönük olarak çalışan işletmeler,
- iii) Uzun süreli müşteri ilişkilerine dönük işletmeler,
- iv) Müşteri odaklı işletmeler

Birçok durumda müşteriler, tedarikçilerinden tam olarak ne istediklerini bilemezler. Bu durum daha çok müşterilerin kazanılması aşamasının yaşayan işletmelerin karşılaştığı durumdur, bu firmaların genel eğilimleri müşterilerine de

yansır ve müşterilerin amacı en iyi fiyatla (yani en ucuz) alınabilecek ürünleri almak olmaktadır.

2.2.2 Potansiyel Müşteri Profilinin Çıkarılması.

İşletmeler müşterilerin temel ihtiyaçlarını anladıktan sonra, kendileri için daha kolay olan, değerlendirme aşamasına doğru ilerlemektedirler. Bu noktadan itibaren artık müşterinin neler istediği bilinmektedir. (Brown, 1999;33) Bu ihtiyaçların giderildiği noktada, işletme yukarıda belirtilen, stratejik müşteri ilişkileri yönetimini uygulamaya başlamış olmakta, diğer bir deyişle stratejik müşteri ilişkileri aşamasını yaşamaya başlamaktadır.

Fakat, müşterilerin temelde aynı olan ihtiyaçları değerlendirilirken bir kritik nokta ortaya çıkmaktadır; bütün müşteriler aynı özelliklere sahip değildirler. Bu kritik noktanın değerlendirilmesi esnasında, işletme mutlak suretle, müşterilerin her birinin kendine özgü olan isteklerine doğru bir çalışma gerçekleştirmeli, her bir müşterinin profilini çıkartmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için, özenli ve çok dikkatli bir şekilde müşteri bilgileri toplanmalı ve değerlendirmeye alınmalıdır.

Müşteri profilinin çıkartılması işletme açısından anahtar öneme sahip bir kimlik çalışmasıdır.(Brown,1999;34) Başka bir tanıma göre ise; *çıkarılan profil, müşterinin kimlik kartıdır.* (Kırım,1999; 111)

Tanımlar farklı da olsa, müşteri profili iki ana çalışma alanını kapsamaktadır; bu alanlar şunlardır i) müşterinin tarihsel geçmişi/müşterinin genel görünüşü ii) müşterinin bütçesi/alım kapasitesi

I) Tarihsel Geçmiş/Kurumsal Genel Görünüş:

- Müşteriye ait genel bir tanımlama,
- Müşterinin talep ettiği temel ürün ve servis grupları,
- Müşterinin pazara dönük tutumu.

II) Müşterinin Bütçesi/Alım Kapasitesi:

- Müşterinin harcama kapasitesi (Cüzdan boyutu -size of wallet-)

- Müşterinin rekabetçi haritası (işletmelerin rakiplerine oranla, müşterinin genel ürün satışlarındaki oranı)
- İlişkisel pazarlama hedefleri,
- Zorlandığı ve engellendiği faaliyet alanları.

Bütün örgütlerde, ilişkisel pazarlama öncesi yaşanan farklı aşamalar olduğundan hareketle, çıkarılacak müşteri profilleri de farklı olabilmektedir. Müşteri profili işletmenin yaşadığı aşama ile yakından ilişkili olacaktır. İşletmenin yaşadığı her aşamada amaçladığı hedefler, çalıştığı müşterilerin birebir aynısıdır. İşletmelerin ilişki pazarlaması öncesi yaşadığı en önemli sorun, çıkarılacak olan müşteri profillerinin amaçladığı hedefleri ile uyumsuz olmasıdır. Ülkemizde de yaşanan en temel sorun budur, yakın zamanda Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilen Kentbank, sektörde perakende bankacılık uygulamaları ile tanınmayı amaçlarken, müşteri profilinin yarısından fazlası kurumsal müşterilerden oluşmaktaydı. İşletmenin yaşadığı her üç aşamaya ait müşteri profilleri ise şu şekilde olmaktadır;

1) Müşterinin Kazanılma Aşaması

Birinci aşamayı yaşayan işletmeler bütün enerjilerini müşteri kazanmaya harcarlar, işletmeler açısından müşteri kalitesinden çok, müşteri sayısı önemlidir. İşletmenin amacı, daha iyi hizmet verebilmek ve pazar payını yükseltebilmek amacıyla ikinci aşamaya geçmektir. Fakat hiç müşteri yokken müşteri profili çıkartmaya yada müşteri dilimlemesi yapmaya da gerek olmayacaktır.

Birinci aşamanın müşteri profilleri oldukça basittir, genel olarak müşteri profillerini şu bilgiler oluşturur;

- Müşteri yerel, ülke bazlı çok şubeli ya da uluslararası bazlı mıdır?
- Müşterilerin kimlik bilgileri
- Müşterilerin temel ilgi alanları
- Kurumsal bir müşteri ise, hangi departmanlara sahiptir? Kaç kişi çalışır? Kurumun yıllık ciro ve karlılığı

Bu soruların cevapları, çıkarılan müşteri profilinin temelini oluşturmaktadır. Çoğu zaman, müşterilerin bilgilerinin toplanabilme yolu sadece bu sorular ve alınan

yanıtları olmaktadır. Fakat işletmenin elinde olan bu sınırı bilgiler ile ikinci hatta üçüncü aşamaya ilerlemesi hayli güç olmaktadır, esas sorun da bu durumdan kaynaklanmaktadır.

2) Müşterinin Aklına Yerleşme Aşaması

İkinci aşamayı yaşayan işletmeler de, müşteri profillerin önemi artmaktadır. İşletmelerin yaşam savaşını kazanabilmeleri için, hayli çok olan müşteri bilgilerinden kendileri için değerli olabilecekleri seçmeleri, devamında bu bilgileri kullanarak müşteri dilimlemesi çalışması yapmaları gerekmektedir. Çünkü ikinci aşamayı yaşayan bir işletmenin temel amacı, ilk aşamada kazandığı müşterilerini elinde tutmaktır. Eğer başarılı bir müşteri profili çalışması yapılabilirse, elde edilen bilgiler yardımıyla, işletme kendine ait üstünlükler geliştirmekte ve bunları müşterilerine kabul ettirebilmektedir.

Bu aşama için başarılı bir müşteri profili örneği Richard Branson ve şirketi Virgin'dir. (Kunde, 2000;22) Bugün Virgin grubu şemsiyesi altında otel, havayolu şirketi, gazsız içecekler, demiryolu ağı, müzik şirketi ve modaevi gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren 200'ün üzerinde şirket vardır. 1990 yılında Branson ilk şirketi olan Virgin Record şirketi -şirket bir müzik şirketi idi ve kimsenin kontrat imzalamak istemediği Sex Pistols grubuyla kaset çıkararak altın plak almasıyla dikkatleri üzerinde çekmiştir- 1 milyon \$'lık satış yapmıştır. Şirketin kısa zamanda bu kadar büyük bir pazar değeri taşımasına neden, Branson'un kendisidir, Branson yerleşik değerlere karşı çıkan ve müşterinin her şey olduğunu yüksek sesle ifade eden bir liderdi. Virgin'in, diğer birçok kuruluş tarafından intihar eylemi olarak kabul edilebilecek başarısı, Virgin markasının geleneksel markalarda (örneğin Coca-Cola) olduğu gibi, ürün kategorisine dayalı olmaması gerçeğinden gelmektedir. Bu markanın kökleri, bir kişiye ve ürün seviyesinin üstüne çıkan belli soyut ve niteliksel değerlere dayanmaktadır. Branson, 90'ların başında ortaya çıkan küresel iş dünyasının bazı yerleşik değerleri bozduğu kanısının yükselmeye başladığı yıllarda, markayı büyük ve güçlü şirketlerle rekabet etmek amacıyla kullanmıştır.

İlk aşamada müşterilerden alınan bilgilere ek olarak, müşterinin iş düzenine ilişkin bilgiler ikinci aşamadaki müşteri profilinin temelini oluşturmaktadır. Buna ek olarak, müşterinin görev tanımı, müşteriye temsil eden kişinin adı ve görevi gibi bilgiler de yer almalıdır. Verimli olabilecek bir müşteri profilini şu bilgiler oluşturmaktadır;

- Kurumsal müşterinin ürettiği temel ürün ve servislerin kimliği
- Kurumsal Müşterinin yer aldığı endüstri grubunun kimliği
- Kurumsal Müşteri hangi dilimde yer aldığı
- Kurumsal Müşterini en önemli müşterilerinin ve rakiplerinin kimler olduğu

İşletme, oluşturduğu müşteri profilini üçüncü aşamaya geçebilmek amaçlı kullanabilmektedir. Güçlü bir bilgi ağına dayanan müşteri profili çalışmasının, işletmenin tamamında üçüncü aşamaya geçebilmek adına istek yaratması beklenebilir. Organizasyon içinde, anahtar müşterilerin bilgileri, alım tercihleri gibi bilgilerin yarattığı sinerjiyi, başka hiçbir bilgi kaynağı yaratamamaktadır.

3) Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi Aşaması

Üçüncü aşamada müşteri profili çalışmasına geçmeye hazır olan bir işletmenin, ikinci aşamada elde etmediği bazı bilgileri de kullanıma hazır hale getirmesi gerekmektedir. Bu bilgiler aşağıda çıkarılmıştır;

- Müşterinin geçmiş bilgileri, ek olarak getirdiği yenilikler, ilişki açısından yaşanan dönüm noktaları, sahip olduğu şöhret, kullandığı sloganlar veya yarattığı temalar.
- Geçmişte gerçekleştirilen anahtar öneme sahip pazarlama çalışmaları ve ciro bazında önemli olabilecek satışlar.
- Müşterinin kendi sektöründeki anahtar başarı faktörleri.
- Müşterinin kendi örgütü için geçerli anahtar başarı faktörleri.

Bu aşamada yer alan işletme, müşterisine ait bilgilerin ayrıntısına inmelidir, özellikle alım gücünün özelliklerine ulaşabilmelidir. Üçüncü aşamada, müşterinin alım harcamaları önem taşımaya başlamaktadır, fakat bu gerçekte nedir? Müşterinin içinde bulunulan yıl içinde, ya da bir önceki mali yıl içinde, harcamaya ayırdığı

toplam miktara müşteri harcamaları (customer spend) denilmektedir. Başka bir tanımla, müşterinin cüzdanının büyüklüğü de denilebilir. Üçüncü aşama, müşteri profilinin çıkarılabilmesi ve bu çıkan profilin ilişkisel pazarlama çalışmalarında kullanılabilmesi için en uygun aşamadır. Çünkü işletme ilk aşamada müşteri edinmiş, ikinci aşamada müşterileri ile ilişkinin temellerini atmış ve artık müşteri ile daha karlı ticari ilişkiler kurmaya hazır hale gelmiştir.

Başarılı bir müşteri profili için gereken bilgi kaynakları oldukça basit ve bulunabilir olmasına karşın, maalesef çok az şirket bu kaynakları değerlerine uygun olarak kullanabilmektedir. Başlıca bilgi kaynakların neler olduğu, bu kaynakların önem sırasına göre aşağıya çıkarılmıştır;

- *Genel Kullanıma Açık Veri Tabanları:* Dünya çapındaki bütün gazetelerin, iş dünyasını yansıtan dergilerin ve magazinlerin tüm sayıları, aslında müşteri profilleri açısından çok değerli bilgiler içermektedir. Özellikle Reuters, Business Week ve Fortune bilgi kaynaklarının başlıcalarıdır ve müşterilerinize ait çok değerli olabilecek satış rakamları, yeni ürün özellikleri ve stratejik yönelimler gibi bilgileri yayınlatabilmektedirler.
- *Profesyonel Analistler ve Brokerlar:* Profesyonel olarak somut bir endüstri kolundaki faaliyetlerin seyrini izleyen, geleceğe ait öngörülerde bulunan, pazarın rekabetçi konumunu araştıran ve tek bir firmaya ait araştırma raporları hazırlayan kişi yada kurumlar da çok iyi birer bilgi kaynağıdır.
- *Ticaret Odaları ve Meslek Birlikleri:* Özellikle endüstri kolu bazlı bilgiler için vazgeçilmez kaynaklardır. Bu kurumlar, hem içinde bulunulan zamana ait bilgiler vermekte hem de geleceğe dönük tahminlemelerde bulunmaktadır.
- *Müşterilerin Yayınları:* Müşteriler tarafından çıkarılan yayınların işlenmesiyle, örgütün genel havasına ve değerine ilişkin çok net bilgiler edinmek mümkündür. Ayrıca alınabilecek olası stratejik kararlara ve pazara yeni sürülebilecek ürünlere ait bilgiler de müşteri yayınlarında mevcuttur.

Müşteri profilinin çıkarılması ve iş süreçlerinin tekrar organize edilmesi konusunda, Levi Strauss Co. firmasının yaşadığı deneyimler örnek olarak verilebilmektedir.

Bilindiği gibi Levi dünyanın en çok tanınan markalarından birisidir, çoğu genç insanın kendisiyle bağlaştırdığı ve tercih ettiği giysi koleksiyonuna sahiptir. Bu başarının sağlanmasında bizim bilmediğimiz bir takım çalışmalar yapılmaktadır. Levi, 1986 yılından bu yana sürdürdüğü tüm çalışmalarını müşteri odaklı hale getirmiştir, aslında bunu yapmak zorunda kalmıştır. Levi için müşterilerinin profillerinin çıkarılabilmesi, ürünlerinin seçilebilmesinden bile daha önemlidir. Tipik bir üçüncü aşama firması olarak, müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi temel amaçtır, bir ürünün herkes için ortak olarak üretilmesi söz konusu bile değildir, her ürünün ait olduğu bir müşteri grubu vardır. Ürüne ait olan genel konsept eğer müşteri istekleri ile bağdaşmıyorsa, o ürün üretilmemektedir.

Levi açısından, süreçlerin ortasında yer alan müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde öğrenebilmek çok önemlidir. Takım oyununda ve çalışanlararası ilişkilerde uyum sağlandığı sürece, kaliteli bilgi akışı başarıyı da beraberinde getirecektir. Levi, 1990 yılından bu yana müşteri isteklerinin anlaşılabilmesi için birçok gençlik aktivitesine sponsor olmakta hatta birçok genç tüketiciyi, ürünleri hakkında geri besleme alabilmek için, bünyesinde istihdam etmektedir. Çünkü içinde bulunduğu endüstride trendler hızla değişmektedir ve insan başarının tam ortasında yer almaktadır.

2.2.3 Firmaların Müşteri Profilleri

Müşteri sözcüğü artık işletmelerin gözünde sadakat sözcüğü ile aynı anlamı taşımaktadır. Çünkü işletmeler müşterilerinin akıllarında rakipsiz bir işletme olarak iz bırakmak istemektedirler. Bir müşterinin sadece bir müşteri olmadığı, taşıdığı değerler doğrultusunda dilimlere ayrıldığı ve özel ilgi gördüğü bilinmektedir.

İşletmelerin başarılı sayılabilecek müşteri profili çalışmaları, sadık müşteriler yaratma açısından bir basamak oluşturmaktadır.

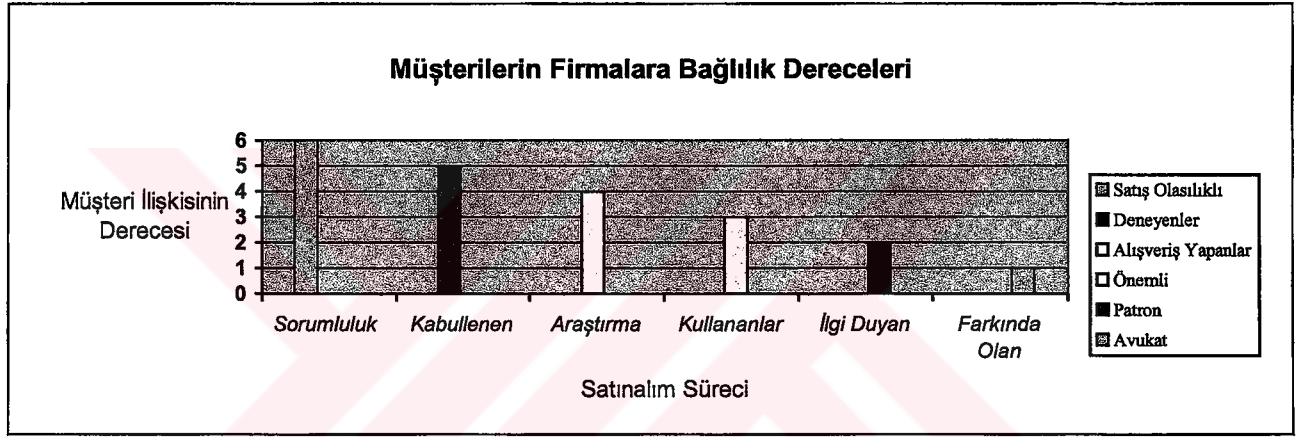
Müşteriler satın alma davranış modellerine ve işletmenin yarattığı değerlerdeki paylarına göre altı gruba ayrılmaktadır. Burada müşterinin işletme içindeki payı ile; işletmenin mal ve hizmetlerinin toplam satışında, müşterinin toplam harcamalarının payı anlatılmak istenmektedir. Sadık müşterilerin (share of mind) veya işletmenin

kurumsal imajının akılda kalma oranı hayli yüksektir. Akılda kalma oranı müşterinin tekrarlı alımlarında temel faktördür. Bu iki faktör müşterilerin bağlılıklarının değerlendirilmesinde rahatlıkla kullanılmaktadır. Müşterinin mevcut durumunun anlaşılmasından sonra, bağlılık derecesinin yükseltilebilmesine yönelik hedefler belirlenmekte ve müşteri ile işbirliği içinde çalışılmaktadır. Müşteri bağlılığını ifade eden hiyerarşik diziliş en zayıftan en kuvvetliye doğru şu şekildedir;

- 1. Satınalma Olasılığı Olan Müşteriler:** Genel bir popülasyon içinde, müşteri profili bakımından uygun olan ve işletmenin arzu ettiği genişlik içinde olan müşteri gruplarıdır. Eğer müşterinin, firma açısından taşıdığı potansiyel bir değer varsa işletme hemen harekete geçmektedir.
- 2. Deneme Aşamasında Olan Müşteriler:** Satınalma olasılığı olan müşteriler içinde, ürünler hakkında bilgi sahibi olmaya başlayan ve ürünleri deneyen müşteri grubudur. Bu grup aynı zamanda deneyimlerinden kaynaklanan memnuniyetlerini, sürekli satınalmaya dönüştürmeye aday gruptur.
- 3. Alışveriş Yapan Müşteriler:** Test sonucunda memnun kalan ve işletme ile çalışmaya başlayan gruptur. Bu müşteriler eski firmalarından alışveriş yapmaya devam etmektedirler, fakat alternatif satınalma noktası oluşturması bakımından yeni firmayı da dikkatlice denemektedirler.
- 4. Önemli Müşteriler:** Bir önceki aşamada yer alan, bütün denemelerden başarıyla geçen ve müşterilerin tüm ihtiyaçları karşılayabilen firmanın artık önemli olarak adlandırılabilir ve katma değeri yüksek bir müşteri grubu olacaktır. Fakat firma bu müşteri grubu üzerinde tam olarak güven sağlanmış değildir. Herhangi bir memnuniyetsizlikte bu müşterilerin eski firmalarına dönmeleri söz konusu olmaktadır.
- 5. Patron Müşteriler:** Uzun süreli bir ilişkinin başlangıcında, yeterli güven sağlanmış ve müşteriler artık işletmenin süreçlerine de geri beslemede bulunmaktadır. B2B (Business to Business) iş yapış biçimlerinde sürekli gelişmeyi de beraberinde getirir. Patron müşteriler, rakipleri fazlaca dikkate almadan, alımlarına devam ederler.
- 6. Avukat Müşteriler:** Firmanın ürünlerini kullanmaktan zevk almaya başlayan ayrıca, diğer potansiyel müşterilere de firmanın reklamını yapan müşteri grubudur. General Motors firmasının Satürn adı verilen yeni arabasının üretildiği bölüm, müşterilerini fabrikaya davet ederek, arabaların üretildiği yerleri

gezdirmiş ve bilgi vermiştir. Gezi oldukça yağmurlu bir hafta sonuna rastlamasına rağmen, tüm katılımcılar mutlu olmuşlar ve gezinin bitiminde verilen üzerinde GM'in logosunun bulunduğu o güne ait hatıra gömleklerini de alarak evlerine geri dönmüşlerdir. GM pazarlama bölümü yöneticileri artık, geziye katılan insanların kendileri adına ürünün reklamını potansiyel müşterilere tanıtmalarını izleyebilirler. İnsanların üzerinde, GM yazılı ve bir araba resmi de olan güzel bir gömlek olursa, arkadaşları merakla sorular sormakta ve karşılarında markaya ve ürüne bağlı olan anlatıcılar bulmaktadırlar.

Anlattığımız altı tip müşteri bağlılık davranış modelini bir merdivenin basamaklarına da benzetmek mümkündür.



Şekil 2.9: Müşterilerin Firmalara Bağlılık Dereceleri (Kaynak: Gordon, Ian H.(1998; 112). Relationship Marketing. John Wiley & Sons Canada Inc.

Şekilde de rahatlıkla görüleceği gibi, altı aşamanın her biri yaşanılan bir satınalma sürecini göstermektedir. Satınalma olasılığı yaşayan bir müşteri grubunun, alım aşamasındaki yeri, ürünün veya hizmetin farkında olması ile gösterilmektedir. Sürecin devamında sırasıyla ilgi duyma, deneme, araştırma yapma, ürünü kabullenme ve en sonunda üründen sorumluluk duyulması aşamasına gelinmektedir.

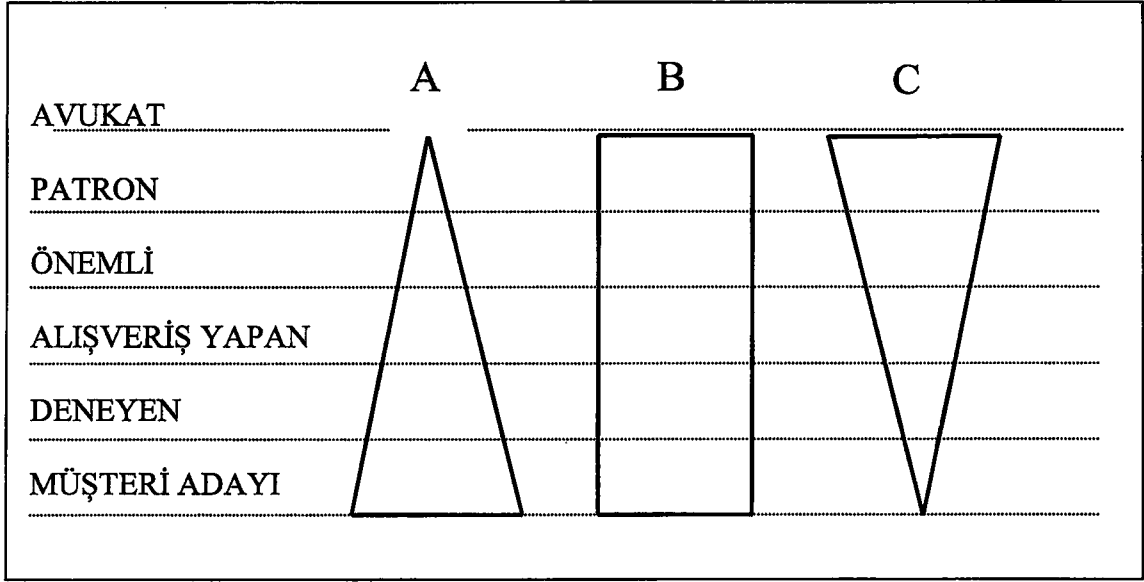
Yukarıdaki şekli destekleyebilecek üç yaklaşım mevcuttur. (Gordon, 1998;103) Bu yaklaşımlar aşağıya çıkarılmıştır.

1. Kurulan ilişkinin ve satınalma sürecinin ilerlemesi birlikte gerçekleşmektedir. Amaçlanan güvenin sağlanması, antipati duygusunun oluşması gibi, oldukça zordur ve bir kere bozulursa onarılması için çok zaman ve kaynak gerekmektedir. Zayıflayan bir ilişkinin nedenleri arasında, yetersiz kurulan ilişkiler ilk sırayı

almaktadır. Markasına ve ürününe sadık bir müşteri profilini amaçlayan işletme, kurulacak olan ilişkiyi, müşterilerden gelmesi olası şikayetlere çok hızlı bir şekilde çözüm bulacak ve bulduğu çözümü hemen müşteriye iletecek şekilde kurmalıdır. Örneğin mutsuz bir müşterinin sorunu çözülür ve bu da kendisine bildirilirse, firma bu müşteri üzerinde sağladığı memnuniyeti kullanarak, birçok mutsuz müşterinin görüşünü değiştirebilecek bir avukat tipli müşteri yaratabilecektir.

2. Gelişimin devamı, bir önceki adımda duyulan memnuniyet ile ilgilidir. Basamakların atlanmasına sadece bir kez memnun olunması yeterli olmamaktadır. Müşteriler genelde geriye dönerek, geldikleri düzeyi de hatırlamaktadırlar.
3. Altı aşamanın her birinin, işletmenin gelir dağılım pastası içinde önemli payları vardır. İşletmenin ana amacı zaman içinde pastadan alınan paylar bakımından, ana payı araştıran müşterilerden sağlamaktır. Araştıran müşteri grubu, firmayı terk etmesi en kolay müşteri grubudur. Bu müşteri grubu, terk etmekle kalmayıp potansiyel alıcıları da etkileyebilmektedir. İlişkisel pazarlama süreçlerinde, belki de en önemli bölümü bu tip müşteriler oluşturmaktadır. Başarılı olamayan ilişkisel pazarlama çalışmalarına üzerinde bir değerlendirme yapıldığında, özellikle çabuk bir ölçülebilir sonuç alınabilme düşüncesiyle, işletmenin genel satışları içinde en fazla paya sahip kesime yönelindiği fakat firma hizmetlerinin yetersizliğinden dolayı firmayı terk edebilecek kararsız müşteri kesimine en son bakıldığı görülmektedir.

Her bir müşteri profilinin bağlılık derecesinin, yaşam değeri işletme açısından farklıdır.



Şekil 2.10 İşletmeler Açısından Müşteri Yaşam Değeri (Kaynak: Bagozzi, 1975; Marketing as Exchange, Journal of Marketing, 39 (4), 32-39)

Şekilde A ve C firmalarının müşteri bağlılık durumlarına bakıldığında her iki firmanın da dengesiz bir dağılıma sahip olduğu, A firmasının potansiyel müşterilerinin ve kazanmak zorunda olduğu müşterilerinin daha çok olduğu, C firmasının ise avukat ve patron müşterilerinin daha fazla olduğu görülmektedir. B firması ise her seviyede dengeli bir yapıya sahiptir. A firmasının kaynaklarını mutlaka alışveriş yapan ve bu aşamanın daha üstü müşterilere yönlendirmesi ve onların yaşam değerlerini yükseltmesi gerekmektedir. Müşteri adayı ve deneyen müşteri sayısının fazla olması şüphesiz A firmasına bazı fırsatlar da sunabilir ama en basiti, işletme açısından düzgün bir fon akışı olabilmesi için, bağlılık yaratılan müşterilerin etkisi inkar edilemez. B firması kaynaklarını düzgün dağıtan ve ilişkilerin devamını getirebilecek konsantrasyona sahip bir firma görüntüsü çizmektedir. C firması kendi endüstri grubu içindeki bütün değerli müşterileri portföyüne katmış gibi görünse de, olası faydaların yaşatılabilmesi amacıyla yeni müşteri gruplarına da odaklanmalıdır.

2.3 İlişkisel Pazarlamada Müşteri Dilimlemesi

Bu bölümdeki ana fikir belki de en kısa şekilde *"Bazı müşteriler diğer müşterilerden daha değerlidir"* şeklinde açıklanabilmektedir. İlişkisel pazarlama çalışmalarında yapılan *"Adamına göre muameledir"* (Kırım, 1999; 110) Seri üretim yapan bir işletme için en önemli şey, ürettiği ürünlerin rakip ürünlerden farklı bazı özellikler taşımasıdır. Kitlese pazarlama, vermek istediği mesajları herkese göndermekte, ancak etkisinin neler olabileceği konusunda açıklama yapamamaktadır. (Peppers ve Rogers, 1993; 31) Ürünler arasında görülen benzerlikler müşteriler arasında yaşanmaz, çünkü her müşterinin kendine özgü istekleri, özellikleri ve işletme açısından değerleri vardır. Yıllar öncesinin müşteri servisleri olgusu, her geçen gün artarak farklılık yaratabilecek müşteri hizmetlerine gelmiştir. Sürekli olarak müşterilerin her zaman haklı olduklarına ilişkin sloganları duymak mümkün olmaktadır. Müşterilerin her zaman haklı olduğu dikkate alındığında onları işletme önceliklerinde birinci sıraya yerleştirmek gerekebilecektir. Oysa bütün müşteri gruplarına aynı hizmeti götürmek çoğu zaman mümkün olmamaktadır. İşletmelerin müşterileri konusunda nasıl daha seçici davranabileceklerini ve stratejik amaçlar doğrultusunda nasıl bir müşteri bölümlendirmesi yapabileceklerini öğrenmeleri gerekmektedir. İlişkisel pazarlama çalışmaları tüm müşteriler açısından ölçülebilir katkılar sağlamayı amaçlasa da, işletmelerin mutlaka MVC'lerini (Most Valuable Customers) tanımlamaları ve onları elden kaçırmamaya çalışmaları da gerekmektedir.

Bu durumu bir örnek ile açıklamak mümkündür. A.B.D'de Midwest eyaletinde bir sağlık şirketi müşterilerini dilimlere ayırma çalışması sonucunda satışlarını ve karlılığını %20 artırmayı başarmış ve müşteri şikayetlerinde %10'luk bir azalma sağlanmıştır. (Brown, 1999;47) Söz konusu şirket sağlık ürünlerinin A.B.D içindeki belli başlı hastane ve kliniklere dağıtımını yapmaktadır, şirketin iki temel sorunu vardır. Bunlardan birincisi, satış ekibinin verimli bir çalışma gerçekleştirememesi sonucunda satış maliyetlerinin sürekli yükselmesi, ikincisi ise özellikle büyük hastanelerde, geç giden siparişler sonucunda, ortaya çıkan müşteri şikayetlerine gereken zamanda karşılık verilememesi. Bu sorunların çözüm yollarından biri gibi görünen yeni satış elemanları alınması maliyetlerdeki artış nedeniyle mümkün

değildi. Geriye kalan tek çözüm işletmenin en iyi müşterilerine verdiği hizmetin kalitesini yükseltmeye çalışmaktır. Fakat işletme en iyi müşterilerinin kimler olduğunu bilmiyordu ve bu durumda satış ekibinin de hedeflenen müşteri grubuna farklı bir hizmet sunabilmesi mümkün değildi. Bu şirket soruna çözüm getirmek amacıyla müşterilerini beş gruba ayırmıştır;

- Rakip firmalara geçmesi mümkün olan müşteriler,
- Bakıma ihtiyaç duyan müşteriler
- Ürünü ve firmayı akılda tutan müşteriler
- Temel müşteriler
- Stratejik ortaklar

A)Rakip Firmalara Geçmesi Mümkün Olan Müşteriler: Bu grubun içinde olan müşterilerin, işletmeden rakiplerine doğru bir kayışı mümkündür, böyle bir geçişte ürünlerin maliyeti etmemdir. Genelde bu grubun elemanlarının taşıdığı potansiyel düşüktür. Finansal durumları günden güne değişim gösterebilmektedir.

B)Bakıma İhtiyaç Duyan Müşteriler: İşletme bu sınıfa giren müşterilerini tanımlarken, söz konusu müşterileri yaratılması hedeflenen ortaklık değeri bakımından, yetersiz yönetsel anlayışlar sergileyenler olarak adlandırmaktadır. İşletme açısından bu müşteriler, pazarda yaşanacak değişimler karşısında yetersiz bir görüntü çizebilmektedirler. Çoğu durumda işletme açısından eksi yada başabaş bir karlılık sergileyen bu grup, bir önceki gruba göre daha fazla bir alım potansiyeli taşımaktadırlar. İki grubun, genel müşteri portföyü elemanlarının içinde ki, elemanlarının sayısı azdır.

C)Ürünü ve Firmayı Akılda Tutan Müşteriler: Bu gruptaki müşteriler işletme ile tam anlamıyla yeterli bir ortaklık yapısı kuramamıştır. İşletmenin gelecekte yaşayabilmesi açısından bu gruba ihtiyacı olacaktır, işletme genel kar bakımından, gelecek iki gruba oranla az da olsa, bu grubun müşterilerini kazanmalıdır. İşletmenin bu müşteri grubuna dönük temel amacı, kaynaklarını rakip firmalara yönlendirmemeleri konusunda onları ikna edebilmek böylece rekabette öne geçebilmektir. İşletme bu gruba da temel bir yatırım yapmayı düşünmemektedir.

D)Temel Müşteriler: İşletme, pazardaki bulunabilirlik ve kullanılabilirlik oranını yükseltmek açısından, bu grubu ortaklık kurulabilecek bir yapıda görmektedir. Grup elemanlarının büyük bir net kar potansiyeli mevcuttur, aynı şekilde ortaklık yapısına

geçebilmek açısından pazarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirecekleri düşünülmektedir. İşletmenin kaynaklarının tahsisi bakımından, gerçekçi bir yatırıma aday müşteri grubudur.

E)Stratejik Ortaklar: Bu grup zaten işletme açısından ortaklık düzeyine gelen müşterilerin grubudur. Her bir müşteri kendi grubu içerisinde, gerçekleştireceği potansiyel alım bütçeleri ile, işletmenin finansal geleceğinde söz sahibi olabilecektir. Aynı zamanda bu gruptaki her bir müşteri kendi sektöründe yenilikçi ve lider konumundadır. İşletmenin bu grubun müşterilerini tanımlayabilmesi, gerçekleştireceği ortaklığa dayalı yönetim sistemi uygulamaları açısından önemlidir.

Farklı müşteri gruplarının, farklı hizmetler alması gerektiğini belirtirken, bir noktanın hayli zor olacağını kabul etmek zorundayız; bu bakımdan ikinci aşamayı yaşayan işletmelerin müşterilerini farklılaştırmaları zorlu bir süreç olabilecektir.(Bknz. Sf:49)

İkinci aşama firmaları, müşterileri ile daha yakın ilişkiler kurmayı amaç edinen ve böylece kurumlarının yaşama savaşının yarısını kayıpsız tamamlamak isteyenlerdir. İkinci aşamadan üçüncü aşamaya geçmek işletmeler açısından büyük bir sıçrayışı gerektirir, işletme odak noktası olarak müşterileri ile, firmayı bütün kötü olasılıklarda bile yarıda terk etmeyecek güçte, ilişki pazarlaması yöntemleri kullanmalıdır. Bunun için tüm geleneksel düşünce kalıplarından sıyrılmak gerekir.

İkinci aşamayı yaşayan işletmelerin, bir grup müşteriye feda edebilmeyi, geride kalanlar ile özellikle ilişkiler kurabilmeyi ve bir toplam müşteri kitlesi içinden seçme yapabilmeyi öğrenmeleri gerekebilecektir. İlk bakışta göze çarpan bir yenilik, müşterilerin birer aktif değer olduğunun anlaşılmasıdır, her bir müşterinin taşıdığı farklı değerler vardır. İkinci aşamayı yaşayan işletmelerin kurmaya çabaladıkları müşteri tabanı bazı fırsatları da beraberinde getirmektedir. Firma bir yandan güçlü temellere dayalı müşteri grupları oluşturmaya çalışırken, diğer yandan dilimleme çalışmaları ile daha sonraki dönemlere ilişkin müşteri beklentilerini oluşturmaktadır. Farklılaşan ve genişleyen müşteri servisleri yalnızca bu servisleri kullanarak yarattığı katma değeri artıracak müşteri gruplarına uygundur.

İkinci aşama da kullanılabilecek ve farklılık sağlayabilecek üstünlüklerin tamamı, üçüncü aşamaya sıçrayış yapabilmek için yeterli olamamaktadır. Üçüncü aşamaya geçebilecek bir işletmenin, yeni bir müşteri kazanımı maliyetinin eski müşterileri elde tutabilmenin maliyetinden daha fazla olduğunu anlayabilen ve iyileştirilmiş müşteri hizmetlerini sadece belli bir müşteri kesimine, daha fazla yaratıcılık katarak yönlendirebilen bir kimlik taşıması gerekmektedir. (Brown, 1999; 100)

Hangi müşterilerin bu özel grupta yer alması gerektiğine nasıl karar verilir? Her bir müşterinin potansiyeli hakkında nasıl karara varılır? Müşterilerin ihtiyaçları gibi başka faktörler de dilimleme çalışmalarına etki yapar mı? Kimin sadece iyi, kimin ise mükemmel bir müşteri hizmeti alacağına nasıl karar verilir?

İlişkisel pazarlamada birinci ve ikinci aşamayı yaşayan işletmeler, üçüncü aşama için gerekli olan ekipmanları (yazılım, donanım, bilgi birikimi vb...) edinmek zorundadır. Üçüncü aşamada ise işletme, *MPC (Most Profitable Customer)* olarak adlandırdığı ve hedef aldığı grubun üyelerini müşterileri arasında seçebilme yeteneğini geliştirmektedir. Bu yetenek, müşteri dilimlenmesi çalışmasını başarıyla sonuçlandırabilecek ya da başlamadan sona erdirecek niteliktedir.

2.3.1 Müşteri Dilimlemesinin Önemi

Müşterilerin sınıflandırılmasının birçok yolu mevcuttur. İlişkisel pazarlama çalışmalarının üç katlı bir bina olduğu düşünüldüğünde, ilk katta müşterilerin tanınmasına dönük bilgilerin toplandığı -ki bu bir önceki bölümde açıklanmıştır-, ikinci katta da onların bölümlere ayrıldığı kabul edilebilmektedir. Dilimlendirme türlerine genel olarak bakıldığında aşağıda gösterilen aşamalar görülmektedir;

- Birinci Aşama Dilimlendirme: Geleneksel Yol.
- İkinci Aşama Dilimlendirme: En İyi Uygulamaya Dönük Değişim şeklinde bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

Geleneksel Yol: Müşterilerin yaşadığı coğrafya, yarattığı gelir ya da endüstri koluna göre yapılan sınıflandırmadır. Çok yararlı olmasa da, ikinci aşama dilimlendirme çalışmaları için gereklidir. Bir çok firma birinci aşamada iken, dilimlendirme çalışmalarında müşterilerinin coğrafi bölgeleri ve satış hasılat bilgilerini kullanırlar. Bu yaklaşım yanlış sonuçlar içerse de, birinci aşama için gereken bütün bilgileri sağlamaktadır. Birinci aşamada olan işletmelerin esas odak noktası müşteri elde etmek olduğundan, kaynaklarını başarılı bir dilimlendirme çalışmasına ayırmazlar. Unutulmaması gereken temel kural, yürümeye başlanmadan önce ayakta durmanın öğrenilmesinin gerekliliğidir.

Birinci aşamayı yaşayan işletmeler *80/20 kuralına* odaklanmaktadırlar. Buna göre işletme, bütün dikkatini ve kaynaklarını, gelirlerinin %80'nini yaratan %20'lik müşteri kitlesine yöneltmektedir. Bu kuralın uygulanması sonucunda işletmenin, %20'lik kesim dışında kalan müşterilerinin gelecekteki potansiyelini kullanamaması da olasıdır. Fakat herşey bir yana bırakıldığında, işletmenin ana amacının müşteri sayısının ve güncel gelirler toplamının artırılması olduğu ortaya çıkmaktadır.

En İyi Uygulamaya Dönük Değişim: Bazı müşteriler diğerlerine oranla yalnızca yarattığı karlılık bakımından farklıdır. Bununla beraber müşterilerin tekrar alımlarının etkisi ya da işletmenin müşterinin sorunlarını çözerken yaptığı giderleri azaltması gibi bazı değişkenler de, müşterinin gelir yaratma potansiyeli üzerinde etkili olmaktadır.

Farklılaştırma çalışmaları sırasında müşterilerin ihtiyaçları da bir değişken olarak dikkate alınmalıdır. İhtiyaçlar dikkate alındığında, müşteriler aynı grupta yer alabilirler. İhtiyaçlar baz alınarak yapılan bir dilimleme çalışması ile beklenmeyen faydalar sağlanabilmektedir. İşletme kendi içine dönerek, daha zor bir ölçüt olan müşteri karlılığına odaklanmaktadırlar. Burada ilgi müşterilerin yarattığı gelirden, müşterilerin yarattığı kara yönelebilmektir. Her müşterinin aynı karlılığı yarattığı doğru olmamakla birlikte, her bir müşterinin gelecekte “En Değerli Müşteri (MPC)” olma olasılığı taşıdığı da bir gerçektir.

İşletme açısında önemli olan, ödöl sayılabilecek müşteri hizmetlerinin özellikleri olan gruplara ayrılabilmesidir. İşletmenin ilişkisel pazarlama açısından başlangıç noktasında olduğunu düşünöldüğünde müşteri veri tabanını oluşturabilmesi içim müşteri bilgilerinin araştırılıp analiz edilmesi gerekecektir. Bu bilgiler, işletme birinci aşamayı yaşadığından yeterlidirler fakat çok temel özellikleri içermektedirler.

Veri tabanının oluşturulması çalışmalarının devamında işletmenin satış ekibine bu bilgilerin öneminin açıklanması ve eldeki bilgilerin analizlerine yardımcı olabilecek bilgi teknolojilerini kullanılabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Ön cephede yer alan satış ekibinin, müşterilerin mevcut durumlarının, potansiyellerinin ve gelecekteki alım güçlerinin nasıl tanımlandığını öğrenmesi bir zorunluluktur.

İkinci aşama işletmelerini sergilediğı üç tip davranış modeli vardır. Bunlar;

1) Karlılığa ve potansiyel değere değil, yalnızca müşteriye odaklanan işlemler

Özellik taşımayan ürünleri talep eden, minimum karlılık sergileyen müşteri grubuna gösterilen davranış modelidir, bu grup müşteriler maliyete ve bulunurluğa odaklanmaktadır. Bu grubun müşterilerinin taşıdığı temel özellikler ise; i) Temel ürünleri satın alırlar, ii) Verilen servislerin maliyetleri yüksektir, iii) Sürekli düşük fiyatlı ürönlere yönelirler, iv) Kaliteli hizmet beklentileri yoktur, v) Temel ürönlere ilişkin taleplerinin karşılanıyor olması yeterlidir. Maliyet avantajının sağlanabilmesi, bu müşteri grubunu ikna etmek için yeterlidir. Servis hizmetlerinde kalite beklentileri olmadığından işletmeler sınırlı kaynak aktarımında bulunurlar, ayrıca bu tip müşterilerin işletmelerinin sahip olduğu enerjileri tüketmelerine izin vermemelidirler.

2) Karlılığa oranla, potansiyele odaklanan işlemler:

Bu davranış modeline uyan müşterilerde değişiklikler nelerdir? i) Yalnızca bir yada iki ürün grubunda gerçekleştirdikleri, ve gelecekte potansiyeli daha da artabilecek, alımları ile gerçekçi karlılık yaratırlar, ii) Alımlarını genellikle tek bir firmadan yapmayı tercih etmektedirler, iii) İşletmenin gelecek potansiyeli üzerinde önemli oranda etkilidirler, iv) Temel müşteri servisi türlerinden, örneğın yerel servislerin verilebilmesinde olduğu gibi, daha fazla servis talep etmektedirler, v) İşletmeden ara sıra stoklarına ve hesaplarının durumları ait bilgiler istemektedirler.

Bu özelliklere sahip müşteriler, işletmeler açısından çapraz satış olanakları yaratmaktadırlar. Dilimlendirme çalışması öncesinde, yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan "Değer Bıçılan Potansiyel"'e (Assessing Potantial) dikkat edilmelidir. Buna göre, bir işletmede dilimleme çalışması yapılırken, işletmenin mevcut karlılık durumunun yanında müşterilerin gelecekte satın alabilecekleri ürünlerin oluşturabileceği potansiyel karlılık da dikkate alındığında, dilimleme çalışmasının daha verimli sonuçlar yaratabileceği ifade edilmektedir.

Bunun için şu sorulara yanıt aranmalıdır:

- Çapraz satışın avantajlarından yararlanıp yararlanılmadığı,
- Herhangi bir satışın gerçekleşmediği durumlarda, çapraz satış fırsatının yaratılıp yaratılmadığı.

3) Stratejik Ortaklıklar:

Bu sözcük, çalışmanın tamamında birçok kez görülebilir, müşteri ilişkilerinde kullanılacak olan yol haritasının tek bir sözcüğe dayandırılması gerekseydi bu sözcük kesinlikle Stratejik Ortaklık olurdu. Bu kavram müşterinin, ortaklaşa fayda için, mevcut riskleri işletme ile paylaşmayı istemesini anlatmaktadır. Bu konumdaki müşteriler büyük bir değer ve potansiyel taşımaktadırlar. Stratejik ortaklık talep eden müşterilerin özellikleri şu şekildedir; i) İşletmenin pazarın genelinde söz sahibi olabilmesi bu tip müşterilerle bağlantılıdır, ii) İşletmeler açısından uzun döneme yayılan bir işbirliğinin yaratıcısıdır, iii) İşletme ile karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki kurmayı istemektedirler.

İşletme kaynaklarının en az %60'ı bu dilime giren müşterilere ayrılmalıdır. Müşterilerin şikayetleri gerçekte en değerli geri beslemedir. Müşterilerin işletmeye ulaşabilmesi için internet, fax, çağrı merkezi gibi bütün araçlar hizmete sokulmalıdır.

2.3.2 Stratejik Bazlı Dilimlendirme

Pazarlama literatürüne "Psychographics" kelimesini ilk kez tanıtan kişi, Emmanuel Demby adındaki pazarlama araştırmacıdır. Kelime anlam olarak,

demografik özellikleri ile ayrıştırılamayan dilimleri tanımlamaktaydı. (Peppers ve Rogers, 1999; 198) Demby'ye göre insanları sadece coğrafi olarak bölümlere ayırmaya çalışmak yeterli olmazdı, insanlar nasıl yaşadıklarına ve neden bu şekilde yaşamayı seçtiklerine göre dilimleri paylaşmalıydı. Dilimlendirme çalışmaları sırasında çoğunlukla coğrafi ve psikolojik değerler birlikte kullanılır. Bugün dünya üzerinde, A.B.D kökenli, müşteri bölümlendirilmesi konusunda uzman iki firma vardır; bunlar Mediamark Research Incorporated (MRI) ve Simmons Market Research Bureau (SMRB) firmalarıdır.

Kişilerin belli ölçütler bazında dilimlere ayrılması, aslında birçok açıdan hayli zor bir işlemdir. Toplanan bilgilerin bir çoğu aslında gerçeği yansıtmamaktadır, bunun başlıca üç nedeni vardır. Birincisi, bilgilerin çoğu yaşamdan değil, istatistiki hesaplardan gelir, örneğin sınıflandırma sırasında hane halklarının gelirinin medyan olarak kullanıldığı düşünüldüğünde, geliri oluşturan kelimeler gizli kalabileceğinden, sonuç da yanıltıcı olabilmektedir. Bruce Murray, A.B.D'de Massachusetts eyaletinde Cape Ann kentinde yaşamaktadır veya yaşadığı yere komşu olan iki mahalleyi şu şekilde anlatmaktadır: (Peppers and Rogers, 1993;99)

"Gloucester ve Rockport, hane halkları geliri baz alındığında durumda, birbirlerine inanılmaz derecede benzerlik göstermektedirler. Gloucester mavi yakalı çalışanların yaşadığı bir yerdir, bir çok evde iki ya da daha fazla kişi para kazanmaktadır. Rockport ise beyaz yakalıların yaşadığı bir mahalledir, bunun yanında nüfusunun büyük bir çoğunluğunu emekliler oluşturmaktadır. Gloucester'ın lise futbol takımı eyalet şampiyonu olmuştur. Rockport'un lisesinde futbol takımı yoktur ama golf konusunda belli bir ustalığı vardır." Sonuçta benzer hane halkı gelir düzeylerine rağmen, iki mahallenin gerçekte fazlaca benzer yanlara sahip olmadığı görülmektedir.

İkinci olarak, araştırma yapan kişilerin topladığı bilgilerin ön yargı içermemesi oldukça zordur. Televizyon kanallarının izlenirliği üzerine araştırma yapan Nielsen firmasının en gerçekçi izleme yolu olan "people meter"'in reddetme oranı %40'dır.

Üçüncü neden ise, insanların söyledikleri ile gerçek hayatta yaptıklarının birbirini tutmamasıdır. Geleceğe ilişkin güvenilir tek tahminleme yolu, geçmişte

yaşananlardır. Northwestern Üniversitesi Pazarlama bölümü öğretim üyesi Don.E.Schultz, kitabında şöyle demektedir; "Satınalma davranışlarına yönelik tek bir açıklayıcı kanıt gösterebilmek mümkün değildir, IBM firmasının memnuniyetsizlik oranı %88 olmasına rağmen satışları artış göstermektedir." (Schultz,1999; 55)

İşletmenin stratejik anlamda ilişki pazarlamasında amaçladığı hedef, müşterileri ile artan katma değere dayalı ilişki kurmaktır. Stratejik bazlı bir dilimlendirme çalışmasının amacı ise, özel değer taşıyan müşteri gruplarını ortaya çıkarabilmek ve bunlara özel hizmetler sunarak, karlılık dereceleri ve sadakat derecelerini artırabilmektir. (Brown, 1999; 78) Burada zor olan nokta, özel hizmetler almayı hak eden müşteri grubunu ortaya çıkarabilmektedir. İşletmenin müşterileri ile arasında olan ilişkinin derecesini ve özelliğini bilmesi gerekmektedir. İşletme ile müşterileri arasındaki ilişkileri açıklayan beş tür ilişki derecesi vardır. Buradan hareketle, müşterilerin beş ayrı dilime ayrılması mümkündür.

1) Rekabet Derecesine Duyarlı Müşteri Dilimi

Sadece fiyat bazlı işletme seçimine dayalı bir ilişki şeklidir. Müşteriler kolaylıkla rekabetçi işletmelerin etki alanına girebilmektedirler. Bu dilimi oluşturan müşteriler tam anlamıyla bir geçiş dönemi tüketicileridir, ürünlerin sahip olduğu fiyatlar firma değişikliğinin ana nedenidir, işletmelere duyulan bağlılık derecesi önemsizdir. Bu grubun elemanlarının taşıdığı diğer özellikler ise; i) Müşteri servislerinden beklentileri düşük düzeylidir, ii) Müşteri servislerinin gerekliliklerine pek inanmamaktadırlar, iii) Müşteri servislerine doğrudan ulaşma (çağrı merkezi uygulamaları gibi) istekleri yoğunlaşmamıştır iv)Ürünlerin kullanımı sırasında, müşteri destek servislerine sınırlı düzeyde istek duymaktadırlar.

Bu grubun müşterilerinin işletmeden bekledikleri satış elemanlarının ziyaretlerinin artması, iskontolu ürünler ve geç ödeme opsiyonları gibi maliyet temelli faydalardır. Ancak yapılan bütün çalışmalara karşın, alımlarda beklenen bir potansiyel değer artışı yaşanamayabilmektedir.

İşletmelerin müşteri tabanlarının yaklaşık %20'lik bir kısmını bu müşteri dilimi oluşturmaktadır.

2) Niş İlişkilere Dayalı Müşteri Dilimi

Bu dilimin müşterileri ile işletme arasında sınırları belli olan bir ilişki vardır, işletmenin bu alana yaptığı yatırım sınırlı düzeydedir. Dilimin taşıdığı potansiyel bir önceki gruptan fazla olmasına rağmen, yeterli boyutta değildir. Bu gruba dönük çapraz satış yapabilmek neredeyse yok denecek kadar az bir olasılıktır. İşletme bu dilim ile kurduğu ilişkiyi daha karlı bölgelere taşımak istiyorsa mutlaka yeni ürünler ve yeni servisleri pazara sürmeli ya da, müşterilere yeni bazı avantajlar sunabilmelidir.

İşletmelerin müşteri tabanlarında %25'lik bir payı olan bu grup, kendi kendine yetebilme özelliğine sahiptir. Karlılık düzeyini artırabilecek bir potansiyel değerine sahip değildir.

3) Sürdürülebilir Bir İlerlemeye Dayalı Müşteri Dilimi

Henüz stratejik ortak olamayan fakat sürekli katma değer yaratan müşterilerin oluşturduğu dilimdir. İşletme açısından potansiyeli yüksek ve net karlılık derecesi olan müşterilerdir ve karlılık yaratmaya eğilimlidirler. Bu dilimin üyeleri işletmeyi, ihtiyaçlarını gidermede temel kaynaklardan biri olarak görmektedirler. Bunlara karşın önceki iki grup gibi maliyete ve servislere odaklıdırlar. En önemlisi pazar koşullarının değişiminde tepki veren grupturlar.

Bu müşteri dilimi işletmeler açısından belki de en fazla fırsat içeren dilim olduğu için bu dilime pazarlama literatüründe "Home Base" adı da verilmektedir, Home Base'in anlamı işletmelerin kendilerine liderlik getirebilecek bir pazar payı yaratabilmek amacıyla pazarın birçok yerinde tesis edebildiği her bir satınalım merkezine home base adı verilir.

Bu grubun bazı, kendine has, istekleri vardır; tüketimleri esnasında işletmeden genel tavsiyeler ve bilgiler talep edebilmektedirler. İşletmenin müşteri tabanlarında %15'lik bir kısmını teşkil ederler.

4) Tüketimlerinin Büyük Bir Kısmını İşletmeden Sağlayan Müşteri Dilimi

İşletme bu müşteri dilimi ile birlikte ilişkisel pazarlama çalışmalarında en üst basamağa yükselmiştir. Bu dilimin müşterileri işletme açısından yüksek potansiyel değeri taşırlar. Bu grup ve beraberinde gelecek olan grupların, işletmenin ilişkisel pazarlama çalışmalarında aslan payını almaları gerekmektedir. Müşteriler işletmenin "değer" satışı yaptığını düşünürler ve tüketimlerinin büyük bir kısmını bir işletmeden karşılamak isterler. Bir önceki grubun temel özelliği olan home base, bu grupta kendini daha yoğun hissettirir. Çapraz satış açısından bir çok fırsat yaratan grubun üyeleri, temel tüketimlerini zaman içinde genişleterek -örneğin tamamlayıcı diğer malların da alımları- değerli birer home base haline gelebilmektedirler. (Brown, 1999;62)

Bu dilimin üyeleri genelde işletmenin genel müşteri portföyünün %15'lik bir kısmını teşkil ederler, önemli olan nokta, müşterileri diğer gruba geçirebilmek için, işletmenin kaynaklarının büyük bir kısmını bu dilime ayırmaları gerektiğidir. Geri dönüşü işletme açısından güzel günlerin habercisi olacaktır. Bu grubun temel istekleri ise şunlardır;

- Sadece kendi isteklerinin karşılanması ile değil, pazarın genelindeki değişimlerin etkisi ile de ilgilenmektedirler. Pazarın değişimleri karşısında işletmenin alacağı durum, müşterileri yakından ilgilenmektedirler.
- Çözüm sağlayıcı nitelikte yenilikler beklemektedirler.
- Gereken bütün müşteri destek hizmetlerini talep etmektedirler.

5) Stratejik Ortaklık Kuran Müşteri Dilimi

Buraya kadar yaptığımız bütün tanımlamaların gelip sonlandığı nokta, stratejik ortaklıktır. "Stratejik ortak olan müşteriler, gemiyi ileri iten dalgalardır." (Bill Gates) Stratejik ortaklar sadece izlemez, başını çevirip gitmez, durur ve müdahale

eder. (Kunde, 2000; 40) Bu dilim, müşteri ilişkilerinde zirveyi temsil eder. Bu dilimdeki müşteriler, işletmenin taşıdığı tüm riskleri paylaşmakta, işletmenin yatay ve dikey alanlarda ilerleyebilmesine yardımcı olmaktadır..

Dilim, müşteri portföyü içinde sadece %5'lik bir ağırlığa sahip olmasına karşın, toplam karlılığın yaklaşık %50-55'i tek başına gerçekleştirmektedir. Müşterilerin bu gruptaki temel istekleri şunlardır;

- Pazardaki değişimler hakkında detaylı açıklama beklerler, işletmenin dönemsel karlılık oranları hakkında bile bilgilendirilmek istemektedirler.
- Gerçek bir ortak gibi davranış görmeyi istemektedirler.
- Çeşitli ve kalite bakımından yeterli düzeyde müşteri servisi talep etmektedirler.

2.3.3 Dilimleme Çalışması Aşamaları

Müşterileri dilimlendirme çalışmaları dört aşamayı kapsamaktadır. Bu aşamalar aşağıda çıkarılmıştır.

A) Birinci Aşama: Müşterilerin Ve Gelirlerinin Listelenmesi: Öncelikle mevcut müşterilerin bir listesinin çıkarılması ve müşterilerin her birinin -eğer ürün grupları bazında ya da başka bir sınıflandırma konusunda kesişmelere neden olmuyorlarsa- bir bölümün içine alınması gerekmektedir. Kolaylık olması bakımından iki çeşit liste yapılabilir. Bunlardan ilki, tüm müşterilerin karlılıkları bakımından sıralandığı bir liste yapılıır. İkincisi ise müşterilerin alım yaptıkları ürün veya hizmetlerin sıralandığı bir liste yapılıır. Eğer bir müşterinin alım yaptığı birden fazla ürün grubu olacaksa, birinci listeye uygun bir sıralama tercih edilmelidir.

B) İkinci Aşama: Müşterileri Yaratıkları Gelir Düzeylerine Göre Dilimlere Ayırma.

Birinci adımda yapılan sıralama doğrultusunda, ikinci adımda işletmenin toplam cirosunun %70'lik kısmını oluşturan müşteriler, toplamın içinden ayıklanır. Geriye kalan %30'luk kısmı oluşturan müşteriler ise, taşıdıkları geleceğe dönük potansiyelleri bakımından değerlendirmeye alınmaktadırlar. Bu müşterilerin ilk %70'lik dilime geçebilmek için az da olsa çabalar göstermelidirler.

C) Üçüncü Aşama: Seçilen Müşterilerin Sıralanması: İkinci adımda ayıklanan müşterilerin bazı ölçülere göre sıralanması işlemi üçüncü aşamada gerçekleştirilmektedir. Yukarıda sözü edilen ölçütler aşağıda çıkarılmıştır;

- Stratejik ortaklık kurma konusundaki isteğinin düzeyi,
- İşletmede yarattığı gelirlerin artış trendi,
- İşletmenin ticari faaliyetlerinin tamamındaki mevcut payı,
- İşletmenin faaliyetleri içinde temel pay sahibi olma potansiyeli,
- Mevcutta yaratılan net karlılık,
- Gelecekteki net karlılık potansiyeli,
- Müşterinin çapraz satışı gerçekleştirme potansiyeli (örneğin aynı firmanın farklı bir ürününü sırf o firma üretiyor diye alabilme eğilimi)
- Müşterinin yenilikçi davranabilme potansiyeli.

D) Dördüncü Aşama: Sonuç Sınıflandırması: Üçüncü adımda kullanılan ölçütler doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre her bir müşteri, bir önceki bölümde gördüğümüz, beş ayrı dilimden birine yerleştirilir. Bu durum devam eden sayfada bir tablo halinde gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Müşteri Dilimleri ve Özellikleri (Kaynak: Brown, Stanley A.(1995). What Customers Value Most. John Wiley & Sons, Toronto, 127

Müşteri Dilimi	Taşıması Gereken Kriter (Yukarıdan aşağıya)	İkincil Önemli Kriter (Yukarıdan aşağıya)
Stratejik Ortaklık Kuran Müşteri	- Ortaklığa istekliliği, - Net karlılık durumu, - Gelecekteki net karlılık potansiyeli, - Yeniliklere odaklı olabilme.	Ticari faaliyetlerdeki payı.
Tüketimlerinin Büyük Bir Kısmını İşletmeden Sağlayan Müşteri	- Net karlılık durumu, - Gelecekteki net karlılık potansiyeli,	Ticari faaliyetlerdeki payı.
Sürdürebilir Bir İlerlemeye Dayalı Müşteri	- Net karlılık durumu, - Gelecekteki net karlılık potansiyeli,	Toplam 8 kriterin arasından en az 4'nü orta derecede karşılaması.
Niş İlişkilere Dayalı Müşteri	- Net karlılık durumu, - Gelecekteki net karlılık potansiyeli,	Toplam 8 kriterin arasından en az 3'nü orta derecede karşılaması.
Rekabet Derecesine Duyarlı Müşteri	- Net karlılık durumu, - Gelecekteki net karlılık potansiyeli,	Toplam 8 kriterin arasından en az 1'ni orta derecede karşılaması.

Yukarıda yer alan tablonun daha açık olarak anlatılması açısından örnek iki vaka analizi aşağıda yer almaktadır.

Örnek Vaka Analizi 1:

ABB grubu enerji üretim tesislerinin kurulması yanında elektrik santrallerinde kullanılan aktarım cihazlarının ve diğer teknik cihazların üretimini de yapan, küresel bir şirkettir. ABB grubu müşteri portföyündeki stratejik ortaklık kurduğu müşterilerini en önemli grup olarak tanımlamıştır. Gerçekte kurumun stratejisi " ABB müşterileri ile karşılıklı fayda sağlama esasına dayalı uzun dönemli ilişkilerin, başarının temeli olduğunu kabul eder" mantığını esas almaktadır.

ABB'nin; diğer firmalardan alım yapanlardan, stratejik ortağa kadar bölümlendiği altı müşteri dilimi vardır. Şirket bu bölümlendirmeyi oluştururken, müşterileri ile arasındaki ilişkiyi geliştirmeyi ve olgunlaştırmayı amaç edinmektedir. Altı müşteri dilimi şu şekildedir: i) Piyasan alım yapan müşteriler ii) Firmayı tercih ederek alım yapan müşteriler iii) Katma değer sağlayıcı müşteriler iv) Bağlı müşteriler v) Ortak müşteriler vi) Stratejik ortak. ABB dilimlere ayırma işlemi öncesi üç soruya veya yanıtlarına odaklanmıştır;

- Müşterilerimiz bu gün bulunduğu yer neresidir?
- Ortaklık yapısına erişebilmede, müşterilerimizin taşıdığı potansiyel değer nedir?
- Eğer bu potansiyel mevcut ise, ABB olarak biz kaynaklarımızı ne şekilde kullanmalıyız ki, tüm müşterilerimiz ortaklarımız haline gelebilsin?

Soruların yanıtları ışığında ABB, dilimlendirme çalışmasında kullanabileceği dört anahtar ölçütü belirlemiştir. Bunlar aşağıya çıkarılmıştır:

1. Müşterinin mevcut boyutu,
2. Müşterinin gelecekteki potansiyel boyutu,
3. Müşterinin ABB açısından stratejik önemi,
4. Müşteri ile kurulan ilişkinin bugünkü değeri.

Örnek Vaka Analizi 2:

MCI firması A.B.D merkezli, uzun mesafeli telefon görüşmeleri konusunda kurumsal ve bireysel hizmetler sunan bir şirkettir. Firma kurumsal ve bireysel pazarlama çalışmalarını iki bölüme ayırmış ve bireysel pazarlama tarafında reklam, adrese teslim posta ve dışa dönük tele-pazarlama kullanarak yeni müşteriler elde etmiştir. Ayrıca yine aynı medyayı kullanarak, mevcut müşterilerine çapraz satışlar da gerçekleştirmiştir.

1992 yılında MCI firması, AT&T ve Sprint ile kıyasıya bir rekabete girdi, koşullar çok sertti ve pazarda büyük bir çalkantı yaşanıyordu, bu sırada MCI'nın İcra Kurulu Başkanı'nın yeni atadığı pazarlama bölümü yöneticisinden, müşteri bağlılığı sağlaması görevini üstlenmesini istedi. Yöneticilerden birinin de ortaya koyduğu gibi şirket, "kovanın dibinden, bizim yukarıdan koyduğumuzdan daha hızlı bir şekilde müşteri kaybediyor" gerçeğini yaşamaktaydı. Pazarlama bölümü, kovaya büyük miktarlarda yeni müşteriler akıttıyordu ve satış bölümü hizmetler bölümünden sızıntıları gidermesini yani müşterileri içeride tutmasını bekliyordu. Müşterileri daha uzun süre elde tutma ile ilgili ilk strateji, müşteriyi daha iyi tanımak ve hangi müşterilerin uzun süre elde tutulacağını belirleyebilmektir. Tutulmaya en fazla değer müşteriler, şirket açısından en değerli müşterilerdir. En çekici müşterileri belirleyebilmek için MCI, gelir projeksiyonlarına ve kendi dışındaki veri kaynaklarının nüfusla ilgili karşılaştırmalarına güvendi, şirket varolan müşteriler arasından en değerli olanlarını belirleyebilmek için müşteri harcamaları ve davranışları ile ilgili kendi kayıtlarını kullanarak müşterilerini değerlerine göre sıralamayı planladı.

MCI ilk aşamada, ayrıntılı kişisel müşteri bilgilerine ve alışveriş kayıtlarına dayanarak, müşterilerini kişisel bazda gruplara ayırmayı denedi. Fakat bu gerçekleşemedi, çünkü şirket içinde böyle bir veri tabanı yoktu, müşteri bilgileri şirket içinde birbirleri ile uyumlu olmayan bir çok kaynaktan (fatura bilgileri, sesli yanıt sistemi) yer almaktaydı. Müşteri merkezli yapıya bürünmek isteyen bütün işletmelerde olduğu gibi, MCI'da birçok veri tabanının varlığının sıkıntısını duymaktaydı. İlişkisel pazarlamanın ilk adımı, işletme içinde çok farklı yapıda olan

veri tabanlarının, en büyük ortak bilgi kümesi olan müşteri bilgileri etrafında, tek bir veri tabanına dönüştürülmesidir.

Sonunda firma müşterilerini değerlerine göre sıralamaya ve dilimlere ayırmaya yönelik bir mantık yarattı. Firma bunu yaparken iki temel ölçütten yola çıktı. Bu ölçütler şunlardır:

- Yapılan uzun mesafeli telefon görüşmesi hacmi,
- MCI'nın finans bölümünün müşteri hakkında belirlediği risk puanı.

Şirket, müşterilerinin en üstteki % 5'lik bölümünün, genel hasılatının % 40'ını oluşturduğunu farketti. Sonuçta pazarlama bölümü "Customer First" adıyla, adrese posta ve tele-pazarlama programını başlattı. Bu program, müşteri tabanının en üstünde yer alan %5'lik diliminin bağlılığının artırılabilmesi amacıyla tasarlanan bir müşteri değerlendirme programıydı.

MCI'nın bir sonraki işi, yüksek değerli müşterilerinin, uzun mesafeli konuşmalarına yüksek harcama yapma nedenlerini belirlemektir. Değerlerine göre dilimlere ayrılan müşteriler, şimdi de, nasıl memnun edilebileceklerinin anlaşılabilmesi için, ihtiyaçlarına göre sınıflandırmaya tabi tutuluyordu. İşlem kayıtları incelendiğinde, en iyi müşterilerin (en çok uzun mesafeli konuşma yapanların) üç gruptan birine düşme yönelimleri saptandı:

- Sık yolculuk edenler; uzun mesafeli, kredi kartı ödemeli telefon hizmetlerini kullanarak, evlerini arayan müşteriler,
- Deniz aşırı arayanlar; ailelerine, birlikte çalıştıkları kişilere veya bunların fax cihazlarına ulaşmak için özel bir yabancı ülkenin şebekesini kullananlar,
- Evde çalışanlar; hafta içi çalışma saatlerinde kendi evlerinden arayan müşteriler.

MCI başarılı dilimlendirme çalışması sayesinde, kendisi için anahtar öneme sahip olan müşterileri belirlemiş ve rekabetçi ortamı kendisine göre şekillendirme başarısını, bu grupla birlikte başarmıştır.

2.4 Müşteri İsteklerine Odaklanabilme

İşletmelerin, nasıl daha iyi olabiliriz, sorusunun cevabını alabilmeleri için, müşterilerini dinlemeleri gerekmektedir. Müşterilerden gelen geri beslemelerin değeri her geçen gün artmaktadır ve rekabet edebilmenin kurallarından biri haline gelmektedir. Literatürde "Voice of Customer" olarak geçtiği için, konunun devamında kısaca VOC olarak anılacak olan müşterilerin kendi düşünceleri, işletmelerde stratejik karar değerlendirme yollarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. (Brown, 1999; 112)

Bugün eğer işletmeler müşteri ilişkilerini daha da ileriye götürmek istiyorlarsa, her geçen gün daha iyisini yapmak zorundadırlar. İşletmeler sürekli olarak müşterilerinin aldıkları ürün ve hizmetler hakkında neler düşündüklerini öğrenmek ve bu bilgileri süreçlere dahil edebilme düzeylerinin yükseltmeye çalışmalıdırlar.

Rochester, Minnesota'da yerleşik olan IBM'in AS/400 bölümü, VOC'un kendileri açısından, uzun dönemli başarı için, kritik bir öneme sahip olduğunu düşünmektedir. Şirketin 1988 yılındaki araştırmalarına göre, eğer müşteri memnuniyetinde %1'lik bir artış sağlanırsa, bu beş yıllık bir süre içinde 257 milyon \$'lık bir gelir artışına neden olacaktır. IBM 1996 yılında müşteri memnuniyeti ve karlılık arasındaki ilişkiyi tekrar hesapladı ve bu rakamların hala geçerli olduğunu gördü. Şirket için müşteri memnuniyeti giderek, ilerisi için, daha fazla yol gösterici olmaktaydı. Daha da önemlisi bütün çalışanlar iki değişken arasındaki ilişkiye gönülden inanmışlardır. Müşteri ilişkilerini geliştirici nitelikteki bu çalışmanın sonucunda şu çıktılar elde edilmişti;

- Müşteriler sadece AS/400 almamakta, bununla beraber donanım (ekran, yazıcı vb..) veyazılım da almaktaydılar,
- AS/400 ürününe yapılan her bir dolarlık harcama, herhangi bir IBM ürününe yapılan üç dolarlık harcamanın nedeni olmaktaydı,
- Bölümün satışları 1990-1996 arasında tam olarak ikiye katlanmış ve 1990'dan bu yana müşteri memnuniyet derecesi %10 yükselmiştir.

IBM'in ilişkisel pazarlama çalışmalarının başarıya ulaşmasında, VOC'a verilen önemin payı büyüktür. Müşteri memnuniyetinin, elde edilecek gelirlere etkisi

gözönüne alındığında, IBM'in VOC ölçümlemesini bu kadar ciddiye almasına şaşırmamak gerekir.

Araştırmanın da söylediği gibi, bütün müşteriler aynı değildir ve bazı müşterilere özel davranışlar sergilenmesi gerekmektedir. Bu konuda bir örnek verilmesi gerekirse, IBM'in genel iş yükünün %95'ni, müşteri sıralamasında 4 ve 5. derecede bulunan müşteriler yaratmaktadır. Bu geniş araştırmanın ışığında, IBM *"Müşterilerini Dinleyerek Onların İhtiyaçlarına Odaklanabilme"* yaklaşımı geliştirmiştir. Bu yaklaşımın içeriği ise şöyledir;

Bölümlere Ayırma (Dilimlendirme): IBM müşterilerini bölümlere ayırmada önce coğrafi farklılıkları, sonra endüstri ve alt endüstri kollarını ve en sonunda da "Application Oppurtunity Segments" olarak adlandırılan, AS/400 ekipmanlarını kullanan müşterilerini istek ve ihtiyaçlarını göz önüne almaktadır. Ardından her bir endüstri grubu içindeki müşteriler, bu müşterilerin çalıştırdıkları eleman sayısı, endüstri içindeki gelişim tahminleri ve en sonunda da, pazarda rekabet ettikleri işletmeler de dikkate alınarak, söz konusu işletmeler mevcut durumlarına göre sınıflandırılmışlardır.

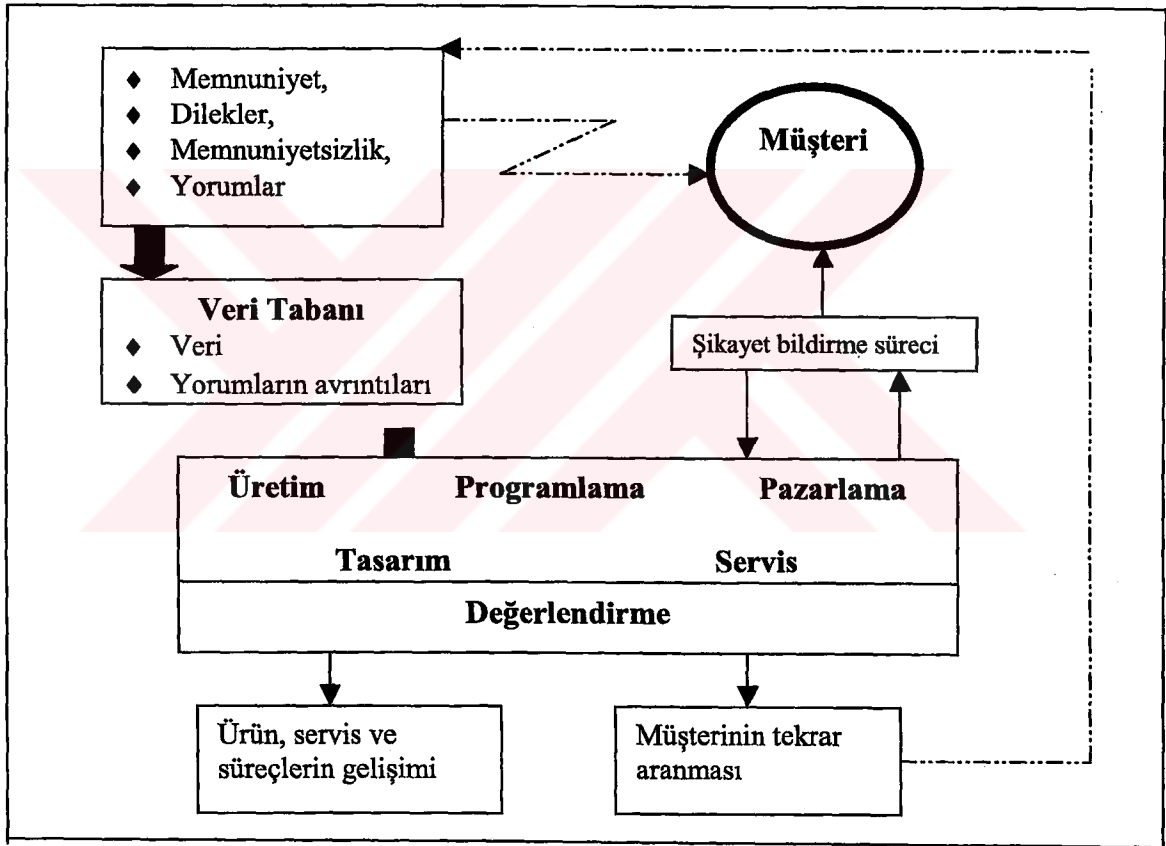
Araştırma: IBM, her bir endüstri grubu için, kendisi için kritik başarı faktörü olan bilgileri kendi araştırmalarından, müşteriler ile karşılıklı yapılan görüşmelerden ve her bir endüstri grubuna özel olarak düzenlenen toplantılara katılan yetkililerden sağlamaktadır. Sağlanan bu bilgiler, kurumun genelini kapsayan bilgi ağı sayesinde , tüm çalışanlara açık bir duruma gelmektedir.

Çapraz Karşılaştırma (Cross Comparision): IBM, müşterilerin memnuniyetlerini, pazarın dinamiklerini ve rekabet düzeyini sürekli olarak süreçlerden beklenen kalite, memnuniyet sonuçları ve süreçlerin öncelikleri ile karşılaştırmaktadır. Böylece hedeflenenlerin mevcut durum ile bağı hiç kopmamaktadır.

Devam Eden Bilgi Toplama Süreci: IBM sürekli olarak müşteri memnuniyet araştırmalarından, danışmanlık raporlarından ve en önemlisi yıl içinde birçok kez toplanan ve IBM'in planlamalarına ve hedeflerine ile ilişkin değerlendirmeler yapan, müşteri konseylerinden gelen tepkilerden kaynaklanan bilgileri toplamaya devam etmeyi bir görev saymaktadır.

Müşteriyi Ortak Olarak Görme: IBM'in müşterilerine etkileşimli bir rol vermesi, bütün bir ilişkisel pazarlama çalışmalarının belki de en önemli noktasını

oluşturmaktadır. Şirket, müşterilerinin çok kolay bir şekilde, şirkete ya da ürünlere ilişkin düşüncelerini, yorumlarını ve beklentilerini öğrenebilmek için neredeyse tüm süreçlerini değiştirmiştir. IBM AS/400 sistemi alan her müşteriyi, sistemin kuruluş tarihinden 90 gün sonra telefonla arayarak, memnuniyet derecelerini ölçmektedir. Bu küçük çalışma ortaya çıkabilecek olan olası bir memnuniyetsizliği, memnuniyete çevirebilecek en hızlı yoldur. Herhangi bir memnuniyetsizlik, sistemin geri besleme değerlendirme modeli ile hemen çözüme ulaştırılmaktadır. Çözüm işlemini izleyen 30 gün içinde de müşteri ikinci kez aranarak, sorunun çözümü hakkındaki yorumları alınmakta ve sürecin devamlılığı sağlanmaktadır. Sürecin akış diyagramı şekil'de görülebilmektedir.



Şekil 2.11: Müşteri Beklentilerini Öğrenme ve Uygulama Süreci (Kaynak: Anton, Jon.(1996).

Customer Relationship Management, Making Hard Decisions With Soft Numbers. Prentice Hill, New Jersey;89

Şekilde de görüleceği gibi, müşterilerden gelen ilk çağrının, veri tabanında işleme alınmasının ardından, ne tür bir şikayetin olduğu doğrultusunda çözüme ulaştırılma çabasına girilmekte ve özellikle çözümü takip eden süreçte müşteri tekrar aranmaktadır.

2.4.1 Müşterileri Dinleyebilecek Yapıların Kurulması

Öncelikle müşterilerden alınacak yorumların ve düşüncelerin önem kazanması ve işletmelerin VOC'a odaklanma nedenlerine yanıt aranması gerekmektedir. Müşteri servislerinin kalitesinin işletmeler açısından kritik bir başarı faktörü haline gelmesiyle, müşterilerin dinlenebileceği sistemlerin kurulması büyük önem kazanmıştır. VOC yapısının tesisinin bir çok faydası vardır, bunlar aşağıya çıkarılmıştır; (Brown, 1999; 75)

- VOC sistemleri sayesinde işletmeler müşterileri ile daha yakın temas kurmaktadır, bu birçok örgüt açısından, örgütsel strateji hedefidir.
- İşletme müşteri tercihlerini dikkate alarak stratejilerini oluşturabiliyorsa, bu durum sezgiler yoluyla yapılan planlamalardan daha iyi sonuçlar doğurmaktadır.
- Özellikle müşterilere dönük salt tepki bazlı yaklaşımları engellemekte ve daha taktiksel yaklaşımlar geliştirilebilmektedir.
- VOC sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi yoluyla, bir çok müşterinin beklentileri anlaşılabilir.
- Efektif bir VOC programı sayesinde, önceleri kesinlik sağlayamayan, servis takımlarının performans bilgilerine ulaşılabilir.
- VOC bilgileri ile geleceğe dönük gelişme çabalarına temel oluşturabilecek çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Müşterilerin isteklerini dinleyebilmek, onların değerlendirmelerini öğrenmeye çalışmak ilişkisel pazarlama çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Ancak VOC müşterilerinize, sunulan müşteri servisleri ile ilgili sorular yönelterek onların memnuniyetlerini ölçmekten daha fazlasını ifade etmektedir. Sadece sorular sormak geleneksel bir yaklaşımdan ötesini temsil edemez. Bu nedenle daha detaylı çalışmalar yapılması gerekmektedir. VOC ölçülmesi daha çok müşteri memnuniyetine odaklanmaktadır, diğer bir ifadeyle memnun olunan ve olunmayan noktalar ile hataların nedenlerine bakmaktadır.

Yönetim biliminin gurusu olan Peter Drucker, ölçülmenin önemini belirtirken, "Ölçülenemeyen bir şeyi, düzeltemezsiniz" demiştir. VOC, müşteri ile doğrudan iletişim içinde olan satış sonrası servisler, faturalandırma ve tahsilat,

teslimat gibi süreçlere odaklanarak, bu gibi önemli noktaların etkinleştirilebilmesi için bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Bu çalışma yöntemi işletmelere, her bir müşteri temas noktasında, müşterilerin " neyi nasıl görmek istediklerine" ilişkin temel bazı bilgileri kayıt altına alma ve karşı aksiyon uygulama şansı vermektedir.

Geleneksel yöntemle yapılan müşteri memnuniyeti ölçümleri, işletmelere sadece müşterilerin mutlu ya da mutsuz olduklarını söylemekteydi. Fakat aksaklıkları düzeltmek adına işletmelerin neler yapması gerektiğine ve stratejik olarak nelerin değişmesi gerektiğine ilişkin hiçbir bilgi veremez. İşletmelerin müşterilerinden, ihtiyaçlarının neler olduğunu efektif ve faydalı olabilecek bir şekilde anlamaları gerekmektedir. Burada decreye VOC sistemleri girmektedir. Müşteri servislerinin kalitesine ve sonuçlarına odaklanıldığında, rekabetin temelinde yatan müşteri memnuniyeti kritik bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. VOC sistemlerinde, anahtar değere sahip müşteri temas noktalarından bilgi sağlanabilecek sorular ve temas yolları bulunmalıdır. Bu sorular ve temas yolları , işletmenin hangi aşamayı yaşadığının belirlenmesi ile ilgilidir. Birinci aşamayı yaşayan işletmelerin bilgi sağlamasına yönelik soruları daha çok mektup formatındadır. Çünkü bu işletmelerin müşteri tabanı çok geniştir. Ana amaç müşteri elde etmektir, dilimlere ayırmak ve değer tayin etmek gibi bir amaç söz konusu değildir. İkinci aşamada bulunan işletmeler ise yüzyüze görüşme ve telefon görüşmesi yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bilindiği gibi burada ana amaç, müşterilerin elde tutulabilmesidir. Üçüncü aşamadaki işletmeler ise sadece en önemli olan ilk iki dilimdeki müşterileri ile kişisel veya yüz yüze yapılan görüşmeleri kullanmaktadırlar.

Bilgi alınacak soruların geliştirilmesinde geniş açıdan değerlendirmeler yapmak faydalıdır. Soruların hazırlanmasından önce, ilk olarak çalışmanın sonuçları ile neler yapılacağının belli olması gerekmektedir. Genelde beş temel soru çalışmanın niteliği hakkında bilgi verebilmektedir;

- Neyin bilinmesine ihtiyaç vardır?
- Soruların tasarımı nasıl olmalıdır?
- Birbirleri ile bağlantılı sorular kullanılmalı mıdır?
- Bilgiler nasıl sunulacaktır?
- Bilgilerin doğruluğundan nasıl emin olunacaktır?

1) Neyin Bilinmesine İhtiyaç Vardır?: Bu soruya cevap vermenin en iyi yolu, öncelikle hangi araştırma yönteminin kullanılacağına karar vermektir. Bu yöntemlerin açıklamaları aşağıya çıkarılmıştır;

- **Müşteri Tatmin İndeksi (CSI) Ölçümü:** CSI, özel seçilmiş bir konu ile ilgili olarak, özel seçilen bir müşteri grubunun düşünceleri hakkında bilgi vermektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında, beş aşamalı bir skala üzerinde çalışılması oldukça kolaydır. Ölçek üzerinde müşterilerin, şirket genelindeki düşünceleri doğrultusunda değerlendirme yapılabilir. Bazı şirketler her bir CSI'a bir numara vererek onların ağırlıkları üzerinden işlem yapabilmektedirler. CSI oldukça önemli bir ölçüm tekniği olmakla birlikte, sadece belli bir zamanda işletmenin bulunduğu noktayı gösterdiği için, tam anlamıyla açıklayıcı olamamaktadır. Bu teknik işletmenin kendini geliştirebilmesi adına neler yapması gerektiğini söyleyebilecek bir ölçümleme tekniği değildir. CSI tekniğini başarıyla kullanan Federal Express'in (FEDEX) uygulamaları incelenmeye değerdir. (Brown, 1999;77) CSI ölçümlenmesi Fedex açısından oldukça önemli olmasına karşın, yukarıda belirttiğimiz sakıncalar Fedex'de de kendini göstermektedir. Birkaç yıl önce, CSI'a ait iyi bir pratik uygulama alanı geliştirmiştir. Şirket sürdürülebilir bir kalite politikası kurabilmek ve %100 müşteri memnuniyeti tesis edebilmek için, eskiden kullanılan ve "tam zamanında teslim" adıyla anılan değerlendirme sisteminden, müşterilerin şirket performansını değerlendirebilecekleri ve "Service Quality Indicator -SQI-" adıyla anılan 12 kademeli bir ölçümleme tekniğine geçiş yapmıştır. Bu tekniğe göre müşterilerin genel memnuniyetleri üzerinde etkili olabilecek, aynı zamanda SQI'da içerilen her bir faktör ağırlıklarına göre değerlendirilmiştir. Özellikle üstün bir teknolojik gelişme olan el terminallerinden biri olan, SuperTracker ile (bir paketin müşterilere ulaşmasına kadar, paketin barcode numarasından izleyerek, tüm aşamaları kontrol edebilme) farklı bir hizmet anlayışı geliştirebilmiştir. Günlük olarak, SQI verileri hızlı bir analize tabi tutulmakta ve sonuçlar yine günlük olarak Fedex'in resmi web sayfasında yayınlanmaktadır. Bu bilgilerin şirket içinde nasıl kullandığına ilişkin bilgiler aşağıya çıkarılmıştır:

- Fedex'in yönetim kadrosu günlük toplantılarla, bir gün öncesinin performanslarını değerlendirmekte ve haftalık, aylık ve yıllık trendleri izlemektedir.
- Kalite yönetim ekibi, günlük SQI verilerini ve 30 dan fazla veri tabanından gelen bilgileri kullanarak, olası gönderi gecikmeleri, dağıtım ağı problemleri ve kaybolan/zarar gören paketler hakkında çalışmalar yapmaktadır.
- Müşterilerin düşüncelerinin birebir yansıması olan SQI verileri kullanılarak, şirket pazara yeni ürün sunma çalışmaları için bilgi toplayabilmektedir.
- Üst yönetime, kurumsal kaynak planlama çalışmaları için, çok değerli bir bilgi akışı olmaktadır.

2) Soruların Tasarımı Nasıl Olmalıdır?: Etkili olması beklenen VOC ölçümleme soruları hazırlanırken, içeriğin hem kalitatif hem de kantitatif olması gerekmektedir. Sonuçların bir ölçek üzerinde değerlendirilebilecek olması, şüphesiz ölçümlemede en önemli role sahiptir. Diğer olması gereken özellikler ise; güvenilir olmaları, araştırmaya dönük olmaları, karşılıklı görüşme esnasında dikkati dağıtan özelliklere sahip olmama ve görüşmeyi fazla uzatmama olarak gösterilebilir.

Karşılıklı yapılan görüşmeler, VOC çalışmalarının en önemli aşamasıdır. (Brown, 1999; 80) Görüşmeler öncesi şu konulara dikkat edilmelidir;

- Görüşmeler mümkün olduğunca kişileştirilmeden uzak olmalıdır,
 - Görüşmelerin telefon yoluyla yapılması çoğu zaman kişisel yorumlara neden olsa da, uzak ara mesafelerde kullanılmak zorunda kalmaktadır,
 - Görüşmeler sırasında mutlaka önceden hazırlanan şablonlar kullanılmalıdır.
- Karşılıklı yapılan görüşmelerin avantajlarının belirtilmesi gerekirse;
- Görüşmeci ile müşteri arasında gelişen diyaloglar, çoğu zaman görüşmecinin sonuç taslağında yer almayan, fırsatlar yaratabilmektedir,
 - İncelenen konuya ilişkin daha ayrıntılı bir araştırma yapılmasına olanak vermektedir,
 - Bazen yapılan mülakatlar alan araştırmalarından daha değerli sonuçlar verebilmektedir. Bu durumda işletmenin vereceği karşı aksiyonların dayanak noktasını müşterilerden bire bir alınan yorumlar oluşturmaktadır.
- Şüphesiz mülakatların bazı sınırları ve dezavantajları da vardır, bunlar;

- Mülakatlar birden çok kişiyi aynı anda hedef alamaz, bu karşılıklı görüşme ya da telefonla yapılan görüşmelerin tamamını kapsar. Birden çok kişi hedeflenmişse posta yolu ile araştırma uygulanır.
- Mülakatlarda görüşülen kişilerin verdiği yanıtlar, boşluk doldurmalı ve kağıt üzerinde gerçekleştirilen saha araştırmalarına oranla, daha fazla çekingenlik içermektedir. Gerçek düşünceler olmayabilir.
- Sıkışık bir takvime bağlı görüşmelerin gerçekleri yansıtmayacağına ilişkin endişeler duyulabilmektedir.

3) Birbirleri ile bağlantılı sorular kullanılmalı mıdır?

Birinci Aşamayı Yaşayan İşletmeler: Eğer işletme henüz birinci aşamada ise, kullanılacak olan soruların basit olması tercih edilmelidir. Sorular daha çok müşteri memnuniyet indeksinin (MCI) kurulabilmesine ve geliştirilmesine dönük olmalıdır. "Bul ve Kontrol Et" olarak adlandırılan birinci aşama süreçlerinde VOC sonuçları, orta kademe yöneticilerinin müşteriler ile direk olarak temas eden ön saftaki elemanların, başarılarını test ettikleri bir ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır. Bu sonuçlar tepe yönetimi tarafından, alt seviyedeki çalışanlarda "havuç-sopa" ilişkisi olarak kullanılır.

İkinci Aşamayı Yaşayan İşletmeler: İkinci aşamada ana amaç müşterilerin aklında kalma isteğidir. VOC sonuçları içsel süreçlerin etkinliğinin artırılmasında kullanılır. Bu duruma KODAK şirketinin yaptığı çalışma örnek olarak gösterilebilir, şirket çalışmasına "İçeriden Dışarıya Bilgi Akışı" adını vermiştir.

Başlangıçta şirket, müşteri panelleri, pazar araştırmaları ve geri besleme çalışmaları gibi daha geniş katılımlı bilgi alma çalışmaları düzenlemiştir. Şekilde de görüleceği gibi, müşteriler ile ilişkileri şekillendirebilecek dört kritik sürece dönük, VOC soruları hazırlanmıştır. Bu süreçler, stratejik olarak yönlendirebilecek, yoğunlaşma sağlayabilecek, uyarlanabilecek ve pazarda meydana gelebilecek olan geri beslemelere karşılık verebileceklerdir.

Tablo 2.2: Kodak şirketinin "Voice Of Customer" kullanım kılavuzu (Kaynak: Brown, Brown, Stanley A. (1999). Strategic Customer Care. Canada: John Wiley and Sons, Inc;90

VOC Seviyesi	Özelliği	En Önemli Bilgi Kaynağı
VOC 1 Stratejik Yönelimler	Pazara dönük olan değişimlerin anlaşılabilirliğine dönük en önemli adımdır. Müşterilerin tanımlanabilmesi ve temel ihtiyaçların anlaşılmasını içerir. İşletmenin gelecekteki yatırımlarının trendini belirler.	Yüksek seviyedeki bağımsız bilgi bankaları, geçmiş tecrübeler ve bilgiler. Pazara ait durum analizleri, dış kaynaklı uzmanlar ve geleceğe dönük araştırmalar.
VOC 2 Yoğunlaşma Sağlama	Yeni ürün tasarımları ve ürün bilinirliğine dönük müşterilerden bilgi almayı içerir. Araştırma sonuçlarına göre pazarlama yöneticileri, belli müşteri gruplarının ihtiyaçlarına dönük belli ürünlere yoğunlaşabilirler.	Müşteri toplantıları, müşteri ziyaretleri, pazar araştırmaları, fuarlar ve satış sonrası telefon aramaları.
VOC 3 Uyarılma	Ürünlere dönük performans, geliştirme ve fayda sağlama çalışmaları için müşteri tercihlerini öğrenmeyi kapsar. Ürün ve hizmetlerin müşteri isteklerine uygun hale getirilmesi çok önemlidir.	Müşteri toplantıları, ürün testleri, pazar araştırmaları, kalite fonksiyonu göçerim çalışmaları ve müşterilerden alınan geri beslemeler.
VOC 4 Geri Beslemelere Karşılık Verme	Ürünlere, servislere ve pazarlama aktivitelerine müşterilerden gelen geri besleme bilgilerini içerir.	Kodak Çağrı Merkezine gelen müşteri geri beslemeleri, CSI çalışmaları, kaybedilen satışların yorumlanması.

Tablodan da anlaşılacağı gibi Kodak, ikinci aşamanın gereklerinden biri olan, ilişkisel pazarlamanın müşteri tatmini aşamasına odaklanmıştır.

Üçüncü Aşamayı Yaşayan İşletmeler: Üçüncü aşamada bulunan bütün işletmelerin odak noktaları değişmekte, müşteri memnuniyeti yaklaşımına temel oluşturabilmek amaçlı tüm müşterilerin birer birer tanımlanabilmesi ve müşteri ilişkilerinde yer alan değer maksimizasyonu, işletmelerin odak noktasını oluşturmaktadır. (Brown, 1999;85) Başlangıç noktasında önemli olan, müşteri memnuniyetini ya da

memnuniyetsizliğini sağlayan faktörlerin anlaşılabilmesidir. Bu aşamada ana amaç, müşterilerden elde edilebilecek maksimum faydayı alabilmektir. Her bir müşteri grubunun işletme içinde hedef aldığı noktalar vardır. Eğer işletme başarılı bir şekilde, VOC sistemlerine de kullanarak, müşterinin nereye odaklandığını öğrenebilirse, kaynak planlamasını buna göre yapar. Dört farklı müşteri odaklanması oluşabilir, bunlar;

- i) Kurum Odaklılık.
- ii) Operasyonel/Lojistik Odaklılık.
- iii) Finansal Odaklılık.
- iv) Ürün/Servis Odaklılık.

4) Bilgiler Nasıl Sunulacaktır: Bilgilerin ne şekilde sunulacağı, organizasyonun büyüklüğü ile ilgilidir. Örnek vermek gerekirse, ilişkisel pazarlama çalışmalarında üçüncü aşamayı yaşayan bir işletme toplam araştırmadan daha çok, kaliteye odaklanacaktır. Ölçümlendirme çalışmalarında her bir müşteriye kişisel olarak yaklaşılmalı ve kendine has özellikleri olabileceği gözden kaçırılmalıdır. Her bir müşterinin kendine ait bazı özellikler taşıyabileceğinden hareketle, VOC ölçümlenmeleri sonucunda işletmenin uygulayacağı hareket planlarının da farklı olabileceğini iddia edilebilir.

5) Bilgilerin Doğruluğundan Nasıl Emin Olunacaktır?: VOC sonuçlarının geçerli olabilmesi, müşterilerden gelen bilgilerin gerçek fikir ve düşünceleri yansıtabilmesi ile yakından ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin müşterilerinden duydukları ve bildikleri doğru olmalıdır. Bilindiği gibi bütün bu çalışmaların ana amacı, müşteriler ile kurulan ilişkileri güçlendirme çalışmalarında, müşterilerden alınan geri beslemeleri ana girdi olarak kullanabilmektir. Bu ana girdi, müşterilerin kendi ağızlarından, işletmenin müşteri ilişkileri süreçlerinin ve ilişkisel pazarlama çabalarının değerlendirilmesidir. Bunun için işletme, müşterileri ile mutlaka öğrenmeye dayalı bir ilişki kurmalıdır. Öğrenmeye dayalı ilişki, kurulan her karşılıklı etkileşim sırasında, toplanabilecek kadar çok bilginin alınması gerekmektedir. VOC süreçlerine ciddi bir yatırım söz konusu olacak ise, sonuçların alınmasının ardından geri besleme ve sonuçların doğruluğunu takip etme çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir. Ölçümlenemeyen bir şeyin

kontrolünün yapılamayacağı bir gerçektir fakat ölçümlemelerin de doğru olması gerekmektedir.

Orta düzey bir yöneticinin belirttiği gibi; "Müşteriler araştırmaların bir parçası olmaktan mutlu olurlar, fakat işletmenin verdiği tepkileri gördüklerinde daha mutlu olurlar." (Brown, 1999;89)

2.4.2 Müşterilerden Gelen Bilgilerin Kullanılabilmesi

Artık neredeyse iş dünyasında moda olan müşteri bilgilerinin, iş süreçlerinde kullanılmasından bir adım daha öteye geçmek isteyen işletmeler, sadece sorular sorarak bilgi toplamaktan daha farklı davranışlar sergilemek zorundadırlar. Sıkça görülen şekliyle, VOC ölçümleme sonuçlarını iş süreçlerine uyarlayan işletmelerin amacı sağlam bir müşteri veri tabanı oluşturmak ve bu veri tabanını maksimum fayda el edebilmek için kullanmaktır. Tam olarak VOC ölçümlemesi yapabilmek ve sonuçlarını daha etkin kullanabilmek için şu üç konuya dikkat edilmesi gerekmektedir; (Brown, 1999;90)

- Müşterilerden gelen geri beslemelere dikkat edilmeli ve gelen yorumlara uygun hareket planları oluşturulup, uygulanmalıdır.
- Toplanan bulgular kurum genelindeki stratejik değişimin temelini oluşturmalı ve kurum genelinde uygulanabilmelidir.
- Kurum genelinde tüm çalışanlar VOC ölçümleme süreçlerine eşit düzeyde katılım göstermeli, katılımın devamını sağlamalı ve ölçümlemeyi sahiplenmelidirler.

Her biri eşit öneme sahip olan bu ilkelerin uygulanabilmesinin denetimi sadece tepe yönetiminin sorumluluğunda olmamalıdır. Orta kademe yöneticileri de bu ilkelerin sürekliliği için zamanlarını ve enerjilerini harcamalıdır. VOC sonuçlarının değişim süreçlerinin makinesi olması isteniyorsa tüm kurum genelinde yaygınlaştırılmalıdır. Aksi halde söz konusu çalışmalar yalnızca birer bilgi toplama projesininden ileriye gidememektedirler. Müşteri bilgilerinin etkin kullanımı halinde, elde edilen sonuçların gösterilmesi açısından aşağıda bazı vaka analizlerine yer verilmiştir:

Örnek Vaka Analizi 3)

Japon Toyota şirketinin A.B.D operasyonları birimi, (Toyota USA) müşterilerden gelen bilgilerin anlaşılması ve süreçlerine uygulanması adına en iyi örneklerden birini oluşturabilecek niteliktedir. (Brown, 1995;40) Şirket öncelikle üç ana konu belirlemiştir. Bunlar sırasıyla şunlardır;

- Müşteri memnuniyet indeksinin (CSI) oluşturulması,
- Sürekli gelişim için kuvvet yaratma,
- Müşterilerin memnuniyetsizliklerine neden olan faktörlere odaklanma.

Toyota'nın ana amacı, diğer araba üreticilerinin de olduğu gibi, bütün dilimlerdeki müşterileri ile yakın ticari ilişkilerini korumaktır. Bu çalışma kapsamında cevabı olmayan bazı sorulara hemen yanıt bulunması ve bu yanıtların "devamlı gelişim programı" içine alınması gerekmektedir. Soru örnekleri şöyledir: Müşteriler kendi araçlarını nasıl görmektedirler? Satıcı bayiler müşterilerin gözünde nasıl bir görüntü çizmektedirler? Ürünlerinin değerlerinin artırılması konusunda tüketicilerin düşüncesi nedir? Kaybedilen müşteri nasıl geri kazanılır? ve en önemli soru, müşterilerin servise ilişkin düşünceleri nelerdir? Bir düşünüldüğünde, şirketin müşterilerinin farklı özelliklere sahip birçok temas noktası vardır. Tek temas etmedikleri nokta ise şirketin kendisidir. Toyota'nın müşterilerden gelecek olan değerlendirme bilgilerine ihtiyacı büyüktü, çünkü yetkili satıcılar, yetkili servislerin teknisyenleri, satış elemanları, garanti bölümü, pazarlama ve müşteri servislerinden gelen, müşteriler ile ilgili tüm sonuç olarak şirketin kendi görüşünü yansıtmaktaydı. Fakat farklı bir ses olarak müşterinin kendi değerlendirmesi, değişimin ana kaynağı olacaktı. Organizasyonel değişimin VOC ayağı, iki farklı araştırmaya dayanmaktadır. Bunlar aşağıda sunulmuştur:

- **Yeni Satışlar Sonrası Yapılan Araştırma:** Bu yapılan araştırma, yeni yapılan araba satışlarına ve tüketiciden anında alınan, satınalma bilgilerine dayanmaktadır. Müşterinin satınalım aşamasındaki memnuniyet derecesini gösteren çalışmayı, yetkili bayiler ve şirketin satış elemanları uygulamaktadır. Özetlenen bütün bilgiler günlük olarak, şirketin intraneti üzerinden, satış veya pazarlama müdürlerine ulaşmaktadır.

- **Müşteriye Verilen Servis Hizmetlerinden Sonra Telefon Yoluyla Yapılan Araştırma:** Servisten yararlanan müşterilerin, evlerinden telefon ile aranması yoluyla yapılan bir memnuniyet araştırmasıdır. Telefonla yapılan araştırma, belli bir servisin ya da belli bir teknisyenin müşteriye olan yaklaşımını ölçmek için düzenlenmekte ve servisi izleyen 60 iş günü içinde gerçekleştirilmektedir. Alınan sonuçlar titizlikle değerlendirilerek, gerçekleşen aksiyon müşteriye yeniden bildirilmektedir.

Yapılan her iki araştırma, beşli bir memnuniyet ölçeği üzerinde, 1 çok mutsuz, 3 orta ve 5 çok mutlu olarak değerlendirilmektedir. Toyota uyguladığı VOC çalışması sonucunda, birbirleri ile fazla ilişki içinde olmayan bazı değişkenlerin, aslında birbirlerinden etkilendiklerini görmüştür. Alınan sonuçları şu şekilde gösterilebilmektedir;

- Müşterilerin, algıladıkları servis kalitesi ile satıcıları başkalarına tavsiye etmesi arasında doğrusal bir ilişki vardır,
- Müşterilerin genel memnuniyet derecesi ile, müşteri bağlılığı ve ürünün başkalarına tavsiye edilmesi arasında doğrusal bir ilişki vardır,
- Şirketin pazar payı ve sağladığı gelirler ile müşteri bağlılık derecesi arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Müşterilerin satış, servis, müşteri hizmetleri bölümü ve ödemeler ile ilgili genel memnuniyet derecesi ile, Toyota ürünlerinin yeniden satın alınma isteği arasında doğrusal bir ilişki vardır,

Aşağıdaki tablo memnuniyetsizliğin nedenlerini göstermektedir;

Tablo 2.3: Müşteri Memnuniyetinin Değerleri (Kaynak: Brown, Stanley A.(1995). What Customers Value Most. John Wiley & Sons, Toronto; 43

Müşteri Memnuniyeti Bulguları			
Müşteri Memnuniyeti Şekilleri		Tekrar Alım Olasılığı	Her 1000 müşteride satış
Satış	Servis		
Memnun	Memnun	% 87.1	871
Memnun Değil	Memnun Değil	% 22.9	229

Görüleceği gibi, genel memnuniyet derecesi en yüksek olan grup, hem satış hem de servis süreçlerinden memnun olan müşterilerdir ve doğal olarak tekrar satın alım yüzdesi en yüksek olan grubu oluşturmaktadırlar. Burada esas dikkat edilmesi gereken konu, her 1000 müşteriye yapılan satışlardır. En mutlu grubun yani 871 kişinin her birinin 20.000 \$'lık bir alım yapma şansını görmemezlikten gelinememektedir.

Şirketin bir başka yeni yaklaşımı da, müşteri destek merkezi olmuştur. Toyota müşterilerinden gelen bütün yorumları ve şikayetleri bu merkez aracılığıyla almaktadır. Kullanılan bir şikayet yönetimi yazılım sayesinde, şikayetler toplanmakta, değerlendirilmekte ve şikayetlerin etkili birer stratejik avantaja dönüştürülmesi sağlanmaktadır. Müşterilerden gelecek sorular, yorumlar ve şikayetler için, ücretsiz 800'lü bir hat kullanılmaktadır.

Örneğin başında belirttiğimiz üç ana konunun ayrıntısı aşağıda verilmektedir;

- **Müşteri memnuniyet indeksinin (CSI) oluşturulması:** İndeks iki ana araştırmaya dayanmaktadır, birincisi satışlar sonrası yapılan araştırma, diğeri ise verilen servis sonrası yapılan araştırma. Aylık olarak değişen trendler indeks çalışmasına konu olmakta ve elde edilen sonuçlar, şirketin bayileri ile düzenlediği yıllık planlama toplantılarında, özellikle eski durumu değiştirmek için, kullanılmaktadır.
- **Sürekli gelişim için kuvvet yaratma:** Toyota açısından değişimin başarılması, sadece bir dağıtım ağı üzerinden elde edilen bütün sonuçların bayilere duyurulması anlamına gelmemektedir. Sonuçlar doğrultusunda belli bazı faaliyetlerin de yerine getirilmesi gerekmektedir. Bununla da yetinilmeyip, elde edilen sonuçların yeni ürün geliştirme, pazarlama gibi süreçlerde de, değişime sinerji yaratması bakımından, kullanılması gerekmektedir.
- **Müşterilerin memnuniyetsizliklerine neden olan faktörlere odaklanma:** Müşteri destek merkezi sayesinde müşteri şikayetlerinin toplanması kolay olmaktadır. Toyota kullandığı yazılım sayesinde, şikayetleri işleminden geçirmekte ve neden sonuç ilişkilerini tüm şirketin geneline yayabilmektedir.

2.5 Müşteri İlişkileri Araştırmalarının Tasarımı

İşletmelerin nerede olduklarını görebilmeleri, neleri yanlış yaptıklarını anlayabilmeleri ve en önemlisi ilişkisel pazarlama çalışmalarına temel oluşturması açısından müşterileri ile yapacakları saha araştırmaları büyük öneme sahiptir. Müşteri ilişkileri yönetimi ve ilişkisel pazarlama çalışmaları adına yapılan saha araştırmalarının iki dayanak noktası vardır, (Anton, 1996;72)

- Sürekli gelişim ve yeniden yapılanma çalışmalarında, şirketin içinde sürekli düşük performans gösteren ve müşteri şikayetine neden olan süreçlerin belirlenmesi,
- Müşteri servislerinin kalitesinin yükseltilebilmesi için, müşteri memnuniyetinin periyodik olarak ölçülmesi isteği.

Bir müşteri saha araştırmasının tasarımı sırasında alınması gereken adımlar şunlardır;

- Araştırma takımının kurulması,
- Araştırmanın yapısının tanımlanması,
- Bütün mevcut ilişkilerin ortaya konması,
- Sorun oluşturma olası noktaların ortaya konması,
- Müşteriler ile yapılacak görüşmelerin tasarımı,
- Sorun oluşturma potansiyeli olan noktaların yeniden gözden geçirilmesi,
- Araştırmanın şeklinin geliştirilmesi,
- Araştırmanın test edilmesi.

Niteliklere dayalı yapılan bir saha araştırması sırasında kullanılan bazı bilgi kaynakları şunlardır; (Anton, 1996; 73)

- Müşteri şikayetleri,
- Odak grup çalışmalarından elde edilen sonuçlar,
- Önceki araştırmalar ve sonuçları,
- Çağrı merkez çalışanları gibi, müşteriler ile temas halinde olan, çalışanlar ile yapılan görüşmeler.

Çalışanlar ile yapılan görüşmelerin amacı, müşterilerin işletme ile olan ilişkilerinin nasıl başladığı anlaşılmasıdır.

Genel olarak, garanti işlemleri ve müşteri çağrı merkezleri ile ilişki kurulmaktadır. Bilinen bütün müşteri şikayetleri aslında, sorun çıkması olası noktaları belirlemekte ve müşterinin gerçekte ne istediğini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin değişik tipte müşterileri ve çevresinde olan diğer işletmeler ve tedarikçileri ile kurduğu benzer olmayan ilişkiler vardır. Her bir farklı tip müşteri grubunun, kendine özgü ölçümleme yolu ve değişik araştırma şekilleri vardır. Örneğin bir üretim firmasının müşterileri, ürünlerinin son kullanıcılar değildir, bu işletmenin esas müşterileri dağıtım firmaları, yetkili bayileri ve diğer bağımsız işletmelerdir. Özellikle işletmeler arasında kurulan ilişkiler dikkatlice izlenmeli ve başarısı sürekli test edilmelidir, çünkü bu tip ticari ilişkilerde işletmelerin durumları, diğer işletmeyi de etkilemektedir.

İşletmelerin hedefledikleri müşterileri ile kurdukları ilişkilerde, olası sorun çıkarabilecek noktaların bulunması normal karşılanmaktadır. Bu sorunlar, işletmenin müşteri ile kurduğu temas noktalarında yer almakta fakat aynı zamanda da bu kontak noktaları, müşterinin işletmenin verdiği servis hizmetlerinin etkinliğinin ölçebilmesi adına, benzersiz fırsatları da beraberinde getirmektedir. Müşterinin, beklentilerine karşılık verilen hizmetlerin etkinliğinin test edilmesi bir bakıma "işletme ile arasında güven mekanizması oluşması " anlamına da gelmektedir.

Müşteri araştırmalarında örneklem seçimi oldukça önemlidir. Örnekleme bir topluluğun tümü hakkında karar verilebilmesi için aynı topluluğun seçilmiş elemanlarının kullanılmasıdır. (Yakışan, 1991;153) Örneklem nüfusun bir parçası veya bir alt bölümüdür. Örneklem kullanımının amacı ise nüfusun bilinmeyen yönleri konusunda tahminde bulunmaktır. Tanınmış araştırma firmalarından biri olan A.C Nielsen'in örneklem çalışmasının nasıl gerçekleştirdiğini gösteren etkili bir yaklaşımı vardır. Bu yaklaşımda, ebatları gittikçe büyütülerek basılan dört fotoğraf yer almaktadır , fotoğrafların büyütülme işlemi esnasında netlikleri bozulmakta buna rağmen fotoğrafta yer alan kişinin tanınırlığı bozulmamaktadır. Birinci fotoğrafın

üzerinde tüm detayı kapsayan 2000 noktacık, son fotoğrafta ise yine tüm bilgiyi ortaya koyan sadece 250 noktacık bulunmaktadır.

Örneklemler müşterilerin küçük bir kısmını temsil etmektedirler. (Anton, 1999;88) Eğer alınan örneklem çok küçük ise, araştırma sonucunda elde edilecek olan sonuç bilgisi karar vermede kullanılamayacak düzeyde yetersiz kalmaktadır. İlişkisel pazarlama çalışmalarında örneklemeler esas olarak iki bilgi kaynağından oluşmaktadır. Bu kaynaklar aşağıya çıkarılmıştır:

1. **Bilinen Müşteriler:** Eğer firmada bir müşteri bilgi tabanı varsa, bu veri tabanından rastgele müşteriler seçilebilmektedir. Bu bilgi tabanlarına müşteri çağrı merkezi kayıtlarından gibi mevcut bilgilerinden oluşabilmektedir. Seçilen müşteriler satıcı, dağıtıcı ya da üretici hakkında bütün bilgilere sahiptirler.
2. **Bilinmeyen Müşteriler:** Müşteri bilgi tabanına sahip olmayan işletmeler, örneklemelerini genel insan topluluğu içinden rassal olarak seçerler. Çok kullanılan haliyle, araştırmalar telefon yoluyla ve herkesle yapılabilir. Ancak burada önemli olan nokta, aranılan kişinin işletmenin ürünleri ya da servisleri hakkında bilgi sahibi olması gerekliliğidir. Eğer kişi bilgi sahibi değilse, görüşme sonlandırılır. Sağlıklı bir yol olmadığı konusunda görüş birliği oluşmuştur.

2.5.1 Müşteri İlişkilerinde Niteliksel Araştırmalar

İlişkisel Pazarlama çalışmalarına destek olabilmesi için yapılan saha araştırmalarının en gerçekçisi, müşteriler ile yapılan bire bir görüşmelerdir. (Anton, 1996;75) İlk olarak karar verilmesi gereken konu, kimler ile görüşmelerin yapılacağıdır. Eğer mümkünse, işletmenin temel iş süreçleri ile bir ya da birden çok kere temas etmiş ve kullanım tecrübesine sahip olan müşteriler görüşme için seçilmelidirler.

Müşterilerle yapılacak görüşmelerde dikkate alınması gereken temel noktalar aşağıya çıkarılmıştır;

- İşletme ile müşterileri arasındaki ilişkilerden ortaya çıkan, potansiyel sorun noktalarının tartışılması, görüşmenin ana konusunu oluşturmalıdır,
- Görüşmenin başında, bu görüşmenin yapısı ve içeriği açıklanmalıdır, ve alınacak bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağının garantisi verilmelidir,
- Açık uçlu sorular tercih edilmelidir,
- Görüşmenin soruları önceden tasarlanmalı ve test edilmelidir,
- Görüşme sırasında kaydın yapılış biçimi planlanmalıdır. Görüşme ekibi içinde en az iki elamanın aktif olarak dinleyici olması tavsiye edilen bir yoldur.

Görüşmenin ses kaydının alınması veya görüntü kaydının yapılması, değerlendirmede yardımcı olabilecek olan bir konu olsa da, her zaman mümkün olmamaktadır. Kayıt yapılması bazen görüşülen kişiyi huzursuz edebilmektedir, (Yakışan, 1991;30)

Müşterilerinin görüşlerini öğrenmek isteyen işletmeler belli bir görüşme planı hazırlamak konusunda oldukça zorluk çekmektedirler. Görüşmenin bir plan dahilinde ilerlemesi ile, hem mülakatı veren hem de yapan açısından zaman tasarrufu ve verilerde standart sağlanmış olacaktır. Bir görüşme bilgi formunda yer alması gereken bilgiler şunlardır; (Shycon, 1992; 15)

Tablo 2.4 Görüşme Bilgi Formunda Olması Gereken Bilgiler (Shycon, H. N.(1992) Improving Customer Service, Measuring The Payoff. Journal of Business Strategy, January / February, 15

<i>Araştırmanın Konusu:</i> Servis Hizmetlerinin Kalitesi
<i>Araştırma Takımı Üyeleri:</i> YZX, XYU
<i>Görüşme Yapılacak Adaylar:</i> Servis müdürleri, teknisyenler, satış bayileri
<i>Kayıt Metodları:</i> Video kaydına alma ve not tutma
<i>Araştırmanın İçerdiği Amaçlar:</i>
• Servis işletmelerinin geçmişine bakarak, müşterilerinin toplam gelirlerin yüzde kaçını oluşturduğunu öğrenmek, • İşletmelerin rekabetçi avantajlarını artırabilmek için; servis bölümleri ile diğer bölümlerin ilişkisini güçlendirmek, müşterileri servis hizmetlerinin kalitesi ile ikna edebilmek, garanti belgeleri üzerindeki sorunları azaltabilmek konularında çalışmalar yapmak.

Anlaşılabacağı gibi ana amaç, değişim süreçleri sırasında ve sonrasında müşterilerin genel görüşlerini, beklentilerini ve değerlendirmelerini alabilmektir. Görüşmelerin her ne kadar yüzyüze yapılması önerilse de, özellikle uzak coğrafi alanlarda yaşayan görüşme adayları ile telefon yoluyla ya da elektronik posta yoluyla görüşmeler de gerçekleştirilebilmektedir.

2.5.2 Müşteri İlişkileri Araştırmalarının Geliştirilmesi

Müşteriler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler çok değerlidir, çünkü bu bilgiler sayesinde kurulan ilişkilerdeki olası sorun yaratıcı noktalar tahminlenebilmektedir. Araştırmanın sonuçları işletmeye, müşterilerinin süreçler üzerindeki genel beklentilerini sunabilmelidir.

Araştırmanın geliştirilmesi sırasında işletmeler açısından en önemli soru, nereden başlanması gereğidir. (Anton,1999; 77) Önerilen, ilk olarak tüm süreçlerin bir listesinin çıkarılmasıdır. Örneğin müşterilerin servis hizmetlerinin yapıldığı bir bölümde, müşteriler ile karşılıklı iletişimde olan 7 ana süreç bulunur. Araştırma

kesinlikle bu yedi sürecin tamamına ilişkin soruları kapsamalıdır. Çünkü her bir sürece ilişkin müşteri beklentileri farklı olabilmektedir.

USA Electronics şirketinin listelediği süreçleri ve her bir sürece karşılık gelen olası müşteri beklentileri ve aynı zamanda çalışanların istekleri, bir çalışma ile şu şekilde listelenmiştir; (Spector, 2000; 215)

Tablo 2.4 USA Electronics şirketine ait MİY süreç çalışması (Kaynak; Spector, P.E.(n.d)(2000).
Summated Rating Scale Construction:An Introduction Paper Series On Quantitative Applications In
The Social Sciences. Series Number 07-082. Newbury Park, CA. Sage University; 215

Süreçler	Beklentiler
<i>Garanti İşlemleri</i>	Gereken yedek parçaların kolayca bulunabilmesi, Kolayca tanınabilen parça numaraları olması, Ürünün geriye alınmasında zorluk çıkarılmaması, Bakımlara geniş bir zaman ayrılması, Daha az formalite içeren işlemler bütünü.
<i>Satış</i>	İlgi yaratmada orijinal fikirler kullanılması, Müşterilerin eğitilebilmesi,
<i>Siparişlerin Kabulü</i>	Müşterilere ait ödeme ve kredi bilgilerinin kolay bulunabilir olması, Tahsilatlarda vadelere dikkat edilmesi, Prosedürlerin azaltılması.
<i>Nakliye</i>	Herkes açısından anlaşılabilir dökümantasyonlar kullanılması, Sağlam paketleme yapılması, Açık müşteri adreslerine sahip olunması
<i>Uyarılma ve Uygulama</i>	Anlaşılabilir hazırlanmış kullanım talimatları kullanılması, Açılabilmesi kolay şekilde ürün paketlenmesi, Gereken tüm parçaların paketin içinde mevcut olması.
<i>Faturaların Hazırlanması ve Gönderimi</i>	Faturalandırmalar doğru ve eksiksiz yapılması, Faturaların rahat okunabilir ve anlaşılabilir olması Faturalar ile ilgili sorulara hızlı yanıt verilebilmesi, Düzenli ve doğru izlenen bir ödeme takvimi kullanılması, Uygun kredi yapılarının uygulanabilmesi.

Texas A&M Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen çalışmada müşteri beklentileri beş ana kategoride gösterilmektedir. (Zeithaml, Parasuraman&Berry, 1990; 29) Bu kategoriler aşağıda açıklanmaktadır:

- Birinci Kategori: Elle Tutulabilen ve Sayılabilen Yapılar

Tanım: Fiziksel yapılar ve ekipmanlar

Uyarılama sürecine ilişkin örnek: Özel parçaların ürüne hızlı bir şekilde monte edilmesi ve kullanıma hazır olması.

- İkinci Kategori: Empati Yaratılması

Tanım: İşletmenin kendisini müşterinin durumuna koyarak, aynı endişeleri taşıyabilmesi, kaygılanması ve önlemlerin alınabilmesi.

Garanti sürecine ilişkin örnek: Karışıklığa ve soruna olanak tanımadan malın değiştirilmesi sorumluluğunun kabul edilmesi.

- Üçüncü Kategori: Doğruluk

Tanım: Teslimatın söz verilen şekilde gerçekleştirilebilmesi.

Gönderim sürecine ilişkin örnek: Teslimatın söz verilen tarihten önce gerçekleştirilebilmesi.

- Dördüncü Kategori: Karşılık verebilme

Tanım: Müşterileri tam zamanında destekleme ve karşılık olarak yenilikleri ve değişiklikleri tam zamanında yerine getirebilme.

Siparişlerin kabulü sürecine ilişkin örnek: Siparişin hızlı bir şekilde kabul edilebilmesi.

- Beşinci Kategori: Özgüvenin geliştirilmesi

Tanım: Çalışanlarının iş yapış potansiyelinin farkında olunması ve başarılı işler yapacaklarına ilişkin duyulan güven.

İşe alıştırma süreçlerine ilişkin örnek: Satış elamanlarının kendine olan güvenlerinin ortaya çıkarılması ve bunların müşteriye güven verebilmeleri esasına göre eğitilmeleri.

Müşteri araştırmalarının hazırlanması sırasında kullanılan başlıca iki değişik tip değerlendirme yolu vardır. (Anton ve Bennett, 1994; 17) Bunlardan ilki beşli ölçekleme sistemidir ve daha çok telefon ile yapılan çalışmalarda kullanılmaktadır. Soru yöneltilen kişiden belirtilen görüşü, örneğin katılımcıdan “Müşteri servislerimizin kalitesi yeterli düzeydedir” şeklinde hipoteze ne ölçüde katıldığı ya

da katılmadığını beş adet cevap alternatifi arasından tercihini kullanarak belirtmesi istenmektedir. İkinci olarak yedili ölçekleme sistemi kullanılmaktadır. Bu sistem daha çok mektup yolu ile yapılan değerlendirmelerde tercih edilmektedir. Gerek telefonla yapılan, gerekse mektup ile gerçekleştirilen ilişkisel pazarlama ölçümleme çalışmalarında, karşı tarafa araştırma ile ilgili bilgilerin verilmesi çok önemlidir. Anahtar öneme sahip bazı bilgiler mutlaka belli bir sıra ile verilmelidir. Bu bilgiler; i) Araştırmanın içeriği veyapılma nedeni, ii) Katılımın önemi, iii) Bilgilerin güvenliğine gösterilen özen, iv) Sonuçların ne şekilde kullanılacağı v) Katılımcıya katılımından dolayı teşekkür cümlelerini kapsamaktadır.

2.6 Şirketlerin Geleceğinin Yönetilmesi ve İlişkisel Pazarlama.

Çalışmanın bu bölümünde çıkarılacak olan yol haritaları ile ilişkisel pazarlama faaliyetlerine geçilebilmesi çalışmalarına değinilmektedir. 2.4 ve 2.5 bölümlerinde anlatılan ilişki geliştirici yeteneklerin veyapıların, işletmelerde nasıl kullanılacağı bu bölümde incelenmektedir.

2.6.1 Stratejik Faaliyet Planlarının Oluşturulması

İlişkisel pazarlama çalışmalarının temel ruhunu oluşturan kısım, müşteriler ile sağlıklı bir ilişki kurabilmek açısından gerekli olan tüm çalışmaların dökümantasyonlara geçirilmesidir. Çalışmaya başlamadan önce, planlama öncesi gereken bütün bilgilere ulaşılmış olması gerekmektedir. (Brown, 1999;239) bu çalışma için öncelikle araştırma bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır, müşterilerden toplanan bilgiler, VOC ölçümlmeleri bu bilgilerin bir kısmını oluşturmaktadır. İlişkisel pazarlama çalışmaları için bir takım kurulması gerekmektedir. Takımın yöneticisinin liderliğinde takım üyeleri, müşterileri ile ilgili bütün bilgileri toplamakta ve bu bilgileri planlama aşamasına dahil etmektedirler. Bu bilgilerin detayı şu şekildedir;

1. Müşteri profilleri: Bazı temel bilgilerin toplanması sayesinde müşterilerin profilleri çıkarılabilir, bu bilgiler; i) Müşterilerin alım güçleri, ii) Müşterilerin taşıdığı potansiyel, iii) İşletmenin ürünlerinin müşterinin alım gücündeki oranı, iv) Rekabet haritası, v) Mevcut ilişkinin yapısı ve hedeflenen seviyesi.
2. VOC Ölçümlemesi: Müşterilerin temel istek ve ihtiyaçlarının anlaşılabilmesi ve bunlara uygun kritik öneme sahip aksiyonların tasarlanması için önemli bir bilgi toplama aracıdır. Rekabetçi yapıda işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin müşterilerin gözüyle değerlendirilmesi açısından da bir hayli önemlidir. Toplanan bu bilgiler ışığında takım üyeleri, stratejik planlarını geliştirebilmektedirler. Bu noktada planlama açısından önemli olan iki konuya da dikkat edilmesi gerekmektedir. (Anderson ve Barker, 1996; 153) İlki, planın uygulama öncesi mutlaka müşterilerden seçilen örnek gruplara sunulması, ikincisi ise planın mutlaka müşterilerin bazı özelliklerine gönderme yapması gerekliliğidir.

Yukarıda da belirtilen, müşterilerin alım gücünün bilinmesi, stratejik planların oluşturulmasında ilk temel aşamadır. Müşterilerin satınalma potansiyellerine ilişkin bilgilerin alınabileceği bazı kaynaklar vardır, işletmenin bu kaynakları etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. (Waitley, 1996; 16) Bu kaynaklar şunlardır;

- Müşterinin Cüzdanının Büyüklüğü: Müşteri ürün ve hizmetlere ne kadar para harcayabilmektedir? Müşteri bu maddi kaynağı kime ve ne amaçla harcayabilir? Müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi ve bu beklentilerin satınalmaya dönüşmesi adına "buying center" -alım merkezleri- kullanılmaktadır.
- Satın almayı Oluşturan Dinamikler: İşletmenin planlama öncesinde mutlaka, pazardaki satınalmanın dinamiklerini tanımlayabilecek bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bu dinamiklerin arasında pazarın tahmini büyüme kapasitesi, rekabetin genel görünümü, yeni ürünlerin pazara giriş hızı sayılabilir. Bunların yanı sıra alım merkezlerinin görünümü de etkilidir, her bir alım merkezinin stratejik ortaklıklarda üstlendiği roller müşterilerin kararlarında etkili olmaktadır.
- Satınalım Gücünün Büyüme Potansiyelinin Tahminlenmesi: Stratejik planlamada müşterilerinin etkisinin ne olacağının ve nerelere kadar uzanabileceğinin bilinmesinde, müşterilerin satınalım gücünün gelecekte nereye

kadar gidebileceğinin tahmin edilmesi önemlidir. Tahminlemeler yapılırken değişen satınalım davranışlarından anlam çıkartabilmek önemli hale gelmektedir.

- *Müşterilerin Toplam Alım Güçlerinde İşletmenin Aldığı Pay:* İşletme açısından müşterinin alım gücü toplamında, kendisinin aldığı payı görebilmesi, değerlendirme yapılabilmesi açısından önemli olmaktadır. Eğer işletme, müşterilerinin alım politikalarında tercih ediliyorsa, stratejik planlamalarda, tüketimin sürekliliği hakkında bazı çıkarımlar yapılabilir. Başka bir ifadeyle, müşterilerin seçimlerinde en yüksek payı almak tek başına yeterli olmamaktadır. Gelecekte de aynı büyüme potansiyelinin yakalanabilir olması da gerekmektedir.

Müşterilerin sahip oldukları alım güçleri planlama aşamalarında kullanılan en değerli bilgi girişlerinden birisini oluşturmaktadır. Fakat stratejik planlar içinde başka girdiler de olabilmektedir.

2.6.1.1 Rekabet Analizi

Rekabet analizleri müşterilerin alım güçlerini ile yakından ilgilidir. (Brown, 1999;240) Çünkü, müşteri alım güçlerinin rekabetçi yapıları ile işletmenin karlılığı ve seçim opsiyonlarının sınırları arasında kuvvetli bir ilişki var olmaktadır. Müşterilerinin alım güçlerini yükseltmek umudu yaşayan işletmenin öncelikle kendinden başka hangi şirketler ile rekabet ortamı içinde olduğunu bilmesi gerekmektedir. Tanımlama aşamasında bazı kritik duraklar olacaktır. Bu duraklar aşağıda gösterilmektedir:

- i) İşletmenin genel anlamda rakipleri kimlerdir?
- ii) Zaman içinde başka rekabetçi şirketler ile de karşılaşılabilir mi?
- iii) Rekabetçi piyasa kırılabilir mi yoksa sert bir hava içinde midir?
- iv) İşletme rekabette kendisini nasıl konumlandırmıştır?
- v) Rekabetçi şirketlerin merkezleri nelerdedir?
- vi) İşletme rekabetçi piyasa içinde zayıf durumda olan işletmeleri hedeflemekte midir?
- vii) Rekabet piyasası işletmenin başarısında kritik başarı faktörümüdür?

- viii) Müşteriler işletmeyi, rakipsiz bir durumda mı görmektedirler? İşletme temel alım merkezi midir?
- ix) Kurulan ya da kurulmaya çalışılan ilişki pazarlaması çalışmaları sonucunda işletmeler, karlılıklarını ve alım güçlerindeki payı artırabiliyorlar mı?

2.6.1.2 Yeni Ürünler ve Çapraz Satış Fırsatları

İşletmeler ilişkisel pazarlama çalışmalarını para kazanmak ve rekabette öne geçmek amacıyla yapmaktadırlar. Bu amacın gerçekleşebilmesi için daha çok müşteriye, daha çok ürün, daha karlı ve daha sık periyotlarda satılmalıdır. Başka bir ifadeyle yeni ürünler satılabilmeli bunun yanında çapraz satışlarda gerçekleştirilebilmelidir. (Kırım, 1999; 130) Müşterilerin alım güçlerinin ve rekabetin doğasının değişmesi, işletmelere yeni ürünleri pazara sunma ve çapraz satış gerçekleştirme açısından fırsatlar sunabilmektedir. Bu durumda işletmenin pazarlama odaklarını nereye ve kimlere yönlendirmesi gerektiğini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Çapraz satış, müşteri yapısının değiştiği anlarda, stratejik planların geçerli kalabilmesi açısından önemlidir. (Brown, 1999; 99)

Müşterilerin yeni ürün veya servisleri alabilecek düzeye gelmeleri yıllar alır ve pazarlama yetkililerini müşterileri bu seviyeye getirebilmeleri, müşterilerin sürekli eğitimleri ile mümkün olmaktadır. Bu durum bazen, uzun dönemli müşteri alım gücünü artırıcı planlar dahilinde kendini göstermektedir.

Planlama öncesi mutlaka müşterilerin işletme hakkındaki görüşleri dikkate alınmalıdır. Müşteriler, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirebilirler ve kararlarında bu konuları da dikkate alırlar. İşletmeler genellikle müşterilerin dışarıdan gördüğü güçlü ve zayıf yanlarını, kendisi objektif olarak değerlendiremez. Değerlendiremediği için de, zayıf yönlerini düzeltebilecek stratejik planlar geliştiremezler. VOC sistemlerinin kurulabilmesi ve verimli sonuçlar elde edilmesi bu açıdan çok önemlidir.

Planlama aşamalarında sırasıyla üzerinden gidilmesi gereken beş temel faaliyet vardır, bu faaliyetler şunlardır; (Brown , 1997; 149)

1) İşletmenin Mevcut Durumunun Anlaşılması: Bu aşama, müşterilerin ürünlere yaptığı harcamaların kritik edilmesi ve işletmenin nereye gitmek istediğinin tasarlandığı bölümdür. Aktivitenin başarıyla ilerleyebilmesi için 3 temel düzeyin aşılması gerekmektedir.

Aktivite 1A: Alım gücünün kapasitesi: Müşterilerin toplam harcama miktarlarının anlaşılabilmesini ve gelecekte ne seviyede bir bütçeyi, işletmenin ürünlerinin tüketimine ayırabileceklerinin tasarlanabilmesini içeren çalışmalardır.

Aktivite 1B: Müşteri Potansiyelinin Anlaşılması: Müşteri satınalım potansiyelinin, gelecekteki dört ya da beş yılda ne yönde değişeceğinin bilinmesi, şüphesiz işletmeye kaynaklarını efektif kullanabilmesi açısından büyük faydalar sağlayacaktır. Bunun için, müşterilerin geçmişte alım güçlerini düşüren ya da yükselten dışsal faktörler çok dikkatli bir şekilde incelenmelidir.

Aktivite 1C: Müşterinin Alım Gücünde Yaratılan Pay: Mevcut alım gücü resminde, işletmenin aldığı payın ortaya konduğu bölümdür. Her bir işletme müşterilerinden en yüksek faydayı almak istemektedir, bunun için müşterilerin alım güçlerinde en yüksek payı almak gerekmektedir. Mevcut şartlarda bunun anlaşılabilmesi, gelecek için de tedbirler almayı kolaylaştırmaktadır.

2) Rekabet Haritasının Geliştirilmesi: Planlama aşamalarında rekabetin genel durumu her an değişebilmektedir, bu değişiklikler işletmeler açısından fırsatları ve tehlikeleri de beraberlerinde getirmektedir. Önceden hazırlanan bir şablon dahilinde, değişiklikler karşısında mevcut durum korunabilir. İşletmenin kendi kendine sorması gereken bazı sorular vardır, bu sorular şunlardır:

- Müşteriler ile kurulan ilişki karlı bir ilişki midir?
- Bu karlılığa dayalı ilişkinin ana yapı taşları nelerdir?
- Elde edilen payı artırıcı çalışmalarda bulunulmalı mıdır? Bu karlılık düzeyi daha da artırabilir mi?

3) Mevcut İlişki Seviyesi ve Hedeflenen Seviyenin Değerlendirilmesi: İşletmenin müşteri ilişkileri seviyesini geliştirebilmesi ve bu seviyenin daha karlı bir duruma getirilebilmesi için bazı kararlar vermesi gerekmektedir. İlk olarak mevcut ilişki seviyesinin değerlendirilmesi gerekir, aşağıda beş ilişki seviyesini kısaca açıklanmaktadır.

- *Normal Seviyede Ürün Sağlayıcı İlişkisi:* İlişkinin temelinde müşterilerin kaliteli fiyat ve dağıtım teşkilatı ile tüketici haline geldiği yatmaktadır, firmanın amacı sadık müşteri ilişkisi kurabilmektir.
- *Niş İlişkisi:* Bir temel atılmak ile birlikte, çapraz satış yapabilme için yeterli bir ilişki değildir. Derinliği olmayan bir ilişkidir, mevcut pozisyonun gelişmesi sadece yeni ürünlerin satışı ile gerçekleşebilmektedir.
- *Dönüşüm İlişkisi:* Müşteri işletme tarafından katma değer sağlayan bir firma olarak görülmekle birlikte, hala bir stratejik partner olamamıştır.
- *Temel Tedarikçi İlişkisi:* Bu noktada işletme en değerli mal tedarikçisi konumundadır. Potansiyel olarak çapraz satış şansı vardır.
- *Stratejik Ortaklık İlişkisi:* Bu noktada işletmenin taşıdığı riskler, hem yatay hem dikey entegrasyonlar sayesinde, müşteriler ile paylaşılmaktadır. Pazara sunulan ürünler müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını tam olarak karşıladığı gibi, müşteriler de işletmeye yüksek oranda bağımlılık ile bağlıdırlar.

4) Alternatif Stratejilerin Geliştirilmesi: Müşteriler ile daha yakın ve ilişkisel pazarlamaya uygun olan temasların geliştirilmesi adına beş ayrı stratejik yol izlenebilir. Bu yollar şunlardır;

- *Köprü Başı Tutma:* Bu strateji müşteriler ile ilişkilerde ilk teması kurabilmeyi ve müşterilerin alım güçlerinden az da olsa pay alabilmeyi içerir. "Home base" adı verilen, müşterilerin aklında yer alma, bu strateji ile başlayabilir.
- *Yeni Ürün Sunma ve Çapraz Satış Yapma:* Müşteriler ile ilk temas kurulduktan ve ticari ilişkiler başladıktan sonra, pazarlama ekibi pazara yeni ürünler sunma ya da çapraz satışlar gerçekleştirme yolları ile, pazar payını artırmayı ister.
- *Müşteriler İçin Yeni Alım Merkezleri Tanımlayabilme veya yaygınlaştırma:* Müşteriler için tek bir alım merkezi yeterli olmaz, aslında işletmeler için en istenmeyen şeylerden birisi de, müşterilerin işletmeden sadece tek bir grup ürün almalarıdır. Bu yüzden işletmeler, stratejik öneme sahip müşterileri için, değişik alım merkezleri (buying center) yaratabilme veya yayabilme zorunluluğundadır.
- *Yeni Karlılık Yaratıcı Stratejileri Uygulama:* İşletmeler müşterileri açısından, daha fazla katma değer yaratıcı ilişki yollarını bulup, uygulama zorundadırlar. Bu yolla müşterilerin işletmeyi terk etmesi de engellenebilir. Strateji, müşteriler açısından daha fazla karlılık elde edebilme ve ürünlerin akılda kalma oranlarını yükseltme olarak kendini gösterir.

- *Yeni Fikirler Geliştirebilme ve Alım Gücünde Daha Fazla Pay Alabilme:* Strateji, müşterilerin akılda kalma oranları yükseltmekte ve müşterinin firmaya bağlılığı artırmayı amaçlamaktadır. Müşteri açısından bakıldığında, işletme kendisi ile stratejik ortaklık kurabilme fırsatını vermektedir.

5) Sınırların Tanımlanması: Birçok durumda ortaya çıkan sınırlandırmalar, güçlü bir satın alım gücünden faydalanabilmenin önündeki en büyük engeldir. Sıklıkla ortaya çıkan engeller şunlardır;

- *İşletme/Ürün Yeteneği:* İşletmenin ürün üretebilme yeteneği kendisini, rekabetçi pazarlarda ürünlerin pazara girebilmesi ve desteklenebilmesi şeklinde göstermektedir.
- *Müşteri Algısı:* Müşterilerin işletmeyi nasıl algıladıkları özellikle çapraz satış gerçekleştirebilme fırsatları esnasında engellemeler ortaya çıkarabilmektedir.
- *Rekabetçi Pozisyonu:* Pazardaki rekabet resminde işletmenin bulunduğu yer, alım gücündeki payın belirleyicilerinden birisidir.
- *Servis Hizmetlerin Kalitesindeki Problemler:* Müşterilerin işletme hakkında servis hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara karşı olumsuz düşünceleri, elde edilmesi amaçlanan başarı karşısında özellikle kötü referans olarak kendini gösterebilmektedir.

2.6.1.3 Sektöründeki Diğer Firmaların Yararlı Olabilecek Çalışmalarının Adaptasyonu.

Kıyaslama, pazardaki rakipleri inceleyerek, işletmenin kendisini kıyaslayarak, yeni bazı kavramların farkına varabilmesi ve kendini yeniden organize edebilmesidir. (Gordon, 1998;139) Stratejik aksiyon planlarında kıyaslamaya yer verilerek, mevcut zorluklar görülebilmekte ve fırsatlar değerlendirilebilmektedir.

İşletmeler, yerli ya da uluslar arası rakiplerinin, müşteri ilişkileri yönetimi tecrübelerini kendi ilişkisel pazarlama çalışmalarında kullanabilmektedir. Literatürde 11 C olarak yer alan adaptasyon çalışmaları aşağıda gösterilmektedir.

Customer, Categories, Capabilities, Cost , Control of cash process, Collaborations& Positioning, Customizations, Communications, Customer Measurement, Customer Care, Chain of Relationship.

Kıyaslamanın yapıldığı birçok alan olmakla birlikte, ilişkisel pazarlama alanında kıyaslama yolunu kullanan işletmeler, mevcut yeteneklerini ve elde etmek istedikleri öncelikli yetenekleri, yukarıdaki 11 C doğrultusunda, rakip işletmelerle kıyaslamaları faydalı olabilmektedir.

Kıyaslamanın oldukça etkileyici olan bir başka yolu da, kıyaslama yapacak işletmenin kendisini rakibinin müşterisi olarak konumlandırmasıdır. Bu tarz özellikle son yıllarda sıkça kullanılmaktadır. Burada ilk olarak kıyaslamanın yapılacağı bir ana süreç seçilmekte ve bu seçilen sürecin temel müşterisi olmaya çalışılmaktadır. Xerox şirketi bu yolu geçmişte kullanmıştır. (Jacobson ve Hillkirk, 1986;230) Şirket Kodak'ın fotokopi makinelerinde detaylı bir inceleme yapmıştır. Makineler arızalandığında, Xerox Kodak'ın teknisyenlerini çağırarak, onların sorunu teşhis sürelerini, yedek parçaları yerleştirme sürelerini ve yerinde tamiri ne kadar sıklıkla ertelediklerini (çünkü yanlarında yedek parça taşımıyorlar, tamiri merkezde gerçekleştiriyorlar) durarak seyretmektedir. Bu gözlemler sonucunda yapılan tamiratların dayanıklılığı ve servis kaliteleri hakkında notlar vermektedirler.

Kıyaslama sonucunda elde edilen sonuçlar stratejik planlama çalışmalarına girdi oluşturmaları hedeflenmektedir. Bu nedenle kıyaslamadan sonra, işletmenin bazı sorulara yanıt araması gerekmektedir.

- İşletme kıyaslamadan neler öğrenmiştir?
- Rakip işletmenin pozisyonumu nasıl doldurmuştur?
- Rakip ilişkisel pazarlama stratejileri olarak neler kullanmaktadır?
- Rakip müşterileri ve kanal ortakları işletme için hedef pazar olarak seçilebilir mi?

2.6.2 Uyarılama Planının Geliştirilmesi Veya Oluşturulması.

Bu bölümde, daha önce tanımlanan stratejik öneme sahip olan müşterilere, etkili bir şekilde ilişkisel pazarlama planlarının nasıl uyarılacağı incelenmektedir. Dikkat edilmesi gereken bir konu, plan içinde bazı işlemlerin organizasyonun içinde değil, dışarıdan danışmanlık yapan firmalar tarafından dış kaynak kullanımı yoluyla yapılabileceğidir.

Müşteri İlişkileri sorumlusu ve takımı, planın uyarlama çalışmalarında, mutlaka merkezde yer alan üç konuya odaklanmalıdır.(Brown, 1999;254)

- *Kritik Amaçlar:* Her plan içinde mutlaka mükemmel olması gereken noktalar yer almaktadır. Bu amaçlar Critical Few Objectives (CFO's) olarak adlandırılır. VOC süreçleri sonucunda sisteme dahil olan bilgiler, başarı yolunda en önemli köşe olmaktadır.
- *Kim, Neden ve Ne zaman?* Planın uyarlama takvimi sırasında, süreçlerin yeniden tanımlanması kime, neden ve ne zaman gerçekleşecektir?
- *Genel Ekonominin de Hedeflenmesi:* Plan her zaman içsel başarılar ve masa başı ön görüler ile gerçekleşmemektedir. Dış dünyanın değişiklikleri aynen plana yansıtılmalıdır.

Uyarlama planının geliştirilmesi esnasında dikkate alınması gerekenler şunlardır;

- İşletmenin kendini nerede konumlandırmak istediği, ilişki çaprazlamasında önemli bir yer tutmaktadır.
- Müşterilerin alım kriterlerinin neler olduğu analiz edilmesi gerekmektedir.
- Müşterilerin problem/hedef ilişkisi ile işletmenin ürün/servis denklemleri arasında doğru bir birleşme olmaktadır.
- Uyarlama planı işletmeyi rakiplerinden keskin çizgilerle ayırabilmektedir.
- Servis hizmetlerinin kalitesi, müşterilerin sorunlarını çözebildiği sürece anlam ifade etmektedir.
- Geçmiş de olsa tüm başarıların kayıtları olmalı ve bu günün ürün/servis kalitesi için haklı birer şöhret olarak kullanılabilmelidir.

Örnek olarak bir planlama tablosu çalışmanın devamında gösterilmektedir.

Tablo 2.6: Planlama Tablosu .(Brown, Stanley A.(1995). What Customers Value Most. John Wiley & Sons, Toronto;224

Hedefler		
	<i>İlk Yıl</i>	<i>İkinci Yıl</i>
Gelirler toplamı		
Net kar		
Yeni müşteriler		
Hedef bölgeler		

Yukarıdaki örnek şablona başka hedefler de eklenebilmekte, önemli olan bu hedeflerin ölçülebilir olmasıdır.

Konunun en başında, ilişki pazarlamasının iş süreçlerine uyarlama aşamasında bazı durumlarda kaynak kullanımının da görülebileceğini belirtilmişti. Dış kaynak kullanımının nedenlerine bakıldığında; Stanley Brown tarafından Pricewaterhouse adına yapılan IDEAS 97 araştırmasında işletmelerin %33'ü operasyonel giderlerini düşürdüğü, %23'ü operasyonlarını geliştirdiği, %23'ü sermaye kullanım maliyetini azalttığı, %26'sı esnekliği artırdığı ve %32'si müşteri servislerinin kalitesini artırdığı için dış kaynak kullandıklarını belirtilmiştir.

Uyarlama çalışmalarında bir şablon kullanılması gerekmektedir, bu şablonda olması gerekenler şunlardır:(Gökaliler, 2002)

- İşletmenin müşteri ilişkilerinin ne olacağı
- Proje takvimi ve bütçenin sınırları
- Proje takımının kimlerden oluşacağı
- Mevcut sistemin ölçülmesi
- Farklılıklar Analizi
 - *İş süreçleri (Müşteri İlişkileri)*
 - *Bilgi stratejisi*
 - *Müşteri değerlendirme sistemi*
 - *Kurum kültürü*
 - *Ar-Ge kültürü*

- *Rakipler*
- *Teknolojiden yararlanabilme*
- Müşteri dilimlendirmesi
- Değişim sürecinin içeriği
 - *Müşteri diyalogları*
 - *Kıyaslama*
 - *Müşterilerin düşünceleri (VOC)*
 - *Müşteri ilişkilerinde kurum kimliği geliştirme*
 - *Müşteri ilişkileri süreçlerinin gözden geçirilmesi*
 - *Süreçlerin değişimler karşısında yeniden inşası*
- Etkinlik planlaması
 - *Proje uygulama planının belirlenmesi*
 - *Proje takımlarında görev dağılımı*
 - *Proje denetim toplantılarının planlanması*
- Teknolojinin seçimi ve uyarlanması
- İlgili bölümlere sık ve etkin eğitimler
- Diğer bölümlere bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi
- Proje sonrası performans ölçümü
- Sürekli iyileştirme çalışmaları

İlişkisel pazarlama çalışmalarının uyarlanma çalışmaları beraberinde bir teknolojik yatırımı da getirir, şu anda hem yerli firmaların ürettiği yazılımlar hem de uluslararası firmaların ürettiği geniş kullanımlı veri madeni yazılımları kullanılmaktadır.

Uyarlama çalışmalarına iyi bir örnek olarak Japonya'da, görülen **ZAİBATSU** ve **KEİRETSU** örgütlenmeleri bir vaka analizi şeklinde aşağıda gösterilmektedir.(Tissen, Deprez, Andriesen, 1998) Söz konusu uyarlama çalışmaları ile ilgili olarak Dell Computer şirketinin bu alandaki başarısını örnek bir vaka çalışması şeklinde sunulmasının yararlı olabileceği düşünülebilir.

Örnek Vaka Analizi

İkinci Dünya Savaşından önce, Japon iş dünyasında geniş aile şirketlerinin egemenliği söz konusuydu ve bu aile işletmelerine Zaibatsu adı verilmekteydi, en büyük Zaibatsular Mitsubishi, Mitsui ve Sumitomo idi ve Japonya'nın en büyük endüstri, finans ve servis işletmeleri bunların kontrolü altında bulunmaktaydı. Savaş sonrasında ise sendikaların oluşması ile Zaibatsular güçlerini kaybetmiş ve parçalanmışlardır.

Fakat ekonominin tekrar toparlandığı yıllar olan 1950, 60 ve 70'lerde birçok firma, artık ortadan kalkmış Zaibatsu'nun yerleşik kurallarına sadık kalarak, yeni bir geleneksel iş düzeni kurmaya çalışmışlardır. Bu çabalara Keiretsu denilmiş ve Japon iş dünyasında bu kez de, yabancı firmaların artan ticari faaliyetleri karşısında yeni bir örgütlenme olarak yerini almıştır. Keiretsu'lar sermaye yapılarının karşılıklı ortaklığına dayanmaktaydı, Keiretsu'ları oluşturan her bir firmanın diğerinde eşit sayıda hissesi vardı. Böylece her katılımcı şirketin finansal değerlerinin değişmeden korunması mümkün olmaktaydı.

Müşteri ilişkilerinde üçüncü aşamayı yaşayan işletmelerde, Keiretsu tarzı düşünce yapısının 21. yy. normlarına göre değişime uğramış hali görülebilmektedir. Bu tip işletmelerin kendilerine temel aldıkları yapı, bir araya gelerek müşterilerini şirkete bağlı bir hale getirmeye çalışırken, eş zamanlı olarak müşteri ilişkilerinin katma değer yaratma katsayısını sürekli artırmak şeklinde açıklanabilmektedir.

Yeni yüzyılın işletmelerini başarıya götürebilecek birçok düşünce tarzı, Keiretsu tipi örgütlenmelerde yer almaktadır. İş dünyası, şirketlerin birleşmeleri, kaynakların etkin bir şekilde müşteri ihtiyaçları ile eşleştirilmesi ve hedeflere ulaşma adına, özellikle müşteri isteklerinde, bazı süreçlerini dış kaynak kullanımına açmalarını görülebilmektedir. Keiretsu tipi düşünce tarzı, işletmelerin ortaklıklar kurarak, ortak hedefleri geliştirme ve gerçekleştirmeleri olarak açıklanabilmektedir. Bu tip örgütlenmelerde en temel konu, bilginin paylaşımıdır. Keiretsu, kısıtlı kaynakların, müşteriye ulaşılabilmede en yüksek fayda ile kullanılabilmesinin önemini bilen bir iş dönüşümü olarak da ortaya çıkmaktadır.

Keiretsu tipi örgütlenmelerin günümüzdeki en iyi örneklerinden birini, Dell Computer şirketi oluşturmaktadır. 1996 yılında Michael Dell ve şirketi, yatırımcılarına %198'lik bir kar sağlamıştır. Bu etkileyici tablo, şirketin Keiretsu düşüncesini Müşteri İlişkileri Yönetimi konusundaki uygulama başarısından, diğer bir ifadeyle şirketin müşteri odaklı olabilmesinden kaynaklanmıştır. Dell Computer şirketinin müşteri ilişkileri yönetimi konusunda yalın fakat uygulanamazsa başarının sağlanamayacağı bir modeli vardı; bu model müşterinin isteğini anlamak ve müşterinin arzularını tatmin etmeden karlılığın sağlanamayacağının bilinmesi üzerine kurulmuştur. Bu modelin özellikleri şunlardır;

- Yüksek hacimli müşteriler ile, profesyonel ve aracısız ilişkiler kurabilmek,
- Ürünlerin üretilmesi aşamasında yalnızca müşteri isteklerine yoğunlaşmak,
- Satışlarda perakendeci kanallarını kullanmadan müşteri ile doğrudan ilişkiye geçmek,
- Kaliteye odaklanmak, stokları azaltmak ve nakit akış hızını arttırmak.

Görüldüğü gibi şirket, seri üretimlerden, tedarikçikleri de müşteri yapma düşüncesine geçiş yapmakta ve böylece stok maliyetlerini de aşağıya çekebilmektedir.

Dell Computer, telefon başında çalışan personel kullanmaya başlamış ve bu şekilde müşterilerin ürünlere ait tasarım ve donanım isteklerini birinci elden öğrenebilmiştir. Dell Computer'ın iş modeli üç ayaklı bir masaya benzetildiğinde, bu masanın ayakları;

- Hız ve akışkanlık,
 - Karlılığın artırılması çabası,
 - Sürekli gelişme.
- şeklinde isimlendirilebilmektedir.

Üretilen her bir bilgisayar, müşterinin isteğini bire bir karşılayabilecek özelliklerde benzersiz olmaktadır. Dell Computer'ın yapısını düşük maliyetle, doğrudan pazarlamayla, yüksek kar oranlarıyla, müşterilere özel üretim satışları oluşturmaktaydı. Dell, müşterilerine özel bir hizmet sunabilmek için organizasyon içindeki iletişimin önemli olduğuna inanmaktadır. Şirket çalışanlarına

bu tip bir örgütlenmenin ve iş yapış şeklinin neden kullanıldığını anlatabilmek için uzun süreler harcanabilmiştir.

2.7 Kurum Kültürünün Değiştirilmesinde İlişkisel Pazarlamanın ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Rolü.

Çalışmanın bu bölümüne kadar, hem niteliksel hem de niceliksel yöntemlerin kullanımı yoluyla müşterilerin işletmenin süreçlerine nasıl dahil edilebildiği ve bu durumun sonuçlar üzerinde ne düzeyde etkili olabildiği konusunda bilgi verilmiştir. İlişkisel pazarlamanın odak noktasında müşterilerin olduğunu ve işletmelerin amacının da müşteriler ile mümkün olduğunca yoğun iletişim kurarak, müşterilerin görüşlerini ve ihtiyaçlarını anlamak olduğu belirtilmektedir. Müşterilere işletme hakkında karar vermeleri veya yargılamada bulunmaları için uygun ortamın hazırlanması, müşteri ilişkileri yöneticilerinin temel yaklaşımlarından biri olmaktadır.

Müşterileri dinlemek ve müşterilerin isteklerine göre harekete geçmek birbirlerinden farklı iki aktivite olmaktadır. (Anton, 1996 ;129) Örnek verilmez istenirse, bu günün etkileyici bilgi teknolojileri ile, müşterilerin satın alma faaliyetleri kolaylıkla izlenebilmekte ve müşterilerin tercihlerindeki değişimler rahatlıkla değerlendirilebilmektedir. Yöneticilerin bu değişimleri kullanarak, iş süreçlerini yeniden şekillendirmeleri çok farklı bir çalışma olmakta, yalnızca bunları izlemeleri ve değerlendirmeleri ise bir diğer farklı çalışma olmaktadır. Geniş çaplı müşteri ilişkileri stratejisi kurabilmek, başarıda tek başına yeterli olmamaktadır. Temelde gerekli olan, çalışanlara yetki vererek müşteri tatmini sağlamak, kurumun tamamını bu iş için motive edebilmek ve çalışanların eğitimlerini tam olarak verebilmektir. Eğer işletmelerin müşteri hizmetleri yetkilisi müşterilere yaşadığı sorunlarının, işletme açısından çözülmesi gereken en önemli konu olduğunu hissettiremezse, bu gün küçük bir sorun olarak başlayan konular, işletmenin geleceğinde müşterilerin kaybına neden olan sorunlar haline dönüşebilecektir. (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1991) Servis hizmetleri müşteri ile işletme arasındaki en önemli bağdır ve kötü bir şöhretin telafisi oldukça zordur.

Örgütsel stratejilerin temeline müşteri odaklılığın ve müşteri tatmininin yerleşmesi ile, kurum geneline bir değişim kültürü yerleşmeye başlamaktadır. Bu değişim süreci tepe yönetiminin desteğinden yoksun olarak çalıştırıldığında, ilişkisel pazarlama projelerinin başarısından söz edilememektedir.

Verilen bilgilerin ışığında, müşteri odaklı yönetim tarzı ve ilişkisel pazarlama çalışmaları için geleneksel yapıdaki pazarlama anlayışının yetersiz kaldığını söylemek zor değildir. Bu nedenle, ilişkisel pazarlama süreçleri ile çalışan işletmelerde, kurumsal bir değişim yaşanmaktadır.

2.7.1 Müşteri Odaklılık Kavramı

Müşteri odaklılık, işletmelerin ve çalışanlarının, müşterileri ile olumlu deneyimler yaşayabilmeleri için, yeniden düzenlenmelerini ifade etmektedir. Bu tanımın yerine getirilmesi için örgüt kültürünün, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını fazlasıyla karşılanabileceği, bir yapı kazandırmak gerekmektedir. (Anton, 1996 ;131)

Müşteri odaklılığın ana amacı, işletmenin bütün ihtiyaçlarını karşılayabileceği konusunda müşteriye görüş açısını kazandırabilmektir. İşletmeler açısından uygulaması hayli zor olan bu görüş açısı, rekabetçi pazarlarda, rekabetin kurallarını kendilerinin belirleyebilmeleri açısından sinerji kazandırabilecek tek üstünlük haline gelebilecektir.

Bugün, işletmelerde iki ayrı yaklaşım göze çarpmaktadır, bu iki ayrı yaklaşım müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerini tam anlamıyla kullanan işletmeler ile süreçlerini müşteri merkezli yönetmeyen işletmeler arasındaki farkları göz önüne alabilmektedir. Bu iki ayrı yaklaşım aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.7 : İşletme Stratejilerinde Yer Alan İki Ayrı Yaklaşım.(Anton, Jon.(1996). Customer Relationship Management, Making Hard Decisions With Soft Numbers. Prentice Hill, New Jersey;131

<i>Kar Odaklılık</i>	<i>Müşteri Odaklılık</i>
Süreçlerde standart ve değişmeyen yaklaşımlar kullanılmaktadır	İş süreçleri müşterilerin ihtiyaçlarına göre düzenlenmektedir
Teknik yetenekler temeldir	Kişiler arası iletişim yetenekleri temeldir
Yalnızca satış elamanları müşteriler ile ilişkiye geçebilmektedirler	Her çalışan müşteri ile direkt ilişki kurabilmektedir ve müşterileri dinlemektedir
İşletme politikaların değişmesi oldukça zordur	İşletme politikalarında esneklik hakimdir
Mali durumlar ilişkilerde odak noktadır	Müşteri ilişkileri yönetimi ilişkilerde odak noktadır
Karlılık hedeflerin ilk sırasında gelmektedir	Müşteri tatmini ilk sırada gelir.

İşletmeler, süreçlerini müşteri odaklı hale getirmeyi, ilişkisel pazarlamayı kullanmayı ve süreçlerini yeniden düzenlemeyi ve bunları yaparken de, teknolojik destek almayı istemektedirler. Fakat teknolojiyi sadece mevcut süreçlerin hızlanması ve efektif olması için kullanmak yeterli olmamaktadır. Teknoloji müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi adına kullanıldığında gerçek etkinliğini yakalamaktadır.

2.7.2 Müşteri Odaklı Kurum Kültürünün Yaratılması

İş dünyasının tecrübelerinden hareketle, müşteri odaklılık kültürünün bir işletme içinde etkin olabilmesi için altı adımın geçilmesi gerektiğini belirtebiliriz. (Matter, 1993; 11) Bu adımlar şunlardır:

1. İşletmenin bütün iş kollarının, satış öncesinden satış sonrasına kadar, müşterilerle devam eden bir ilişki kurabilmek için tanımlanabilmesi gerekmektedir. Sistemin veyapıların yenilik getirici şekilde değişimleri, fonksiyonlar arası çapraz düşünce sisteminin kullanılması, merkezi yapıdan sıyrılma ve stratejik kararlar veren

birimlerin kurulması, iş kollarının yeniden tanımlanmasının sonuçlarındandır. Geniş ve hantal organizasyonların, müşteriler ile daha yakın temas kurabilecek yapılara doğru dönüşüme uğramaları gerekmektedir.

2. Müşterilerin rolleri, özellikleri, finansal alım güçleri ve ihtiyaçları temel alınarak tanımlanabilmeleri ve ayrıştırılmaları ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Hiçbir işletme bütün müşterilerinin aynı tatmin derecesinde olmasını bekleyemez. Bazı özel ürün ve hizmetler, sadece özel bazı müşteri grupları içindir. Bunlar hedef müşteriler ya da niş müşteri gruplarıdır.
3. Müşterilerin, ürün ya da hizmetlerdeki, alımları esnasında bulmak istedikleri öncelikleri belirlenmelidir. Örneğin, Ford Motor Co. müşterilerinin gözünde "transportation provider" olarak yer almaktadır. Müşteriler Ford Motor Co.'nun birçok aracı ürettiğini bilmekte ve şirketi kendi gözlerinde hizmet sağlayıcı bir konuma koymaktadırlar. Aynı şekilde Whirlpool'un yöneticileri şirketin misyonunu yeniden tanımlarken, müşterilerin görüşlerine odaklanmış ve kendilerini bir bulaşık ya da buzdolabı üreticisinden daha çok, yemeklerin koruyucusu olarak konumlandırmışlardır.
4. Beklentilerin karşılanma oranı sürekli olarak ölçümlenmelidir. Müşterilerden gelecek güvenilir ve sağlam bir geri besleme sistemi oluşturulması değişim için gerekli bir sistem olmaktadır.
5. Müşterileri tatmin eden servis hizmetleri, işletmeler için hem kaynak yaratıcı hem de kaynakların tasarrufunu sağlayan özellikler taşıyabilmektedir. Bu yüzden, süreçler ile ilişkili olan tüm işletme çalışanları sürekli olarak eğitimlerden geçirilmeli ve sistemin başarılı bir şekilde devamı sağlanmaya çalışılmalıdır. Müşterilerin işletmeye duyduğu beğeni düzeyi sadece üst yönetimin yönetsel bazı avantajlarından kaynaklanmaz, müşteriler açısından kimi zaman şirket çalışanları ile kurdukları iyi ilişkilerde tercih unsuru olabilmektedir. Forum Cooperation, çalışanlarının şirkete bağlı kalmalarında etkili olan en önemli olgunun, müşterilerin şirketten iyi hizmet aldıklarını, düşünmeleri gerçeği olduğunu ortaya koyabilmektedir. (Davis, 1992; 35)
6. Geçmişte kullanılan yönetim tarzlarından geçerli olan üretim ölçme sistemleri (çalışanın günde ürettiği ayakkabı miktarı gibi), yeni ekonomide geçerliliğini kaybetmiştir. Müşteri ilişkilerini kullanarak, müşteri tatmin düzeyini yükseltici

alışmalar yapan çalışanların başarı grafiklerini ölçebilmek için yeni sistemler geliştirilmelidir. .

Amerikan Yönetim Birliği tarafından yapılan araştırmaya göre, işletmeler her yıl müşterilerinin ortalama %35'ini kaybetmektedirler. Bu değerde bir kayıp milyonlarca doların kaybedilmesi anlamına gelebilmektedir. Yine yapılan bir başka araştırmaya göre, herhangi bir zaman diliminde işletmenin hizmetlerinden memnun olmayan % 27'lik bir kesimin, sadece %4'lk bir kesimi şikayetlerini işletmeye bildirmektedirler. (Lawton, 1991; 71)

Geçerli olan işletme kültürlerinde, çalışanlar müşterilerin geri beslemelerinden korkmaktadırlar. Bunun nedeni gelen bir çok olumsuz geri beslemenin, işletmeye değil de kendi kişiliklerine karşılık geldiğini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Eğitimler ve teknolojik gelişmeler ile, işletmelerin belki de en önemli iş yapış kaynağının, müşterilerden gelen şikayetler olduğu, ilişkisel pazarlama çalışmaları içinde işlenmektedir. Toplam altı iş süreci dizayn ederek, müşterilerden gelen şikayetleri almak ve bu şikayetleri, değişen şirket kültürü içinde harmanlamak mümkün olmaktadır. Bu süreçler şunlardır;

- 1) alışanların, her bir müşteri şikayetinin aslında birer fırsat olduğunun farkına varmaları sağlanmalıdır.
- 2) alışanların, bir haftada ne kadar müşteri şikayeti gelebilir, şeklinde meydan okumaları teşvik edilmelidir.
- 3) Müşteriler, söylediklerinden anlam çıkarılacağını hissettikleri anda, şikayetlerini belirtmektedirler. Bu yüzden, "Yolculuğunuz nasıl geçti?" şeklinde bir soru yerine, "Yolculuğunuzun daha iyi geçmesi için neler yapabiliriz?" şeklinde bir soru formunun kullanılması sisteme entegre edilmelidir.
- 4) alışanların, müşteri şikayetleri ile yüz yüze gelmeleri için cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Bu, bilgi akışını hızlandıracak olan çalışmalardan birisidir ve çalışanların kendilerine güven duymasını sağlayabilecektir.
- 5) Sistem içerisinde şikayetini belirten müşteriyi de, şikayeti dikkate alarak çözüm üretmeye çalışan şirket çalışanını da ödüllendirmek gerekmektedir.
- 6) Müşteri şikayetlerinin süreçlerin başarısını ölçmek için geri besleme olarak kullanılmasının, değişim kültürünün bir parçası olduğu çalışanlara anlatılmalıdır.

2.7.3 İlişkisel Pazarlama Süreçlerinin Uygulanması Sonucunda Değişen Örgüt İçi İlişkiler

İlişkisel pazarlama uygulamalarının şirketin bütününde değişim yaratabilecek bir kapasitede olduğu ve müşteriler ile kurulacak iki yönlü ilişkinin temelinde bulunduğu belirtilebilmektedir. Bununla beraber, müşterilerden gelen istekler sadece işletme tarafından gerçekleştirilememekte, işletmenin dış çevredeki ortakları da olayın içine katılmak zorunda kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin sermayedarları, çalışanları, tedarikçileri, dağıtım kanalları, dış kaynak kullandığı üçüncü parti işletmeleri işletmenin kurduğu ilişkilerin potansiyel güçlü ayaklarını temsil etmektedirler ve müşterilerin işletmeyi bir bütün olarak görebilmelerini sağlayabilmektedir. (Gordon, 1998; 252)

İşletmenin dış dünya ile kurduğu ilişkilerin tarafları aşağıda çıkarılmaktadır:

- Yatırımcılar, hisse sahipleri
- Dağıtım kanallarının elemanları
- İşletme çalışanları
- Tedarikçileri
- Ortakları

Yukarıda belirtilen zincire müşteriler başarılı bir şekilde uygulanmadığı sürece diğer ortaklar da ortaklaşa faydadan yararlanamamaktadır. Bu yüzden müşterilerin fayda sağlayıcı yapılara dönüştürülebilmeleri çok önemlidir. İşletmenin dış ilişkilerde bulunduğu birimler ile ortak fayda esasına göre çalışması gerekmektedir. Bu faydalar aşağıya çıkarılmıştır:

- Karşılıklı elde edilebilecek olan fayda,
- Gelişmenin sürdürülmesi için çaba sarfedilmesi,
- Uzun dönemli ilişkilerin kurulabilmesi,
- Çözümler sağlamada real time çalışabilme,
- Bilginin paylaşımını gerçekleştirebilme,
- Sistemin bütünleştirilmesi,
- Açık uçlu iletişimi sisteme dahil edebilme.

3 Lojistik Sektörü Ve Bu Sektörde İlişkisel Pazarlama Çalışmaları

Lojistik alanında yapmış olduğu bilimsel çalışmalarla tanınan R.H. Ballou, kitabının giriş kısmında (Ballou, 1992) lojistiğin düşünüldüğünden çok daha önemli olduğunu ve işletmelerin bu konuya hem eğitim hem de uygulama anlamında daha da dikkatli eğilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Özellikle de küreselleşme süreci göz önünde bulundurulduğunda, artık lojistik işletmeler için vazgeçilmez bir hizmet haline gelmektedir. Ülkemiz için çok yeni ve gelişme sürecini yaşayan lojistik sektörünün arzu edilen seviyeye ulaşması ancak lojistik konusunda gerek eğitim, gerekse uygulama düzeyinde hizmet eden uzmanların lojistik bilimini insanlarımıza tam anlamıyla anlatması ile mümkün olabilecektir.

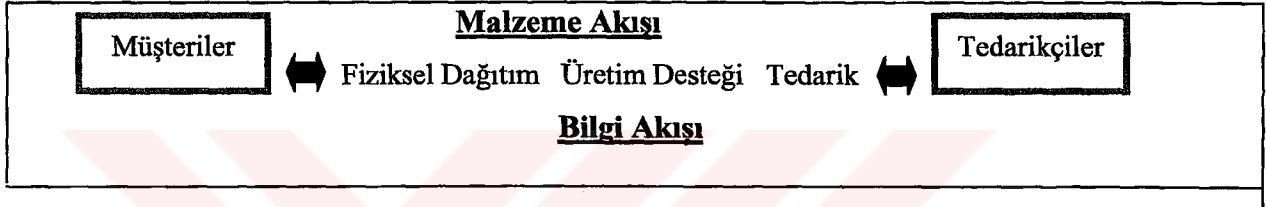
Lojistik süreçlerinin sonuca giden bölümünde insanın etkisi önemli bir faktördür. Özellikle yapılan işlemler sonucunda, diğer iş akışları için, değerler üretebilen lojistik sektöründe müşterinin etkisi ön plana çıkmaktadır. Arzın çok geniş olduğu ama talebin aynı oranda gelişmediği lojistik sektöründe, rekabet yönünü değiştirmek adına yapılması zorunlu olan değişikliklerin başında ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları gelmektedir.

3.1 Lojistik Sektörünün Tanımı ve Oluşum Süreci

Lojistik kelimesinin kökeni askeri bir terimdir, bu nedenle de ilk uygulamaları askeri alanlar ve savaş sahaları olmuştur. Ancak lojistik kavramının önemi, II. Dünya Savaşı sonrası anlaşılarak; lojistiğe bilimsel bir konu olarak bakılmaya başlanmıştır. (Tunçbilek, 2002) Lojistiğin günümüzde kabul gören en geçerli tanımı The Council of Management kuruluşu tarafından yapılmaktadır. Bu tanıma göre; "Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmeti ve bilgi akışının, başlangıç noktasından (kaynağından), tüketildiği son noktaya (son kullanıcı) kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir." Bu noktada açıklanması gereken iki önemli kelime vardır; bu kelimeler müşteri ve tedarik zinciridir. Lojistik hizmet sağlayıcıları açısından müşteri, her çeşit

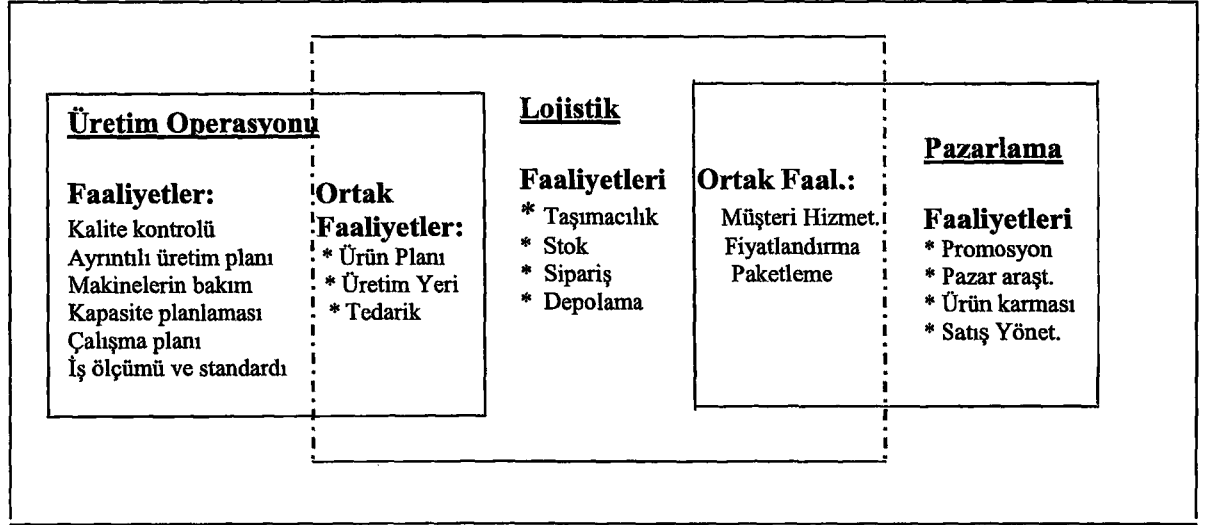
teslim noktasıdır ve genellikle teslim noktaları; firmaların üretim depolarındaki doklardan ve depolardan toptancılardan, perakendeciden tüketicinin evi ve tedarik noktalarından fabrikalar arasında değişkenlik göstermektedir. Açıklanan bu iki süreç işletme lojistiği altında birleştirilmiştir. (Ballou, 1992)

Tedarik zinciri; tüketiciler, üreticiler, toptancılar, dağıtıcılar, perakendecilerden ve müşterilerden meydana gelmektedir. Lojistik servis sağlayıcıları, tedarik zinciri içerisinde malzeme ve bilgi akışını sağlayarak, tedarikçi ve müşteri arasında köprü görevini görmektedir. (Bowersox ve Helferch, 1996) Aşağıda yer alan şekil bu ilişkiyi açıklayabilmektedir.



Şekil 3.1 Tedarik Zinciri Yönetimi (Kaynak: Bowersox, Donald ve Helferch, Closs D.(1996). Logistical Management, Fourth Edition, Macmillan Publishing Co., New York

Pazar araştırmaları sonuçlarından müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları anlaşılabilir. Seçilen ürün için gerekli ham madde, yarı mamül ve parçalar uygun tedarikçinin seçilmesiyle satın alınarak üretim noktalarına götürülmektedir. Üretim aşamasından geçen bu maddeler son ürün olarak, dağıtım kanalları üzerinden kullanıcılara ulaştırılmaktadır. Malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım aşamalarında stok ve taşıma stratejileri belirlenerek işletmelere katma değer sağlanabilmektedir. Devam eden şekilde, üretim, pazarlama ve lojistik bölümlerinin ortak çalışması sonucunda gelişen, günümüzün lojistik anlayışı gösterilmektedir.



Şekil 3.2 Yeni Lojistik Anlayışı (Kaynak; Ballou, R.(1992). Business Logistics Management, Fourth Edition, Prentice-Hall, NY

Bir dönem A.B.D'nin İtalya Büyükelçiliğini yapmış olan Reginald Bartholomew, Kuzey İtalya'nın bugün Avrupa'nın en zengin bölgelerinden birisi olmasının nedenini aşağıda şöyle açıklamaktadır;

"Diyelim ki Fransa'ya, Almanya'ya ve İtalya'ya gittiniz ve biraz mor peynir almak istediniz, ne olur? Fransızlar size der ki; Mösyö, peynir hiçbir zaman mor olmaz. Almanlar der ki; Bayım, bu sene ürün kataloğumuzda mor renkli peynire yer vermedik ama beklerseniz getirebiliriz. İtalyanlar der ki; Beyefendi, morun hangi tonunu tercih edersiniz acaba?" (Ballou, 1992)

Müşterilere verilen "yok" veya "eğer biraz beklerseniz..." gibi olumsuz yanıtlar karşılığında, işletmeler de müşterilerinden olumsuz bir yanıt alacaklardır. Sonucunda işletmelerin satışları hızlı bir şekilde düşebilecek ve rekabet gücünden kayıplar meydana gelebilecektir. Günümüzde geleneksel dağıtım zinciri ya da dağıtım yönetimi yaklaşımları, küresel dünya pazarlarının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalabilmektedir. Bu durum, hızla değişen müşteri beklentileri, organizasyonlarda ve üretim teknolojilerinde, müşteri odaklılığı temel alan değişikliklere gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Müşteriler, istek ve ihtiyaçları karşılanırken almak istedikleri ürün veya hizmeti arzu ettikleri zamanda, yerde ve

uygun fiyatta bulmayı istemektedirler. Aksi durumlarda ise hemen başka ürün ve hizmete yönelmektedirler. Bu nedenle işletmeler için ürün kalitesi ve çeşitliliğini artırmak tek başına yeterli olmamakta, müşteri odaklı düşünceleri de gerekmektedir.

Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap vermede en etkin yollardan biri de lojistik uygulamalarıdır. Çünkü lojistiğin işletmelere sağladığı en temel hizmet; doğru ürün ve hizmeti; doğru yere, doğru zamanda ve uygun koşullarda ulaştırabilmektir.

3.1.1 Türkiye Ve Dünya Lojistik Pazarının Genel Görünümü

Araştırmanın bu bölümünde, 2002 yılında Ernst&Young tarafından gerçekleştirilen, Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması'ndan yararlanılmıştır.

Yakın zamana kadar lojistik firması denildiğinde, göndericilere nakliye hizmeti sunan şirketler düşünülmekteyken, son yıllarda sektördeki değişimler ve sektördeki işletmelerin iş yapılarının yeniden şekillenmesi ile birlikte, lojistik sektörünü tanımak ve tanıtmak zorlaşmıştır. Sektöre bakıldığında, lojistik hizmeti sunan firmalar aşağıda gösterilen dört stratejik boyutta değerlendirilebilmektedir;

- **Coğrafi Kapsam:** Coğrafi kapsam ve müşteri tabanı açısından firmalar yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası ve global firmalar olarak sınıflandırılabilir.
- **Varlık Tabanı:** Lojistik hizmeti veren firmaların bir kısmı, operasyonlarında tamamıyla kendilerine ait malları (kamyon, bina vb...) kullanırken, bir diğer lojistik hizmeti veren kısım ise operasyonlarını üçünü parti şirketlere dış kaynak kullanımı yolu ile devrederek daha esnek bir varlık tabanı ile çalışmaktadırlar.
- **Odaklanma Alanı:** Kara nakliyesi alanında faaliyet gösteren firmalardan bazıları her tür mal ve ürün taşıymaktayken, bazı firmaların benzer özelliklere sahip mal ve ürünleri taşıdıkları görülmektedir. Bu gruba örnek olarak grupaj ve kurye operatörleri verilebilir. Diğer bir grup ise, büyük müşteriler ile uzun dönemli kontratlarla çalışmaya odaklanan firmalardır.

- **Hizmet Portföyü:** Firmaların bazılarının iş modelleri, örneğin kara nakliyesi gibi, tek bir hizmet vermeye yöneliktir. Diğer bazı işletmeler ise, ilgili hizmetlerden oluşan paket çözüm hizmeti vermektedir. Biraz daha büyük ölçekli bazı firmaların stratejisi ise, tek çatı altında bütün hizmetleri sunmak olarak belirtilebilmektedir.

Bu değerlendirme sonucunda; günümüz lojistik firmaları için, sabit varlık tabanını tercih eden, benzer yapıdaki tek bir ürünle çalışan, yerel-bölgesel firma tanımlaması yapılabilmektedir. Geçerli olan bu stratejik durum, beraberinde bazı riskleri de getirmektedir. Sabit varlık tabanı ile çalışmak, pazarın daraldığı durumlarda kapasite fazlasına yol açmaktadır. Alan olarak yeterince odaklanmayan firmaların, büyük müşterilerle uzun vadede sözleşmeli çalışması mümkün olmamaktadır. Tek alanda hizmet veren firmalar; müşterilerin tek noktadan hizmet alma beklentilerini karşılayamamaktadırlar. Bu noktada, lojistik hizmet sağlayıcı firmalar, değer yaratıcı başka stratejiler kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Bunlar aşağıda belirtilmektedir;

- **Küresel Topyekün Hizmet Sağlayıcılar:** Firmaların bazıları ilk adım olarak, coğrafi ve müşteri tabanı olarak global kapsamda hizmet verme stratejisini izlemektedirler. Bir sonraki adım ise, geniş hizmet portföyünden yararlanarak çapraz satış fırsatları yaratmaktır.
- **Tedarik Zinciri Yöneticileri:** Firmalar, bilgi sistemleri kapasitelerine dayalı süreç çözümleri sunmaktadırlar. Varlık tabanlarını kısıtlı tutan bu firmalar için bir sonraki hedef coğrafi kapsamı genişletmek ve hizmet çeşitlerini artırmaktır.
- **Dikey Sektör Hizmet Ortakları:** Şirketlerin kendilerini yeniden konumlandırmak için seçmiş oldukları diğer bir yol ise, belli sektörlerle odaklanmaktır. Burada firmalar, bir sektörün tedarik zinciri boyunca yer alan işletmeleri hedeflemektedirler.

3.1.1.1 Küresel Lojistik Sektörü

2001 yılı dünya lojistik pazarının büyüklüğünün 3 trilyon dolar olduğu tahmin edilmektedir. Küresel lojistik sektörünün yapısına bakıldığında, A.B.D ve Avrupa'nın hacim olarak dünya lojistik pazarının %50'sinden fazlasını teşkil ettiği

görülmektedir. Asya'nın payı günümüzde düşük olmasına karşın; gelecekte, özellikle Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne katılmasıyla dünya ticaretindeki konumunun ön plana çıkarak; bu oranın yükseleceği öngörülmektedir.

JP Morgan Transportation Outsourcing Survey 2001'e göre dünya lojistik pazarının geleceğine bakıldığında öne çıkacak coğrafyalar sırasıyla Asya-Pasifik, Latin America, Doğu Avrupa ve Afrika-Orta Doğu bölgeleri olacaktır.

3.1.1.1.1 Amerikan Lojistik Sektörü

CASS Logistic Inc. tarafından 2001 yılında yapılan araştırmaya göre, 2000 yılı için A.B.D ekonomisinin toplam lojistik harcaması ilk kez 1 trilyon doların üzerine çıkarak 1 trilyon 6 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam A.B.D'nin GSMH'in %10.1'ine eşittir. Toplam lojistik harcamalarının detaylarına bakıldığında, nakliye operasyonları ile ilgili maliyetlerin başı çektiği görülebilmektedir.

Amerikan lojistik firmalarının küreselleşme sürecinde Avrupa merkezli firmaların gerisinde kaldığı görülebilmektedir. Bunun nedenlerinden biri, geçmişte Amerikan firmalarının Avrupa operasyonlarından bekledikleri karı elde edememeleri ve bugün Avrupa pazarı ile ilgili alınan yatırım kararlarında bunun etkisinin hissedilebilmesidir. Fakat, Amerikan pazarındaki lojistik hizmeti alan müşterilerinin isteklerinin küresel özellikler taşıması birlikte, lojistik firmalarının da diğer ülke pazarlarına açılmak durumunda kalacakları tahmin edilmektedir.

3.1.1.1.2 Avrupa Lojistik Sektörü

Son yıllarda Avrupa lojistik sektöründe önemli bir değişim içerisine girilmiştir. Uluslararası ticaret hacminin ve bilgi akışının artması, beraberinde pazarların liberalleşmesi ve yeni teknolojilerin sunduğu olanaklar, Avrupalı lojistik firmalarını harekete geçmeye zorlamaktadırlar. Tüm Avrupa geneline hizmet verebilecek lojistik firmalarının ortaya çıkmasının ve A.B.D'li büyük lojistik firmalarının Avrupa pazarına açılmalarındaki ana nedenlerinden biri, Avrupa içinde ticaret yapmanın ve mal taşımanın geçmişe göre daha basit faaliyetler gerektirmesidir. Avrupa kıtasının

siyası ve ekonomik bütünleşmesi ile birlikte, gümrük ve kambiyo mevzuatları değişimlere uğramış ve birçoğu da geçerliliklerini kaybetmişlerdir.

Tüm bu değişimlerin en önemli sonucu olarak, Avrupa lojistik sektöründe yaşanan birleşmelerin ve satın almaların sayısının hızla artması belirtilmektedir. 1998-1999 yılları arasında 288 şirket birleşmesi ve satın alma gerçekleştirilirken, bu sayı 1999-2000 arasında %25 artarak 361 gibi yüksek bir seviyeye ulaşmıştır. Bu yaşanan birleşmelerin %49'u sınır ötesi birleşmelerdir, bir önceki yıl bu oranın %44 olduğu düşünüldüğünde sektörün uluslararası bir kimliğe sahip olma çabalarının hızlandığı görülebilmektedir. Avrupa lojistik pazarının 2005 yılında büyüklüğünün 627 milyar € olacağı tahmin edilmektedir.(Forrester, 2000; 21)

Euro'nun Avrupa kıtasında ortak para birimi olmasıyla birlikte faturalama ve ödeme işlemlerde kolaylıklar yaşanmaktadır. Ortak para biriminin diğer bir yararı ise, maliyetler açısından ülkeler arasında kıyaslama yapmanın kolaylaşmasıdır.

Avrupa'nın bazı bölgeleri ve ülkeleri birleşmeler sonucunda kurulacak büyük dağıtım merkezlerinin kendi sınırları içinde kurulması için büyük mücadele içine girmişlerdir. Bu mücadele için verilen teşvikler arasında vergi muafiyetleri, bölge seçiminde danışmanlık hizmetleri, arsa maliyetlerinin düşürülmesi yer almaktadır. Bu konuda başı çeken ülkeler arasında Hollanda, Belçika, Fransa ve Danimarka yer almaktadır.

3.1.2 Türk Lojistik Sektörü

Lojistik sektörü dünya ekonomisi için olduğu kadar, Türkiye ekonomisi için de büyük önem taşımaktadır. Bunun temel nedenleri arasında, lojistik sektörünü ilgilendiren kararların ülke ticareti açısından kritik önemde olması ve sektörün Türkiye'de istihdam yaratma ve büyüme hacmi taşıması bakımından öne çıkan sektörlerden birisi olması yer almaktadır. Avrupa, Asya ve Afrika kıtaları arasında stratejik bir coğrafi konuma sahip olan ülkemizde lojistik sektörünün önemi gittikçe artmaktadır.

Türk ekonomisi hızla küresel pazarlara açılmakta ve bilginin öne çıktığı yeni ekonominin şartlarına ayak uydurmaya çalışmaktadır. Küresel değişimlerin sonucunda, tüm sektörler iş süreçlerini ve iş yapış şekillerini değiştirmektedirler. Ekonominin küreselleşmesiyle beraber lojistik ile ilgili kanun ve düzenlemelerin çok yönlü düşünülmesi gerekmektedir.

Lojistik sektöründe değişik ölçekte birçok firma faaliyet göstermektedir. Sektörün gelişmesine katkıda bulunan değişimlerin başında yabancı firmaların birleşmeler veya satın almalar yolu ile Türkiye pazarına girmeleri ve sektöre bilgi birikimi (know-how) getirmeleridir. Hızla gelişen ve büyüyen ticari potansiyeli, yüksek ithalat ve ihracat hacmi ve coğrafi konumu nedeniyle Türkiye lojistik sektörü, doğrudan yabancı sermaye yatırımları almaya devam etmektedir.

Hazine Müsteşarlığının verilerine göre 2002 yılı itibarıyla Türkiye'de taşıma ve taşıma ile ilgili hizmetler veren toplam 274 yabancı sermayeli firma faaliyet göstermektedir. Bunlardan 21'i kara taşımacılığı, 51'i hava taşımacılığı, 54'ü deniz taşımacılığı, 148'i de taşımacılık ile ilgili diğer altyapı hizmetleri vermektedir. Lojistiğin Türkiye GSMH içindeki payı %30'dur. Yıllık toplam cirosu 1.5 milyar dolardır ve pazar payı her yıl ortalama %20'lik artış sağlamaktadır. Dünya Gazetesi Lojistik Sektör Eki'nin, Nisan 2002'de vermiş olan bilgilere göre; sektörde 200 kadar taşıma işleri komisyoncusu, 600 filo sahibi kara taşımacısı, 250-300 gümrük müşavirlik firması, 15-20 kadar da yurtiçi dağıtım firması bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, lojistik sektöründe 1120 hizmet sağlayıcı firma bulunmaktadır. Sektör içinde faaliyet gösteren firmaların %20'si toplam cironun %80'ini yapmaktadır; kısaca 1120 firmanın 224 tanesi toplam cironun %80'ini gerçekleştirmektedir. Türk lojistik pazarının genel görünümü aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulabilmektedir.

Tablo 3.1 Türk lojistik pazarının sayısal büyüklüğü.(Kaynak: Dünya Gazetesi Lojistik Sektör Eki, Nisan 2002)

	Lojistik hizmet müşterilerinin lojistik harcamalarına göre (milyar dolar)	Lojistik hizmet sağlayıcıların satışlarına göre (milyar dolar)	Lojistik hizmet sağlayıcıların tahminlerine göre (milyar dolar)
<i>Lojistik Pazar büyüklüğü</i>	10	11.8	8.25
<i>Dışarıdan sağlanan lojistik hizmetleri pazar büyüklüğü</i>	3.4	4	2.8

2001 yılı sektör açısından ilginç bazı sonuçları da beraberinde getirmiştir. (Kaynak: Dünya Gazetesi, Lojistik Sektör Eki, Nisan 2002) Ro-Ro ile gidilebilen Batı ülkelerine ihracat taşımacılığında, ihracat döviz rakamlarına ters olarak ciddi düşüşler meydana gelmiştir. Almanya ve İtalya ihracatı döviz bazında %10, sadece İtalya %30 artarken, İtalya'ya yönelik sefer yoğunluğunda %8, Almanya'ya yönelik sefer yoğunluğunda %7 oranında azalma görülmüştür. Diğer Avrupa ülkelerine ihraç taşımaları %25 artmıştır.

2000-2002 yılları arasında ekonomide yaşanan dalgalanmalar lojistik sektörünü önemli ölçüde etkilemiştir. Özellikle iç pazarda yoğun bir talep daralması yaşanmıştır. T.L'nin devalüasyonlar sonucunda büyük oranda değer kaybetmesi, ithalatta yavaşlamaya neden olurken, iş hacmi ve fiyatlarda büyük düşüşler yaşanmıştır. Dış ticaret dengesinde yaşanan bu durum değişikliği, ihracatın büyük artış gösterdiği bazı ülkelere yönlendirilebilecek boş konteyner bulunması gibi önemli faaliyet sıkıntılarını da beraberinde getirmektedir. Kar oranlarındaki düşüşler varolan yatırım projelerinin ertelenmesini, proje safhasındakilerin ise iptal edilmesine neden olmuştur.

3.2 Lojistik Sektöründe İlişkisel Pazarlama Çalışmaları

Müşterilerine en iyi şekilde hizmet etmek amacıyla faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, müşterilerinin yapılarını ve taleplerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Lojistik hizmeti veren işletmeler açısından enformasyon satışı, ek bir çalışma alanı haline gelmiştir. Hizmet veren lojistik şirketleri ürünlerin taşınmasının yanı sıra enformasyon iletimini de sunmaktadır. Amacı, iyi bir hizmet sunabilmek için müşterilerinin özelliklerini ve taleplerini çok iyi bilmek olan ilişkisel pazarlama çalışmalarında lojistik hizmetleri sağlayıcılarından gelen bilgiler önemlidir. (Kırım, 1999) Müşteri ilişkileri uygulamaları, lojistik sektöründe bir köprü görevi görmektedir. Çünkü müşterilerin bilgisayar teknolojileri aracılığıyla yaptıkları alım işlemleri müşterilerin memnuniyetini sağlamamaktadır. Alımını yaptıkları ürün veya hizmetin firmadan müşteriye hızlı bir şekilde ulaşması müşteri memnuniyetinde temel alınmaktadır. (Coker, 2000) Birçok iş kollarında lojistik süreçleri mükemmel bir duruma gelmiştir, bu sayede müşterilerden gelen ve değişik özellikler içeren taleplere, ihtiyaca özel çözümler sunulabilmektedir. Kitap ticaretinde tam zamanında teslimat ve ilaç sektöründe günde belki birkaç kez aynı müşteriye ürün sevki örnek bir uygulama çalışması olarak gösterilebilir.

Lojistik sektöründe farklılık yaratmak başka diğer sektörlerle oranla daha zor olmaktadır. Çünkü ölçülebilen tek sonuç gönderinin zamanında teslimi olmaktadır. Fakat farklılaşabilmek adına müşteri ilişkilerine son yıllarda gereken önem verilmiş ve lojistik firmaları bilgi teknolojileri yatırımlarında ön sıraları almaya başlamışlardır. Bu duruma neden olarak, yabancı sermayeli lojistik firmalarının mevcut rekabetin şeklini değiştirmesi gösterilebilmektedir. (Kırım, 1999)

Yalnızca bilgi tedarik zincirini tam olarak kontrollerinde tutabilen işletmeler, MİY sistemini gerekli verilerle herhangi bir sorun halinde besleyebilmektedirler. Süreçleri aralıksız takip edebilmek önemli bir noktadır, siparişin başlangıcından müşteriye sevkiyatına kadar tüm adımlar açık olmalı, bilgi ve ürünlerin müşteriye doğru sevkiyatı paralel olarak uyumlu hale getirilmelidir. Bu sistemler ile hangi sevkiyatın, ne zaman nereden geçtiği, gecikmelerin nedenleri, alınması gereken önlemler, müşterinin sahip olduğu internet bağlantısı ya da çağrı merkezi sistemleri

ile verilebilmektedir. Açıklığın olduğu bu ortamda oluşan hatalar, arasına küçük çaplı krizlere yol açabilmektedir.

İnternet üzerinden yapılacak alımlardan en çok fayda sağlayacak olan sektörler, birbirleriyle sürekli etkileşim içinde bulunan, ulaştırma ve lojistik sektörleridir. (Gordon, 2000) İnternet tabanlı kurumsal işlemlerin 1999 yılındaki 100 milyon \$'lık değerinin, 2004 yılında 2.5 milyar \$'a ulaşacağı tahmin edilmektedir. Ulaştırma ve lojistik sektörleri açısından bu durum, bir çok fırsatı da beraberinde getirmektedir.

Sağlam temellere dayalı bir MİY ile müşteriler, işletme açısından taşıdığı değerler doğrultusunda önem görmektedirler. İyi yapılandırılan müşteri profilleri ile müşteriye, taşıdığı değer doğrultusunda, pazardaki rakiplere oranla daha iyi bir mal teslim programı ayrılır ve müşterilere dönük tedarik zinciri kesintisiz çalışabilir.

Küresel düzeyde lojistik sektörü, müşterilerin taşıdığı değerler açısından, yeterli sayılabilecek çalışmalarda bulunmaktadır. Dünya lojistik sektöründe bazı değişimler gerçekleşmektedir. Bu değişimler ana başlıkları ile aşağıda belirtilmektedir:

Strateji:

- Sektör firmaları stratejilerini, fiziksel olarak malların taşınmasından, fiziksel olmayan (bilgi gibi) malların taşınmalarına doğru değiştirmişlerdir.
- Firmalar stratejilerini yeniden tanımlarken ilgilerini, müşterilerin tedarik zinciri yönetimlerinde rol almaya, dış kaynak kullanımlarında yer almaya, anahtar müşterilerinin firma içi süreçlerinde yer alabilmeye (firmalar önemli müşterilerinin ofisleri içinde, bütün lojistik süreçlerinin yönetimini, kendi elemanları ile gerçekleştirmektedirler), gerçek zamanlı işlemlerin takibi ve işlemlerin onayının verilebilmesine yöneltmişlerdir. Sektördeki işletmeler, müşterilerinin stoklarının yerine konabilmesinde, sahip oldukları bilgi teknolojileri ve insan kaynağı gücü ile rekabet etmektedirler.
- Firmalar stratejilerini oluştururken sadece müşterileri değil, bilgi teknolojilerindeki iş ortaklarını da dikkate almaktadırlar. UPS firması veri tabanı işlemlerinde Oracle firması ile, Mail Boxes Etc. Firması SAP

firması ile, Fedex Int. Firması Netscape firması ile birlikte ortak çalışmalarda bulunmaktadır.

- Firmalar mevcut müşterilerine yeni hizmetler sunabilmek alanında kıyasıya bir rekabet yaşamaktadırlar. Özellikle Fedex Int. ve Canada Post firmaları arasında yaşanan mücadele dikkat çekici bir hal almaktadır. Fedex Int. firması, fiyat indirimlerinin verdiği avantajla hizmet sunduğu müşterilerinden, servis kalitesinin üstünlüğü ile hizmet sunabileceği operasyon firmalarına doğru yönelmektedir. Fedex Int. özellikle sahip olduğu güçlü bilgi teknolojilerinin de desteğiyle, çapraz satış yapabilmenin fırsatlarını değerlendirmek istemektedir. Canada Post firması ise "ePost" adını verdiği, dijital ortamda dosya gönderebilme hizmeti ile pazara yeni bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır.

İnsan Kaynağı:

- Değişen şirket stratejileri doğrultusunda müşterilere ve iş ortaklarına yaklaşımlarda bir kültürel değişim yaşanması söz konusu olmaktadır. Lojistik sektörü firmalarının tamamında bakış açıları, hedefler, insan kaynağının şekli ve kurum anayasaları değişim yaşamaktadır. Fedex Int. firması çalışanlarının taşıdığı kültürel değerleri araştırarak, çalışanlar arasında karşılıklı paylaşıma dayalı bir ilişki kurulmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır.
- Birçok lojistik sektörü firması, çalışanları arasındaki iletişimi ve bilgi paylaşımı güçlendirebilecek, özellikle çalışanların sahip olduğu müşteri bilgilerinin tüm örgüt içinde dolaşabilmesine yönelik programları devreye alabilmek yönünde çalışmaktadır.

Süreçler:

- Lojistik sektörü firmaları, bazı müşterilerinin dış kaynak kullanımı yoluyla faaliyetlerinin üstlenilmesi doğrultusunda,(örneğin stok yönetimi, depo otomasyonu vb...) süreçlerini müşteri merkezli duruma getirebilmişlerdir. Özellikle sektörün öncü firmalarının, müşterilerinin kurum içi lojistik faaliyet süreçlerini, müşterilerinin kendi merkezlerinde yürütebilmesi, ilişki pazarlaması adına önemli sayılacak adımlar arasında yer almaktadır.

- Lojistik firmaları iş süreçlerini, her gün artan hızda, müşterilerinin kendi işlerinde başarılı olabilmeleri adına yenilemektedir. Bu durumu bir örnek ile açıklamak gerekirse, UPS firması, müşterileri arasında olan avukatlık ya da danışman şirketlerine, özel değer taşıyan belgelerinin hızlı bir şekilde ulaştırılabilmesi için, uzaktan erişim ile bir kopyasının müşteri tarafından alınabilmesi hizmetini sunabilmektedir.

Teknoloji:

- Lojistik sektörü firmaları artan bir oranda bilgi teknolojilerine yatırım yapmaktadırlar. Bunların arasında taşıma araçların uzaktan izlenebilmelerine olanak veren cihazlar, yüklemelerin doğru bir şekilde yapıldığını kontrol eden özel yazılımlar, taşıma araçlarında yer alan uydu bağlantılı haritalar ve müşterilerine ayrılan ücretsiz çağrı merkezleri yer almaktadır. Fedex Int. firması müşterilerinin alımlarında on-line imza atabilmelerine imkan veren bir çok yazılım teknolojisine yatırım yapmayı sürdürmektedir.
- Lojistik firmalarının yaptığı bilgi teknolojileri yatırımlarına bakıldığında; Fedex Int. 1999 yılında toplam 1.8 milyar \$, UPS firması 325 milyon \$, Canada Post firması ise 235 milyon \$ yatırım gerçekleştirmişlerdir.
- Sektör firmaları bilgi teknolojileri'ni kullanarak, müşterilerini ihtiyaçları doğrultusunda dilimlere ayırmayı ve her bir dilime ait değer yaratabilmeyi sağlamaktadırlar. Örneğin küçük çaplı internet servis sağlayıcı şirketlerinin (e-tailers) hizmetlerini sergileyebilmeleri için Canada Post firması bir yazılım geliştirmiş ve şirket web sayfasının ön yüzünü bu amaç için ayırmıştır. Böylece bir müşteri diliminin kendine özgü ihtiyacına, gelecekteki karlılık hedefleri doğrultusunda, Canada Post firması çözüm yaratabilmiştir.

Lojistik sektörü firmaları her müşteriye kişileştirilmiş bir hizmet vermeyi yeni ekonominin bir gerekliliği olarak kabul etmektedirler. Her bir müşterinin kendine ait özel beklentileri olabileceğini bilmektedirler. Bazı lojistik firmaları, kurdukları müşteri veritabanı sistemi yardımıyla, MPC (Most Profitable Customers) ve MVC

(Most Valueble Customers) saptayabilmekte ve iş süreçlerini buna uygun hale getirebilmektedir.

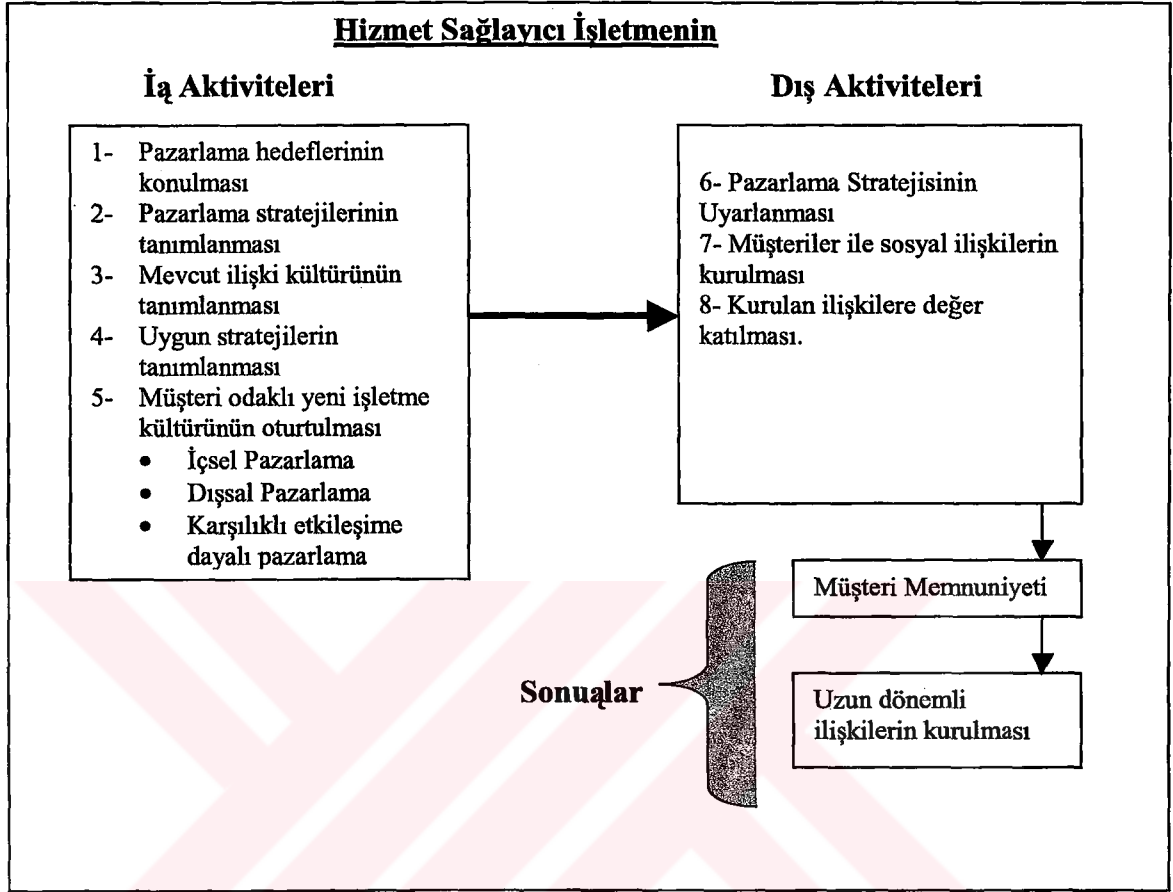
UPS firması her müşteri dilimi ile sağlam temelli ilişkiler kurabilmeyi amaç edinmiştir. UPS firması web sayfasını, müşterilerin gönderilerinin referans numarasını sisteme tanıtmaları ile müşterilerine dönük kişisel bir yapıya büründürmektedir. Böylece müşterilerin sisteme her girişleri izlenebilmekte ayrıca müşterilerde web sayfası aracılığı ile gönderilerinin son durumu hakkında bilgi alabilmekte ve süreçleri yakından izleyebilmektedirler.

Buraya kadar hiç değinilmeyen fakat Avrupa'da yükselen değer olan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" kavramı ilişkisel pazarlamanın önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Bu kavramın lojistik sektöründe de uygulandığı görülmektedir. UPS firması yerel düzeyde çalışan gönüllü kuruluşların gönderilerini ücretsiz taşımakta ve çalışanlarının bu tip kuruluşlar ile ilgilenmesini özendirilmektedir.

3.2.1 B2B İş Modellerinde İlişkisel Pazarlamanın Yeri.

İşletmeler arasındaki iş modeli anlamına gelen B2B (Business to Business), lojistiğin kurumsal alanında uygulanabilmektedir. Lojistik operasyonlarının daha çok ilgilendiği bu alan, bir lojistik sağlayıcı ve lojistik hizmet alıcısı arasında olan kurumsal süreçlerin yönetimidir. B2B lojistik modellerinde, müşterinin hem operasyonel kalite bakımından hem de oluşan maliyetler bakımından memnun edilmesi, hizmet sağlayıcı işletmenin pazardaki devamlılığı ile yakından ilgili olmaktadır. Hizmet alan ile hizmet veren arasında kurulacak olan uzun dönemli ilişkiler, hizmet veren tarafı başarıya götürecektir en önemli konudur. İşletmelerin müşterileri ile nasıl ilişki kurulacağını, ya da ilişkilerin nasıl geliştirilebileceğini bilmemeleri bu durumu zor bir hale getirmektedir. B2B iş yapış modellerinde, sağlam ve katma değer yaratan bir ilişki pazarlaması kurmak için kullanılan sekiz adım vardır. (Cann, 1995; 338-340) Aşağıdaki şekil, hizmet sağlayıcı işletme açısından geliştirilmiş bir müşteri ilişkisinin, nasıl kullanıldığını göstermektedir. Şekilde, sekize kadar numaralandırılmış ilişki basamakları da görülebilir. Aynı

şekilde, hizmet sağlayıcı taraf ile hizmet alıcı taraf arasında kurulacak uzun soluklu ilişkiler sonucunda elde edilecek çıktılarda görülebilir.



Şekil 3.3 Geliştirilmiş B2B İlişki Pazarlaması Kuruluş Süreçleri (Kaynak: Cann, C.W.(1995).

Postpurchase Marketing and Relationship Management, Northeast Decision Sciences Institute, (338-340)

1., 2., ve 3. Adımlar:

Hizmet sağlayıcı taraf, ilişkinin en başında kendi iş organizasyonuna odaklanmalıdır. Bütün satış yapan firmalar açısından, pazarlama hedeflerinin ve stratejilerinin tanımlanması temel süreçlerdir. Fakat, kurumun mevcut ilişki kültürünün tanımlanması, bir çok firma tarafından uygulanmamaktadır, bunun gerçekleşmesi kurum kültürünün denetlenebilmesi anlamına da gelmektedir. Kurulacak olan ilişkinin uzun soluklu olabilmesi, süreçlerin mükemmelliğinden çok , süreçleri uygulayacak olan insan kaynağının müşteri odaklılığı ile yakından ilgilidir. (Webster, 1992; 1-17)

4. Adım:

D' Egidio'nun belirttiği gibi (1990), işletmenin servislerinin kalitesi, servis stratejileri ve organizasyon kültürleri arasında yaratılan etkileşmeye bağlıdır. Bu yüzden, kurumlar stratejilere göre değil, stratejiler kurumlara göre belirlenmelidir. Örneğin, müşteri hizmetlerinde kaliteyi hedefleyen bir işletmenin, satış temsilcileri arasındaki iş devir hızı çok yüksekse, işletmenin başarıya ulaşmasında büyük zorluklar yaşanmaktadır.

5. Adım:

Kurum kültürünün ve ilişki pazarlaması stratejilerinin birlikte uyum içinde olmasının başarı için vazgeçilmez olduğu belirtilebilir. Müşteri odaklı düşünme kültürünün işletme içinde en iyi gösterme yolu, firmanın bütün çalışanlarının müşterilerin ihtiyaçlarını en kaliteli ve hızlı yoldan giderirken, uzun dönemli ilişki kurmaya çalışması şeklinde olmaktadır. İşletme kültüründe; süreçler, kişiler ve organizasyonun kendisi dahil olmak üzere bütün sistemleri etkileyen bir olgu olarak ifade edilmektedir. Berry (1995)'e göre; içsel pazarlama yani çalışanlar ve sermayedarlar ile yapılan pazarlama, servis pazarlamasının en önemli ayaklarından birisi belirtilmektedir. Bitner (1995; 247) bu durumu aşağıdaki şekliyle özetlemektedir;

" Müşterilere söz vermek çok kolaydır, ancak çalışanları eğitmeden, onlara gerekli ekipmanları sağlamadan ve süreçleri uygun hale getirmeden söz verilmemesi gerekmektedir..."

6. Adım:

Kurum kültürünün ve stratejilerinin uygun hale getirilmesini takiben, pazarlama stratejilerinin uyarlanma sürecine geçilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, müşteriye ürünleri alması ve kullanması ile ilgili olarak bazı farklılıklar sunulması gerekmektedir.

7. Adım:

B2B iş modellerinde, satış yetkili ile müşteri arasında, esas amacı oluşturan uzun soluklu ilişkilerin kurulması zordur. Özellikle, herhangi bir nedenden dolayı bozulan bir ilişkiyi yeniden kurmak daha da zordur. İlişki pazarlamasını kullanan servis sağlayıcılar, ortak payda paylaşımı ilkesine sadık kalmakta ve bunu faydanın paylaşımı olarak uygulamaktadırlar. Sosyal ilişkilerin iki tarafından birisinin satış elemanları olduğu göz önüne alındığında, yüksek geri işten ayrılma oranına sahip bir

işletmenin, müşterileri ile uzun soluklu bir ilişki kurabilmesinin zorluğu anlaşılır. (Cann, 1995; 338-340)

8. Adım:

Her iki taraf arasında tekrar edilen bir ilişkinin kurulmasının sonucunda, müşteri memnuniyeti ve ilişkinin daha da ileriye gitmesi sonuçları ortaya çıkmaktadır. (Ganesan, 1994; 19) Anderson (1995; 346-350) bunu, tekrarlanan ilişkilerde ilişkiye değer katılması olarak yorumlamaktadır. Tekrarlanmaya değer olan bir ilişkide, servis sağlayıcının sadece kaliteli bir hizmet vermesi beklenmemelidir, başka bazı kazanımlar da sağlaması gerekir. Artan beklentilerin karşılanması, işletmenin yeni fikirler yaratabilme gücüyle bir başka ifadeyle, değişen kurum kültürüyle ilgili olduğu belirtilmektedir.

B2B iş modellerinde, ilişki pazarlamasının en büyük yararı işletme ve müşteri için risklerin dağıtılmasıdır. Çünkü, uzun dönemli ilişkiler sayesinde birçok belirsizlik ortadan kalkmaktadır. (Sheth, 1994) Uzun dönemli ilişkilere stratejik açıdan yaklaşıldığında, hizmet sağlayıcı tarafa bir çok fayda getirdiği belirtilmektedir. Bu faydalar arasında; mevcut müşteriler ile daha az maliyetle daha çok kar elde edilebilecek faaliyetlerde bulunmak; uzun ömürlü olan müşterilerin, satış ekibinin bir parçası gibi çalışarak potansiyel müşterileri etkileyebilecek güce sahip olmaları ilk iki sırayı almaktadır.

3.2.2 Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Lojistik Süreçlerindeki Etkinliğin Yeri

İşletmelerin ilişki pazarlaması çalışmaları içinde belki de en önem vermeleri gereken nokta, malın veya servis hizmetin belirtilen zamanda alıcının elinde olması konusudur. Verilen sözlerin yerine getirilmediği bir ilişkide, diğer unsurlar dikkate bile alınmamaktadır. Günümüzde, alanlarında büyük pazara payına sahip olan firmalar; lojistik süreçlerinin kalitesini artırarak, müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadırlar. A.T Kearney şirketi tarafından yapılan bir araştırmada, lojistik süreçlerinin toplam memnuniyet derecesi üzerindeki etkisi açıklanmıştır.

Müşteriler kendilerine özel çözümler, kaliteli ürünler ve mükemmel servis hizmetleri beklemektedirler, aynı şekilde servis sağlayıcılardan düşük maliyetler ya da fayda artırıcı ek yenilikler talep etmektedirler. Fakat işletmelerin müşterilerine

verdikleri hizmeti ulaştırabilecek olan lojistik süreçlerinin kalitesi, genellikle ortalama kalitenini üstünde yer almaktadır. Bu işletmelerin, lojistik süreçlerinin yeniden düzenlenmesine ve daha fazla esnek olmasına ihtiyaçları anlaşılmaktadır.

Üretim yapan işletmeler için net bir yönetim kuralı vardır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

1) Ürünün dizaynı mutlaka düzgün olmalıdır, 2) Ürün mutlaka müşterinin fiyat beklentisini karşılayabilmelidir. 3) Doğru ürünü, doğru tüketiciye, doğru zamanda ve doğru maliyetle ulaştırabilecek yetenekte servis hizmetleri kurulmalıdır. Lojistik uygulamaları bu üç madde de etkisini göstermektedir. Malın teslimi ve uyarlanması, satış sonrası servisler ve paketleme seçenekleri ürün tasarımının en temel girdileri arasında yer almaktadır. İşletmeler tedarik zincirlerini mükemmelleştirmeye ve kayıp zamanları azaltmaya çalışmaktadırlar, bunu da sadece etkin bir lojistik süreci bütünlüğüyle sağlayabilmektedir.

Dünya ticaretinin serbestleşmesi işletmelere büyük fırsatlar sağlamaktadır. Yerel pazarların sığ ve çok değişken olmaları işletmeleri uluslararası pazarlara doğru yönlendirmektedir. Aynı şekilde, hammadde tedarikler kaynaklarını da uluslararası pazarlara yönlendirerek maliyet avantajı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Coğrafi sınırların kalkması, ticaretin serbest bir yapıya bürünmesi ile, özellikle kıta Avrupası'nda, şirketler arasında birleşmeler görülmeye başlanmıştır. Bu birleşmelerin ve yeniden yapılandırılmaların sonucunda, işletmelerin ana işlerine odaklanabilmeleri ve kendi süreçleri dışında olan birçok faaliyetten, dış kaynak kullanımı yolu ile çekilmeleri sıklıkla görülmeye başlamıştır. İşletmelerin eğilimleri, karmaşık yapılardan kaçınarak tek bir tedarikçi ile çalışmaya ve dış kaynak kullanımı tercih etmeye doğru kaymış ve bu durum tedarikçiler ile daha yakın bir ilişki kurulmasına sebep olmuştur.

Lojistik süreçlerinin yapısal mükemmelliğinin yanı sıra, dikkat edilmesi gereken bir başka bir konu da, efektif müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yetişmiş lojistik elemanlarının rolüdür. (Fletcher, 1995; 38-39)

Uygulamada tam anlamıyla birleştirilebilen bir tedarik zinciri yönetiminin sonucu olarak daha iyi müşteri ilişkileri ve zamanında yapılan teslimatlar görülmektedir. Konuyu açıklamak için aşağıdaki vaka analizi kullanılmaktadır:

Örnek Vaka Analizi:

Pitney Bowes Inc., A.B.D. merkezli bir ofis mobilyaları şirketinin, İngiltere faaliyetlerinden sorumlu firmadır. Şirketin lojistik süreçlerini merkeze alarak, gerçekleştirdiği müşteri odaklı değişim, teknolojinin, insan kaynağının ve süreç yönetiminin optimum birleşimini yansıtabilmektedir.

Pitney Bowes firması; müşteri merkezli yaklaşım ile faaliyetlerini sürdürmeye öncelikle çalışanların eğitiminden başlamış ve pazarlama bölümü, muhasebe bölümü, üst yönetim hatta güvenlik elemanlarına kadar, bütün çalışanların görev tanımları tekrar yazılarak, müşteri odaklı sistemin yoğun bir şekilde işlendiği eğitim programları tüm çalışanlara aktarılmıştır.

Daha sonraki aşamada, şirket için oldukça kökten bir değişim olan; müşterilerin ihtiyacı olan ürünlerin üretilerek satımına odaklanılmıştır. Bu değişimin kökeninde şirketin işletme stratejisinin tamamıyla müşteri merkezli bir yapıya alınması yer almaktadır. Şirket, uluslararası bir müşterisi ile bir yıl süreyle, ödeme sistemlerinde gerçekleştirilmesi düşünülen değişim için birlikte çalışmıştır. Mühendislerden ve teknisyenlerden oluşan bir proje grubu, müşterilerin tasarımı kendilerine ait olan bir ürünü işletmeye sipariş edebilmeleri için yeni bir haberleşme ağını kurmuştur. Kurulan bu geniş sistemler, şu anda A.B.D. merkezli firmanın, daha önce açıklanan Pitney Bowes firması gibi bütün dünyadaki yerel ofislerinde kullanılmaya başlanılmıştır.

İşletmelerin başarılı olmaları için sadece müşteri kazanmaları değil, aynı zamanda müşteri kaybetmemeleri de gerekmektedir. Rekabetin en sert yaşandığı ülkelerden biri olan İngiltere’de, şirket açısından müşterilerin korunmasına odaklanabilmek en önemli konuların başında yer almaktadır.

Yeni bilgisayar sisteminin birleşimi sırasında, müşteri tatmininin rapor edilmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Çünkü sistem; çalışanları, müşterileri doğrudan etkileyecek bir sorunu henüz oluşmadan işletmeyi uyarabilme mantığı üzerine kurulmuştur. Sipariş alma, dağıtım ve stok kontrol operasyonları bilgisayar aracılığıyla birbirleriyle bağlantı halinde kurulmuştur. Bu operasyonların her hangi birisinde ortaya çıkabilecek sorun, müşterilere siparişlerinin zamanında teslim edilememesi anlamına gelmektedir. Bu geç teslimatın önüne geçmek için, bilgi teknolojisi sistemi çalışanlara uyarı niteliğinde bir mesaj göndermektedir. Bu sistemde, çalışanlar sorun daha başlamadan uyarılmaktadırlar.

Benzer bir sistem de, uygulama mühendislerine yönelik gönderilen elektronik postalar ile ilgili bir süreçtir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın yolu, müşterilere verilen taahhütlerin aynen ve zamanında yerine getirilmesidir. Şirket içinde oluşan açık uçlu iletişim kanalları yardımıyla tüm verilen taahhütler ilgili birimler ile de paylaşılmaktadır.

Pitney Bowes firmasında mal tedarik ekipleri, aynı satış elemanları gibi, telefonla konuşma eğitimi almışlardır. Bu şekilde, telefon ile ürünlerinin üretim aşamasını soran müşteriler ile, değişim kültürüne uygun bir şekilde konuşabilme ve bilgi verme kapasitesine erişmişlerdir. Sistem, işletme içindeki bütün süreçleri otomatik bir şekilde izleyebilmektedir, stoklarda görülen bir azalma ya da başka bir konuya hemen çözüm bulunabilmektedir.

Tedarik zinciri, müşteri memnuniyet programının en temel yapılarından birisidir. Sipariş alımı ve siparişin ulaştırılması süreçleri, ana sistemlere birleştirilebilmiş ve bu şekilde maliyetlerde avantaj sağlanarak, gereksiz zaman kayıpları engellenmiştir.

4 Türk Lojistik Sektöründe İlişkisel Pazarlama Çalışmaları ve Sektöre İlişkin Bir Alan Araştırması

4.1 Araştırmanın Yapısı

Devlet İstatistik Enstitüsünün 2003 yılı verilerine göre, lojistik sektörünün GSMH içindeki payı %30'dur. Yıllık toplam cirosu 1.5 milyar dolar ve sektörün pazar payı her yıl en az %20 oranında artmaktadır. 80 milyar olarak açıklanan Türkiye dış ticaret hacmi içersinde sektörün payı, Uluslar arası Nakliyeciler Derneği verilerine göre %38'dir. Karayolu taşımacılığının son 10 yılda ülke ekonomisine girdisi 15 milyar dolardır. Bu süre içinde sektöre 2.5 milyar dolarlık araç yatırımı yapılmıştır. Deniz ticaret taşımacılığının ticari hacmi ise 3 milyar dolardır.

Avrupa, Asya ve Afrika arasında stratejik bir coğrafi konuma sahip bulunan Türkiye'de lojistik sektörünün önemi giderek artmaktadır. Son yaşanan ekonomik krizler ve teknolojik gelişmelerin ağır seyretmesi nedeniyle lojistik sektörünün ülkemizde henüz emekleme aşamasında olduğunu belirtmek yanlış olmamaktadır. Türkiye'de 1980-1990 yılları arasında altyapı ve gerekli yatırımlarla kendini geliştiren lojistik hizmetleri GSMH içinde 1.5 milyar dolarlık bir hacme ulaşmıştır.

Rakamlar geleceği parlak bir sektörden bahsetse de, arzın mevcut talebin üzerinde olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır.. Bugün ülkemizde 600 adet kara taşıma filosu ve 20 büyük çaplı yurt içi dağıtım firması mevcuttur. Sunulan arzın talepten fazla olması beraberinde lojistik hizmet sağlayıcıların iş yapabilmesi için pazarlama stratejilerinin uygulama zorunluluğu getirebilmektedir. Son günlerde çok konuşulan MİY süreçleri de bu pazarlama yatırımlarının bir kısmını oluşturabilecektir. Çalışma, lojistik sektörde hizmet sağlayıcılar kanadında MİY çalışmalarının etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır.

4.2 Araştırmanın Yöntemi.

Kendi depolarında yükleme, boşaltma, elleçleme, depolama yapabilen lojistik hizmet sağlayıcılarından 35'ine anket çalışması uygulanmıştır. İsimleri Ek 1'de gösterilmiştir. Anketler çelişki ve yanlış cevaplara meydan vermemek için yüz yüze yapılmış ve anket öncesi MİY ilişkin temel bilgiler de verilmiştir.

Anket öncelikle işletmelerin genel bir finansal, insan kaynağı ve operasyonel fotoğrafını çekebilmeyi amaçlamaktadır. Özellikle en yoğun çalışılan müşteri grupları, işletmenin sermaye yapısı, ciro bilgileri gibi bilgiler ile CRM çabaları karşılaştırılmıştır. Devamında CRM çalışmalarının ana nüvesini teşkil eden müşteri segmentasyonu, kar merkezleri ve müşteriler ile kurulan uzun dönemli ilişkiler ile işletmelerin mevcut bilgileri üzerinden benzerlikler kurulmaya çalışılmıştır. Sonuçta lojistik hizmet sağlayan bir işletmenin uyguladığı CRM çalışmaları ile karlılığını ne şekilde değiştirdiği, sermaye yapısıyla CRM sonuçları arasında ilişkiler olup olmadığı gibi ikili değişkenler ortaya konmuştur.

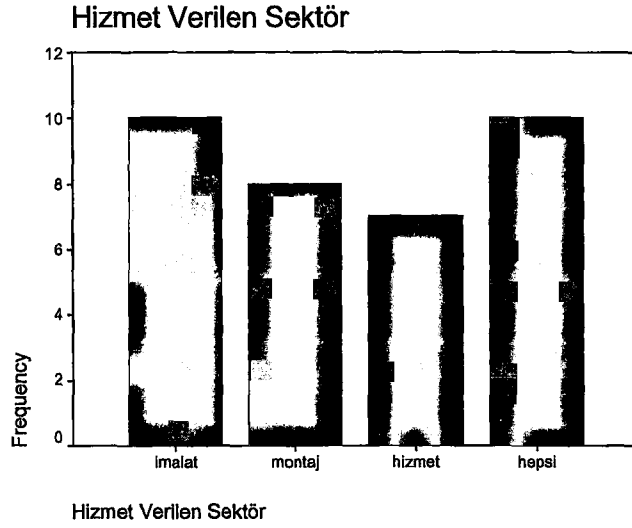
4.3 Araştırma Bulguları.

35 lojistik hizmet sağlayıcı firma ile anket sonucu, aşağıdaki tablolarda ortaya konan değerler elde edilmiştir.

TABLO 1) İŞLETMENİN HİZMET VERDİĞİ SEKTÖRLER

Hizmet Verilen Sektör	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
imalat	10	28.6	28.6	28.6
montaj	8	22.9	22.9	51.4
hizmet	7	20.0	20.0	71.4
hepsi	10	28.6	28.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

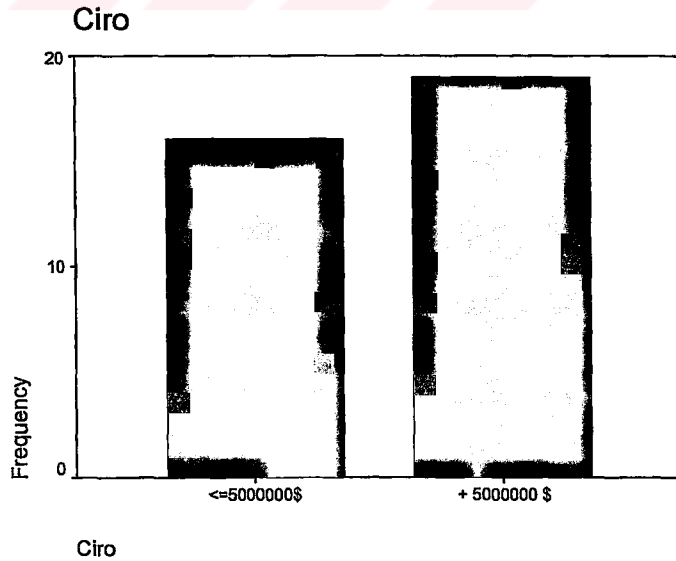
Anket çalışması uygulanan 35 lojistik şirketinden, %28.6'lık bir oranı temsil eden 10 tanesi imalat, yine aynı oranları temsil eden 10 şirket tüm sektörlerde faaliyet göstermektedir. Artan bir rekabetçi hava, sektör içinde müşteri yaratma çabalarını geniş bir çerçeveye taşımış ve sektörel uzmanlaşma yerine tüm sektörlerle hizmet verebilir yapıya bürünmeye getirmiştir.



TABLO 2) İŞLETMELERİN YILLIK CIROSU

Ciro	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <=5000000\$	16	45.7	45.7	45.7
+ 50000000\$	19	54.3	54.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

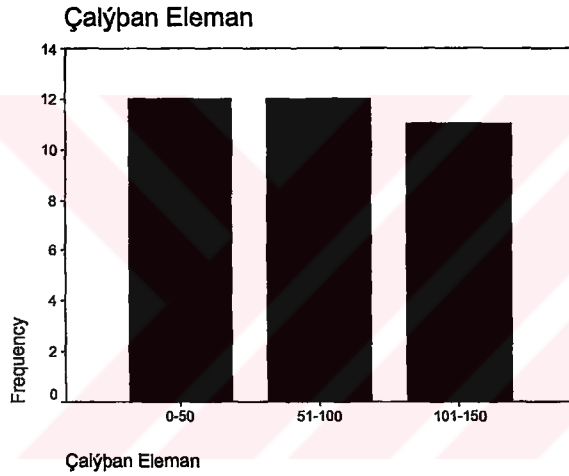
Anket çalışması uygulanan 35 lojistik şirketinden 19 tanesinin yıllık cirosu 5000000 \$'ın üzerinde gerçekleşmektedir.



TABLO 3) İŞLETMELERİN ÇALIŞAN SAYILARI

Çalışan Eleman		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-50	12	34.3	34.3	34.3
	51-100	12	34.3	34.3	68.6
	101-150	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

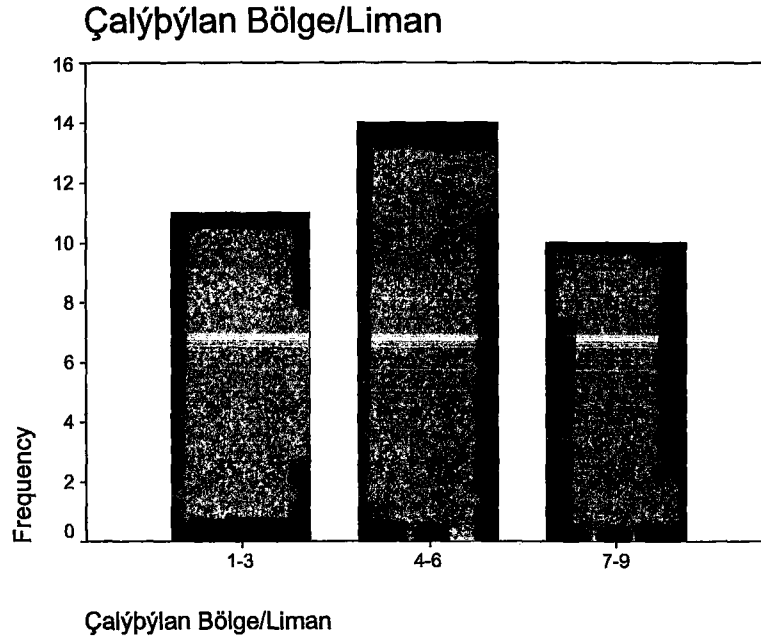
Anket çalışması uygulanan 35 lojistik şirketinden 24 tanesi, çalışan sayısı bakımından küçük ve orta büyüklükte işletme sınıfına girmektedir. Büyük kapasitede işler yapan lojistik şirketlerinde personel sayısı ise 100 kişinin üzerinde yer almaktadır.



TABLO 4) İŞLETMELERİN YÜKLEME-BOŞALTMA YAPTIĞI LIMAN/BÖLGE SAYISI

Çalışılan Bölge/Liman		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	11	31.4	31.4	31.4
	4-6	14	40.0	40.0	71.4
	7-9	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Anket çalışması uygulanan 35 lojistik şirketinin %40'lık bir oranı, 4-6 arası liman bölgesi ile çalışmaktadır. Anket çalışması gerçekleştirilen lojistik şirketleri, kaynaklarının etkin ve ekonomik dağıtımını anlamında, en fazla 6 limana yükleme ve boşaltma yapmayı tercih etmektedirler.

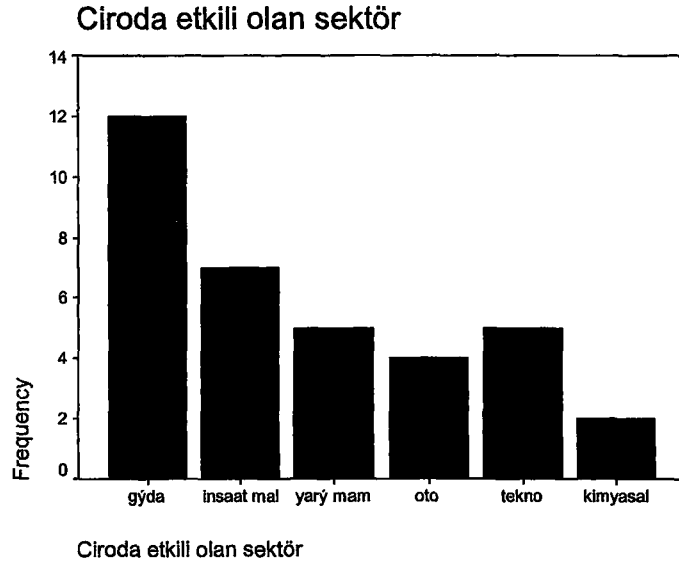


TABLO 5) İŞLETMELERİN CİRO ÜZERİNDEKİ AĞIRLIKLİ HİZMET ALANI

Ciroda etkili olan sektör

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid gıda	12	34.3	34.3	34.3
inşaat mal	7	20.0	20.0	54.3
yarı mam	5	14.3	14.3	68.6
oto	4	11.4	11.4	80.0
tekno	5	14.3	14.3	94.3
kimyasal	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

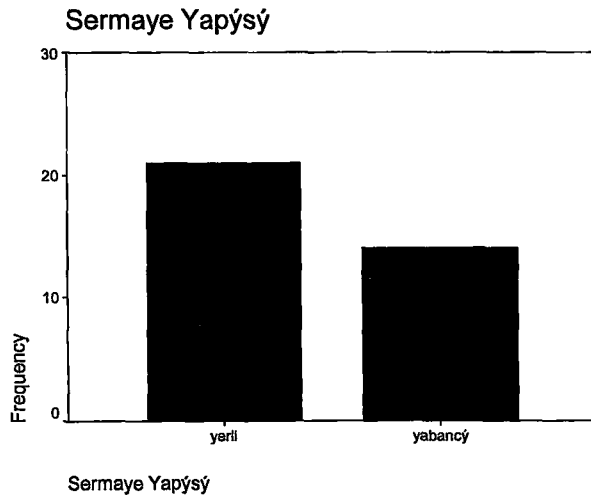
Anket çalışması uygulanan 35 lojistik şirketinin ciroları içinde gıda sektörü en ağırlıklı sektördür. Gıda sektörünü inşaat malzemeleri sektörü takip etmektedir.



TABLO 6) İŞLETMELERİN SERMAYE YAPISI

Sermaye Yapısı		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yerli	21	60.0	60.0	60.0
	yabancı	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Anket çalışması yapılan şirketler içinde %60'ını yerli sermayeli işletmeler, geri kalanını ise yabancı sermayeli işletmeler yer almaktadır. Ülkemizde yabancı sermayeli lojistik işletmelerinin hemen hemen tamamına yakınına anket çalışması uygulanmıştır.



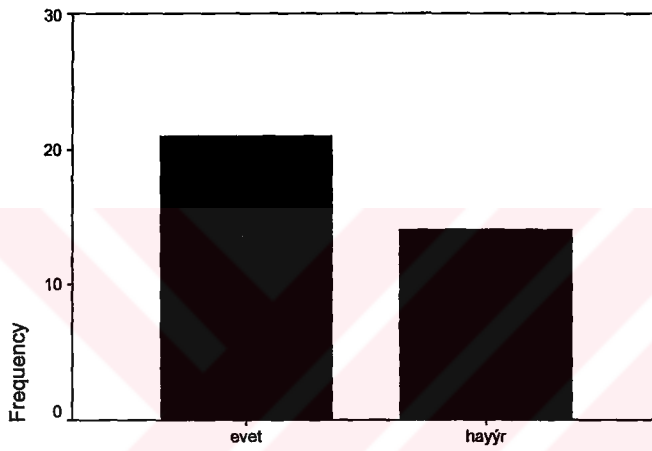
TABLO 7) MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) UYGULANIYOR MU?

MİY uygulanıyor mu?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	21	60.0	60.0	60.0
	hayır	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

35 lojistik şirketi içinde %60'lık bir oran, MİY konularında bilgisi olan ve bu konuda çalışmalar yapmaya başlayan işletmeleri temsil etmektedir. 14 işletme ise MİY konularında bir çalışma gerçekleştirmemektedir.

MİY uygulanıyor mu?



MİY uygulanıyor mu?

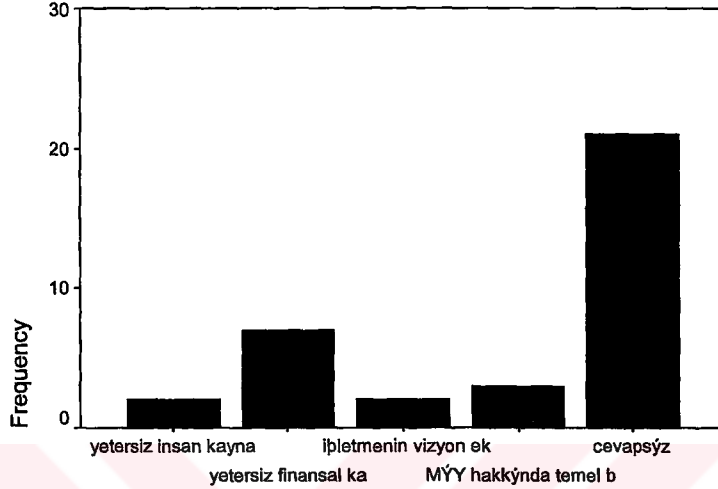
TABLO 8) İŞLETMELERİN MİY ÇALIŞMALARINDA KARŞILAŞTIĞI ENGELLER

MİY çalışmasındaki engeller

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yetersiz insan kaynağı	2	5.7	5.7	5.7
	yetersiz finansal kaynak	7	20.0	20.0	25.7
	işletmenin vizyon eksikliği	2	5.7	5.7	31.4
	MİY hakkında temel bilgi eksikliği	3	8.6	8.6	40.0
	cevapsız	21	60.0	60.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

MİY çalışmalarında bulunmayan 14 lojistik şirketine, bu tarz çalışmalarda bulunmasında yaşadıkları en büyük engel sorulmuştur. Bu engeller içinde, en büyük oranı yetersiz finansal kaynak oluşturmaktadır. İşletmelerin MİY konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması da bir diğer engeli oluşturmaktadır.

MİY çalışmasındaki engeller



MİY çalışmasındaki engeller

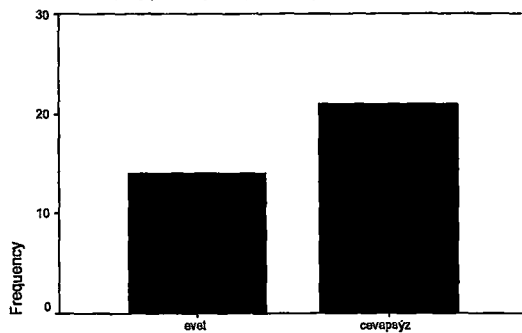
TABLO 9) İŞLETMELERİN GELECEKTE MİY UYGULAMASINI GERÇEKLEŞTİRME NİYETİ

MİY çalışması düşünülüyor mu?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid evet	14	40.0	40.0	40.0
cevapsız	21	60.0	60.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Şu anda MİY uygulamalarına dair çalışmalarda bulunmayan 14 işletmenin tamamı, yakın gelecekte MİY uygulamalarına dair çalışmalarda bulunmayı düşünmektedirler.

MİY çalışması düşünülüyor mu?



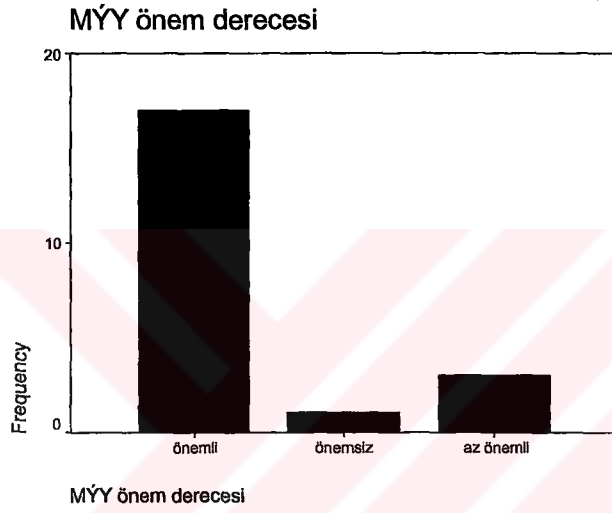
MİY çalışması düşünülüyor mu?

TABLO 10) MİY UYGULAMALARININ ÖNEMİ

MİY önem derecesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	önemli	17	48.6	81.0	81.0
	önemsiz	1	2.9	4.8	85.7
	az önemli	3	8.6	14.3	100.0
	Total	21	60.0	100.0	
Missing	System	14	40.0		
Total		35	100.0		

MİY çalışmalarında bulunan 21 işletmeden %81'i için, MİY uygulamaları önemlidir.

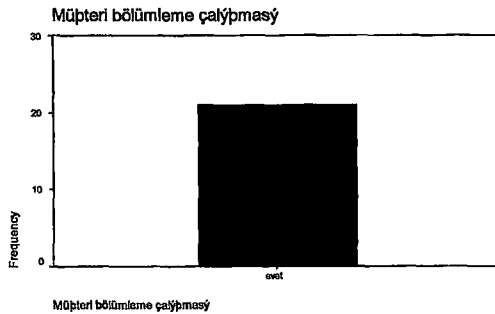


TABLO 11) MÜŞTERİ DİLİMLENDİRME ÇALIŞMASI YAPILMASI

Müşteri bölümler çalışması

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	21	60.0	100.0	100.0
Missing	System	14	40.0		
Total		35	100.0		

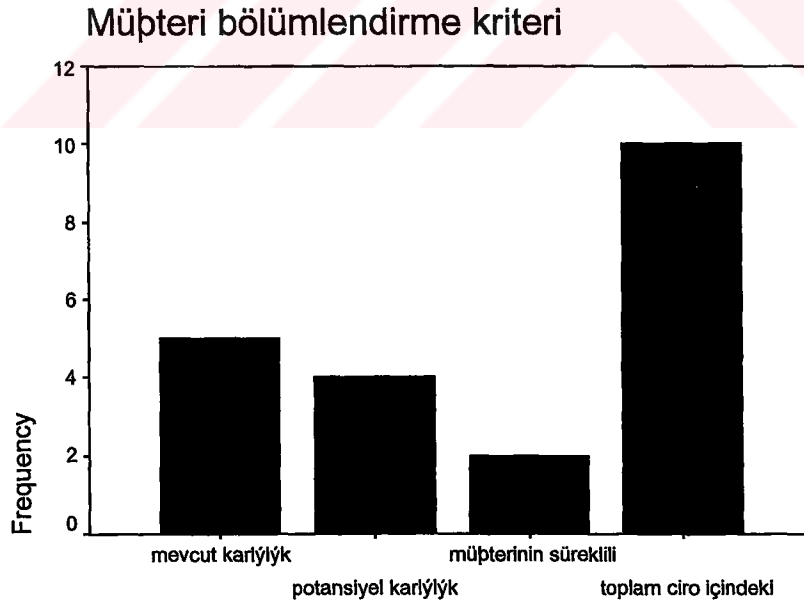
MİY çalışmalarında bulunan işletmelerin tamamında müşteri dilimlendirme çalışması yapılmaktadır.



TABLO 12) MÜŞTERİ DİLİMLENDİRME KRİTERLERİ

Müşteri bölümlendirme kriteri		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mevcut karlılık	5	14.3	23.8	23.8
	potansiyel karlılık	4	11.4	19.0	42.9
	müşterinin sürekliliği	2	5.7	9.5	52.4
	toplam ciro içindeki payı	10	28.6	47.6	100.0
	Total	21	60.0	100.0	
Missing	System	14	40.0		
Total		35	100.0		

MİY uygulaması gerçekleştiren ve müşteri dilimlendirme çalışması gerçekleştiren işletmeler, bu dilimlendirme çalışmalarında ağırlıklı olarak müşterinin toplam ciro içindeki payına bakmaktadırlar. Müşterilerde süreklilik en az kullanılan kriterdir.



Müşteri bölümlendirme kriteri

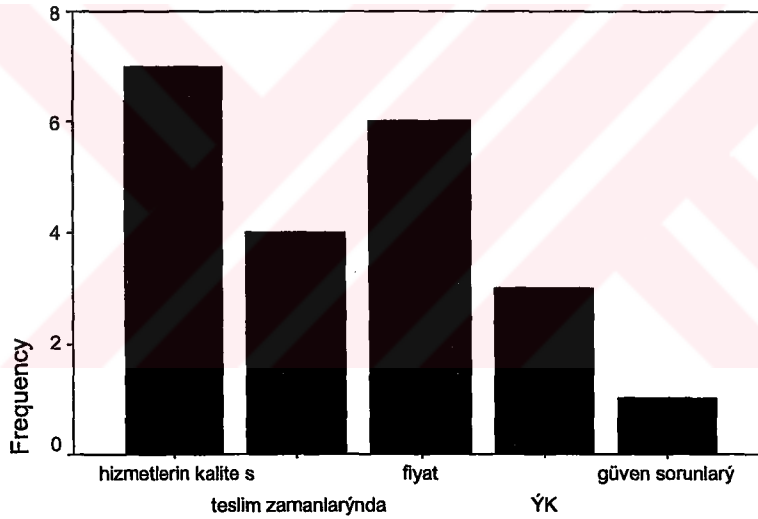
TABLO 13) MİY ÖNCESİ YAŞANAN SORUNLAR

MİY öncesi sorunlar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hizmetlerin kalite sorunları	7	20.0	33.3	33.3
	teslim zamanlarında yaşanan sorunlar	4	11.4	19.0	52.4
	fiyat	6	17.1	28.6	81.0
	İK	3	8.6	14.3	95.2
	güven sorunları	1	2.9	4.8	100.0
	Total	21	60.0	100.0	
Missing	System	14	40.0		
Total		35	100.0		

MİY çalışmalarında bulunan işletmelerin, MİY çalışmalarından önce ağırlıklı olarak yaşadığı sorunlar hizmetlerin kalitesi ve maliyetler ekseninde yaşanmaktadır.

MİY öncesi sorunlar



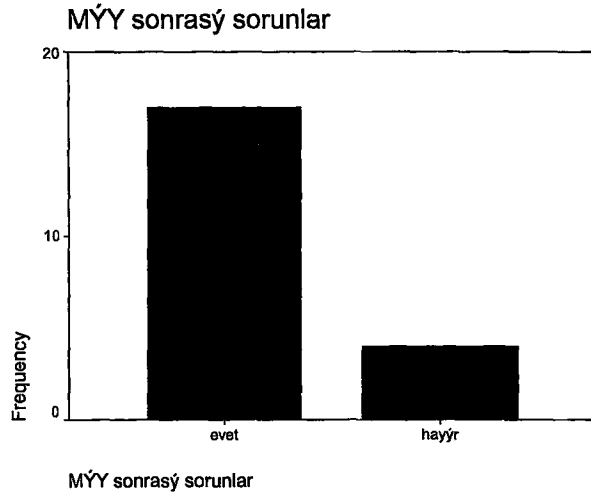
MİY öncesi sorunlar

TABLO 14) MİY SONRASI YAŞANAN SORUNLARIN GİDERİLMESİ

MİY sonrası sorunlar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	17	48.6	81.0	81.0
	hayır	4	11.4	19.0	100.0
	Total	21	60.0	100.0	
Missing	System	14	40.0		
Total		35	100.0		

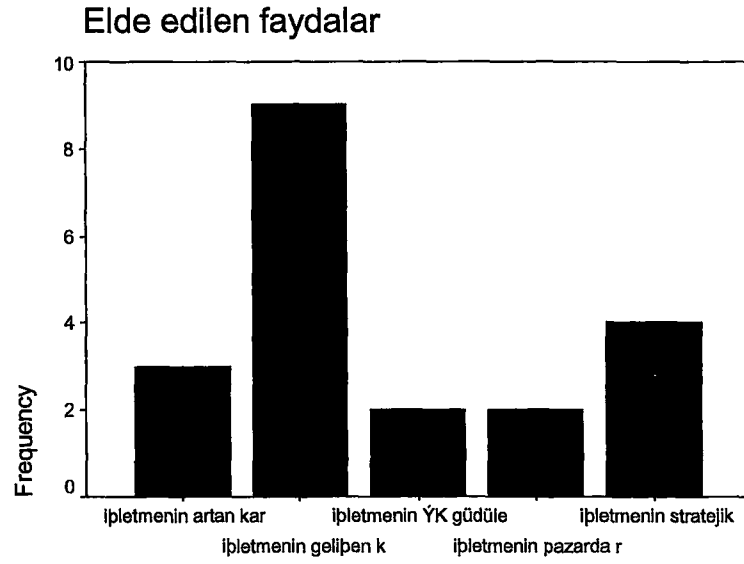
İşletmelerin MİY uygulamaları sonrasında, önceden yaşadıkları sorunların büyük bir kısmı giderilmiştir.



TABLO 15) MİY SONRASI ELDE EDİLEN FAYDALAR

Elde edilen faydalar		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	işletmenin artan karlılığı	3	8.6	15.0	15.0
	işletmenin gelişen kurumsal imajı	9	25.7	45.0	60.0
	işletmenin İK güdülenmesi	2	5.7	10.0	70.0
	işletmenin pazarda rekabetçi yanının güçlenmesi	2	5.7	10.0	80.0
	işletmenin stratejik plan yapması	4	11.4	20.0	100.0
	Total	20	57.1	100.0	
Missing	System	15	42.9		
Total		35	100.0		

MİY uygulamaları sonrası işletmelerin elde ettiği faydalar arasında ilk sırayı işletmelerin gelişen kurumsal imajı almaktadır.



Elde edilen faydalar

ANALİZ SONUÇLARININ GRAFİK OLARAK AÇIKLANMASI

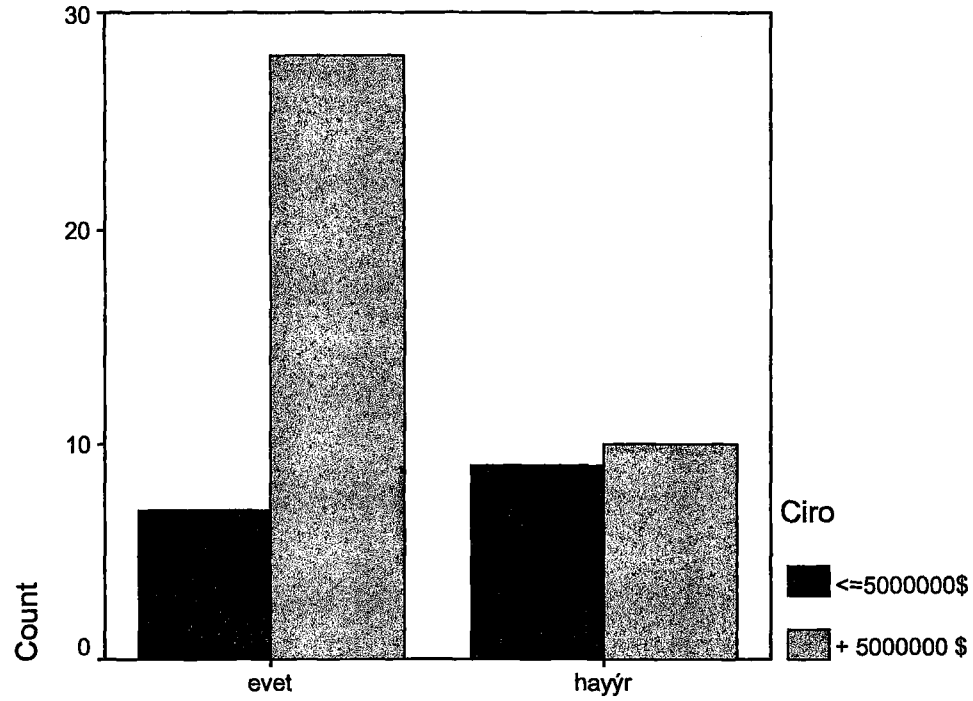
- İşletmelerin ciroları ile MİY uygulaması yapmaları arasındaki ilişki

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.424	1	.035		
Continuity Correction	3.209	1	.073		
Likelihood Ratio	4.316	1	.038		
Fisher's Exact Test				.060	.038
Linear-by-Linear Association	4.342	1	.037		
N of Valid Cases	54				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.63.



MİY uygulanıyor mu?

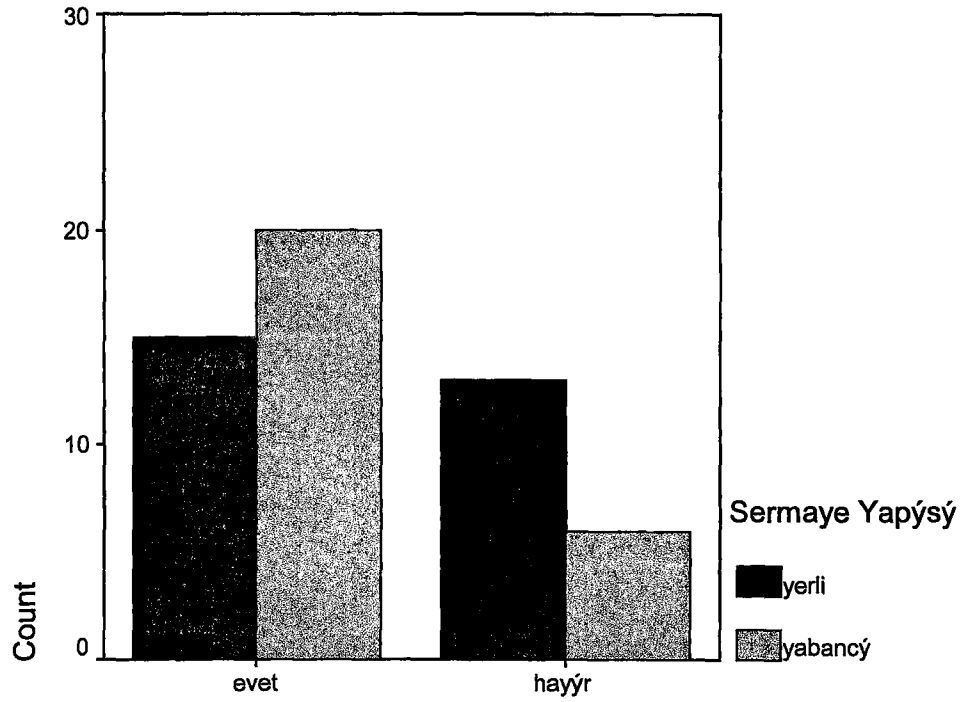
Analiz sonuçlarına konu olan grafik; cirosu yüksek olan lojistik işletmelerinin MİY uygulamalarında daha fazla söz sahibi olduğunu göstermektedir. Burada cironun yüksek olmasının, teknolojik üstünlükleri firmaya kazandırma, yeni düşünce kalıplarını deneyebilme gücünü de beraberinde getirdiğinden dolayı, işletme MİY çalışmalarına karşı daha istekli olmaktadır.

- **İşletmelerin sermaye yapıları ile MİY uygulamaları yapmaları arasındaki ilişki**

Anket çalışması yapılan firma sayısı 35, geniş anlamda istatiki analiz yapmayı mümkün kılmamaktadır. Bu bakımdan iki değişken arasında bir etkileşimin olup olmadığı aşağıda yer alacak tablo ve grafikten çıkarılmalıdır.

MİY uygulanıyor mu? * Sermaye Yapısı Crosstabulation
Count

		Sermaye Yapısı		Total
		yerli	yabancı	
MİY uygulanıyor mu?	evet	15	20	35
	hayır	13	6	19
Total		28	26	54



MYY uygulanıyor mu?

Yabancı sermaye yapısı taşıyan lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin MİY uygulamalarını kullanmaları daha ağırlıklı olarak gözlemlenmektedir. Aynı şekilde iş süreçlerinde MİY uygulamalarını kullanmayan işletmeler içinde ağırlıklı kesimi yerli sermaye yapısı taşıyan işletmeler oluşturmaktadır. Anket çalışması sırasında yabancı sermaye yapısı içinde olan işletmelerin, özellikle faaliyetlerin yoğun bir şekilde yaşandığı Avrupa ve Amerika'daki merkezlerinde kullanılan iş süreçlerinin bilgi birikimi gücünden faydalanarak, ülkemizde lojistik sektörü içinde müşteri merkezli ve ilişkisel pazarlama uygulamalarına dönük çalışmalarda öncü oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra, özellikle 2000 yılı sonrası sektörde yaşanan, yabancı sermayeli ve dünya üzerinde gerek operasyonlarının büyüklüğü ve cirosu gerekse teknolojik alt yapısı ve bilgi birikimi ile öncü olan lojistik şirketleri ile yerli sermaye yapısındaki Türk işletmeleri arasındaki şirket evlilikleri sayesinde yerli şirketlerde de MİY uygulamaları başlamış, anketin yapıldığı yıl içinde ise bir çoğu veri üretebilen yapılara gelebilmiştir.

- **İşletmelerin faaliyet gösterdiği liman sayısı ile MİY uygulamaları ve müşteri dilimleme çalışması gerçekleştirmeleri arasındaki ilişki**

Öncelikli olarak anket çalışmasında 35 firmaya, MİY uygulamalarını gerçekleştirmelerini anlayabilmek için soru yöneltmiştir. Tüm katılımcılara yöneltilen soru karşısında, liman sayısı ile MİY uygulamaları arasındaki ilişki aşağıya çıkarılmaktadır.

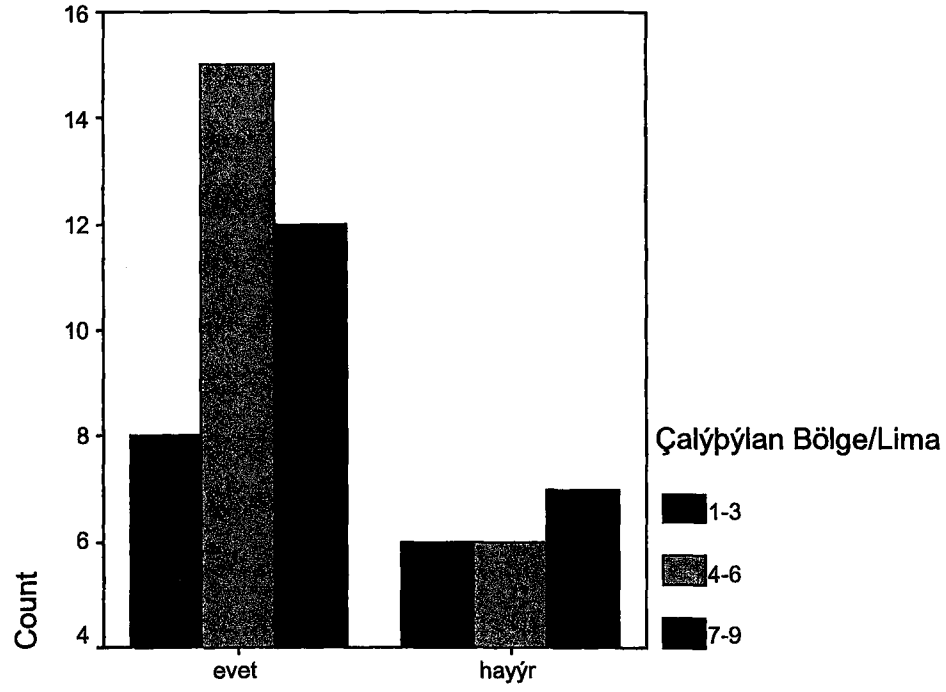
Crosstab
Count

		Çalışılan Bölge/Liman			Total
		1-3	4-6	7-9	
MİY uygulanıyor mu?	evet	8	15	12	35
	hayır	6	6	7	19
Total		14	21	19	54

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	.787	2	.675
Likelihood Ratio	.790	2	.674
Linear-by-Linear Association	.076	1	.782
N of Valid Cases	54		

a 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.93.



MYY uygulanıyor mu?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin tamamına bakıldığında, liman sayısının artmasının doğrudan yapılan faaliyetlerin yoğunluğu ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda; iş yoğunluğunun artışa geçmesi ile MİY süreçlerine karşı bir gereksinim olduğu da belirtilebilmektedir. Anket sırasında süreçlerinde MİY uygulamalarını kullanan işletmelere, çalıştıkları bölge ve liman sayısı ile müşteri dilimleme çalışması yapılıp yapılmadığı yönünde bir analiz gerçekleştirildiğinde ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilmektedir.

Crosstab
Count

		Çalışılan Bölge/Liman			Total
		1-3	4-6	7-9	
Müşteri bölümlene çalışması	evet	8	14	12	34
	hayır		1		1
Total		8	15	12	35

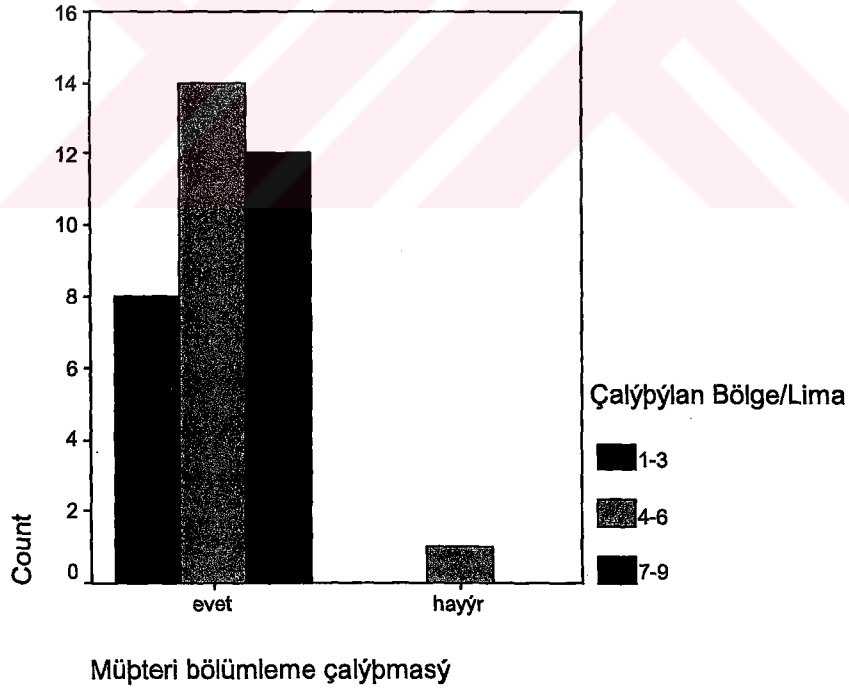
Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Interval by Pearson's R	-.026	.032	-.151	.881
Ordinal by Spearman Ordinal Correlation	-.036	.044	-.209	.835
N of Valid Cases	35			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.



İş süreçlerinde MİY uygulamalarını kullanan işletmelerin neredeyse tamamına yakını, MİY süreçlerinin ilk fazı olan müşteri dilimleme faaliyetini gerçekleştirmektedir.

- **Hizmet Verilen Sektörler ile MİY Uygulamaları Arasındaki İlişki**

Anket çalışmasına işletmelerin faaliyetlerinin büyük bir kısmını gerçekleştirdiği sektörler ile, MİY uygulamaları yapmaları arasında var olması muhtemel ilişkiyi anlamak için K-Kare testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıya çıkarılmaktadır.

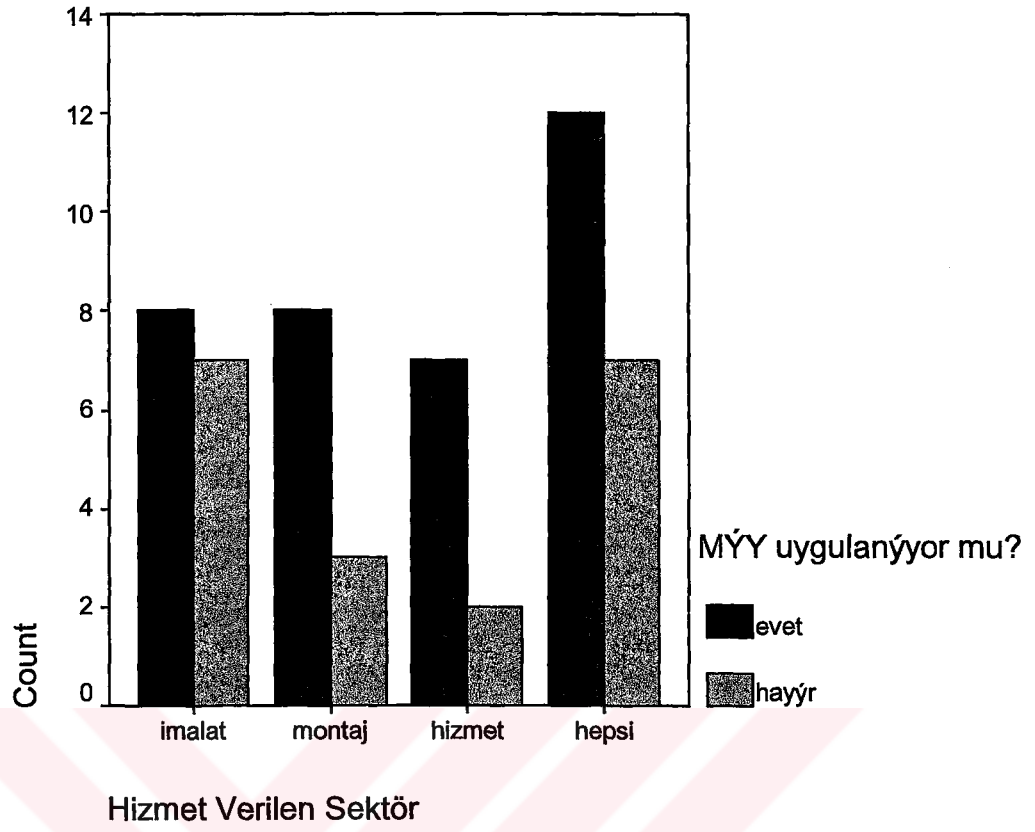
Hizmet Verilen Sektör * MİY uygulanıyor mu? Crosstabulation
Count

		MİY uygulanıyor mu?		Total
		evet	hayır	
Hizmet Verilen Sektör	imalat	8	7	15
	montaj	8	3	11
	hizmet	7	2	9
	hepsi	12	7	19
Total		35	19	54

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	1.855	3	.603
Likelihood Ratio	1.886	3	.596
Linear-by-Linear Association	.271	1	.603
N of Valid Cases	54		

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.17.



Test sonuçlarına bakıldığında, iki değişken arasında bir ilişki olduğunun söylenemeyeceği görülmektedir. (Pearson Chi-Square >.500) Buna rağmen, çalışılan sektörlerin sayısı arttıkça, başka bir ifadeyle iş yükü ve aynı anda birçok farklı sektöre, katma değerli işler yapma söz konusu olduğunda işletmeler MİY uygulamaları ile rekabetçi yanlarını artırmak istemektedirler.

5 SONUÇ

Türk Lojistik sektörü, ülkemiz GSMH içindeki payını her geçen yıl artırmakta ve katma değer yaratıcı çalışmaları yerine getirmektedir. Özellikle 1997 sonrası sektörde yabancı sermayeli ortaklıklar da yaşanmaktadır. Lojistik sektörünün gelecekte yaratacağı ciro ve iş gücü kaynağı büyük bir oranda yaratabileceği katma değer ile ilgili olacaktır. Özellikle 1997 sonrası sektörde yaşanan değişimler sayesinde, fiziksel olarak malların bir noktadan başka bir noktaya taşınması işlemi yerini malların takibi, depolarda yerleştirilmesi ve tedarik zinciri yönetimi süreçlerine dönüşmüştür.

Çalışmanın tamamı içinde incelenmeye çalışılan İlişkisel Pazarlama çalışmaları şüphesi müşteriler ile kurulan ilişkilerde radikal bazı değişiklikleri mutlak kılabilmektedir. Dilimlendirme çalışmalarının yapılması, orta ve uzun vadeli elde edilecek karlılıklara odaklanılması, müşteri merkezli yönetim anlayışına geçilmesi gibi süreç değişimleri ilişkisel pazarlama çalışmaları ile mümkün olabilmektedir.

Sektörde yer alan firmalardan bazıları ile yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen çıkarımlarda, rekabetçi yanların güçlenmesi aşamasında işletmelerin MİY uygulamaları konusunda ciddi adımlar atmaya başladıkları gözlemlenmektedir. Buna rağmen sektör içinde yer alan işletmelerin tamamına MİY uygulamalarının yayılması ekonomik güce, insan kaynağının gelişmesine ve işletmelerin global ekonomik düzene entegre olmaya başlayabilmesine bağlı olabilecektir.

Çalışma sırasında gözlemlenen konu; yerli sermaye yapısında yer alan işletmelerin bir çoğunun aile işletmeleri olduğudur. Her ne kadar, yönetim kademesinde profesyonel işletmeciler olsa da, kritik anlardaki stratejik kararların verilmesinde aile üyelerinin rolü bir hayli fazladır. Aile üyeleri içinde vizyonu geniş olmaktan uzak, işletmesini değişen Pazar koşullarına uygun hale getiremeyen kişilerin olması, ilişkisel pazarlama gibi hızlı değişimler gerektiren konularda, uyum sorununu beraberinde getirmektedir.

Özellikle yerli lojistik şirketleri içinde köklü değişimler geçiren ve kendini rekabetçi koşullara uygun hale getirebilenler arasında yer alan Yurtiçi Lojistik Şirketi, ilişkisel pazarlama çalışmalarının ülkemiz lojistik sektörü içinde geldiği yeri anlayabilmek açısından önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle 2002 yılının ikinci yarısından itibaren büyük bir yeniden yapılanma çalışması yaşayan şirket, işe ilk olarak müşteri dilimlendirme çalışmaları yaparak başlamıştır. İlişkisel pazarlama çalışmalarının ilk ve en önemli adımı olan dilimlendirme çalışması sonrasında Yurtiçi Kargo Lojistik şirketi, işletmeyi rekabetçi piyasa şartlarında ciro olarak birkaç adım öteye taşıyabilecek, mevcut durumu korumaya yardımcı olacak ya da kısıtlı kaynakların kullanımı sonrasında beklenen iş sonuçlarının alınmasına olanak sağlayamayacak şekilde müşteri dilimlendirmesi yapmıştır. Yaptığı çalışma sonrasında verilecek stratejik kararlara zemin hazırlayabilecek müşteri veritabanını hazır hale gelmiş olmaktadır. Ardından yaptıkları bilgi teknolojileri ve insan kaynağı iyileştirme yatırımları ile ve ardından yapılan bütünleşik pazarlama çalışmaları ile markasının gücünü artırmayı başarmıştır.

Yabancı sermayeli lojistik şirketlerinin özellikle yurt dışı networklerinin bilgi birikimini ve sermaye gücünü kullanarak yaptıkları ilişkisel pazarlama çalışmaları, Türk Lojistik sektörünün geneline yeni yapılandırmaları ve yönetim şekillerini getirebilmiştir. Anket çalışmasına katılan yabancı sermayeli lojistik şirketlerinde gözlemlenen en önemli özellik; bilginin rekabetçi güç olarak öne çıktığıdır. Kar marjlarının %10 ila %20 arasında dolaştığı sektörde, maliyet odaklı rekabetçi avantaj yakalama çalışmaları başarılı olmaktan uzaktır. Rekabette öne çıkan davranışsal hareketler bilgiye dayalı gücü kullanabilme becerisi olabilecektir.

Türk Lojistik Sektörünü önümüzdeki üç yılda büyük değişimler beklemektedir. Önümüzdeki üç yıl içinde, beklentilerin çoğunun gerçekleşmesi durumunda, A.B ile entegrasyon çalışmalarının sektörde mevcut vergi yasalarına uygun çalışan işletmelerin önünü açabileceği bilinen bir gerçektir. Bu durum, işletmeler arasında yaşanan rekabetin salt maliyet odaklı

olmaktan çıkabilmesi anlamına da gelebilmektedir. A.B ile entegrasyon sürecinde, bir çok yabancı sermayeli lojistik işletmesinin ülkemizde doğrudan ya da ortaklıklar yolu ile faaliyetlerde bulunma yolu arayışında olabileceği de bilinen bir gerçektir. Bu yüzden, işletmeler şimdiden kendilerini dilimlendirmeye uğrayacak pazarlara uygun hale getirmelidirler. Kıta Avrupasında 1990'lı yılların başından beri olan, belirli iş kollarında ve / veya iş yapış şekillerinde uzmanlaştırmış lojistik şirketleri önümüzdeki üç yıllık kısa vadede ülkemizde de görülebilecektir.

Diğer bir yandan lojistik hizmeti alan işletmeler tarafında da büyük değişimlerin olacağı sektör tarafından düşünülmektedir. Hizmet alan tarafda yer alan firmalar içinde büyük bir oran, lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımına gitmeyi, ilk neden olarak iş süreçlerinde optimizasyon ardından maliyetlerin kontrolü konusunda işi profesyonellere bırakmak isteği ile, önümüzdeki üç yıl içinde daha büyük bir oranda yaşabilecekleri düşünülmektedir. Bu durum iş süreçlerinde uzmanlaşmayı, bu da müşteri merkezli çalışmaların yoğunluğunun artması beraberinde getirebilecektir. Lojistik sektörü içinde henüz kapasitesinin çok altında olan, müşteri merkezli çalışma tarzı, ilişkisel pazarlama çalışmalarında yaşanacak yoğunluk sonrası sık görülen bir davranış şekli haline gelebilecektir.

Çalışmada amaçlanan, Türk Lojistik sektörünün Müşteri Merkezli Düşünce sisteminde, konunun çerçevesinde Bire Bir Pazarlamanın, İlişkisel Pazarlama çabalarının ve Müşteri İlişkileri Yönetimi düşünce sisteminin etkisinde, nerede olduğu ve gelecekte nerede olmak istediğini anlayabilmek. Görülen odur ki, sektörde konunun önemi ve taşıdığı kritik rol anlaşılmaktadır. İnsan kaynağına yapılacak yatırımlar, bilgi teknolojilerinde yapılacak değişimler ve yönetim kademesinde konuya olan ilginin artması, ilişkisel pazarlama çalışmalarında ivme kazanılması yönünde etkili olabilecektir.

KAYNAKLAR

- Alderson, Wroe. (1957). Marketing Behavior and Executive Action. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Anderson, Alan H. ve Barker, Dennis.(1996). Effective Enterprise and Change Management. Blackwell Pub.
- Anderson, J.C.(1995). Relationships in Business Markets:Exchange Episodes, Value Creation and Their Emprical Assessment, Journal of Academy of Marketing Science, Vol:23, Fall (346-350)
- Anton, J., Benneth, R.(1994) Call-center Design And Implemantation. Houston, TX.:Dame Publications
- Anton, Jon.(1996). Customer Relationship Management, Making Hard Decisions With Soft Numbers. Prentice Hill, New Jersey.
- Argyle, Michael. (1988). Social Relationships In M.Hewstone, W. Stroebe, J.P. Codol and G.M. Stephenson (Eds.), Introduction to Social Psychology (222-245). Oxford: Basis Blackwell Ltd.
- Arndt, Johan. (1978). How Broad Should the Marketing Concept Be? Journal of Marketing. 42 (1), 101-103
- Bagozzi, Richard P. (1974). Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. Journal of Marketing, 38 (4), 77-81
- Bagozzi, Richard P. (1975). Marketing as Exchange, Journal of Marketing, 39 (4), 32-39
- Balcı, Nilgün. (2000). Hepimiz İzleniyoruz, Pazarlamacılar İzliyor. Power Dergisi, Kasım, 148-150: İstanbul
- Ballou, R.(1992). Business Logistics Management, Fourth Edition, Prentice-Hall, NY
- Bartels, Robert. (1974). The Identity Crises in Marketing. Journal of Marketing, 38 (4), 73-76
- Berry, L.(1995). Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives, Journal of The Academy of Marketing Science, Vo:23, Fall (236-245)

- Betts, M.(1993). Real IS Payoff Lies in Business Benefits. ComputerWorld: March, 56
- Bitner, Willy (1995). Building the High-Performance Sales Force, Amacom Press, TX.
- Blau, Peter M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Bowersox, Donald ve Helferch, Closs D.(1996). Logistical Management, Fourth Edition, Macmillan Publishing Co., New York
- Brown, Stanley A. (1999). Strategic Customer Care. Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Brown, Stanley A.(1995). What Customers Value Most. John Wiley & Sons, Toronto
- Brown, Stanley A.(1997). Best Practices of Leaders in Customer Support.John Wiley & Sons
- Cann, C.W.(1995). Postpurchase Marketing and Relationship Management, Northeast Decision Sciences Institute, (338-340)
- Clark, T. (1993). Marketing Key to HP's Battle Plan. Business Marketing: 15, July
- Coker, Darlane. (2000). High Performance Sales Organizations. New York: McGraw-Hill Inc.
- Davis, T.R.V(1992). Satisfying Internal Customers: The Link To External Customer Satisfaction. Planning Review. January / Fevruary, 35
- D'Egidio, F.(1990). The Service Era, Productivity Press, Cambridge. MA.
- Douglas, Edna. (1975). Economics of Marketing. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Drucker, Peter F. (1979). Adventures of a Bystander. New York. Harper&Row.
- Dutka, A.(1993). AMA Handbook for Customer Satisfaction. Lincolnwood, IL: NTC Publishing Group.
- Dwyer, Robert F., Schurr, Paul H., Oh, Sejo. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing. 51 (2), 11-27

- Easton, Geoff ve Araujo, Luis. (1994). Market Exchange, Social Structures and Time. European Journal of Marketing. 28 (3), 72-84
- Fletcher, Len (1995). Customer Care and Logistics at Pitney Bowes, Logistics Information Management, Vol:8 No:1 (38-39)
- Foa, Edna B. ve Foa, Uriel G. (1976). Resource Theory of Social Exchange. In J.W. Thibaut, J.T. Spence, ve R.C: Carson (Eds.), Contemporary Topics in Social Psychology (99-134). Morristown, N.J: General Learning Press.
- Forroster, John.(2000). Europe's Drive Toward On-line Logistics, Logistic World, May, 21
- Gale, B.T.(1992). Relative Perceived Quality. Planning Review, July / August. 7
- Ganesan, S.(1994). Determinants of Long-term Orientation In Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, Vol:58, April, (19)
- Gordon, Ian H.(1998). Relationship Marketing. John Wiley & Sons Canada Inc.
- Gökaliler, Fevzi.(2002) Success Yazılımı Uyarlama Şablonları, Egeporcan A.Ş Eğitim Notları, İzmir
- Graumann, Carl F. (1988). Introduction to a History of Social Psychology. In M. Hewstone, W. Stroebe, J.P. Codol, ve G.M Stephenson (Eds.), Introduction to Social Psychology (3-19). Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Hamilton-Smith, K., & Morris,T.(1993) Market-driven Quality. CMA Magazine, May. 24
- Harris, A.(1991). The Customer's Always Right. Black Enterprise: Miami, Brendon and Sons Inc.
- Hircmann, Elizabeth J. (1987). People as Products: Analysis of a Complex Marketing Exchange. Journal of Marketing. 51 (1), 98-108
- Homans, George C. (1961). Social Behavior: It's Elementary Forms. London: Routledge and Kegan Paul.
- Houston, Franklin S. ve Gassenheimer, Jule B. (1987). Marketing and Exchange. Journal of Marketing. 51 (4), 3-18

- Hunt Shelby D. (1983a). General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing, Journal of Marketing, 47 (4), 9-17
- Hunt, Shelby D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. Journal of Marketing, 40 (3), 17-29
- Jacobson, G. ve Hillkirk J.(1986) Xerox, American Samurai, Macmillan:CA
- Kırım, Arman (1999), Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM), Sistem Yayınları, İstanbul
- Kotler, Philip ve Levy, Sydney J. (1969a). Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing, 33 (1), 10-15.
- Kotler, Philip ve Levy, Sydney J. (1969b). A New Form of Marketing Myopia: Refoinder to Professor Luck. Journal of Marketing, 33 (3), .55-57.
- Kotler, Philip ve Zaltman, Gerald. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing. 35 (3), 3-12.
- Kotler, Philip. (1972). A Generic Concept of Marketing. Journal of Marketing,. 36 (2), 46-54
- Kotler, Philip. (1994). Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control. 8th Ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kulabaş, Yiğit. (2001). Pazarlama ve E-iş. Active Line, Eylül-Ekim 2001
- Kunde, Desper. (2000). Şirket Dini. MediaCat Kitapları, İstanbul
- Latham, James L. (1964). Human Relation In Business. Colombus, Ohio: Charles E. Merril Books, Inc.
- Lawton, L.(1991). Creating a Customer Centered Culture in Service Industries. Quality Process. September, 71
- Lazer, William. (1969). Marketing's Changing Social Relationships. Journal of Marketing. 33 (1), 3-9.
- Lian, T.(1994). Helping Hands. Bank Marketing. February, 25
- Macht, Joshua.(1995). Are You Ready for Electronic Partnering?. Inc.Technology, No:4 (43)

- Mackay, H.(1993). Swim With the Sharks Without Being Eaten Alive. New York, William Morrow&Company.
- Matter, H.F(1993). Do More Than Just Satisfy Your Customers, Industrial Marketing. March / April, 11
- Mc Kenna, Regis. (2001). The Regis Touch, Mountain View, CA.: Addison Wesley Inc.
- McClintock, Charles G., Kramer, Roderick M. ve Keil, Linda J. (1984). Equity and Social in Human Relationships. In Leonard Berkowitz (Ed.), Advances In Experimental Social Psychology. Vol:17 (183-228). Orlando, Florida: Academic Press Inc.
- McGarvey, R.(1995). The Big Thrill. Entrepreneur, July. 86
- Nur, Çağlayan (2001). Pazarlama ve E-iş, Kurumsal Boyutta Büyüme. Active Line Dergisi, Eylül-Ekim 2001
- Odabaşı, Yavuz (2000). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayınları: İstanbul
- Panepinto, J.(1994). Going Out on a Wireless. Computerworld, February, 99
- Peppers, Don ve Rogers, Martha (Phd.).(1993). The One to One Future, Building Relationships One Customer At a Time. Doubleday Publishing, New York.
- Reichheld, F.(1993). Loyalty-based Management. Harward Business Review, March-April, 65
- Sager, I. (1994). The Few, The True, The Blue. Business Week: 124, 30 May.
- Schultz, Don E.(1999). Integrated Marketing Communications. NTC Business Books, Toronto.
- Sheth, J.N.(1994). Relationship Marketing: A Customer Perspective, Proceedings from the 2nd Annual Relationship Management Conference, June (1-3)
- Shycon, H. N.(1992) Improving Customer Service, Measuring The Payoff. Journal of Business Strategy, January / February, 15

- Spector, P.E.(n.d)(2000). Summated Rating Scale Construction:An Introduction Paper Series On Quantitative Applications In The Social Sciences. Series Number 07-082. Newbury Park, CA. Sage University
- Tehrani, N.(1993) Customer Service & İnbound Telemarketing... The New Powerpul Way to Expand Market Share. Telemarketing. March, 76
- Thibaut, John ve Kelley, Harold. (1959). Social Psychology of Groups. New York: Wiley and Sons. Inc.
- Tissen, Rene; Deprez, Frank; Andriessen, Daniel.(1998). Value-Based Knowledge Management: Creating the 21st Century Company.Addison-Wesley Pub.Co.
- Tschohl, J.(1993). For Service That Sells, You Need Service Strategy. Chain Store Age Executive, June. 60
- Tunçbilek, Mehmet.(2002). Lojistik Hayati Bir Konu, 3D Lojistik Dergisi, Ekim / Kasım, 6
- Waitley, Denis E.(1996). Empires of The Mind:Lessons to Lead and Succeed in a Knowledge Based World.Quill Press
- Webster, Frederick E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing, 56 (4), 1-17
- Williamson, M. (1993). Golden Handcuffs. CIO: August, 48-48: New York
- Yakışan, Seval.(153). Pazarlama Araştırması. Burak Matbaacılık, İstanbul
- Zeithaml,V., Parasuraman, A., & Berry, L.L..(1990). Delivering Quality Service. New York: The Free Press

ANKET ÇALIŞMASI UYGULANAN İŞLETMENİN ADI	İLİ
Advance Ul. Nak. A.Ş.	İstanbul
Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.	İstanbul
Arkas Lojistik Dağıtım Depolama Taş.Tic. A.Ş.	İstanbul
Balnak Holding A.Ş.	İstanbul
Balship Hava ve Deniz Taşımacılık Tic. A.Ş.	İstanbul
Batı Nakliyat ve Ticaret A.Ş.	İstanbul
Birkart Ulusl. Nakliyat ve Tic. Ltd. Şti	İstanbul
Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taş. Ve Tic. A.	İstanbul
Catoni Deniz İşleri A.Ş.	İstanbul
DHL Worldwide Express Taşımacılık ve Tic. A.Ş.	İstanbul
Ege Denizcilik Antrepoculuk Nak.Dış Tic.Ltd.Şti.	İstanbul
Ekol Lojistik A.Ş.	İstanbul
Enco Lojistik Nak. Danışmanlık ve Dış Tic. A.Ş.	İstanbul
Expeditors International Taş. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
Gezairi Transport Nakliyat ve Ticaret A.Ş.	İstanbul
Hamann Hellmann International Nakliyat Ltd. Şti.	İstanbul
Horoz Lojistik Kargo Hizmetleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
IWS İstanbul Transport Ltd. Şti.	İstanbul
Kühne&Nagel Nakliyat Ltd.Şti.	İstanbul
Lam Lyonel A.Makzume Vapur Acentalığı A.Ş.	Hatay - İzmir
Riva Denizcilik Taş. Tic. Ltd. Şti.	İzmir
Rynart Ulusl. Taş. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.	İstanbul
Simon Hegele Nak. Tic. Ltd. Şti.	İstanbul
Soyer Nakliyat ve Ambalaj San. Tic. A.Ş.	İstanbul
Talos Denizcilik ve Taş. Dış Tic. Paz. Ltd. Şti.	İstanbul
Tempo Lojistik Dağıtım Nak. Tur. San.Tic.Ltd.Şti.	İstanbul
TNT Lojistik ve Dağıtım Hizmetleri A.Ş.	İstanbul
Yeni Antalya Air Cargo Gümrükleme A.Ş.	İstanbul
Yurt İçi Kargo Servisi A.Ş.	İstanbul

Sayın Yetkili,

Bu anket çalışması, Dokuz Eylül Üniversitesi Pazarlama Yüksek Lisans programında gerçekleştirilen "İlişkisel Pazarlama ve Lojistik Sektöründeki Yansımaları" konulu tez için saha araştırmasını gerçekleştirebilmek amacıyla yapılmaktadır.

Anketden çıkacak sonuçlar yardımıyla, lojistik sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının etkilerine dair bazı sonuçların alınabilmesi amaçlanmaktadır.

İş dünyasının bu konudaki görüşleri bir hayli önemlidir, sonuçlar tamamıyla bilimsel araştırma etiğine uygun olarak kullanılacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Katılımcının Adı Soyadı:

Firma Adı:

A) Tanımlamaya Dönük Sorular

1) İşletmeniz hizmet verdiği sektör / sektörler nelerdir?

- a) İmalat. b) Montaj. c) Hizmet. d) Hepsi.

2) Aşağıdaki ciro bilgilerinden işletmenize uygun olanı seçiniz.

- a) Yıllık Ciro: $\leq 100.000.000$ \$
b) Yıllık Ciro: $\geq 100.000.000$ \$

3) Aşağıdaki çalışan sayısı bilgilerinden işletmenize uygun olanı seçiniz.

- a) Çalışan sayısı: 0-50 kişi
b) Çalışan sayısı: 51-100 kişi
c) Çalışan sayısı: 101-150 kişi
d) Çalışan sayısı: 151 ve yukarısı

4) Faaliyette bulunduğunuz / mal gönderdiğiniz liman / bölge sayısı nedir?

- a) 1-3 b) 4-6 c) 7-9 d) 9 ve yukarısı

5) Cironuz üzerinde en fazla ağırlığa sahip olan sektör hangisidir?

- () Gıda
() İnşaat malzemeleri
() Yarı mamuller
() Otomotiv araçlar
() Teknolojik ürünler
() Kimyasallar

6) İşletmenizin sermaye yapısı aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Tamamıyla yerli. b) Tamamıyla yabancı. c) Yabancı sermaye ağırlıklı joint-venture.
d) Yerli sermaye ağırlıklı joint-venture.

B) Müşteri İlişkileri Yönetimine Yönelik Sorular

7) İşletmenizde herhangi bir şekilde MİY kavramına uygun olarak, kurulu bir departmanın yönetimi altında, çalışmalar yapılmakta mıdır?

- a) Evet (10. soruya geçiniz) b) Hayır (8 ve 9. soruya geçerek, anketi bitiriniz)

8) İşletmenizde MİY sistemini uygulamaya geçirmede en önemli engel nedir?

- a) Yetersiz insan kaynağı b) Yetersiz finansal kaynaklar c) İşletmenin vizyon eksikliği
d) MİY hakkında temel bilgi eksikliği

9) Yakın / orta vadede MİY sistemi konusunda başlangı seviyelerinde çalışmalar yapmayı planlıyormusunuz?

- a) Evet b) Hayır

10) Sizce MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) kavramı, işletmeniz açısından ne derecede önemlidir?

- a) Önemli değildir. B) Biraz önemlidir. C) Önemlidir.

11) İşletmenizde müşterilerinizi herhangi bir sınıflandırma başlığında bölümlendiriyor musunuz?

- a) Evet. b) Hayır.

12) Müşteri bölümlendirmesi yaparken, coğrafi bölge, ticaret ünvanı gibi temel kriterlerin dışında, kullandığınız kriter nedir?

- a) Müşterinin mevcut karlılığı. b) Müşterinin potansiyel karlılığı.
c) Müşterinin pazardaki sürekliliği d) Müşterinin işletmenin toplam cirosu içindeki payı.
e) Hepsi.

13) MİY çalışmaları öncesi müşterileriniz ile yaşadığınız sorunların ana kaynağı nedir?

- a) Hizmetlerin kalite sorunları. b) Teslim zamanında yaşanan sorunlar. c) Fiyat d) İnsan kaynağı.
e) Güven sorunları. f) Şirketin kültürü, vizyonu.

14) MİY çalışmaları sonrası belirtilen sorun üzerinde etkili bir çözüm sağlandı mı?

- a) Evet. b) Hayır.

15) İşletmeniz açısında MİY ve ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin en önemli faydası nedir?

- a) İşletmenin artan karlılığı.
b) İşletmenin gelişen kurumsal imajı.
c) İşletmenin insan kaynağının güdülenmesi.
d) İşletmenin pazarda rekabetçi yapısını güçlendirmesi.
e) İşletmenin stratejik planlama süreci yaşamaya başlaması.

Değerli katılımınız için çok teşekkür ederiz.