

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ



İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM FAALİYETLERİ




OĞUZ ÖZKUL

PROJE DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. NEVİN ALTUĞ

EDİRNE, 2015

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

Oğuz ÖZKUL tarafından hazırlanan "İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM FAALİYETLERİ" Konulu TEZSİZ YÜKSEK LİSANS proje Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 15.-20. maddeleri uyarınca 30.03.2015 Pazartesi günü saat 13:00 'da yapılmış olup, projenin *.....Başarılı..... OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç.Dr.Emel GÖNENÇ GÜLER	Başarılı	
Yrd.Doç.Dr.Nevin ALTUĞ (Danışman)	Başarılı	
Yrd.Doç.Dr.Emel YILDIZ	Başarılı	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Başarılı/Başarısız" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

Projenin Adı: İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetim Faaliyetleri

Hazırlayan: Oğuz ÖZKUL

ÖZET

Müşteri değeri, şirketlerin müşterileri ile karşılıklı değer paylaşımına dayanmakta ve her bir müşterinin, şirketin diğer varlıkları gibi yönetilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Müşteri özellikleri ve beklentilerinin değişmesi, şirket stratejilerinin belirlenmesinde müşteri değeri analizinin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Öte yandan, şirketler için pozitif ekonomik sonuçlar ortaya çıkarmasından dolayı da müşteri değeri şirketler tarafından geliştirilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir işletme ile müşteri arasında satış öncesinde başlayan ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içeren ve karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkân veren bir süreçtir. Bu süreç, öncelikle müşterileri tanımakla başlamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelinde, müşteriler hakkında maksimum derecede bilgi toplayarak müşterileri tanımak yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında müşteriler sınıflandırılmakta ve işletmeye kâr getirecek büyüme potansiyeli olan müşterilere öncelik verilmektedir. Müşteri farklılaştırması olarak adlandırılan bu aşamadan sonra müşteriyle etkileşime geçilerek onların ihtiyaçları, istekleri ve öncelikleri belirlenmeye çalışılır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, yeni mal ve hizmet tasarımı yapmak, müşteriye özel ödeme koşulları yaratmak ya da belirli müşteri kesimine yönelik özel kampanyalar düzenlemek gibi müşterinin kendisini dikkate alındığını hissettirecek uygulamalara gidilir. Günümüz rekabet arenasında müşterilerini tanıyan, farklılaştıran, müşterileriyle etkileşim kuran ve farklı özelliklerine göre kişiselleştirilmiş farklı hizmetler sunan işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Anahtar kelimeler: Müşteri, Müşteri İlişkileri, Müşteri Değeri, Müşteri Değer Yönetimi

Name of the Project: Customer Relationship Management Activities in Business

Prepared by: Oğuz ÖZKUL

ABSTRACT

Customer value depends on mutual value sharing between companies and their customers and it emphasizes that every customer should be managed just like the other assets of the company. Changes in the characteristics and expectations of customers require analysis of customer value while determining company strategies. On the other hand, customer value is also developed by companies because it yields positive economical consequences.

Customer Relationship Management, a business of the customer pre-sales and after-sales begin and mutual satisfaction of all transactions occurring in a process of allowing. This process first starts with knowing your customers. On the basis of customer relationship management, identify customers by collecting information about customers is the maximum degree. In light of this growth potential clients will profit from customers who are classified and are given priority. After this stage, the customer interacts with the customer called discrimination by passing their needs, wants and tries to identify priorities. Based on the information obtained, to design new goods and services, create customer-specific payment terms or specific customer segment itself is taken into account the customer feel special campaigns for the applications such as editing to get there. In today's competitive arena that customers, differentiate, and the different features that interact with customers, businesses gain a competitive edge by offering different services are personalized.

Key words: Customer, Customer Relations, Customer Value, Customer Value Management.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ DEĞERİ KAVRAMI.....	3
1.1. MÜŞTERİ KAVRAMI.....	3
1.1.1. Müşteri Kavramının Tanımı.....	3
1.1.1.1. İç müşteri kavramı.....	4
1.1.1.2. Dış müşteri kavramı.....	5
1.1.2. Müşteri Değeri.....	6
1.1.3. Müşteri Sadakati.....	9
İKİNCİ BÖLÜM	11
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI.....	11
2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi.....	17
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları.....	18
2.3. Müşteri ilişkileri Yönetiminin Faydaları.....	20
2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Beş E'si.....	22
2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişki Pazarlaması.....	23
2.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlamanın Geleneksel Kavramları.....	24
2.6.1. Müşteri ilişkileri yönetimi ve reklam.....	24
2.6.2. Müşteri ilişkileri yönetimi ve ürün geliştirme.....	24
2.6.3. Müşteri ilişkileri yönetimi ve pazar araştırma.....	25
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	26
3. MÜŞTERİ DEĞERİ.....	26
3.1. Müşteri Değeri Kavramı ve Önemi.....	26
3.2. Müşteri Değerinin Temel Unsurları.....	35
3.2.1. Müşteri Yaşamboyu Yönetimi.....	35
3.2.2. Veri Tabanından Yararlanma.....	37

3.2.3.	Müşteri Değerini Tam Olarak Sayıya Dökme	37
3.2.4.	Müşteri Değerini Geliştirmeye Yönelik Pazarlama Karması Oluşturma..	38
3.3.	Müşteri Değerinin Destekleyici Unsurları	41
3.3.1.	Faaliyet Odaklı Yönetim	41
3.3.2.	Çalışanların ve Yönetimin Müşteri Değerine Odaklanması	43
3.3.3.	Değer İlaveli Stratejiler	46
3.3.4.	Müşteri Odaklı Teknoloji Kullanımı.....	51
3.4.	Müşteri Değerinin Geliştirilmesinde İlkeler.....	52
3.5.	Müşteri Elde Etme	55
3.5.1.	Müşteri Elde Etmede İlkeler	56
3.5.2.	Müşteri Elde Etme Aşamaları	57
3.5.3.	Müşteri Elde Etme Değerini Hesaplama.....	59
3.6.	Çapraz Satış	60
3.7.	Müşteri Tutma	62
3.7.1.	Müşteri Tutmada İlkeler.....	63
3.7.2.	Tutma Değerinin Sağlanmasında Uygulanan Programlar.....	67
SONUÇ		77
KAYNAKÇA		79

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Toplam Değer Planı	27
Tablo 2. Pazarlama Karmasının Müşteri Değeri Değişkenlerine Etkisi.....	40
Tablo 3. Değer İlaveli Değişimler	45

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Müşteri Hiyerarşisi ve Müşteri Merkezli Pazarlama Anlayışı	23
Şekil 2: Hizmetlerde Müşteri Varlık Yönetimi (CUSAMS).....	31
Şekil 3: Hizmet Sektöründe Müşteri Değerine Yönelik Model.....	32
Şekil 4: Müşteri Elde Etme- İlişki Sürekliliği ve Müşteri Karlılığı Bağlantısı.....	34
Şekil 5: Müşteri Değerine Yönelik İlişkili Marka Değeri.....	50

GİRİŞ

Değişen dünya ve değişen ekonomik düzende gelişmeler, kavramsal alanda da köklü değişiklikleri getirmiştir. Hızlı değişimlerin yaşandığı dünyada artık geleneksel pazarlama anlayışı da değişmek zorunda kalmıştır. Bu değişimler işletme davranışlarını müşteri merkezli hale getirmiştir. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek karlılığın anahtarı haline dönüşmüştür. Birebir ilişkiler kurmak işletmeler için yeni bir durum değildir. İnternet ve diğer iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle müşteri ile satıcı arasında birebir bağlantı kurulması mümkün hale gelmiştir. İlişki yönlü bu pazarlama anlayışı zamanla gelişmeler göstererek, müşteriyle kurulan ilişkiyi ana eksen olarak gören yeni bir pazarlama felsefesi doğurmuştur.

Müşteri değeri, şirketlerin sahip olduğu tüm varlıklar gibi her bir müşterinin değerinin ölçülmesi, yönetilmesi ve maksimum seviyeye taşınmasına vurgu yapmaktadır. Öte yandan müşteri değeri analizi, müşteri özellikleri ve beklentilerinin sürekli değişmesine bağlı olarak şirket stratejilerinin belirlenmesi ve şirkete pozitif ekonomik sonuçlar doğurması bakımından oldukça önemlidir. Müşteri değerinin artırılması sürecinde, şirket sadık müşterilerine ilave değer sunumu yapmakta, bunun karşılığında ise yüksek seviyede gelir elde etmekte, müşteri satın alımları, çapraz satışlar, ağızdan ağza olumlu iletişim artmakta, maliyetler ve geri iadeler ise azalmaktadır.

Müşteri değerinin finansal bir varlık olarak maksimize edilebilmesi; müşteri yaşam boyu yönetimi, veri tabanından yararlanma, müşteri değerini tam olarak sayıya dökme ve müşteri değerini geliştirmeye yönelik pazarlama karması oluşturma olmak üzere dört temel unsura bağlıdır. Müşteri değerinin maksimize edilmesinde bu temel unsurlar yanında destekleyici unsurlarında takip edilmesi gerekmektedir. Bunlar; faaliyet odaklı yönetim, çalışanların ve yönetimin müşteri değerine odaklanması, değer ilaveli stratejilerin izlenmesi ve müşteri odaklı teknoloji kullanımıdır.

Müşteri değeri, hem teorik hem de uygulama alanında üzerinde ayrıntılı olarak çalışılmış bir konudur. Müşteri değerine yönelik geliştirilen çeşitli modeller; müşterinin algıladığı değer, algılanan fedakarlıklar, müşteri elde etme, çapraz satış, imaj, memnuniyet, marka değeri ve müşteri tutma gibi birçok değişkeni içinde barındırmaktadır. Şirketler, müşteri değeri artırmayı sağlayan faktörlerin neler olduğunu anlamaya ihtiyaç duymaktadır ve bu faktörleri anlamak suretiyle, müşterilerin ilişki ömrünü daha uzun ve daha değerli hale getirecektir. Sonuçta şirket, müşterileri ile arasındaki değer paylaşımlarının verimliliğini artıracak ve rekabet üstünlüğü kazanabilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ DEĞERİ KAVRAMI

1.1. MÜŞTERİ KAVRAMI

Müşteri kavramı, ticaretin var olmasıyla ortaya çıkmış, değiş tokuşun başladığı ilk zamanlardan günümüze dek ortak ve değişmeyen bir unsur olarak kalmıştır¹. Doğru müşteri bilgileri müşterilerin firmaya olan bağlılıklarını uzun süreli kılmak için önemlidir. Uzaktan bütün müşteriler aynı gözükmemektedir, fakat her biri incelenmeye başlandığında, belli gruplara ayrılır. Her birinin farklı istekleri, karakteristik özellikleri ve davranışları vardır. Bu farklılıklar zamanla değişime uğrar ve bu değişimin takip edilmesi gerekmektedir. Globalleşme ve çeşitliliğin artmasından dolayı rekabette artış olmuştur. Bugünün dünyasında, müşteriler için çeşitli alternatifler mevcuttur². Bu nedenle, şirketlerin nasıl müşteri kazanabileceklerini ve rakiplerinden daha iyi icraat yapmak için ne şekilde davranmaları gerektiğini öğrenmek için ve son yılların en popüler işletme trendlerinden biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) konusu ile ilgili olarak "CRM nedir?" sorusunu cevaplayabilmek için öncelikle "müşteri" kavramı ile ne ifade edilmeye çalışıldığının çok iyi anlaşılması gerekmektedir³.

1.1.1. Müşteri Kavramının Tanımı

Bir işletme veya kuruluştan alışveriş yapan kişi müşteridir⁴. Müşteri, firmaların kendisi için ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan, ürün veya hizmetlerin pazardaki yerini ve konumunu belirleyen, hedeflere ulaşmada firmalara

¹ Emrah Güven; "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama", Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s. 2.

² Nicosia Cyprus; "Customer Relationship Management", White papers, Romania, 2001, s. 2.

³ Asuman Kahraman, "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", Yıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Şubat 2002, s. 1.

⁴ Yavuz Odabaşı, "Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2003, s. 3.

en önemli desteği veren kişidir⁵.Günümüz koşulları çerçevesinde değerlendirilirse; "müşteri herkeştir" denilebilir⁶. Müşteri kavramı hem kurumdaki çalışanları (iç müşteri) hem de kurumun ürettiği mal ve hizmeti talep eden kişileri (dış müşteri) kapsamaktadır.

1.1.1.1. İç müşteri kavramı

İşletmenin çıktısını kullanan herkes ister işletmenin içinde, ister dışında olsun işletmenin müşterisidir. Birbirinden farklı ihtiyaç ve öncelikleri olan birden fazla müşteri söz konusudur⁷. Herkes, müşteriye ulaşan ürün ya da hizmetlerin oluşumunda önemli önemsiz ayrımı yapılmaksızın bir sorumluluğa sahiptir. İşletmede bir bölümün çıktısı, diğer bir bölüm için girdi teşkil edeceğinden son ürünün kalitesinde tüm bölümlerin ve herkesin bir payı olacaktır. Bu nedenle firmada ürün ya da hizmetin üretiminde çalışan tüm bireyler ve bölümler, iç müşteri olarak görülmelidir. İşletmede her birey, her departman ve her proses kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul etmelidir⁸.

Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girerler. İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkinliği yükseldiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de yükselecektir⁹.Çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı olan davranış tarzı, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesini çok etkiler. İşletmede çalışanlar, "bizim gerçek müşterimiz yok" şeklinde

⁵ Kahraman, a.g.e., s. 1.

⁶ Odabaşı, a.g.e., s. 3.

⁷ Şebnem Akın Acuner; "Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Üçüncü Basım, Ankara, 2003, s. 27.

⁸ Kahraman, a.g.e., s. 1-2.

⁹ Erdoğan Taşkın; "Müşteri İlişkileri Eğitimi", Papatya Yayıncılık, Nisan 2000, s. 23-24.

düşünüyorsa yanılırlar. Zira, çalışan herkesin bir müşterisi vardır. Bütün çalışanlar sonuçta müşteri ilişkileri ile uğraşır. Koşullar ne olursa olsun, meslektaşların birbirleriyle olan tutumlarını değiştirmeleri, kendilerini birer müşteri veya tedarikçi olarak görmeleri pek de kolay değildir. Ancak, son kullanıcının gerektiği gibi desteklenmesi isteniyorsa, zincirdeki bağlantıları göz ardı etmemek gerekmektedir. Müşteri ile doğrudan ilişkisi olan elemanlar aynı zincirde bulunan diğerleri tarafından desteklenmediği müddetçe iyi hizmet vermeleri mümkün değildir. Dış müşterilerle ve son kullanıcılarla doğrudan bağlantısı olan elemanları müşteri hizmeti konusunda eğitmek gerekir. Böylelikle tüm zinciri sağlamlaştırmış, son kullanıcıya da bütün olarak destek sağlanmış olur. Unutulmamalıdır ki, "zincir ancak en zayıf noktası kadar kuvvetlidir"¹⁰.

1.1.1.2. Dış müşteri kavramı

Dış müşterileri kendi aralarında mevcut müşteri, potansiyel (Muhtemel) müşteri ve kaybedilen müşteri şeklinde gruplandırmak mümkündür¹¹. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir¹². Firma için en önemli müşteri grubudur. Mevcut müşterilerin gelecekte yapacakları satın almaları ve firma ile ilgili olumlu propagandaları düşünülürse, memnuniyetinin sürdürülebilmesi için bir takım özel uygulamaların olması gerekir. Mevcut müşteriler, memnun, memnun olmayan ve tatmin olmuş müşteriler olmak üzere bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Memnun olmayan müşteriler beklentileri karşılanmadığı için mutsuz hatta kızgındır. Büyük ihtimalle de bir sonraki alışverişlerinde aynı firmayı tercih etmeyecektir. Memnun müşteriler, beklentileri karşılanan müşterilerdir. İsteddiği ürün ya da hizmeti almıştır ancak hepsi bundan ibarettir. Tatmin olmuş müşteriler ise beklentilerinin üzerinde bir satın alma deneyimi yaşamışlardır. Bu deneyimle ilgili olarak çevresindeki insanlara anlatacakları çok şeyleri vardır¹³. Muhtemel (Potansiyel) müşteri, işletmenin satış için görüştüğü fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri

¹⁰ Acuner, a.g.e., s. 28.

¹¹ Kahraman, a.g.e., s. 2.

¹² Taşkın, a.g.e., s. 19.

¹³ Kahraman, a.g.e., s. 2-3.

adaydır. Herhangi bir kuruluş ya da kişinin bir işletmenin muhtemel müşterisi olabilme özelliği taşıyabilmesi için söz konusu kişi ya da kuruluşun, işletmenin ürettiği mal veya hizmete ihtiyacı olması, satın alma isteği ve imkanı olması gerekir¹⁴. Kaybedilen müşteri, duygusal ya da teknik bir nedenle, firmayı sonraki alışverişlerinde tercih etmeyecek olan müşterilerdir. Bu tür müşteriler, firmayı bir daha tercih etmeyecekleri gibi, memnuniyetsizliklerini de diğer müşterilere söyleyecek ve bu şekilde firmanın imajının da zedelenmesine neden olacaktır¹⁵.

1.1.2. Müşteri Değeri

Müşteri değeri, müşterilerin arzu edilen bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek yoluyla, sunulan bir ürünün ya da hizmetin yardımıyla belli bir kullanım durumunda, neye sahip olmak istediklerinin anlaşılmasıdır. Yani müşteri değeri, bir mal ya da hizmetle ilgili olarak müşterilerin belirli ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargılarıdır¹⁶.

Müşteri değeri söz konusu olduğunda akılda tutulacak beş önemli unsur vardır.

- Ürün kalitesini, hizmet kalitesini ve makul fiyatı belirleyen müşteridir.
- Müşterinin değer beklentisi, rakip seçeneklerle şekillenir.
- Müşteri değeri beklentileri dinamiktir, her zaman artış şeklinde değişim gösterir.
- Ürün ve hizmet kalitesi, tüm kanallarla sağlanır, sadece üreticiye bağlı değildir.
- Müşteri değerini yükseltmek, tüm organizasyonun ilgi ve gerçekleştirmesini gerektirir¹⁷.

¹⁴ Taşkın, a.g.e., s. 19.

¹⁵ Kahraman, a.g.e., s. 2-3.

¹⁶ Acuner, a.g.e., s. 47.

¹⁷ Mehmet Güzel; "Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Türkiye Değerlendirmesi", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2001, s. 16-17.

Müşteri değeri veya değer sunumu üç farklı şekilde kullanılmaktadır; müşteriye sunulan faydalar, temel farklılık noktalarına odaklanmak, esas farklılık noktası. Bu anlamda, beklenen yararlar beklenen zararlardan daha fazla ise müşteri değeri yüksek olacaktır. Aksi şekilde, beklenen yararlar, beklenen zararlardan daha düşük ise müşteriler ürünün değerinin düşük olduğunu düşüneceklerdir. Eğer beklenen yararlar ile beklenen zararların oranı eşit ise, müşteri söz konusu ürün hakkında kararsızlık duyacaktır¹⁸.

Zaman içerisinde yaşam koşulları, ihtiyaçlar değiştikçe değerler de değişmektedir. Ancak ürün ya da servis hizmetlerinin özellikleriyle oynamak genelde yeterli gelmez daha radikal değişimlere gidip değer değişiminin altında yatan sebeplerle aynı ritmi yakalamak ve yeni çözümler üretmek gerekir. Bu noktada segmentasyon yapılmalı, müşteri kazanma ve tutma aşamaları teker teker değerlendirilmelidir. Müşteri değerinin anlaşılabilmesi için müşteriye yakın olmak gerekmektedir. Barry Sheehy'e göre "Bilgi ivmeli ekonomilerde, güç; akarsu gibidir ve müşteriden başlar, bu yüzden müşteriye en yakın konumlanan kazanmak için en iyi yeri kapmıştır"¹⁹.

Firma açısından müşteri, aktiflerin en değerlisidir. Müşterisi olmayan bir firma için ciro ve dolayısıyla da kar söz konusu olamaz. Bu yüzden müşteriler ile iyi ilişkiler sürdürülmesi firmanın en yaşamsal sorunlarından biridir. Müşteri mutluluğunda en önemli kelime ise "tatmin"dir. Tatmin kelimesi, tüm müşterilerin ifade edilmiş ya da edilmemiş bütün isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu durumda tatminin sağlanabilmesi için işletmelerin bu istekleri, ihtiyaçları ve beklentileri açık bir biçimde anlayabilmeleri ve karşılanabilecek olanların belirlenmesi için müşterilerle işbirliği içinde çalışmaları gerekmektedir.

¹⁸ Acuner, a.g.e., s. 48.

¹⁹ Güven, a.g.e., s. 23-24.

Müşteri tatmini, müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği yararlar, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ve hizmetten beklediği performansa ve soysa-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Rekabet gücü, müşterinin tatmin derecesine bağlı olduğuna göre bütün örgütler müşteri merkezli olmalıdır. Tüm sistemlerini ve gelişim süreçlerini bu şekilde düzenlemeli, daha sonra bütün örgütün çalışanlarının amaç birliği yapmalarını sağlayarak rekabet güçlerini arttırmalıdır²⁰. Müşterinin tatmin olup olmaması, kendine sunulanı, kendi beklentileriyle kıyaslamasına bağlıdır. Eğer sunulan ürün ya da hizmet, beklentilere uyar ise müşteri tatmin olur, uymaz ise olmaz. Hatta sunulan, beklentilerin üstünde ise müşteri yüksek ölçüde tatmin ve memnun olur. Sadece tatmin olmuş müşteriler, daha iyi bir sunum karşısında kolaylıkla o sunuma yönelebileceklerinden pek çok şirket, müşterilerinin yüksek ölçüde tatmin olmalarını hedeflemektedir. Yüksek ölçüde tatmin olanlar, bir diğer sunum karşısında kolay kolay yer değiştirmezler. Yüksek ölçüde tatmin eden veya memnunluk uyandıran markayı sadece rasyonel bir tercih olarak değerlendirmeyen aynı zamanda, hissi bir yakınlık da duyarlar. Bunun sonucunda da müşteri sadakati ortaya çıkacaktır²¹. Müşteri tatmini için bir program belirlenmeli ve şirket kültürüyle ilişkilendirilmelidir. Uzun dönemde ayakta kalabilmek için bir firmanın iyi bir müşteri tatmini programını tasarlaması, uyarlaması ve geliştirmesi gerekir. Eğer bu program doğru şekilde sürdürülürse, firmanın rekabet gücünü (ya da zayıflığını) kolayca ortaya koyacaktır. Müşteri tatmini araştırması, müşteriden firmaya bir geri beslemedir. Bu araştırma, firmanın değer katılmış süreçlerinin müşteri tarafından değerlendirilmesine imkan tanır. Bu sayede, müşteri sunulmuş müşteri değerinin en doğru değerlendiricisi haline gelir. Bu programda, ilk olarak, ürün ya da hizmetle ilgili müşteri tatminine etki eden özellikler belirlenir. Bu özellikler kendi içlerinde sınıflandırılır. Sınıflandırma birimleri, ürün kalitesi, nakliye, satış, tasarım, müşteri hizmeti, faturalar, başvurular ve değer olarak belirlenir. Bu birimlerde kendi aralarında öncelik sırasına ayrılır. Sonra da bu özelliklerin karşılama oranı yani genel performans belirlenir. En sonunda ise bu performansa göre grafikler çizilip,

²⁰ Kahraman, a.g.e., s. 30-31.

²¹ Philip Kotler; "Pazarlama Yönetimi", Çev: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayıncılık, İstanbul, Millennium Baskı, Ekim 2000, s. 36.

müşteri tatmin ölçümü haline getirilir²². İşletmeler, müşterilerini ne ölçüde tatmin ettiklerini değişik yollarla da öğrenebilirler. Şikayet ve dilek kutuları veya benzeri sistemler, tanınmayan denetimcilerin denetim alışverişleri, kaybedilmiş müşteri analizleri bunlara örnek gösterilebilir²³.

1.1.3. Müşteri Sadakati

Firmalar için karlılığın en önemli anahtarlarından biri müşteri sadakatinin sağlanmasıdır. Büyük reklam harcamaları yaparak yeni müşteriler kazanmak yerine var olan müşteriyi elde tutmaya çalışmak çok daha ekonomiktir. Daha da ötesi kaybedilen müşterilerin firma adına yapacağı olumsuz propaganda yeni müşteriler kazanılmasına engel olurken sadık müşteriler firma adına gönüllü bir elçi gibi davranarak, herhangi bir harcama yapılmasını gerektirmeden beraberinde yeni müşteriler getirecektir. Sadakatin ilk ve temel etkisi müşteriyi elde tutmaktır. Müşterinin aynı ürünü aynı tedarikçiden yeniden talep etmesi veya servis sözleşmesini yenilemesi anlamına gelir. Sadakatin derecesi sektörden sektöre değişmektedir. Örneğin; ömrü uzun olan ürünlerde müşteriyi elde tutma veya müşterinin aynı ürünü tekrar alması zamana bağlıdır. Daha önce belirtildiği gibi, tavsiye etmek de müşteri sadakatinin sağlanmasının etkilerinden biridir. Sanayi ortalaması olarak müşterilerin yaklaşık olarak yarıya yakını, bir başkasının tavsiye etmesi üzerine oluşmaktadır. Sadık müşteriler, aslında yeni müşteriler kazanmak için çok iyi birer yardımcıdır. Fakat bunun tam tersinin geçerli olduğu da unutulmamalıdır. Olumsuz yaklaşımlar ise müşteri kaybına yol açabilir²⁴. Müşteri sadakatini sağlamak için işletmelerin düzenli olarak uygulaması gereken sadakat üçgeninin üç faktörü aşağıda belirtilmiştir;²⁵

- 1) Süreç
- 2) Değer Yaratma (ek değer ve geri alma)
- 3) Veritabanı Yönetimi/ İletişim

²² Güzel, a.g.e., s. 19-20.

²³ A. Hamdi İslamoğlu; "Pazarlama İlkeleri", Beta Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2002, s. 25.

²⁴ Kahraman, a.g.e., s. 45-47.

²⁵ Odabaşı, a.g.e., s.15

Sadakat üçgeninin birinci faktörü, müşterinin ürün veya hizmeti satın almaya başladığı andan işletmeyi terk edene kadar geçen süreç içinde meydana gelen olaylardır. Ziyaret boyunca, işgören ve müşteri arasındaki etkileşimlerde bu süreç içinde incelenmelidir. Süreç faktöründe dikkat edilmesi gereken üç unsur vardır. Bu faktörler; hizmet operasyonunun tasarlanması, çalışacak elemanların bulunması ve eğitimi, müşteri istekleri hakkında haber toplamak ve beklentilerini anlamaktır.

Birçok firma müşterilerinin sadakatini ölçmek ve analiz etmek için birtakım yeni ve farklı stratejiler belirlemektedirler. Müşteri sadakati analizlerinin araçları olarak; müşteri ilişkilerinin süreklilik derecesi, ürün ya da hizmetlerin müşteriler tarafından tüketilme sıklıkları ve birtakım demografik, psikolojik ve coğrafik etkiler sayılabilir. Müşteri sadakati analizlerinin çoğu, müşteri sadakatinin ve hizmetlerinin geliştirilmesinde müşteriyi elde tutma programlarının önemini ortaya koymaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI

1980'li yıllarda yaşanan müşteri veri analizindeki gelişmeler neticesinde bu verilerin analitik amaçlar için organize edilmesi ve yararlı bilgilere dönüştürülmesi için yoğun uğraşlar verildi. Bu veri problemlerini çözmek için yazılım ve donanımdaki beklentiler yaşanırken Papers ve Rogers (1993) birebir pazarlama kavramını ortaya attılar. Tedarikçiler bu fikirleri yazılım ve donanım çözümleriyle birleştirerek müşteri ve firma ara yüzü yönetiminde ve verilerin toplanmasına atıf yapan müşteri ilişkileri yönetimi terimini kullanmaya başladılar.²⁶

Müşteri İlişkileri Yönetimi, "MİY" veya İngilizce'si "Customer Relationship Management" yani kısaca "CRM" gibi kavramlarla kullanılan müşteri merkezli bir şirket yönetim stratejisidir. Müşteri İlişkileri Yönetiminin birçok tanımı bulunmaktadır.

- CRM, bir işletme ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve sonrası tüm eylemleri kapsayan karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir²⁷. Şirket açısından müşteri ile sürekli ve birebir ilişki gerektiren ve bu nedenle tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan ve bu bilgiler bazında bire bir pazarlama ve birebir ilişkiye zemin oluşturan stratejik bir yaklaşımdır²⁸.
- CRM, yönetim biçiminizin müşteri merkezli hale gelmesi demektir. Organizasyonel fonksiyonların yeniden tasarlanmasını gerektirir.

²⁶ Kahraman, a.g.e., s.50

²⁷ Odabaşı, a.g.e., s. 31.

²⁸ Arman Kırım; "Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM", Sistem Yayıncılık, Ocak 2003, 3. Basım, İstanbul, s. 83.

- CRM, bir şirketin müşteri davranışları ve kuruluş etrafındaki daha iyi yönetimi araması sayesinde oluşmuş teknoloji değişiminden, örgütsel ve süreçlerden oluşmuş bir iş stratejisidir²⁹.
- CRM; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.
- CRM, temel müşteri ve müşteri segmentleriyle uygun ilişkiler geliştirmek yoluyla hissedar değerinin geliştirilmesiyle ilgili stratejik bir yaklaşımdır. CRM müşteriler ve diğer anahtar paydaşlarla uzun dönemli ve karlı ilişkilerin yaratılması için ilişkiyel pazarlama stratejisi ve bilgi teknolojisinin potansiyelini kullanır. Bu yaklaşım süreçler, çalışanlar, faaliyetler ve pazarlama yeteneklerinin çapraz fonksiyonel olarak bütünleştirilmesini gerekli kılar.

CRM stratejisinin esası, müşterilerin ne tür farklılıklar gösterdiğini anlamak ve birbirinden farklı bu müşterilere, firmanın nasıl davranması gerektiği konusunda bir yol oluşturmaktır. Bu kadar kolay görünmesine rağmen bu stratejiyi oluşturan firma sayısı çok azdır. CRM satış ve pazarlamadan çok farklı bir olgudur. CRM uygulamaya karar veren firmalar, ürün ve hizmetlerini farklı müşteri ihtiyaçlarına göre nasıl değiştirmeleri gerektiği konusunda karar vermek zorundadır. Bunu gerçekleştirebilmek için sadece teknolojiye sahip olmak yeterli değildir. Firma elindeki tüm kaynakları farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarını anlamaya yönlendirmeli ve bu kaynakları bu farklı ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetleri üreteceği süreç ve teknolojileri kurma yolunda kullanmalıdır. CRM'de 3 farklı olası düzey söz konusudur. İlki fonksiyonel, ikincisi müşteri bakışı sonuncusu ise şirket genelidir. Temel soru, CRM sürecini müşteri bakışı sürecinde nasıl

²⁹ S. David Erickson,- Michele McLaughlin,; "Customer Relationship Management: A Pulse On The Community", White Paper, Information Systems Audit and Control Foundation, 2002, s. 2.

kavramsallaştıracağı sürecidir. Bu sorunun cevabı çeşitli müşteri bağlantı noktaları arasında başlangıçtan sona doğru olan süreçte sistematik ve proaktif bir ilişki yönetimi gerekmektedir.

CRM uygulamalarında, müşterilerin tüm iletişim kanallarıyla veya tercih ettikleri kanallarla haberleşmesine izin verilmelidir. Çünkü işletmeler en iyi desteği kanallar aracılığı ile sunarlar ve müşterilerde sunulan kanallar arasından kendilerine en uygun olanı kullanmak isterler. Müşteriler ile bütün etkileşimler, hem müşteri hem de işletme için bir değer sağlamalıdır. İyi bir CRM sistemi, dile getirilen soruları çözmeye çalışır ya da daha fazla sorunları araştırabilecekleri kişisel bir web sitesiyle müşterilerine yol gösterir. Müşteri etkileşimi esnasındaki içeriği ve iş bilgilerini ele geçirmek ve anlamlı hale getirmek gerekir. Çünkü müşteriler söylediklerinin, satın aldıkları ürünlerin ve ne zaman satın alındığının işletme tarafından hatırlanmasını isterler. Bu müşterilere iyi bir intiba bırakmak açısından önemlidir. Ayrıca işletmeler ne zaman, ne ve kimi hatırlamanın ötesinde niçin hatırladığını da bilmelidirler.³⁰

Başarılı bir CRM'in son kuralı, değer zincirinin ayrılmaz bir parçası olan müşteriler ile sonuçlanır. İşletmeler geleneksel sınırların dışında müşterilerini nasıl elde tutacağını düşünmelidirler. CRM teknoloji girişimleri, genellikle müşteri destek ve hizmet, satışlar, gelir ve karlılığı en iyi şekilde kullanan pazarlama gibi fonksiyonel alanlarda uygulanır. CRM'nin özellikle alıcı-satıcı ilişkisinde değerinin gittikçe arttığı düşünülmektedir. CRM'yi uygulayarak alıcı ve satıcıların karşılıklı yararlar elde etmeleri muhtemeldir. Alıcı-satıcı ilişkisi ticari alışveriş çeşitliliği olarak tanımlanmakta ve farklı ilişkilere yol açmaktadır. Cannon ve Perreault tarafından, alıcı-satıcı ilişkisini sağlayan faktörlere bağlı olan altı alıcı-satıcı ilişki tipi tanımlanmaktadır. Bunlar bilgi alışverişi, işlevsel bağlantı, resmi bağlantılar, ortak normlar, satıcı ve alıcıların adaptasyon sürecidir. Bu faktörlerin arasından, bilgi alışverişi alıcı ve satıcı ilişkisini sağlamada etkili olan esas faktör olarak görülmektedir.

³⁰ Kahraman, a.g.e., s.52

Mc. Kenna müşteriye ilk sıraya koyarak CRM'e daha stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Pazarlamanın değişken rolü (iletişim ve bilgi) müşteriden (söyleme ve satma) müşteriye doğru olan bir gelişim üzerinde profesyonelleşmiştir. Berry daha stratejik ve geniş bir bakış açısıyla CRM'e yaklaşmıştır. Ona göre yeni müşterileri etkileme, pazarlamanın ikinci evresi olarak görülmelidir, bu müşteriler ile kurulacak daha yakın ilişkiler onların sadık müşteriler olmalarını sağlayacaktır. Bu pazarlamanın en önemli bölümlerinden biridir. Berry müşteri ilişkileri pazarlamasını "etkileme, geliştirme ve çeşitli hizmetleri sunma" şeklinde olmasını önerir. Berry'nin CRM ile ilgili fikirleri, Gronroos, Gummesson ve Levitt'in pazarlama servislerine benzemektedir, bunlardan her biri pazarlamada etkileşimin değerini desteklemektedirler ve bunun müşteri ilişkilerinde önemli etkileri olduğunu düşünürler. Gronroos ve Gummesson pazarlamada müşteriler ile olan ilişkilerin daha odaklanılmış ve baskın olması gerektiğini savunurlar. Örnek olarak, Gronroos pazarlamanın müşteri ilişkilerinin kurulması, güçlendirilmesi ve korunmasının firma karı içinde önemli olduğunu düşünür, böylelikle taraflar bir ortak noktada buluşmaktadırlar. Bu karşılıklı görüşlerin güçlenmesinde ve verilen sözlerin yerine getirilmesinde önemli bir yer teşkil eder. Gronroos'a göre, müşteri ilişkilerini kurmak firma için bir varoluş nedenidir ve kendilerini bu ilişkileri kurmaya ve geliştirmeye odaklamalıdır. Benzer olarak, Morgan ve Hunt'da karşılıklı yanıt gerektiren değişimler ile ilişkisel değişikliklerin arasında yapılan ayrımın pazarlamanın her alanında başarılı müşteri ilişkilerini kurmak ve ilerletmek için önemli olduğunu savunmaktadırlar.³¹

SHAW ise, CRM'i, etkileşimli bir süreçte, maksimum kazanç üretmekte müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek ve ortak yatırımlar arasındaki optimum dengeyi kazanma olarak tanımlamaktadır. SHAW'a göre;³²

³¹ Güzel, a.g.e., s.25

³² Acuner, a.g.e., s.35

- Hem pazarlama, satış ve hizmet maliyetlerini kapsayan tüm işlevler karşısındaki girdileri ve hem de müşteri gelir, kar ve değeri açısından oluşan çıktıları ölçmek gerekir.
- İlişki yaşam süresi boyunca sürekli olarak müşteri ihtiyaçları, motivasyonları ve davranışları hakkında bilgi güncellenmeli ve elde edilmelidir.
- Başarı ve başarısızlıklardan öğrenen bir süreç boyunca sürekli olarak performans sağlamak için müşteri bilgisine başvurmak gerekir.
- Ortak bir amaç oluşturmak için pazarlama, satış ve hizmet faaliyetleri birleştirilmelidir.
- Müşteri bilgisi elde etmek, paylaşmak ve CRM etkinliğinin ölçülmesinde destek veren uygun sistemler gerçekleştirmek gerekmektedir.
- Sürekli olarak karı maksimize etmek için değişen müşteri ihtiyaçlarına karşı pazarlama, satış ve hizmet girdileri arasındaki dengeyi bükmek gerekir.

Bilgi teknolojisinin günümüz insanlarına sağladığı en büyük avantaj İnternet'tir. İnternet daha önceye nazaran, müşteriler ile daha yakın ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. Daha önce müşteriler ile yapılan etkileşimlerde, İnternet daha özelleştirilmiş, daha detaylı bir yaklaşım imkanı sağlamaktadır. Buradaki ana amaç tabi ki, bu ilişkilerin daha fazla karlılığa ve daha sıkı alımlara taşınmasını sağlamaktır. Siebel, E.piphany, Oracle, Broadvision, Net Perceptions, Kana ve diğerleri CRM kullanan firmalardır. CRM kullanımı, gün geçtikçe artmaktadır. 1999 yılında 34 milyar Dolar ve IDC'nin tahminlerine göre bu rakam 2004 itibarıyla 125 milyar Doları bulacağı düşünülmektedir. Geleneksel olarak pazarlamacılar, müşterileri elde etmek için eğitiliyorlardı, günümüzde ise, daha çok kazanılan müşteriler ile uzun vadede ilişkiler için eğitilmektedir. Etkileşimler müşteriye kaybetmemeye çalışmaya doğru

eğilim göstermiştir. Reichheld'in yaptığı çalışmalara göre, müşteriye kaçırılmama oranında %5'lik bir artış olmuştur. McKinsey gibi diğer araştırmacılara göre ise, kazanılmış müşterilerin firmaya getirisi, yeni müşterilerden daha fazladır. CRM'in bir önemli yönü de "müşteri seçimi"dir. Çeşitli araştırmaların gösterdiğine göre bütün müşteriler firma için eşit fayda sağlamayabilirler; bu nedenle firmalar kendileri için uygun müşteriye seçmek amacıyla yeni metotlar ve programlar geliştirmelidirler, bazen karşılıklı değer en iyi şekilde yaratılması için firmaların "müşteri için dış kaynak kullanımı" olarak tabir ettiği kaynak arayışı ve ayrımı yapmak gerekir. Amaç kesinlikle müşteri potansiyelini azaltmak değil, müşteriler ile olan değerli ve yararlı ilişkilerin daha iyi şekilde oluşturulabilmesi için yeni metotlar ve programlar geliştirmeye çalışmaktır.³³

Çok önem kazanan müşteri ilişkileri yönetiminin kalıcı olabilmesi için pazardaki eğilimleri, gelişmeleri iyi tanımak ve iletişim ortaklı düşünmek gerekmektedir. Müşteri ilişkileri sürecine gelinmesinde geçilen aşamalara bir göz atıldığında 1960'lı yıllarda yeni ürünler, 1970'te düşük maliyetli üretim, 1980'de toplam kalite ve 1990'da müşteri ilişkileri yönetimi geçerlik kazanmıştır³⁴. Piyasalarda ortaya çıkan artan rekabet baskısı, birbirine giderek benzeyen ürünler, ürün ve hizmet farklılaştırmasının giderek zorlaşması ve kar oranlarının azalması işletmeleri pazarlama alanında yeniden yapılanmaya yöneltmiştir³⁵. İşletmeler açısından uzun dönemli müşteri bağlılığı, yeni rekabet alanında önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda müşteri sadakatini gerçekleştirmek ve sürekli kılmak için çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntemlerden en önemli olanı, müşteriye merkeze alan ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçmeyi amaçlayan Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aynı zamanda yeni pazarlama anlayışını da ortaya koymaktadır³⁶.

³³ Salih Özkan, (2001). "Türkiye'de Müşteri İlişkileri Yönetimi Olgusu", BT Vizyon, s.6

³⁴ Odabaşı, a.g.e., s. 2.

³⁵ Kırım, a.g.e., s. 2.

³⁶ Mahmut Tekin- Ercan Çiçek;; "Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi", Ağustos 2003, <http://www.bilgiyonetimi.org> (09.12.2012)

Müşteri İlişkileri Yönetimi, geleneksel pazarlama anlayışından çok farklı özellikler taşımaktadır. Geleneksel pazarlama anlayışında kitlesel üretimin etkisiyle kitlesel pazarlama anlayışı geçerli durumda idi. Oysa Müşteri İlişkileri Yönetiminde pazar payı kavramından, müşteri payı kavramına geçiş söz konusu olmaktadır. Müşteri payı aynı müşteriye birden fazla ürün satabilmeyi ve müşteriye aktif ve sadık bir müşteriye dönüştürmeyi amaçlamaktadır³⁷. Bu durum ise tek yönlü pazarlamadan karşılıklı ilişkiye dayalı pazarlamaya geçişi ifade etmektedir. Günümüzde kitlesel pazarlama yöntemleri, giderek müşteriye hitap eden kişisel pazarlama yöntemlerine yönelmektedir³⁸.

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi

Sheth ve Parvatiyar'ın incelemelerine göre; müşteri ilişkilerine verilen önem ve çalışmalar endüstrileşmenin en erken dönemlerinde bile görülmektedir. Bu ilişki daha çok tarım üreticileri ve müşterileri arasında olmaktadır. Esnaflar müşterilerine özel olarak üretilmiş ürünler ile hizmet veriyorlardı. Bu direkt etkileşim, üretici ve müşteri arasında ilişkisel oluşumu sağlıyordu. Daha sonraları endüstriyel alandaki gelişmeler ile müşteri ve üretici arasındaki bu etkileşim daha az tercih edilmeye başlandı. Yani üretim ve alım fonksiyonları ayrı ayrı ele alındı. Pazarlama teknikleri, üreticilerden daha çok aracılardan yapılmaya başlandı, aracılardan ise satın almanın ekonomik yanlarıyla yani fiyatlarıyla ilgilenmeye başladılar. Daha sonraki yıllarda ise, CRM'in oluşumuna ve gelişimine katkıda bulunan çeşitli faktörler meydana gelmeye başladı özellikle telekomünikasyon teknolojisi ve bilgisayardaki gelişmeler üreticilerin müşteriler ile daha yakınlaşmasını sağladı (mesela havayolları, sigorta, banka, bilgisayar ve ev teknolojisi alanlarında olduğu gibi). Günden güne gelişen bu sektörlerde müşteri ilişkileri pazarlamasına verilen önem arttı. Veritabanlı ve direkt pazarlama; bu endüstrilerde kendi pazarlama çalışmalarını bireyselleştirdi. Üreticiler eskiden olduğu gibi araçlara ihtiyaç duymamaktadırlar, hatta müşteriler bile kendi bireysel siparişlerinde ve alımlarında sorumluluk almak istemektedirler. Özellikle son günlerin büyük başarısı olan online bankacılık,

³⁷ Kırım, a.g.e., s. 102.

³⁸ Acuner, a.g.e., s. 83.

Charles Schwab ve Merryll Lynch'in on-line yatırım programları, Internet'ten direkt kitap satışları, otomobil satışları ve sigortacılıkta, müşteriler satıcılar ile direkt etkileşim kurmaktadır. CRM'in bu gelişimi ayrıca hizmet ekonomisine de katkı sağlamıştır. Hizmet birebir üreticiler tarafından sağlandığı için aracılardan fonksiyonu azalmaktadır. Üreticiler tarafından sağlanan bu hizmetler sayesinde müşteriler ile olan ilişkilerinde daha güvenilir ortam yaratılmaya başlandığından CRM'in önemini görmek zor değildir. Naidu, Parvatiyar, Sheth ve Westgate 1999 yılındaki çalışmalarında, ilişkisel yoğunluk artışının rekabet yoğunluğunu da arttırdığını vurgulanmaktadır. Bunun yanında müşteri beklentileri son iki yüzyılda hızla değişim göstermiştir. Yeni teknoloji oluşumu, gelişmiş ürün ve servisler ile müşteri beklentileri artık günlük olarak değişim göstermeye başlamıştır. Müşteriler artık daha az pazarlık yapmak istemektedirler. Müşteri beklentilerinin bu kadar hızlı değişim gösterdiği günümüzde, müşteriler ile işbirlikçi ilişkileri kurabilmek ve onları daha iyi etkileyebilmek için en iyi yol onları yakından takip etmektir. Sonuç olarak bir çok uluslararası şirketler bugün global kalabilmeye ve operasyonlarını dünya genelinde sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bunu geliştirmek için de, hemen karşılığını görebilecekleri, işbirlikçi çözümleri kendi global operasyonları için gerekli görmektedirler.³⁹

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

CRM'in odak noktası, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ve doğrudan müşteri ilişkileri ile ilgili destekleyen iş süreçleri otomasyonunu gerçekleştirmektir. CRM sadece birtakım ilkelere dayanmaz ayrıca bir takım yazılım ve teknolojilerden meydana gelir. Satış döngüsünü ve maliyetleri azaltmak, müşterilerin değerlerini, bağlılıklarını, karlarını ve memnuniyetini arttırmasıyla beraber iş geliştirmekte kuruluşlara yardım eden gerekli kanallar ve yeni pazarlar için araştırmayı ve karı arttırmak amaçlanır. CRM'in bir diğer amacı ise, pazarlama üretimini arttırmaktır. Pazarlama üretimi ancak pazarlama verimliliğinin artması ve pazar etkisine bağlıdır. CRM sayesinde pazar verimliliği artar çünkü işbirlikçi çalışmalar, firmanın etkileşim ve diğer masraflarının kısılmasını sağlar.

³⁹ Kırım, a.g.e., s.6

Müşteri ilişkileri yönetiminde maliyet amaçları yönünden bakıldığında şunları içermektedir;⁴⁰

- Müşteri memnuniyeti sağlayarak geliri arttırmak.
- Satış ve dağıtım maliyetini azaltmak.
- Müşteri destek maliyetlerini mümkün olduğu kadar azaltmak.

Bu amaçlara ulaşmak için;

1. Gelir artışını sağlamak.
 - Mevcut ve yeni müşterilere çapraz satış yaparak cüzdan payını arttırmak.
2. Müşteri sadakat ve memnuniyetini arttırmak.
 - Müşteri deneyimlerini memnuniyet verici hale getirerek diğer bir satışta müşteri geri dönüşünü sağlamak.
3. Satış ve dağıtım maliyetlerini azaltmak.
 - Teklifin kabul edilme olasılığını arttırmak için müşterilere hedef tanıtım gerçekleştirmek.
 - Doğrudan satış yapılan müşterilerin sayılarını ve ihtiyaç duyulan dağıtım kanallarını azaltmak için web'i kullanmak.
 - Pazarlamada değişen ürünlerden çok müşteri ilişkilerini yönetmek.
4. Müşteri destek maliyetlerini mümkün olduğu kadar azaltmak.
 - Müşteri temsilcilerinin herhangi bir soru sorulduğunda cevaplayabilmeleri için bilgileri uygun hale getirmek.
 - Müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine müşteri temsilcilerinin doğrudan erişmeleri ve müşterilere çapraz satış yapmaları için çağrı merkezini otomatikleştirmeleri gerekmektedir.

⁴⁰ Odabaşı, a.g.e., s.9

2.3. Müşteri ilişkileri Yönetiminin Faydaları

CRM uygulamaları, en iyi uygulamaların düzenlenmiş şeklidir ve ileri teknoloji ile bu amaçları başarabilmesi için kuruluşlara yardımcı olacaktır. CRM her zaman kuruluş operasyonu içinde müşterileri desteklemektedir. CRM uygulamaları tüm iş süreçlerini (satış, pazarlama, hizmet ve destek gibi) düzenler ve kolaylaştırır, müşteri memnuniyeti üzerine odaklanır. Aynı zamanda CRM uygulamaları, müşteri iletişimindeki çok yönlü kanalları (yüz yüze temas, telefon ve Web ziyareti gibi) birleştirir. Uygun ve esnek yollarla müşteriler ile kuruluşların haberleşmesine izin verir.

CRM'in şirket faaliyetlerine olan katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- **Daha Etkili Satış:** Müşterilerin arzu ve alışkanlıklarını öğrenerek, onların ilerde oluşabilecek isteklerini tahmin etme imkanı bulunabilir. CRM yazılımları ile ilerde alınması mümkün ürünlerde tanımlanır ve kampanyalar ile müşterilere anında hizmet verilebilir.
- **Daha Yüksek Müşteri Etkileşimi ve Sadakati:** TARP (Technical Assistance Research Program) incelemelerine göre, yeni bir müşteriyi çekmenin maliyeti, mevcut bir müşteriyi mutlu tutmanın maliyetinin beş katıdır. Bundan daha da kötüsü, yeni müşteri, eski müşterinin aldığı miktarlarda satın alıncaya kadar birkaç yılın geçmesi gerekecektir⁴¹. İleriki yıllarda firmaların üzerinde duracakları konu müşteri etkileşimi olacaktır. Müşterileri uzun vadeli kazanabilmek için şirketlerin müşterilerine yatırım yapmaları gerekmektedir. CRM çözümü şirketlere müşterileri bireysel olarak tanıyıp onlara yönelik ürünler geliştirme fırsatı sunmaktadır⁴².

⁴¹ Philip Kotier,; "Kotier ve Pazarlama", Sistem Yayıncılık, Ekim 2000, Birinci Basım, İstanbul, s. 172.

⁴² Levent Uyaniker,; "E-Ticaret'te Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi", CRM Türkiye, Temmuz 2003, <http://www.crmhaber.com> (10.12.2012)

- **Daha Yüksek Müşteri Karlılığı:** CRM çalışmaları ile kurulan müşteri ilişkileri stiliyle firmalar daha önce fark edemedikleri bir çok avantajı kullanmayı öğrenmeye başladılar. Müşteri ilişkileri analizleri; firmalara hangi müşteriler ile ilişkilerin güçlendirilmesi gerektiğini, hangilerinin de kibarca firma ile olan ilişkilerinin yavaşlatılması gerektiğini gösterir.
- **Daha Üretici Satış Gücü:** Satış yazılımları firmalara profesyonel satış deneyimi sağlar ve bir çok firma bunun etkileyici sonuçlarını görmüştür.
- **Pazarlama Kampanyalarına Yüksek Katılım:** CRM çalışmaları firmanın pazara bakış vizyonunu da genişletir. Rekabetçi pazarda firmanın dengesini tutmaya yardımcı olur.
- **Sıra dışı Hizmet ve Destek:** Hizmet müşteri etkileşimlerinin en etkileyici yanısıdır. Etkileyici hizmet anlayışı ile, müşterilere mümkün olduğunca onların bireysel istek ve beklentilerine göre yaklaşılır. Bu etkili hizmet beraberinde müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlar.

Müşteri ilişkileri statik değildir. Herhangi bir ilişki gibi değişir, evrimleşir, zamanla zayıflar veya güçlenir. Şuanda sahip olunan müşteriler gelecekte daha farklı bir yapıya sahip olabilirler. Dolayısıyla bu değişen pazarın incelenmesi ve talebe dikkat edilmesi önemlidir. Etkin CRM araçlarının kullanılması şirketin mevcut müşterileri arasındaki bu değişimleri incelemeye imkan tanıyacaktır. CRM çözümleri firmaya müşteri davranışları yada şirket faaliyetleri hakkındaki bilgileri elde etme, depolama ve analiz etme imkanı sağlamıştır. Bu bilgiler ve analizler ile firmalar yeni müşteri elde etmeye, mevcut müşterileri korumaya ve ilişkileri geliştirmeye odaklanmaya başladılar. Kullanılan CRM sistemlerinin yararları gerçekten önemlidir. Ancak firmaların CRM'i benimseme oranları oldukça yavaştır. CRM yazılım sistemlerinin yavaş benimsenmesine sebep olan bazı faktörler; CRM sisteminin yüksek maliyetli olması, veri entegrasyonunun zor olması, müşteriden

gelen bilgilerin kaliteli olarak yorumlanamaması ve yeni uygulamalara karşı iç direniştir.⁴³

2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Beş E'si

CRM'de "E" yalnızca "elektronik" anlamına gelmez bundan başka daha birçok anlamda da kullanılır. CRM'i ve etkileşim kanallarını araştırırken CRM oluşumunda altı farklı "E" ile karşılaşılır. Bunlar, alternatif karar mekanizmalarıdır ve birbirleriyle ilişkilidir. CRM'in 5 "E" si şunlardır.⁴⁴

1- Elektronik Kanallar: Web ve kişiselleştirilmiş elektronik mesajlaşma gibi yeni elektronik kanalları; hızlilik, etkileyici olması ve ekonomikliği gibi özelliklerden dolayı bir çok firmanın artan ilgisini çekmektedir. CRM'de bu elektronik kanalların tümü uygulanır.

2- (Enterprise) Girişim: CRM sayesinde firmalar, satışları ile müşteri deneyimi, kaliteli hizmet anlayışı ve müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler sağlarlar.

3- (Empowerment) Yetkilendirmek: Elektronik CRM stratejileri firmalara müşteri ile hangi sıklıkta, ne zaman ve nasıl etkileşime girmeleri gerektiği konusunda yetkilendirir. Firmalar bu program dahilinde çalışmalarını organize ederler.

4- (Economics) Ekonomi: CRM stratejileri genellikle müşterilerin ekonomileri üzerine kuruludur.

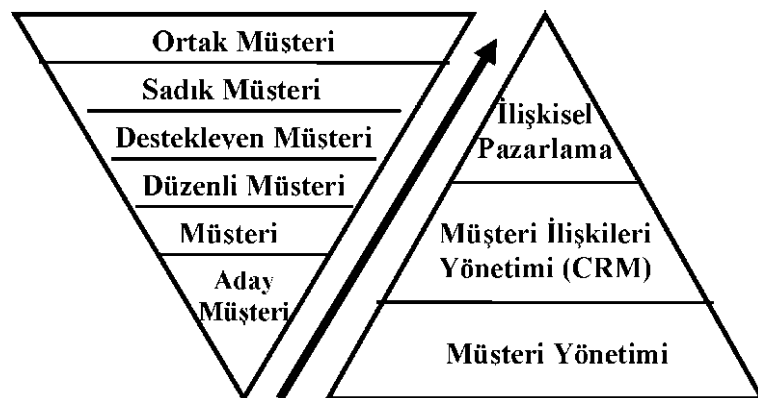
5- (Evaluation) Değerlendirme: Firmalar kendi müşterilerinin ekonomileri üzerinden yaptıkları değerlendirmeler ile, müşterilerin seviyelerini belirleyerek ROI ile karşılaştırmalar yaparlar ve müşterilerin analitik raporlarını oluştururlar.

⁴³ Uyaniker, a.g.m.

⁴⁴ Uyaniker, A.g.m.

2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişki Pazarlaması

Pazarlama literatüründe CRM ve ilişki pazarlaması terimlerinin zaman zaman birbirleriyle yer değiştirilerek kullanıldığı görülmektedir. Nevin'e göre bu terimler, temaların çeşitliliğini ve bakış açılarını yansıtmakta kullanılır. Bu temalardan birçoğu daha paradigmatik yaklaşımda bulunurlarken bazıları sınırlı fonksiyonel yaklaşım sunarlar. CRM kavramı, ilişki pazarlama anlayışının uygulanmasında odak noktalarından biridir. Bir başka deyişle ilişki pazarlama işletme tarafından benimsenen bir strateji ve CRM ise bu stratejinin uygulanmasında kullanılan bir taktik niteliindedir. İlişki pazarlama temel anlamda, yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan stratejik bir eğilimdir. Müşteri Yönetimi, müşteri kavramının işletme tarafından anlaşılması ve kişiye özel pazarlama faaliyetlerinin uygulanmasıdır. Müşteri ilişkileri ise, işletme ile diğer işletmeler arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatmini içeren bir süreçtir. Bu tanımlardan yola çıkarak, başlangıçta müşteri hiyerarşisini ardından buna bağlı olarak ortaya çıkan müşteri yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişki Pazarlama hiyerarşisini çizmek mümkündür.



Şekil 1: Müşteri Hiyerarşisi ve Müşteri Merkezli Pazarlama Anlayışı

Kaynak: ERSOY Nezihe Figen,; "Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı", Pazarlama Dünyası, Anadolu Üniversitesi, 2002 s.6.

Mevcut müşteriye elinde tutmanın önemini kavramış olan sektörlerde özellikle müşteri sadakatini sağlama ve bunu geliştirme üzerine odaklanılmakta ve müşteriye ortak seviyesine yükseltme hedefi doğrultusunda işletmeler ilişkisel pazarlama anlayışını benimseyerek müşteri ilişkileri yönetimini uygulamaktadırlar. Müşteri sadakatini tam olarak yaratmak için işletmeler geleneksel pazarlama stratejilerinden uzaklaşıp bunun yerine ilişki odaklı yeni pazarlama stratejilerine yönelmek durumundadırlar. Çünkü müşteri sadakati uzun dönemli işletme karlılığının sağlanmasında en önemli unsurdur⁴⁵.

2.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlamanın Geleneksel Kavramları

2.6.1. Müşteri ilişkileri yönetimi ve reklam

Mevcut ve potansiyel müşterileri hedefleyen reklamlarda, %100 doğruluk taşıyan müşteri davranış bilgisini elde etmek son derece önemlidir. CRM, hangi mecrada, hangi mevkide, hangi müşteri profiline hangi mesajın, hangi zamanda ve hangi sıklıkta verileceğini tespit etmek için her geçen gün daha yoğun olarak kullanılmaktadır.

2.6.2. Müşteri ilişkileri yönetimi ve ürün geliştirme

Ürün veya hizmet geliştirme; bugüne kadar hiç bilinmeyen, yepyeni bir ürünün ya da hizmetin pazara sunulması, mevcut ürünlerin ya da hizmetlerin değişik nedenlerle geliştirilip yeni versiyonlarının sunulması, mevcut ürünlerde ya da hizmetlerde son derece önemsiz değişiklikler yaparak, tamamıyla yeni bir ambalaj altında sanki yeni bir buluş gibi tekrar pazara tanıtılması konularını içermektedir. "Ürün geliştirme" kapsamındaki konuların CRM'den yararlanma miktarları da, bu esaslar boyunca artmaktadır.

⁴⁵ Nezihe Figen Ersoy,; "Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı", Pazarlama Dünyası, Anadolu Üniversitesi, 2002, s. 6.

2.6.3. Müşteri ilişkileri yönetimi ve pazar araştırma

İstatistiki yöntemler, özel olarak geliştirilmiş yazılımlar, doğruluk ve güvenilirlik ölçümleri ile daha da geliştirilen bu konu, CRM'in ortaya çıkması ile daha da önem kazanmıştır. Mevcut müşterilerin davranış ve düşüncelerini yepyeni yöntemlerle ölçebilen kuruluşlar, pazar araştırmasının değişen rolünü daha iyi kavrayacaklar ve bu konuda hizmet veren şirketlerden beklentilerini rafine edecekler, bu uzmanlığın değerini daha iyi anlayacaklardır. Bu ise, pazar araştırma konusunun CRM'den olumsuz bir şekilde etkilenmek yerine, CRM'den faydalanacağına işaret etmektedir⁴⁶.

⁴⁶ Oğuz C. Gel; "CRM Yolculuğu", Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, Ocak 2003, İstanbul, s. 187-190.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MÜŞTERİ DEĞERİ

3.1. Müşteri Değeri Kavramı ve Önemi

Müşteri değeri; insanların bir ürüne yönelik kendi inançlarıyla ve beklentileriyle ilişkili değer yargıları olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden değer bir algılamadır. Değer, fayda ve fedakârlıklarla ilgilidir. Değer soyut bir kavramdır ve bir ürünün takdir edilmesidir. Bu takdir etme, bütünlük bir yapıda meydana gelmektedir ve bu bütünlüğün karakteristikleri tarafından şekillendirilmektedir. Değer takdiri, bireysel değerler aracılığıyla şekillendiği zaman subjektif; fayda ve fedakârlık kıyaslaması arasındaki ilişki ortaya çıkarıldığında ise objektif olmaktadır. Fedakârlıklar; zaman, para, insan emeği gibi ya kaynak tüketimidir ya da stres, satın alma sürecinde ürüne ulaşma çabasıdır. Değer, zamanla etkilenebilmekte ve değişebilmektedir. Bu açıdan değer, doğru müşterilere doğru karşılık (önem, cevap) için doğru zamanda, doğru ürünlerin sunumu olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıklamalara göre değer; şu şekilde formüle edilmektedir.⁴⁷

Lapierre, müşterinin algıladığı değerın anahtar unsurlarını ortaya çıkarabilmek için bilgi teknolojileri endüstrisinde yaptığı incelemede on değer temelli değişken tanımlamıştır. Tablo-1’de toplam değer planı ve buna bağlı on değer temelli değişken gösterilmektedir. Bunlardan fayda olarak tanımlananlar; alternatif çözümler, ürün kalitesi, ürün kişiselleştirme, yanıt verme, esneklik, güvenilirlik, teknik yeterlilik, tedarikçi imajı, güven ve müşteri ile tedarikçi dayanışmasıdır. Üç değer temelli değişkeni de fedakârlık olarak tanımlamaktadır. Bunlar, fiyat, zaman-çaba-enerji ve anlaşmazlıktır. Bu değişkenlerin fayda ve fedakârlık karşılaştırmasının müşterinin algıladığı değeri ortaya çıkaracağını belirtmiştir.⁴⁸

⁴⁷ S. Derek, Thomson, A. Austin Simon, Devine Hannah and R. Mills Gant, (2003), “Managing Value and Quality in Design”, Building Research & Information, UK, Vol.31, No.5, p.344-345.

⁴⁸Jozee Lapierre, (2000), “Customer-Perceived Value in Industrial Contexts”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.15, No.2/3, p.124-129.

Tablo 1. Toplam Değer Planı

Etki Alanı	Ürün	Hizmet	İlişki
Faydalar	-Alternatif Çözümler - Ürün Kalitesi -Ürün Kişiselleştirme	-Yanıt Verme - Esneklik - Güvenirlilik -Teknik Yeterlik	- İmaj - Güven - Dayanışma
Fedakârlıklar	-Fiyat		-Zaman/Çaba/ Enerji -Çatışma Anlaşmazlık

Kaynak: LAPIERRE,Joze, “Customer-Perceived Value in Industrial Contexts”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.15, No.2/3, 2000 s.125.

Müşteri odaklılık iki kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Bunlar müşteri odaklı tutumlar ve müşteri odaklı davranışlardır. Müşteri odaklı tutumlar, müşteri odaklı davranışların oluşmasına ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin doğrudan doğruya sağlanmasına yarar sağlamaktadır. Dolayısıyla müşteri odaklılık, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla ilişkilidir. Müşteri odaklı davranış kadar müşteri odaklı tutumlardaki samimiyet de uzun vadeli başarılar sağlamak açısından son derece önemlidir. Ayrıca, müşteri odaklı tutum-davranış bağlantısında, satış elemanlarının daha bilgili, güvenilir olması ve duygu paylaşımı oluşturabilmesi daha başarılı paylaşımlara katkı sağlayacaktır.⁴⁹

Müşteri odaklı pazarlamanın gelişiminde üç neden görülmektedir. Birinci sebep, pazarlama faaliyetlerinin verimliliğinin ve etkinliğinin artmasıdır. Müşteri odaklı pazarlama, karlı müşteriler üzerine odaklanarak diğer taraftan da karsız müşteriler üzerindeki desteği azaltarak verimliliği artırabilmektedir. İkincisi, hem endüstriyel hem de tüketici pazarlarındaki yapı farklılıkları, pazarların istek ve ihtiyaçlarındaki farklılığı artırmaktadır. Ayrıca güçlü yeni teknolojiler, pazarlamacıların bireysel müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılmasına izin

⁴⁹ Ruth Stock, Maria and D. Wayne Hayer, (2005), “An Attitude-Behavior Model of Salespeople’s Customer Orientation”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.33, No.4, p.548.

vermektedir. Üçüncü olarak, müşteri odaklı organizasyon müşterilere yönelik ilave değer sağlayan faaliyetlerin yönetilmesi için gerekli entegrasyona imkân tanımaktadır. Çünkü müşteri odaklı organizasyon, sadece satışlar ve müşteri hizmetlerinde değil tüm fonksiyonlarda bütünlük sağlamaktadır. Teknolojinin kullanılmasıyla tüm fonksiyonlar bireysel müşteriler etrafında yüksek derecede entegrasyona gitmektedir. Endüstriyel pazarlarda, satış, müşteri ilişkileri, finans ve üretim fonksiyonunu içeren anahtar hesap sistemi aracılığıyla bu işleyiş mevcuttur. Benzer şekilde var olan satış gücü otomasyon sistemi satışlara, üretimle bütünleşmeye izin vermektedir.⁵⁰

Müşterilerin diğer şirket varlıkları gibi değerlerinin ölçülmesinin, yönetilmesinin gerekli olduğunu vurgulanmaktadır. Müşteri değeri yönetimi dinamik ve etkileşimli bir pazarlama sistemidir. Müşteri değerinin sağlanmasına yönelik geliştirilen bir modelde müşteri elde etme, çapraz satış ve müşteri tutmanın ana değişkenler olduğu savunulmaktadır. Şirket, müşterileri elde etmek, müşterilere yönelik ilave ürünlerin satışını gerçekleştirebilmek ve müşterilerin tutma değerlerini artırabilmek için müşterilere yönelik bilgi yönetiminde, finansal değerlendirme tekniklerini kullanmaktadır. Böylelikle müşteri yaşamboyu sürecinde şirket gelirlerinin artırılması hedeflenmektedir.⁵¹

Etkili stratejilerin oluşturulup uygulanmasında müşteri değerini bir yön gösterici olarak değerlendirilir. müşteri değerinin anahtar değişkenlerini müşterinin algıladığı değer, marka değeri ve müşteri tutma değeri olarak kabul edilmektedir. Müşterinin algıladığı değer ortaya koyulmasında kalite, fiyat ve vaatler üzerinde durmuştur. Marka değeri ve müşteri tutma değeri yüksekliğinin müşteri değerinin sağlanmasında önemli yarar sağladığını vurgulamıştır.

⁵⁰ Robert C. Blattberg, Gary Getz and Jacquelyn S. Thomas, (2001), Customer Equity- Building and Managing Relationship as Valuable Assets, Harvard Business School Press, Boston,s.13

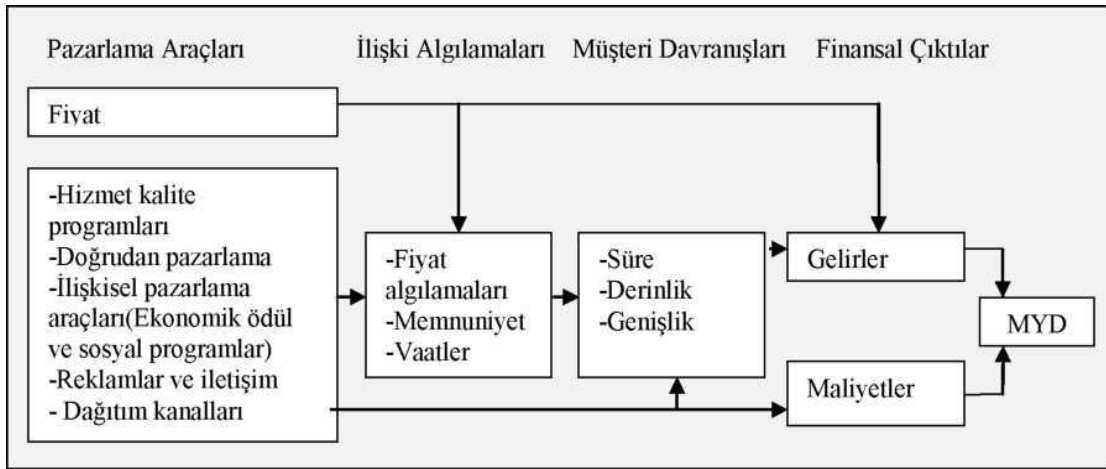
⁵¹Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml and Katherine N. Lemon, (2000), Driving Customer Equity- How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy, The Free Press, New York,s.10

Hizmet sunumlarında müşteri değeri yönetimini açıklamaya yönelik CUSAMS (hizmetlerde müşteri varlık yönetimi) modelini geliştirmiştir. Bu model, varlık olarak müşterilerin daha kapsamlı değerlendirilmesi ve pazarlama araçlarının bu sürece etkisinin anlaşılması amacıyla geliştirilmiştir. Bu modele göre farklı müşteri davranışlarının incelenmesiyle her bir müşteri davranışı için uygulanacak pazarlama aracının yönetiminin farklılaşacağı ve artan müşteri değerine yönelik olarak, özellikle yatırım niyetlerinin müşteriler arasında değişim göstereceği savunulmuştur.

CUSAMS modelinde pazarlama araçları; fiyat, hizmet kalite programları, doğrudan pazarlama promosyonları, ilişkisel pazarlama araçları (ekonomik ödül ve sosyal programlar), reklam-iletişim ve dağıtım kanalları olarak belirlenmiştir. Her bir pazarlama aracının ilişki süresi, hizmet kullanımı ve hizmetlerin çapraz satışı üzerinde farklı etkide bulunduğunu kabul edilmiştir. Bunlar hem gelir hem de sabit ve değişken maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden ilişki algılamaları sürecinde, fiyat algılamaları, memnuniyet ve vaatler incelenmiştir. Pazarlama araçları ve ilişki algılamaları, müşteri davranışlarındaki üç açı üzerinden, müşteri varlık değeri ile ilişkilendirilmiştir. Bunlar ilişki süresi, derinliği ve genişliğidir. İlişki süresi, müşteri tutma ve ilişki uzunluğunun süresini anlatmaktadır. İlişki derinliği, kullanımın ve kalitenin artırılmasıyla şirket ile müşteri arasındaki ilişkinin derinliğinden bahsetmektedir. İlişki genişliği ise, çapraz satış aracılığıyla şirket ile müşteri arasındaki ilişkilerin genişlemesinden bahsetmektedir. Bu müşteri davranışları, şirket için gelirlerin artırılmasından dolayı MYD (Müşteri Yaşamboyu Değeri) ile ilişkilendirilmektedir. Bu modele göre ilişki algılamalarındaki, fiyat algılamaları müşteriler için uygun ise şirketle olan ilişki süresi artırılabilecektir. Değişken fiyat politikaları müşteriler tarafından hizmet kullanımını azaltmaktadır. Rekabetçi fiyat politikalarının etkisi, çapraz satışlar üzerinde ilişki süresi ve hizmet kullanımına göre muhtemelen daha büyük etki oluşturmaktadır. Memnuniyet, müşteri satın alma davranışları üzerinde şüphesiz etkilidir.

Memnuniyet, müşteri-şirket ilişkilerinin süresi üzerinde, müşterinin hizmet kullanımı ya da ilave hizmetlerin çapraz satımı üzerindeki etkisine göre daha güçlü rol oynamaktadır. Vaatler, müşteri satın alma davranışları ve dolayısıyla MYD üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Özellikle etkili vaatler hizmet sektöründe mutluluk yaratan deneyimler sağlamaktadır. Doğrudan pazarlama promosyonları, ilişki süresi ve hizmet kullanımı ile kıyaslandığına çapraz satış üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İlişkisel pazarlamada ekonomik (fiyat indirimleri) ve sosyal (geziler, spor yarışmaları, sanat organizasyonları, eğlence parkları, tıbbi hizmetler) programlar müşteri ile şirket arasındaki ilişki süresi üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Ekonomik programlar, hizmet kullanım seviyesini kısa dönemde pozitif etkilemekteyken, sosyal programlar kısa dönemde ekonomik yararlarla kıyaslandığında hizmet kullanımı üzerinde küçük bir etkiye sahiptir, fakat; uzun dönemde daha çok etkili olmaktadır. Ekonomik programlar cazip öneriler sunduğundan sosyal programlara göre çapraz satış üzerinde daha etkilidir. Reklamlar, etkili iletişim, müşteri ile şirket arasındaki hizmet kullanım ya da çapraz satış ilişkisinden ziyade, ilişkinin süresinin üzerinde daha etkilidir. Dağıtım kanalı, şirket ile müşteri ilişkileri süresi analiz edilirken iki faktöre dikkat edilmesini gerektirmektedir. Birincisi, kanalın maliyeti müşteri kayıplarına yol açabilmektedir. İkincisi ise, müşteri ile hizmet organizasyonu arasında daha çok ekonomik ve sosyal bağlar geliştirebilen kanalın müşteri kayıplarını azaltmasıdır. Kanalların ekonomik ve sosyal bağları artırmasıyla algılanan hizmet kalitesi artırılabilen ve müşteri memnuniyeti dolayısıyla hizmet kullanımı pozitif etkilenmektedir. Kanala yönelik samimiyet ve bilgi, ilişki derinliği yaratabilmektedir. Kanal özelliklerine bağlı olarak da ürünlerin satışı kolaylaşmaktadır. Böylelikle müşteri değerlendirmeleri yapılabilmektedir.⁵²

⁵² Ruth N. Bolton,, Katherine N. Lemon and Peter C. Verhoef, (2004), “The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.32, No.3, s.271-282



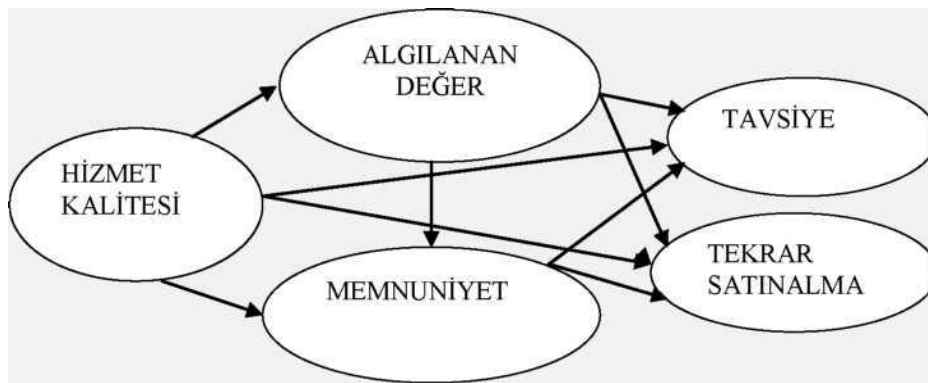
Şekil 2. Hizmetlerde Müşteri Varlık Yönetimi (CUSAMS).

Kaynak: BOLTON Ruth N., Katherine N. Lemon and Peter C. Verhoef, (2004), “The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.32, No.3. s.271.

Müşteri değeri yönetimi sürecinde dört değişken belirlenmiştir. Bunlar, müşteri seçme (ayırma), müşteri elde etme, müşteri tutma ve geliştirmedir. Bu dört değişkenin stratejik olarak birbirini tamamladıklarında müşteri değerini maksimize etmedeki önemi vurgulanmıştır. Bu modele göre şirketler, herhangi bir müşteri değeri yönetim stratejisini formüle ederken her bir süreci ayrı ayrı değerlendirmelidir. Çünkü her biri inisiyatifçi bir yaklaşım gerektirmektedir. Müşteri değeri yönetimi, şirket ürünlerinin satılmasını ve değerinin artırılmasını sağlamaktadır. Bu modelde müşteriler, değer zincirinin sonunda ürün arkasında konumlanacaklarına, değer zincirinin en başında yer almaktadır. Bu yüzden şirketler, müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurabilme çabasındadır. Bu yeni gerçek, şirket stratejilerinin en önemli boyutudur ve müşteri değeri yönetimi içinde incelenmektedir.⁵³

⁵³ Robert S. Kaplan,, and David P. Norton, (2008), Keeping Your Balance With Customers, <http://www.bettermanagement.com/library>, (07.12.2012)

Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine dönüştürülmesi ve müşteri değerinin sağlanmasına yönelik olarak geliştirilen model Şekil 3.'de gösterilmektedir. Bu modelde hizmet kalitesi, algılanan değer, memnuniyet, tekrar satın alma ve tavsiye anahtar değişkenler olarak kabul edilmiş ve bunların birbiriyle etkileşiminin önemi vurgulanmıştır.⁵⁴



Şekil 3. Hizmet Sektöründe Müşteri Değerine Yönelik Model

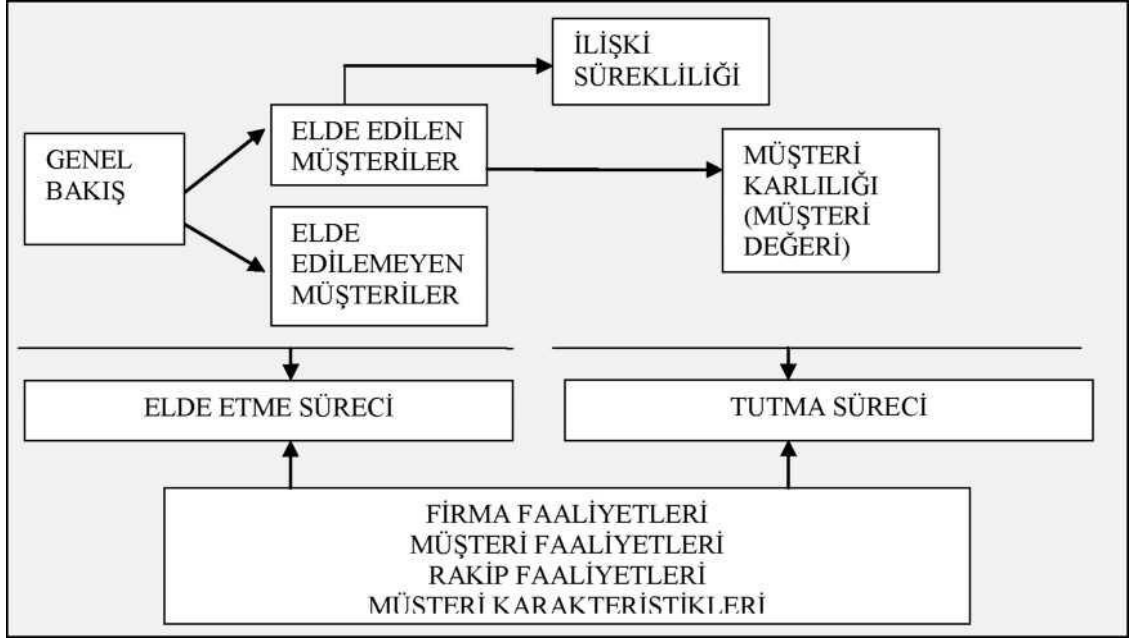
Kaynak: BOLTON Ruth N., Katherine N. Lemon and Peter C. Verhoef, (2004), “The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.32, No.3. s.282.

Müşteri değerini artırma sürecinde müşteri elde etme, ilişki sürekliliği ve müşteri değeri bağlantısını kurarak kapsamlı bir model geliştirilmiştir. Şekil 3.'de gösterilen bu model hem esnektir hem de nasıl ve ne kadar yatırım yapılacağı konusunda şirkete yol göstererek elde etme ve tutma süreci arasında kaynakların ayırımında rasyonellik sağlamaktadır. Bu araştırma, bir kaynak ayırma modeli olarak da tanımlanmaktadır. Müşteri ilişkilerine ne kadar kaynak ayrılacağı ve müşteri-şirket ilişkilerinin farklı noktalarında yatırımın nasıl olacağına yönelik sorulara yol göstermektedir. Bu süreçte, müşteri elde etme, müşteri tutma ve uzun dönemli müşteri karlılığıyla (uzun dönemli müşteri değeri) ilişkili iletişim kanallarının verimliliği konusunda yol göstermektedir.

⁵⁴ Peter Doyle, (2003), Değer Temelli Pazarlama, Barış, Gülfidan, (Çev.), MediaCat, İstanbul,s.182.

Her bir müşterinin elde edilme öncesi ve sonrası, iletişim kanallarını kullanma bilgileri, yönetim kararlarına yol göstermektedir. Bu kararlarda müşterilerle iletişiminin sayısı ve (yüz yüze, telefon, e-mail, vb.) iletişim tipi hakkındaki bilgiler kullanılmaktadır. Yüz yüze, telefon, e-mail, web iletişim sayıları ölçülerek şirketin belirli iletişim tiplerini kullanarak müşterileriyle iletişime girdiği anlaşılmaktadır. Elde etme sürecinde, ilk satın alma öncesinde her bir kanalda iletişimlerin sayısı değişkenler tarafından sunulmaktadır. Süreklilik (devamlılık) sürecinde ise değişkenler ilk satın alma sonrasında her bir kanaldaki iletişimlerin toplam sayısını ölçmektedir. Karlılık (değer) sürecinde, firma ile müşteriler arasında elde etme öncesi ve elde etme sonrasıyla ilgili her bir iletişimin sunulması söz konusudur. Belirli bir süre içinde iletişim kanalları arasında bulunanlardan ikisi ön plana çıkıyorsa, bunların gerçekten rasyonel şekilde uygulanıp uygulanamayacağına karar verilmektedir. Elde etme ve tutma harcamaları arasında kıyaslama yapıldığında tutma harcamalarının elde etme harcamalarına göre, uzun dönemli müşteri karlılığı (müşteri değeri) üzerinde daha büyük etki yaptığı ortaya çıkmaktadır.⁵⁵

⁵⁵ Murat Hakan Altıntaş,, (2000), Tüketici Davranışları- Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa,s.138



Şekil 4. Müşteri Elde Etme- İlişki Sürekliliği ve Müşteri Karlılığı Bağlantısı

Kaynak: BOLTON Ruth N., Katherine N. Lemon and Peter C. Verhoef, (2004), “The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.32, No.3. s.286.

Şirket açısından müşteri değeri analizinin iki önemli sebebi olduğunu vurgulanmaktadır. Birincisi, birçok strateji araştırmacısı, müşteri özellikleri ve beklentileri değiştiği için şirket stratejilerinin düzenlenmesinde bu analizin ortaya koyulması gerektiğini açığa çıkarmıştır. Stratejik araştırmacılara ve uygulamacılara müşteri değerinin ilgi çekici gelmesinin ikinci nedeni, şirketler için pozitif ekonomik sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. Burada birçok kanıt vardır. Şirketler sadık müşterilerine üstün değer sunmakta ve karşılığında şirket yüksek seviyede gelir elde etmekte, müşteri kayıpları azalmakta ve maliyetler (genel giderler) düşmektedir.

Bireysel müşteri seviyesinde, müşteri alımları, çapraz satışlar, ağızdan ağza olumlu iletişim artmakta ve geri iadeler azalmaktadır. Müşterinin hizmet sunucusuna bağlanmasında pozitif ağızdan ağza iletişim üzerinde müşteriye sunulan değer

sonrasındaki memnuniyetin etkisi, müşteri tanımlamalarına bağlı olarak gelişmektedir ve değerlidir (Brown a.g.e., 2005: 133). Ağızdan ağza iletişimin, müşteri tutma ve hizmet gelirlerine finansal olarak katkısının ölçülmesinin oldukça zor olduğu, ancak; müşteri başına müşteri elde etme maliyetlerinin artışının engellenmesinde ağızdan ağza iletişim önemli bir güç olduğu belirtilmektedir. Çünkü müşteri başına müşteri elde etmenin ortalama sayısı, pazarlamacılar açısından önemlidir.⁵⁶

Çoklu hizmet sunucusu portföyündeki müşterilerin güven, etkili vaat, hesaplanan vaat, memnuniyet ve ödeme değeri ile referansları ve hizmeti tekrar satın alma sayısı arasındaki ilişkiyi, bu ilişkiyi etkileyen ilişki yaşını dikkate alınarak incelenmiştir. Müşteri referansları, bir müşterinin çevresindeki arkadaşlarına, ailesine ve çevresindeki diğer kişilere bu şirketle iş yapmasını tavsiye etmesi olarak tanımlanmaktadır. Hizmet satın alma sayısı ise, bir müşteri tarafından çoklu bir hizmet sunucusundan alınan farklı hizmetlerin sayısıdır. Etkili vaat, bir müşterinin diğerleriyle kıyaslandığında bir değişim partnerinden (hizmet sunucusundan) sağladığı psikolojik kazanımlardır.

3.2. Müşteri Değerinin Temel Unsurları

Müşteri değerinin finansal bir varlık olarak maksimize edilebilmesi dört temel unsura bağlıdır. Bunlar; müşteri yaşamboyu yönetimi, veri tabanından yararlanma, müşteri değerini tam olarak sayıya dökme, müşteri değerini geliştirmeye yönelik pazarlama karmaşı oluşturma olarak sıralanmaktadır.

3.2.1. Müşteri Yaşamboyu Yönetimi

Müşteri yaşamboyu değerini, pazarlama stratejilerine yönelik ilişki ömrünün özü olarak değerlendirilmiştir. Bu açıdan bir müşteri, uzun zaman dilimi içinde ne kadar değerli hale gelebilecekse şirketin daha fazla gelir sağlamak için o müşteriye yönelik kişiselleştirilmiş sunumları artırması gerekmektedir.⁵⁷

⁵⁶ Remzi Altunışık, Şuayıp Özdemir ve Ömer Torlak, (2004), Modern Pazarlama, 3. Baskı, Değişim Yayınları, s.29

⁵⁷ Yavuz Demirel, (2006), Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, IQ Yayıncılık, İstanbul.s.71

Müşteri değeri yönetimini, müşteri ve şirket arasındaki ilişkilerin zamanla geliştirilmesine dayandırılmaktadır. Şirketin yeni müşterileriyle ve uzun dönemli (sadık) müşterileriyle arasındaki ilişkiler birbirinden farklıdır. Müşteri yaşamboyu değeri aslında bu farklılıkların yönetilmesini sağlamaktır. Bu açıdan müşteriler, çeşitli aşamalarda değerlendirilebilmektedir. Birincisi potansiyel müşterilerdir. Bu müşteri tipi henüz işletme müşterisi değildir. Şirketin bu müşterilere sunduğu fiyat seviyesi, satış çabaları, sunduğu ürünlerin kalitesi ve değeri, müşterilerin şirketten satın almasını sağlayabilecek nitelikte olmalıdır. İkincisi, ilk kez satın alan gruptur. Bu müşteriler, şirket ürünlerinden ilk kez satın almaları sonrasında bu aşamaya yerleştirilmektedir. Bu yeni elde edilen müşteriler genellikle müşteri veri tabanı içinde en düşük tutma oranına sahiptir. Şirket, onların beklentilerini karşılayacak ürünler sunmasına rağmen, bu müşteriler hala değerlendirme aşamasındadır. Müşteriler, ürün ve müşteri hizmetleri niteliklerinin kendi beklentilerini karşılayıp karşılayamadığı konusunda çok fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadır.⁵⁸

Müşterilerin satın aldığı ürünlerin beklentileri karşılayıp karşılamamasına göre müşteri tutma oranı değişecektir. Üçüncü müşteri grubu ise, tekrar satın alma eylemini gerçekleştiren müşterilerdir. İlk satın alma sonrasında tekrar satın alma eylemini gerçekleştiren müşterilerdir ve müşteri başına satışlar artmıştır. Çünkü onlar, şirketle güvene dayalı ilişkileri kurmaya başlamıştır. Bu müşterilerin şirketten iki ya da üç kez satın alması, ürünlerden memnuniyet duyduklarını göstermesine rağmen bu müşteriler, şirketle kurulan ilişkiyi hala değerlendirme aşamasındadır ve iç (öz) müşterilerle kıyaslandığında daha düşük tutma oranlarına sahiptir. Dördüncü aşamada, iç (öz) müşteriler yer almaktadır. Bu müşteriler, şirket ürünlerinden düzenli olarak tekrar satın almaları sonrasında bu aşamaya yerleştirilmektedir. Şirketin ürünleri, müşterilerin beklediği memnuniyeti ve değeri karşılamaktadır. Müşterilerin sayısız pozitif deneyimi mevcuttur. Bu aşama, en yüksek müşteri tutma oranına ve müşteri başına en yüksek satışlara sahiptir. Müşteriler özeldir ve bu şekilde muamele görmektedir. Beşinci aşamada ise, rakip şirketlere kaptırılan

⁵⁸ İnci Varinli, Kahraman Çatı, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Detay Yayıncılık, Ankara, 2000, s.56

müşteri grubu yer almaktadır. Yeni rakip ürünler ya da müşteri hizmetlerindeki aksaklıklar müşterilerin bu aşamaya kaymalarına neden olmaktadır. Bazı müşteri kayıpları kontrol edilebilirken, bazıları edilememektedir. Bu kayıplara dış etkenler neden oluyorsa şirket müdahale edemeyebilmektedir. Şirketler bu dış etkenleri belirlemelidir. Eğer dış etkenler yaygın olursa şirketin müşteri tutma ve kayıpları azaltma yönündeki yatırımları verimsiz olabilmektedir. Eğer şirket kayıplara ilişkin ana problemi görüp, düzeltebilirse rakiplere kaptırılan müşterileri tekrar kendisine döndürebilecektir.⁵⁹

3.2.2. Veri Tabanından Yararlanma

Şirketler, müşteri değerini bir varlık olarak yönetebilmek için müşterilerini izlemeyi ve onlardaki değişimleri anlamayı istemektedir. Bunun içinde müşteri veri tabanına ihtiyaç duymaktadır. Müşteri veri tabanı, müşterilerin gelecekteki davranışlarını tahmin etmeye yardımcı olmaktadır. Eğer şirket bu bakış açısına sahip olmazsa, müşteri elde etme, tutma ve çapraz satış faaliyetlerinde etkinlik sağlamaya yönelik stratejik ve taktiksel seçimleri yapmada zorlanacaktır. Müşteri hedeflemede ve onları analiz etmede güçlü bir araç olan müşteri veri tabanı, müşteri özelliklerine ve beklentilerine uygun sunumlar yapabilme imkânı sağlamaktadır. Tabii ki, pazarlamada müşteri veri tabanı kullanımı sınırlamalarla karşı karşıyadır. Yazılımı ve donanımı büyük para, zaman ve emek gerektirmektedir. Ayrıca müşteri veri tabanı, satışlarda karar verme kabiliyetlerini ve bilgi sistemlerinin yenileştirilmesini gerektirmektedir.⁶⁰

3.2.3. Müşteri Değerini Tam Olarak Sayıya Dökme

Müşteri değeri yönetimini, müşteri değerini ölçme ve değerlendirme kabiliyetine dayandırılmaktadır. Uygulanan stratejilerin ve taktiklerin finansal sonuçlarını değerlendirmek için derin araştırma yapmak gerekmektedir. Örneğin, şirketin uyguladığı promosyon sıklığı ya da müşteri memnuniyeti, müşteri

⁵⁹ Kenan Mehmet Ekici, ve Alpaslan Yüce, (2007), CRM- Müşteri İlişkileri Yönetimi, Savaş Yayınevi, Ankara, s.98

⁶⁰Bertrand Lavayssiere and Patrick Desmares, World Insurance Report 2007, s.20

değerindeki değişimlerin nedeni olarak değerlendirilebilmektedir. Bunların doğru şekilde tespiti gerekmektedir.⁶¹

Wiesel, Skiera, ve Viilanueva'a göre firmalar, izlenebilen müşteri ölçülerini raporlamalıdır. Bunlar müşteri değeri ve zaman içindeki değişimine yönelik bilgilerdir ya da yönetim açıklamaları, yatırımcılara yardımcı olmak için, firmanın müşteri varlıklarına yönelik itibarı ile firma performansını gözlemelidir. Bir firmanın müşteri yönetimi faaliyetleri hakkındaki iç raporlama, finansal raporlama kriterleri ile paralel olmalıdır ve kısa dönemli değer ölçüleri yerine müşteri değeri üzerine odaklanılmalıdır. Bu yüzden yatırımcılar, müşteri ölçüleri (müşteri tutma, müşteri nakit akımı), müşteri değeri bileşenleri, müşteri değeri ve zaman içinde bunlarda ortaya çıkan değişimler hakkında bilgi elde etmelidir. Bu tür veriler, yatırımcılara değerli bilgiler sağlamaktadır.

Müşteri değeri raporları aracılığıyla yatırımcıların, kredi verenlerin ve finansal raporlarla ilgilenen diğer kullanıcıların firmanın paydaş değerini ortaya koyma kabiliyetini anlamalarını kolaylaştırmaktadır (Wiesel a.g.e., 2008: 1-12).

3.2.4. Müşteri Değerini Geliştirmeye Yönelik Pazarlama Karması Oluşturma

Blattberg, Getz ve Thomas, müşteri elde etme, çapraz satış ve müşteri tutmanın, müşteri değerini oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik olarak birbiriyle etkileşim içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Şirketlerin belirlediği fiyat, tutundurma ve dağıtım kanalı kararları, müşterilerin uzun dönemli değerini etkilemektedir. Müşteri elde etmede kullanılan fiyat, müşteri tutma oranını etkilemektedir. Müşteri değeri geliştirmek belirlenecek pazarlama karması elemanları her bir müşteriye yönelik uygulanacak elde etme, çapraz satış ve tutma stratejisi üzerinde farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.⁶²

Tablo 2.'de pazarlama karmasının müşteri değeri değişkenlerine etkisi gösterilmektedir. Tablo 2.'e göre reklam, medya seçimi, müşteri hizmetleri, ürün

⁶¹ Şebnem Akın Acuner,, (2005), "Risk Yönetimi Kavramı ve Riske Karşı Geliştirilebilecek Stratejiler", Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 19, Sayı: 3, s.50-53.

⁶² Blattberg, a.g.e. s. 24

kalitesi, ürün konumu, promosyon, dağıtım kanalı ve fiyat; müşteri elde etme, çapraz satış ve müşteri tutma sürecinde farklı etkilerde bulunmaktadır. Reklam öncelikle farkındalık yaratmakta, müşteri tutma aşamasına geldiğinde yüksek müşteri değerine hizmet etmektedir. Medya seçimi elde etme sürecinde kitlesel bir yapıdayken çapraz satış ve müşteri tutma sürecinde veri tabanına dayalı bir değişim göstermektedir. Müşteri elde etme sürecinde ağızdan ağza iletişimin etkisi büyüktür. Çapraz satış ve müşteri tutma sürecinde gelirlerin artırılmasında müşteri hizmetleri büyük önem taşımaktadır. Ürün kalitesine ilişkin ağızdan ağza olumlu iletişim yeni müşterilerin elde edilmesinde etkilidir. Ürün kalitesi çapraz satış sunumlarına olumlu cevapların verilmesini sağlarken müşteri tutma oranlarını da artırmaktadır. Ürün konumu, müşteri elde etme sürecinde hedef pazar büyüklüğünü etkilemekte, çapraz satışta müşteriler için bağlılık oluşturmakta ve müşteri tutma oranlarını artırmaktadır. Promosyonlar, müşteri elde etme sürecinde ürünü denemeye ikna etmekte, çapraz satış işlemlerini hızlandırmaktadır. Müşteri tutma sürecinde ise değerli müşterilere uygun promosyonlar sunulabilirse bu müşterilerin tutma oranları artırılabilir.

Dağıtım kanalında üçüncü parti kanallar müşteri elde etmeyi artırmakta, çapraz satışa yönelik olumlu cevaplar geliştirmekte ancak kanalın kendisi müşteri olduğundan tutma oranlarında azalmaya sebep olabilmektedir. Fiyatın düşüklüğü, müşterileri ürünü denemeye ikna etmekte, çapraz satışları artırmakta, müşteri tutma sürecinde ise değerli müşterilere yönelik uygun fiyat düzenlemeleri tutma oranlarını artırmaktadır.

Tablo 2. Pazarlama Karmasının Müşteri Değeri Değişkenlerine Etkisi

Pazarlama Karması Elemanı	Elde Etme	Tutma	Çapraz Satış	Genel Yorumlama
Reklam	Farkındalık	Doğrudan müşteri iletişimi	Başlangıç sunumlarında hedeflenen iletişim	Reklamın kullanılması öncelikle farkındalık ve müşteri değeri oluşturmaktadır
Medya Seçimi	Kitle medya-maliyet, Verimlilik	Veri tabanlı pazarlama	Veri tabanlı pazarlama	Müşteri elde edileceği zaman, şirket hedeflenen iletişimi gerçekleştirmek için veritabanı oluşturmaktadır
Müşteri Hizmetleri	Ağızdan ağıza iletişimin etkisi (sözlü iletişimin etkisi)	Yüksek tutma seviyesi yaratmak için öncelikli araçtır	İlave sunumlar için artan cevap oranları	Tutma için öncelikli araçtır ve önemli ölçüde ilave satış cevaplarını etkileyebilmektedir.
Ürün Kalitesi	Ağızdan ağıza etkileşim	Ürün güvenilirliği, yüksek tutma seviyesi oluşturmaktadır	İlave sunumlar için cevap oranlarını artırır	Müşteri hizmetleri gibi benzer etkilenmektedir ancak yüksek ürün güvenilirliği, müşteri hizmetleri için ihtiyaç azaltmaktadır
Ürün Konumu	Hedef Pazar büyüklüğünü etkiler, müşteri beklentilerini artırır	Ürün konumlandırma ve teslimi yarar sağladığında yüksek tutma oranları oluşturmaktadır	Müşteri tabanı ile hısımlık yaratır ki bu ilave satışlara cevapları artırır	Konumlandırma beklentileri etkilemektedir ki bu tutma oranlarını etkileyecektir ve potansiyel yeni müşterilerin ürün çekiciliğini etkilemektedir
Promosyon	Potansiyel müşteriler arasında denemeyi teşvik eder	En iyi müşterilere eşsiz ödüller sunulabilirse, tutma oranlarını artırabilmektedir	İlave satış sunumlarına cevap oranlarını artırabilmektedir	Promosyonlar fiyat indirimi şeklindedir ve öncelikle elde etme oranlarını ve ilave satışlara cevapları artırmaktadır. Aynı şekilde eğer uygun şekilde kullanılırsa tutma oranlarını da artırmaktadır.
Dağıtım Kanalı	Üçüncü parti kanallar müşteri elde etmeyi artırabilir	Üçüncü parti kanallar tutma oranlarını azaltır çünkü kanal müşterilere sahiptir	Doğrudan kanalların 3. parti müşteriyi hedeflemesi daha kolaydır.	3. parti kanallar ürünün satışının kolaylaştırmaktadır ki bu elde etmeyi artırmakta ancak tutmayı azaltmaktadır çünkü bir şirket müşteri kontrolünü kaybetmektedir.

Kaynak: BLATTBERG Robert C., Gary Getz and Jacquelyn S. Thomas, Customer Equity- Building and Managing Relationship as Valuable Assets, Harvard Business School Press, Boston, 2001. s.148-150'den uyarlanmıştır.

3.3. Müşteri Değerinin Destekleyici Unsurları

Müşteri değerinin destekleyici unsurları; faaliyet odaklı yönetim, çalışanların ve yönetimin müşteri değerine odaklanması, değer ilaveli stratejiler ve müşteri odaklı teknoloji kullanımı olarak sıralanmaktadır.

3.3.1. Faaliyet Odaklı Yönetim

Şirketler, karlı müşteriler için, kar sınırlarını artırmada belirli kriterleri takip etmektedir. Öncelikle yönetim, her bir müşterinin hizmete yönelik maliyet seviyesini azaltmalıdır. Yüksek maliyetli faaliyetler yeniden fiyatlandırılmalıdır. Gerektiği takdirde kar sağlamayan mal ve hizmetlerin sunumundan vazgeçilmelidir. İş süreçlerinin değeri artırılmalıdır. Müşteri karı - pozitif hizmet seviyesi seçenekleri değişken fiyatlarla sunulmalıdır. Faaliyetler üzerinde yatırımlar artırılarak müşteri tercihleri etkilenmelidir. İlave satış ya da çapraz satışlarla müşterinin satın alma karması artırılarak, yüksek karlı sunumlar geliştirmelidir. Düşük değerli müşterileri azaltarak daha çok iş kazanmak için fiyatlar indirilmelidir. Bu doğrultuda sadık ve karlı müşteriler hangi müşteri çeşididir? Hangi müşteriler karlıdır, hangileri şirkete para kaybettirmektedir? Faaliyet odaklı yönetim (Activity-Based Management, ABM), bir şirketin kaynaklarını müşteri bölümlerine, kanal çeşitlerine ve tiplerine harcarken ekonomik ve tam bir şekilde ortaya koymak için kabul edilen yöntemdir. Şirketlerin faaliyet odaklı yönetimi uygulamalarının nedenlerinden ilki, hemen hemen tüm şirketlerin maliyet yapısında önemli bir tedbir niteliğinde olmasıdır. Son yirmi yıldır bütün şirketler, ürün ve hizmet ağlarının tiplerini çeşitlendirerek sunum yapmaktadır, farklı kanallar aracılığıyla dağıtım gerçekleştirmekte ve müşteri bölümlendirmeyi daha küçük (özel) seviyeye taşımaktadır. Şirket, çıktılarında ve müşteri tiplerinde çeşitlendirme ve değişikliğe gidebilirse, ürünlerini kompleks halde sunmuş olacaktır.

Bu süreçte, Homburg, Workman ve Jensen'a göre Anahtar Hesap Yönetimi, AHY (Key Account Management), özel müşterilerin tanımlanması ve şirketin en önemli müşterilerine yönelik olarak özel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir. Bu hesapların yönetim sürecinde, daha kıdemli çalışanların, bu hesapların yönetimine atanması söz konusudur. AHY'nin öneminin artışı Homburg,

Workman ve Jensen, iki nedene bağlamaktadır. Bunların birincisi, birçok şirket en önemli müşterileri ile yakın ilişkiler geliştirme amacını taşımakta ve AHY, bu amacın başarılmasında bir yol olarak görülmektedir. İkinci sebep, satın alma kararlarında AHY'nin merkezi değerinin artmasıdır. Müşteriler, gittikçe belirli bir sınır içerisinde (birbirine uyumlu) satın alımlar gerçekleştirmektedir ve tedarik kararlarında daha fonksiyonel bölümlerden çalışanlar ve daha kıdemli yöneticiler tarafından yönlendirilmektedir. Bu süreçte pazarlama faaliyetlerinin artan dağılımı görülmektedir. Bu öncelikle bir geçici takıma yönelik dağılıma ile sağlanmaktadır. Bu geçici takıma yönelik sorumluluk transferi söz konusudur ve bu takım tipik olarak çoklu fonksiyonel bölümlerden gelen çalışanlardan ve bir takım yöneticisinden oluşmaktadır. Yönetici, çalışanlarıyla birlikte karar alma ve uygulama yönelimlidir. İkinci önemli adım var olan organizasyon ünitelerine yönelik dağılımın gerçekleştirilmesidir. Bu, sorumluluğun pazarlama dışında kalan diğer fonksiyonel bölümlere de aktarılması anlamına gelmektedir. Üçüncü adım ise, yeni organizasyon ünitelerine yönelik dağılımadır. Dağılım, pazarlama faaliyetleri için sorumlu olan yeni bir ünitenin kurulması sürecinde oluşturulmaktadır. Bu süreçte, pazarlama faaliyetleri stratejik açıdan oldukça önemli hale gelmektedir. Pazarlama faaliyetlerindeki artan dağılımın sebebi, birçok şirketin faaliyetlerini müşterilerine yakın olmak ve müşterilere ilave değer sağlamak için pazarlama departmanının dışına taşınmasıdır. Bu süreçte müşteri odaklı organizasyon yapısına geçiş sürecinde hesaplama sistemlerinde de değişim yaşanmaktadır. Hesaplama sistemleri genellikle, ürünlerin karlılığını izlemektedir. Müşteri gruplarının karlılığını izlemek zordur. Çünkü şirketler tipik olarak maliyetlerini, müşteri bölümlerinden ziyade ürün kategorileri ve fonksiyonel faaliyetlerine göre ayırmaktadır. Müşteri bölümlerine uygun bir sistemde ana problem, şirket iş ünitelerinin müşteri bölümlerine göre tanımlanmasının zorluğudur. Ancak bu olanaksız değilse müşterilerin karlılığı izlenmelidir. Bu açıdan faaliyet odaklı maliyetleme daha çok müşteri odaklı bir sisteme izin vermektedir.⁶³

⁶³ Christian Homburg, John P. Workman and Ove Jensen, (2000) "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer- Focused Organizational Structure", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, No.4, s.463- 473.

Şirketler, ürünlerinin satışını kolaylaştırmak için teşvikler ya da ödüller sunarak, en yüksek finansal gelire ulaştıracak şekilde pazarlama kaynaklarını tahsis etmelidir. Şirketlerin, karlı olmayan müşterilere kaynaklarını tahsis etmesi, para ve zaman israfıdır. Bu süreçte pazarlama ve finans departmanı, müşteri değerinin tam olarak belirlenmesinde birbiriyle ilişki içerisinde yönetilmelidir. Şirket performansının, müşterinin yaşamboyu değerinin hesaplanılarak belirlenmesi ve her bir müşterinin değerine bağlı olarak finans ve pazarlamanın ortak girişimlerde bulunması gerekmektedir. Bu girişimler; doğru müşterilerin seçimi, bu müşterilerle ilişkilerin kurulması, doğru zamanda doğru mesajların gönderilmesi, çoklu kanal yönetiminde etkinlik, doğru müşterilerin tutulması, yüksek maliyetli müşterilerin dikkatle izlenmesi, sadakat ve karlılığın eş zamanlı yönetilmesi olmak üzere yedi pazarlama taktiğini izlemektedir. Bu taktiklerin her biri müşteri değeri, paydaş değeri ve karlılığın en istenen duruma taşınması için eşsiz rol oynamaktadır.

Bunlara ilaveten, şirketin finansal performansının maksimum seviyeye ulaşması, müşterinin değişen davranışlarının izlenmesine, müşteri veri tabanının sürekli güncellenmesine bağlıdır. Çünkü zamana bağlı olarak, müşterinin satın alma davranışlarında, gelir seviyesinde, aile durumlarında ve ürün tercihlerinde oluşabilecek değişimlerin takibine bağlı uygun sunumların yapılması gerekmektedir.

3.3.2. Çalışanların ve Yönetimin Müşteri Değerine Odaklanması

Müşteri odaklılık, memnuniyete yönelik tüm organizasyonel çabaların düzenlenmesi için bir yapı sağlamaktadır. Müşteri odaklı organizasyon kültürü, günümüz pazar alanlarında kritiktir. Organizasyon içerisindeki çalışanlar da müşteri odaklı bakış açısına sahip olabildiği takdirde müşteri odaklı kararların alınması ve uygulanması mümkün olacaktır. Bu açıdan başarı için gerekli olan unsur, organizasyonda kültürel değişimi gerçekleştirmek ve bu değişimin, müşteri memnuniyeti ile performans üzerindeki etkisini incelemektir. Müşteri odaklılık, yöneticilere fırsatları değerlendirme imkânı sunmaktadır. Organizasyonel birimler müşteri odaklı yaklaşımla tanımlanarak, müşterilere yönelik yenilikçi yaklaşımlar geliştirmede yöneticilere yardımcı olmalıdır. Ayrıca, müşteri odaklı kültürün gelişmesine yönelik yöneticinin verimliliği ölçülmelidir.

Slater ve Narver'a göre, yeni müşterilerin kazanılmasına ve gelecekte müşteri değerinin artırılmasına uygun pazarlama stratejileri geliştirebilmek ve bunları iş süreçlerinde takip etmek önemlidir. Burada, müşteri ihtiyaçlarını, rekabet çevresini, işletme ana stratejilerini tanımlamak gerekmektedir. Ayrıca, gelir gelişimi ile karlılık gibi paydaş değeri yaratmaya yönelik kullanılan unsurları da ortaya koymak gerekmektedir. Bu analizin yapılmasıyla iş sistemlerinin geliştirilmesi sağlanabilecektir. Tüm bunların müşteri değerini pozitif şekilde etkilemesini sağlamak için iyi geliştirilmiş pazar odaklı bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle rakip olmayan ve en iyi sunumları gerçekleştirmek üzere bilgi paylaşımında gönüllü olan birçok şirketin birleşmesiyle ortaya çıkan bilgi, sunulan kaliteye yönelik olarak üstün müşteri değeri oluşturmada çok güçlüdür.

Değer oluşturmaya odaklı organizasyonda ilişki yönelimliliği; organizasyonun müşteriye bakış açısının, değerlerinin ve normlarının tüm bölümlere yayılması ve bunun müşterilerle satış öncesi, esnası ve sonrasında ilişki bütünü etkilemesi olarak tanımlanmaktadır. Burada bazı müşterilerin diğerlerinden daha değerli olduğuna dikkat edilmekte ve onlara yönelik daha cazip önerilerle sunulmuş, sadakatleri artırılmaya çalışılmaktadır. Bu süreçte çalışanların deneyimlerinden satış işlemlerinde ve müşteri hesaplarının yönetilmesinde yararlanmak, müşterilerle doğan ilişkilerden ortaya çıkan tüm bilgileri tüm çalışanlarla paylaşmak önemlidir. Şirketler bu kültürü, çalışanları arasında yaymayı başaramazsa uzun süre rekabete dayanamayacaktır. Çalışanlar için öğrenmeye öncelik vermek gerekmektedir. Hedef müşterilerinin gerçek değerinin ne olduğu hakkında daha çok bilgiye ulaşabilmek, yeni yaklaşımlar geliştirmek için önemlidir.

Tablo 3'te değer oluşturmaya odaklı organizasyonlarda değer ilaveli değişimler gösterilmektedir. Bu tabloda müşterilere ilişkin bilgilerin toplanması ve bunlara uygun stratejilerin geliştirilmesine yönelik haberleşme, müşterilerle etkileşimi kuran bağlantılar ve müşteri değerini artırmaya yönelik düzenleme, değer ilaveli değişimler olarak gösterilmektedir.

Tablo 3. Değer İlaveli Değişimler

Değer İlaveli Değişimler	
Haberleşme	-Uygun etkileşimler -Müşteri tutmaya vurgu -Müşterilerden gelen bilgi üzerine odaklanma
Bağlantılar	-Satış/hizmet takımları -Anahtar hesap satışları
Düzenleme	-Müşteri değeri -Yaşamboyu değerini maksimum seviyeye getirme

Ayrıca şirket çalışanları, yayılmaya çalışılan bu ortak kültürü benimsediklerinde, işine ve iş çevresine çeşitli açılardan memnuniyet duyduklarında çalıştığı şirket ile kendini özdeşirecektir. Şirket çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasıyla elde edilen yüksek seviyedeki memnuniyet, onları şirkete bağlayacak ve şirketten ayrılma niyetleri azalacaktır. Müşteri odaklı hizmet organizasyonlarında çalışanlara yönelik görev beklentilerinin tam olarak yapılamaması, çalışan ve müşteri arasındaki kurulması beklenen ilişkilerinin gerçekleştirilememesine ve beklenen gelir gelişimlerinin sağlanamamasına neden olmaktadır.

İş yapış süreçlerini öğrenme ve öğrendiklerini uygulayabilme becerisinin, müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Önemli performans sonuçları sağlamaya odaklanan performans odaklılık ise, satış odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanlar arasındaki rekabet, performans odaklılığın önemli bir motivasyon kaynağıdır. Müşteri odaklılık, işyeri memnuniyet seviyesinin yükselmesini sağlamaktadır. Performans odaklılık ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Müşteri değerinin sağlanmasında, çalışanlarını ortak kültür etrafında birleştirebilen ve yönlendirebilen dönüşümcü lideri kritik faktör olarak değerlendirmektedir. Dönüşümcü lider ve bu liderle yönlendirilen, hizmet sunumu gerçekleştiren çalışanlar işinden daha fazla memnuniyet sağlamaktadır. Paylaşılan

vizyon, çalışanların işlerini daha fazla önemsemesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, organizasyonun gelecekteki planlarına katkı sağlayabileceği düşünülen noktaların çalışanlar arasında paylaşımı, çalışanların etkinliğini artırabilecektir. Sonuç olarak, dönüşümcü lider, müşteri odaklı organizasyonda dinamik bir etki oluşturmaktadır.

Martin ve Bush, müşteri odaklı satış üzerine pozitif etkili üç değişken tanımlamaktadır. Bunlar, bir satış elemanının yetkilendirme algılamaları, bir satış yöneticisinin dönüşümcü liderlik prensiplerini kullanabilmesi ve satış elemanlarının desteklenmesi, kendi kendini yönetebilmesi ile bağlılık (uyum) boyutlarıdır. Satış yöneticileri, dönüşümcü liderlik vasfını taşıyarak satış elemanları arasında güçlü müşteri odaklılığı yerleştirmelidir. Satış yöneticileri, satış elemanlarına rehber olabilmeye, yol gösterebilmeye odaklanmalıdır. Ayrıca satış elemanlarının değerlerine uygun şirket amaçları ve değerleri yaratarak müşteri odaklılığı en iyi şekilde kurmalıdır. Yetkilendirme, müşteri odaklılık seviyesini etkileyen önemli bir değişken olmanın ötesinde satış elemanlarının kişisel performans seviyeleri üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Satış elemanlarının desteklenmesi, özerkleştirilmesi (kendi kendini yönetme) ve bağlılığı (uyumu) müşteri odaklı satışlar üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Bunun yanında, çalışanların etkinliğini artırmak için uygulanan eğitim ve geliştirme programları önemli ve gereklidir.

Levitt, müşterileri elde etmek için bir bütün olarak şirketin müşteri yaratan ve tatminlerini sağlayan bir organ olarak görülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu süreçte yönetimin kendini ürün üreten değil, müşteriye değer yaratarak tatmin sağlayan olarak görmesi gerekmektedir. Bu anlayışı sürekli olarak benimsemeli ve diğer çalışanlar da bu anlayışla hareket etmeleri için teşvik edilmelidir.

3.3.3. Değer İlaveli Stratejiler

Homburg, Workman ve Jensen, değer ilaveli stratejileri oluşturmak için öncelikle, müşteri odaklı organizasyon yapısı konseptinin oluşturulması gerektiğini vurgulanmaktadır. Müşteri odaklı organizasyon yapısı, müşteri gruplarını temel alan bir yapıdır. Müşteri odaklı organizasyon yapısı ile pazar odaklı organizasyon yapısı

arasında farklılıklar vardır. Pazar odaklılık kavramı ve uygulamaları yapıdan ziyade kültürel ve davranışsal açıları vurgulanmaktadır. Müşteri odaklı organizasyon yapısı, pazar bilgilerini elde etme, yayma ve müşteri değerini yaratma düzenlemeleridir. Ürün odaklılıktan müşteri odaklı organizasyon yapısına geçiş, müşteri problemleriyle yakından ilgilenerek çözüme kavuşturulmasını sağlamaktadır.

Müşteri odaklı iş üniteleri oluştururken öncelikle, bilgi teknolojilerinin desteğiyle kitlesel bireyselleştirmeye ve müşteri ihtiyaçlarına daha uygun ürün sunumlarını gerçekleştirmeye imkân verecek ürün portföylerinin oluşturulması gerekmektedir. Böylelikle, daha küçük hedef müşteri bölümlerine yönelik daha nitelikli sunumlar yapılabilecektir. Birçok şirket, ürün satışında ana hesaplarla tek nokta ilişkisini oluşturmak için anahtar hesap yöneticilerine önem vermektedir. Ayrıca, ürün odaklı iş ünitelerinden müşteri odaklı iş ünitelerine geçişte personel ve pazarlama kaynaklarının planlanması gerekmektedir. Ayrıca müşteri odaklı organizasyon yapısına yönelik gelişme, uygun kabiliyetlerin gelişmesinde değişikliklere yol açmaktadır. Anahtar Hesap Yönetimi (AHY) ile uzun dönemli ilişkilerin yönetimi kişisel satışın ötesinde kabiliyetler gerektirmektedir. Sınırlı sayıdaki önemli hesaplarla daha yakından ilgilenen çalışanlar, müşterilere yönelik işlemlerinde şirket ürünleriyle müşteriler arasında en iyi şekilde eşleştirme yapabilmek için değer zincirini anlamaya ihtiyaç duymaktadır. AHY yöneticileri, bu hesaplardan sağlanan gelirlere ve oluşan maliyetlerden dolayı sorumludur. AHY sorumluluğu çapraz fonksiyonel takımlarla çalışmayı, daha geniş ve uzun bakış açısını, değişen iş koşullarına daha çabuk ve kolay uyum sağlamayı, empatiyi gerektirmektedir. Bu, hizmet sunucularıyla müşteriler arasındaki iletişim değerini artırmaktadır.

Çapraz fonksiyon takımları, farklı fonksiyonel bölümlerden çalışanların bir araya gelerek, gelişme odaklı sonuçlar elde etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu takımların kendi kendini yönetmesi, kendini değerlendirme ve ödül aracılığıyla faaliyet sonuçlarının kontrolünün sağlanması, yeni ürünlerin geliştirilmesini artırmaktadır. Müşteri odaklı çapraz fonksiyon takımlarının, yeni ürünlerin sunumunu artırırken, taklit ürünlerin sayısını azalttığını vurgulamıştır. Müşteri

odaklılık, müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasında daha faydalıdır ve sunulan yeni ürünlere yönelik müşterileri harekete geçirmektedir.

Pazarlamanın değer odaklı görüşünün, ürün yönetimi ve müşteri için değer yaratmayla ilişkili daha rekabetçi süreç olan şirket için değer yaratmaya etkisi ortaya koyulmaktadır. Bu noktada şirketler, hissedarları için güçlü markalar yaratmakta ve pazarlama yöneticileri, marka değeri oluşturmada uzun dönemli yatırımlara girişmektedir. Marka, üreticiler, satıcılar ve müşteriler için büyük bir değer ifade etmektedir. Çünkü üreticiler, hem satıcıların hem de müşterilerin sadakatine ihtiyaç duymaktadır. Müşteriler, üreticilerle ve satıcılarla ilişki kalitesine göre devamlılık gösterecektir. Satıcılar da üreticinin markasıyla ve müşterileriyle gelir elde etmektedir. Burada üç yönlü bir ilişki bulunmaktadır ve birinin değeri, diğer ikisinin değerine bağlı olarak gelişmektedir.

Marka değeri, müşteri değerinin oluşturulmasında önemli unsurlardan biridir. Bu modele göre müşteri değerindeki marka payının ortaya koyulmasındaki temel kriterler ise, sektör içindeki satın alım kararlarında markanın ağırlık oranı, rakipleriyle kıyaslandığında markanın kişisel güce sahip olması, öz müşterilerin getiri potansiyeli, nakit akımı (rantabilitesi), markayı dinamik tutmaya yönelik yatırım oranları, sektör sermaye maliyeti ve vergi oranları olarak değerlendirilmektedir.⁶⁴

Bir şirketin pazar yönlülüğünün kapsamını, oluşturulan müşteri değeri başarısı hakkında sağlanan bilgiye dayandırmaktadır. Müşteri değeri ölçümünde bazı yollar bulunmaktadır. Güçlü markalı şirketlerin, öncelikli müşteri ilişkilerinin tanımlanmasında marka etkisini tanımlamaları gerekmektedir. Güçlü markalı şirketler için marka değeri, üstün müşteri değeri oluşturma ve geliştirme için en etkili araçtır. Marka değeri, bir markanın manevi elementlerinin tümü için finansal

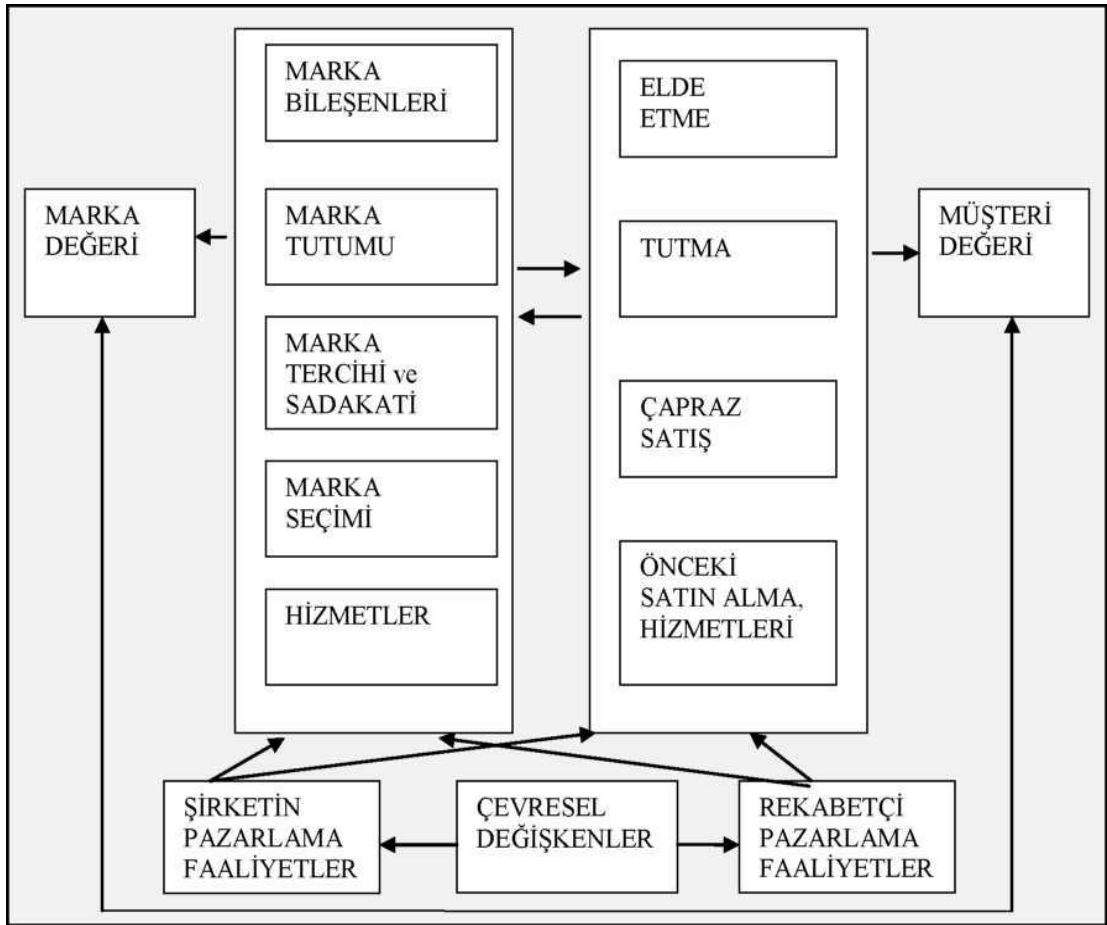
⁶⁴Ömer Baybars Tek 1999, Pazarlama ilkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Basım Yayım, İstanbul, ss. 352.

bir değer yaratmaktadır. Çünkü, marka değeri, müşteriye odaklanmış, kapsamlı ve bütünleyici bir ölçüdür. Bu pazar yönlülüğe uygun bir anlayıştır.

Güçlü markalı şirketler ve müşteri değeri için, markanın manevi varlıkları için bir değer yaratmak, pazar yönlülüğün kolayca anlaşılmasını sağlamaktadır. Pazar yönlülük ile marka değeri bağlantısı, üstün müşteri değerinin gerçekleştirilmesinde, marka değeri metodolojisinin destekleyici olup olmamasını anlamada önemlidir. Bu açıdan marka değerleme ve pazar yönlülük arasındaki ilişkiyi kurmak önemlidir. Pazar yönlü kurulan bir ilişki marka değerinin elementlerini ortaya çıkarmıştır. Pazar yönlü boyutun takibi ve marka değeri bileşenleri arasındaki ilişki, müşteri değeri bağlamında incelenmiştir. Bu süreçte, müşteri odaklılık, rekabet çevresinde şirket konumlandırmasını sağlamak amacıyla dışa yönelimlilik, müşteri memnuniyetini sağlamada müşteri talep ve şikâyetlerine hızlı yanıt verebilmek, farklılaşmayı sağlamak için rekabet odaklılık, gelecekte elde edilebilecek müşterileri de göz önüne alan pazar odaklılık, şirket performansını sürekli izlemek ve marka değerlendirmeyi aktif halde sürdürmek önemlidir.

Marka değeri ve müşteri değerinin ortak bir temayı paylaştığı vurgulanmaktadır. Hem marka değeri, hem de müşteri değeri bir markaya yönelik müşteri sadakatinin önemini vurgulamaktadır. Her iki kavramda müşteri tarafından olabildiğince yüksek fiyatın ödenmesi ile mümkün olmaktadır. Müşteri değeri perspektifi, müşterilerden elde edilen finansal değere odaklanmıştır. Bu, finansal performansın ölçülmesini sağlamaktadır. Müşteri değeri, güçlü bir markanın önemli avantajlarına dikkat çekmektedir. Bu yüksek kaliteli çalışanlar, kanal ve tedarik zinciri partneri tarafından güçlü desteklenme ve lisans gibi gelişim fırsatları yaratmaktadır. Özellikle müşteri değeri, kanal ve rekabet yönetimi sağlamaktadır. Müşteri değeri belirli pazarlama faaliyetleri hakkında çalışmak yerine, müşteri elde etme, tutma ve çapraz satışa odaklanmaktadır. Ancak müşteri değeri, rekabetçi cevaplar, sonuçlar, ağızdan ağza iletişim için her zaman tamamen hesaplanamamaktadır.

Şekil 5.'de müşteri değerine yönelik ilişkili marka değeri modeli gösterilmektedir. Bu modele göre marka bileşenleri, markaya yönelik tutum, marka tercihi ve sadakati, marka seçimi ve marka kapsamında sunulan hizmetler, müşteri değerinin artırılmasında etkilidir. Bu süreç, rekabetçi pazarlama faaliyetleri ve diğer çevresel değişkenlerin etkisi altında gelişmektedir.



Şekil 5. Müşteri Değerine Yönelik İlişkili Marka Değeri

Kaynak: LEONE P. Robert, "Linking Brand Equity to Customer Equity", **Journal of Service Research**, Vol. 9, Issue. 2, 2006 s.131.

Değer ilaveli stratejiler belirlemede pazar odaklı dolayısıyla müşteri ve rekabet odaklı olabilmek, şiddetli rekabet koşulları altında stratejik esneklikle hareket etmeye olanak tanıyarak, öz ürünlerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Pazar odaklı stratejik esneklik, şirketin üstün müşteri değeri sağlamak için öneriler oluşturabilmesinde gerçek seçenekleri (faaliyetleri) üretebilme kararlılığı ve kabiliyetidir. Böylelikle şirket, değer yaratıcı ürün seçenekleri sunabilme, onları konumlandırabilme ve çeşitli pazarlarda dağıtma imkânına sahip olacaktır. Pazar odaklı stratejik esnekliğe göre, rekabet avantajı sağlaması bakımından pazarlama kaynaklarının tespitinin yapılması, eksikliklerin giderilmesi ve uygun dağılımlarının yapılması gerekmektedir. Uzun dönemde pazar odaklı stratejik esneklik, hem stratejik hem de finansal performansı geliştirmektedir.⁶⁵

3.3.4. Müşteri Odaklı Teknoloji Kullanımı

Müşterilerin, yaş, cinsiyet, eğitim durumları göz önüne alındığında genç müşterilerin yaşlılara göre, erkeklerin bayanlara göre ve yüksek eğitilmiş müşterilerin düşük eğitimlilere göre ürünler hakkında bilgi ediniminde, yeni ürünlerin elde edilmesinde, alternatifleriyle kıyaslanmasında ve mal teslimatında teknolojik araçları daha etkin şekilde kullandığını ortaya çıkarmıştır.

Müşteri tabanı, şirketler için en önemli varlıktır. Yeni müşteriler, mevcut müşterilere göre daha maliyetlidir ve iş süreçleri artmaktadır. Bu yüzden ürünler her bir müşteri profilinin ihtiyaçlarına uygun sunulmaktadır. Müşteri portföyü çok heterojen bir yapıya sahiptir ve müşterinin sağladığı değerle ilişkili olarak, farklı ihtiyaçların ve beklentilerin sigorta şirketi tarafından karşılanması gerekmektedir. Bu yüzden sigorta sektöründe başarılı şirketler, ilave satış ve çapraz satış faaliyetleriyle müşterinin bireysel değerini artırma, en karlı müşterilerin tutulması, şirket için az değerli müşterileri eleme şeklinde sıralanabilecek müşteri yönelimli stratejileri izlemektedir. Müşteri yönetim stratejilerinin işleyişi için müşteriyi tanımak, onları farklılaştırmak, onlarla etkileşimi artırmak, sunumları kişiselleştirmek üzere dört adım takip edilmektedir. Burada amaç, her müşterinin iyi yönetimi ile elde edilen değer artırılmasıdır. Bu süreçte birçok değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değişimler, ticari faaliyetlerin gözlenmesi, verimli kanal işlemleri, her müşteri bölümüne yönelik sonuçların izlenmesi, her bir bölümdeki ürün/müşteri oranlarının

⁶⁵ Odabaşı, a.g.e., s. 85

takibi, müşteri başına karlılık analizinin yapılmasıdır. Bu süreç, müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması ve sunumların kişiselleştirilmesi için bilgi işlem hizmetine dayanmaktadır.

Sigorta şirketlerinin müşterilere yönelik kişiselleştirilmiş stratejiler geliştirmek için kullandığı teknolojik yatırım kararları, müşterileri tanımak ve onların davranışlarını izlemek, müşteri bölümlerini ve bu bölümlerin belirli özelliklerini ortaya koyabilmek, müşteri memnuniyeti ve müşteri tutmayı sağlamak amacıyla müşteri bölümlerine yönelik belirlenen değer sunumlarını gerçekleştirebilmek, sigorta ürün satışlarını artırmak amacıyla çapraz satış ve ilave satış fırsatlarını geliştirebilmek amacına dayalı olarak alınmalıdır.

İşletmeler tarafından müşterilere sunulan değer, mümkün olduğunca bağlı müşteriler için verimli bağlantıların oluşturulması ile işletme yetkinliğinin kullanılarak verimli müşteri değişimlerinin desteklenmesi ilişkisinin oluşturulmasına dayandırmaktadır. Bu süreçte bilgilerin değerlendirilmesinde teknolojik donanım, verimlilik ve hız kazandıracaktır. Müşteri değerini maksimum hale getirebilmek için çalışanların yeni teknolojilere adapte edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında satıcılar, partnerler ve müşteriler bu teknolojileri kullanmaya ihtiyaç duymaktadır. Adaptasyon bir süreçtir ve şirketteki herkesi içermektedir. Bu yüzden, müşteri odaklı teknolojileri ve süreçleri desteklemek, şirket çalışanlarının tümü ile uzlaştırmak ve bu değişimin üst yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

3.4. Müşteri Değerinin Geliştirilmesinde İlkeler

Müşteri değerine ulaşabilmek için sekiz değişkeni üç ana grup altında incelemiştir. Birincisi, stratejik değişkenlerdir. Bunlar, çoklu kanal sunumlarının yönetimi, müşteri merkezlilik ve markanın bir varlık olarak yönetilmesinin yanı sıra müşterinin de bir varlık olarak yönetilmesi gerektiğinin farkına varılmasını içermektedir. Çoklu kanalın etkinliğinin sağlanması için bilgi paylaşımının, veri göçünün, farklı kanallar arasında kaynak ayrımının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Marka değeri ile şirket değeri arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. İkincisi, modelleme değişkenleridir. Burada şirket kendi durumları için müşteri yaşamboyu

değeri modeli tanımlamalıdır. MYD'nin finansal ölçülerle bağlantısının nasıl olduğunu ortaya koymalı ve müşterinin gelecekteki katılımları için müşteri ilişkileri çabalarının belirlenmesi gerekmektedir. Üçüncüsü, uygulama değişkenleridir. MİY uygulamalarının başarı sağlaması için gerekli kritik elemanlar ortaya çıkarılmalıdır. Organizasyonun yapısı dışında sistemi, politikaları, çalışanları, teknolojisi ve programları başarılı MİY için değişim göstermelidir. MİY sisteminin işleyişinde bilgi teknolojilerinin kritik rolü, MİY stratejileri için gelecekte ihtiyaç duyacağı unsurları anlamadaki önemidir. Aynı zamanda farklı sektörlerde ve farklı şirketlerde uygulanan MİY politikaları kıyaslanmalı ve şirket global bir MİY stratejisi araştırmalıdır.

Müşteri değerini sağlamada yedi kuralın dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir. Bunlar:

- Müşteriler, kıt kaynaklardır: Rekabet altında rakip şirketler fiyat indirimi ya da yeni ürün sunumları yaparak öne çıkmaya çalışmaktadır. Ancak zor olan, müşterileri bulmak ve onları tutabilmektir. Çok büyük şirketler, müşteri ihtiyaçlarını önceden sezinleyip onlara cevap verebilme arayışı içindedir. Örneğin, Hollanda'da ING Bank, ATM makinelerini hizmete sunarak müşterileri hesaplarının üzerinde hizmet sunmaktadır. Eğer müşterinin kredi risk seviyesi iyiye ING Bank bu müşteriye iki hafta içinde mail gönderip kredi miktarından memnun olup olmadığına dair bilgi edinmektedir. Bu programa %50 oranında yanıt sağlanmıştır.

- Kısa dönemden ziyade uzun dönemde değer sağlamak gerekmektedir: Şirketler, kısa dönemde değer elde etmeye odaklanırlarsa faaliyetlerini de bu odak noktasına uyarlamaktadır. Ancak bu, uzun dönemde yaratılacak değer oluşmasına engel olmaktadır.

- Kısa ve uzun dönemli gelirler dengelenmelidir: Şirketler, vergileri, faiz öncesi gelirleri, pazar payları yanı sıra kesin olarak müşteri değerini, müşteri payını ölçmeli ve geliştirmelidir. Kısa dönemli kazanımlar önemlidir ancak kısa ve uzun dönemli kazançlar dengede tutulmalıdır. Müşteri karlılığı, gelirlerin artırılmasında

ve maliyetlerin azaltılmasında etkili olmaktadır. Müşteri karlılığı ne uzun dönemlidir ne de kısa dönemlidir. Müşteri karlılığı, ikisinin dengelenmesidir.

- Müşteri açısından firmanın güvenilirliği artırılmalıdır: Müşteri açısından değer yaratmak için şirketler, kendilerini müşterilerin yerine koyarak, onların ihtiyaçlarını ve isteklerini belirlemeli ve daha sonra bu bulgulara göre harekete geçmelidir.

- Farklı müşteri özelliklerine yönelik olarak farklı davranışlar sergilenmelidir: Şirketler, belirli müşteri yönelimlerine göre düşünebilme ve davranabilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Farklı müşteri beklentilerine yönelik farklı tutumlar sergileyebilme esnekliğini ve gücünü bünyelerinde taşımalıdır.

- Hem şimdiki hem de gelecekteki değer oluşturulması gerekmektedir:

Müşteri karlılığı sadece kısa ve uzun dönemli rekabet stratejileri arasındaki dengeyi sağlamakla kalmaz aynı zamanda şu anki ve gelecekteki müşteri değerinin de dengelenmesini sağlamaktadır. Şirketlerin mevcut gelir gelişimleri yüzdesi düşük olabilir ancak yeni ürünler ve yeni sunum yollarıyla müşteri tabanının gelişimi sağlanmaktadır.

- Üst yönetimden yararlanılmalıdır: Üst yönetim, kısa ve uzun dönemli stratejilerin dengelenmesinde görev üstlenmektedir. Bu görevi yerine getirebilecek üst yönetim istihdam edilmelidir.

Değer ilaveli hizmetlerde müşteri değerinin sağlanmasında kritik iki ana unsur olduğunu savunulmaktadır. Bunlar, hizmeti sunan personel ve müşterinin hizmet değerini algılamasıdır. Hizmeti bizzat müşteriye sunan çalışanlar müşterilerle doğrudan etkileşime girmektedir. Dahası, bu çalışanların tutumları müşterilerin memnuniyetini ve şirketle tekrar iş yapmasını etkilemektedir. Bu yüzden müşterilerin değer algılamalarının yanı sıra çalışanların şirketin değer sunum politikaları üzerindeki görüşleri son derece önemlidir. Hizmet çalışanlarının müşteri değerini artırmaya yönelik çabalarının, müşteri memnuniyeti üzerinde önemli ve

pozitif yönde etkili olduğu, bunun müşteri tutmayı da pozitif şekilde etkilediği ve hizmet çalışanlarının değer sunumundaki performansının müşterilerin aynı şirketle tekrar tekrar iş yapması üzerinde olumlu etki yarattığı savunulmaktadır.

3.5. Müşteri Elde Etme

Bilinçli, değerli müşterilerin artan taleplerini karşılamak için yöneticiler, bu müşterilerin algıladığı değer ne olduğunu tanımlamaya çalışmaktadır. Algılanan değeri kompleks bir yapı olarak ele alarak ve bu yapının, kuruluş, hizmet kalitesi, fiyat ile profesyonellik gibi boyutlar içerdiğini ortaya koyulmuştur.

Müşteri algılamalarının ekonomik değerini, yüksek değere sahip müşterilerin sayılarının artması, var olan mal ve hizmetlerin ya da yeni geliştirilen ürünlerin çapraz satış aracılığıyla müşteri başına satış miktarlarının artması, müşteri elde etme, hizmet sunma, yönetim maliyetlerinin azalmasıyla verimliliğe erişebilme ve ilişki dengesinin korunması olarak değerlendirmektedir.

Müşteri elde etmeyi tanımlamada iki yol sunulmaktadır. İşlem perspektifinden müşteri elde etme, bir müşterinin ilk kazanımı (ilk satın alması) ile sağlanmaktadır. Elde etme süreç perspektifinden, müşterinin şirketin diğer ürünlerini de almasıyla ilişkilendirilmektedir. Süreç perspektifi, daha iyidir çünkü bu anlayış müşteri ile şirket ilişkilerinin ilk başlangıcını ve gelişim aşamalarını bütünleştirmektedir. Bu çok önemlidir, bu süreçte müşteriler şirketin ürünleri ve bağlı hizmetleri hakkında tutumlar oluşturmaktadır. Bu, etkileşimi içermektedir. Müşteri hizmetleri, müşterinin tekrar satın alıp almama kararlarını belirleyebilmektedir. Yöneticiler, bu adımda birçok zor iş kararıyla yüz yüzedir. Müşterilere sunulan hizmet seviyesinin ve yapılacak yatırım tutarının ne olacağı bu zor kararlara örnektir. Elde etme süreci genelinde şirketler ürün dışı (nonproduct) maliyetlere maruz kalmaktadır. Örneğin, finansal planlamacılar, ilk satın almaya kadar müşterilerle çeşitli zamanlarda karşılaşmaktadır ve doğrudan pazarlamacılar, beklenen cevap öncesinde sayısız e-posta göndermektedir. İlk alım yapıldıktan sonra bir müşteri belki hizmet ya da diğer faaliyetleri talep edebilmekte ve maliyetleri etkilemektedir. Tüm bunlar müşteri elde etmenin aşamalarıdır.

Rust, Zeithaml ve Lemon'da müşteri elde etmenin özünü, müşterinin algıladığı değer olarak belirlemiştir. Müşterinin algıladığı değerinin anahtar sürücüleri; kalite, fiyat ve ürün uygunluğu olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda müşteriye, beklentilerinden daha fazlasını sunabilmek, katlandığı ekonomik fedakârlıkları azaltabilmek ve ürüne ulaşım kolaylığı sağlayabilmek önemlidir.

3.5.1. Müşteri Elde Etmede İlkeler

Müşteri elde etme sürecindeki ilkeler şu şekilde açıklanmaktadır.

- Bir müşterinin gelecek değerinin şimdiki değeri, müşteriye elde etme maliyetini aşıyorsa, müşteri elde edilmelidir. Bu kuralın uygulanması zordur. Çünkü çoğu şirket, bireysel olarak müşteri elde etmek için maliyetlerin ne olduğunu bilmemektedir. Bu şirketler beklenen müşteri değeri için genel bir inceleme yaparak elde etme bütçesini oluşturmalıdır ya da elde etme, tutma, çapraz satış amaçlarına yönelik harcamaları eklemeyen genel pazarlama bütçeleri oluşturmalıdır.
- Müşteri elde etme faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde düşük cevap oranlarına karşı hazırlıklı olmak zorunludur. Bir şirket, daha çok müşteri elde etmek için uğraştığında azalan cevap oranlarıyla yüz yüze kalabilmektedir. Azalan cevap kuralı, elde etme üzerinde bütçeyi aşan önemli harcamalara yol açmaktadır.
- Bir şirketin müşteri elde etme yatırımları ne kadar büyükse, şirketin müşteri tutmadan sağladığı karları da o kadar büyük olacaktır. Aynı zamanda daha yüksek tutma oranları, şirketleri daha güçlü müşteri elde etmeye odaklamaktadır. Matematiksel olarak gösterilmektedir ki, daha yüksek elde tutma oranlarında ya da daha yüksek çapraz satış potansiyelinde şirket, beklenen müşteriye o kadar yatırım yapabilmektedir. Bu işleyiş basittir: Bir müşteriden beklenen karlar ne kadar yüksekse, şirket müşteriye elde etmek için o kadar çaba gösterecektir. Şirket, daha çok müşteri elde etme, çapraz satış ve müşteri tutma değeri ele geçirmek için elde etme çabalarını artıracaktır.

- İlk elde etme yatırımlarının yüzdesi ne kadar büyükse şirket, müşterileri ilk periyotta kazanabilecektir.

Şirket, müşteri elde etme sürecinde hangi müşterilerin elde edilmesi gerektiğini doğru olarak tespit edip yatırımlarını rasyonel biçimde bu müşterilere yöneltebilirse tutma oranlarını ve çapraz satış getirilerini artırabilecektir.

3.5.2. Müşteri Elde Etme Aşamaları

Blattberg, Getz ve Thomas, elde etmede taktik yönetimi kısaltması olan ACTMAN Modeli'nin altı kritik elemandan oluştuğunu belirtmektedir.

- Hedefleme: Şirketin hedef müşterilerini seçim amacı, bu müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek ve şirkete uzun dönem kar getirebilecek müşteri veya müşteri gruplarına ulaşabilmektir. Uzun dönem kar sağlamayacak müşterilere hizmet sunmak, hem şirketin faaliyetlerinin devam ettirilmesini zorlaştıracak hem de sunulan hizmet kalitesinde düşüşe neden olabilecektir. Bu yüzden hedef müşterilerin seçiminde rasyonellik, karlılık gibi kriterlerin dikkate alınması hem şirket hem de müşteriler açısından önemlidir.⁶⁶

Belirlenen hedef müşteriler şirketin sunumlarına ihtiyaç duymaktadır, bu sunumları talep etmektedir ve bu sunumlardan yararlanmaktadır. Bu müşterilerin yanı sıra bazı müşteriler ihtiyaçlarının ya da taleplerinin tanımlanmasında da şirketin sunumlarından yararlanmaktadır. Bu son grubu elde etmek daha zor olabilmektedir. Çünkü, şirket reklam gibi iletişim araçlarından yararlanarak onların ihtiyaçlarını tanımlamaya yardım edecektir. Müşteri hedeflemede üç metot bulunmaktadır. Bireysel müşteri hedefleme (birinci derece hedefleme), bölümlendirilmiş hedefleme (ikinci derece hedefleme) ve kendi kendine hedefleme (üçüncü derece hedefleme) dir. Birinci derece hedefleme, potansiyel müşteri üzerinde demografik, davranışsal

⁶⁶ Çağdaş Gümüşsuyu, (2008), Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi, Savaş Yayınevi, Ankara.s.146

ya da yaşam biçimi bilgilerine dayanmaktadır. Şirket, müşterilerin satın alma olasılığını ya da potansiyel müşterinin değerini ölçmektedir. Yüksek değer beklentisinin karakteristikleri tanımlanmıştır. En çekici müşteriler hedeflenmektedir. İkinci derece hedefleme, şirketler segment (bölüm) bilgilerini kullanmaktadır. Demografik ve coğrafik değişkenler temel alınmıştır. Üçüncü derece hedeflemede, şirket bireysel ya da bölüm seviye değişkenlerini kullanmamaktadır. Bu hedeflemede şirket değişik pazarlama sunumlarını (tekliflerini) yapmaktadır. Örneğin, şirket değişik fiyatlandırma, promosyon ya da kanal önerileri sunabilmektedir.

- Farkına Varma-Konumlandırma: Ürün konumu, müşterinin belleğinde rakip ürünlere göre oluşturulmak istenen değer, ürün tanımlama şeklidir. Pazar konumlandırma stratejisi, şirketin rekabet ettiği pazarı, sunduğu değerleri ve rekabet şeklini belirleyen hedef müşterilerin seçimi olarak değerlendirilebilmektedir. Şirket, hedef müşterilerini tanımladığında müşteriler şirket ürünlerinin farkında olmalıdır. Şirket, müşterilerin sunulan ürünlerden haberdar olmaması durumunda hiçbir beklenti içine girememektedir. Şirketlerin farkındalık yaratmak için kullanabileceği birçok taktik bulunmaktadır. Doğrudan pazarlama, birinci derece hedeflemede kullanıldığı zaman, sunulan ürünlerin farkındalığının sağlanmasında etkili olmaktadır. Kitle iletişimi, ikinci ve üçüncü derecede hedeflenen pazarlarda kullanıldığında marka farkındalığının sağlanmasında daha az masraflı olmaktadır ya da buradan elde edilmiş bir müşterinin elde edilme maliyeti oldukça düşüktür. Konumlandırma, yeni müşteri geliştirmeye yönelik kritik bir faktördür. Çünkü konumlandırma, müşterilerin ürün deneyimleri hakkındaki beklentilerini tanımlamakta ve müşterilerin ürünleri deneyip denemeyeceklerini belirlemektedir.

- Elde Etme Fiyatlandırması: Elde etme fiyatlandırması, müşterinin mal ya da hizmeti satın alırken katlandığı harcamalardır. Şirketin elde etme fiyatlandırmasını belirlemesinde önemli olan, müşteri tarafından elde edilmek istenen faydanın, en düşük fiyatla müşteriye sunulmasıdır.

- Tutma Fiyatlandırması: Elde etme fiyatı, tutma fiyatını etkilemektedir. Elde etme fiyatı, müşterilerin gelecekteki fiyatları değerlendirmeleri için bir

referanstır. Eğer tutma fiyatı aşırı yüksek ise, müşterilerin mal ve hizmetleri yeniden satın alması az bir olasılık taşımaktadır. Sonuç olarak, fiyatlandırma stratejisi şirketin elde etme ve tutma arasında fiyat değişimlerinin nasıl olacağını içermektedir(Blattberg, vd, 2001:47).

- Deneyim ve Memnuniyet: Müşterilerin şirketle tüm temas süreçlerini kapsayan ve gerçeklik anı olarak kabul edilen süre içerisinde müşterilerin beklentileri, şirketin fiziksel performansı ve sunduğu duygusal yakınlık karışımından ortaya çıkan müşteri deneyimleri, dikkatle yönetilmelidir. Mükemmel bir fiziksel ürün, bu ürünün pazarda eşsiz olması, ürüne ulaşımın kolay olması, uygun fiyatla sunulması önemlidir. Müşteri deneyimlerinin etkin yönetimi, uzun dönemde müşteri memnuniyeti açısından kritiktir (Torlak a.g.e., 2007: 62-63).

Bir müşterinin, şirketle geçmişte karşılaşma (ilişki) sayısı ve önceki hizmet performans kalitesinin, devam eden ilişki sürecinde müşteri beklentileriyle pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedir. Müşteriyle şirket arasında kurulabilen güçlü ilişkiler, müşteri memnuniyetsizliğinin gerçekleşmesine neden olabilecek etkenlerin organizasyonu etkilemesinden korumaya yardımcı olmaktadır. Bu müşteriler, şirketle ilişkilerinin sürmesi yönünde, daha büyük hoşgörü, şirketi daha uzun bakış açısıyla değerlendirebilme özelliğine sahip olduklarından herhangi bir düzensizliği telafi edebilmektedir.⁶⁷

3.5.3. Müşteri Elde Etme Değerini Hesaplama

Müşteri elde etme değerini hesaplamakta altı adım izlenmektedir. Bunlar:

- Birinci Adım: Elde etme kampanyasının tamamlanmasıyla belirli bir süre içinde eklenen ilişki sayısını belirlemek.
- İkinci Adım: Hizmet maliyeti, beklenen ilişki ve satış arasında ilişki kurmak.
- Üçüncü Adım: Beklenen müşteri sayısını belirlemek

⁶⁷ Murat Hakan Altıntaş, (2000), Tüketici Davranışları- Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa. s.52

- Dördüncü Adım: Satış gelirlerini ve brüt karları belirlemek
- Beşinci Adım: 4. adımda hesaplanan gelirden 2. adımdaki maliyetleri çıkartarak müşteri toplam fonlarının elde etme değerini ortaya çıkarmak. Bu değer negatif olabilmektedir.
- Altıncı Adım: Müşteri başına ortalama elde etme değerini belirlemek için toplam elde etme değerini müşterilerin sayılarına bölmek.

3.6. Çapraz Satış

Birçok şirket performansını değerlendirme aracı olarak müşteri memnuniyet ölçüsünü kullanmaktadır. Düşük müşteri memnuniyeti, müşteri kayıplarına yol açabilmekte, müşterilerin şirketten ayrılmalarına sebep olabilmekte ve bu yüzden karlılık üzerinde negatif etkide bulunmaktadır. Ne var ki son bulgular müşteri memnuniyetinin yanıltıcı olabileceğini göstermektedir. Memnun olan müşteri sadık olmayabilmektedir. Bu nedenle, müşteri sadakati, müşterinin yaşamboyu üzerindeki finansal değeri açısından düşünülmelidir. Şu anki ve potansiyel değeri, karlı müşteri ilişkilerini geliştirmek için hayati önem taşımaktadır.

Yüksek değere sahip müşteri, üst model ya da çapraz satış için potansiyel müşteridir ya da karlı müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde geliştirilen hizmetleri talep etmektedir. Düşük değerli müşteriler, artan harcamalarına yönelik promosyon kampanyalarını takip etmektedir ve düşük maliyetli süreçlerde yönetilmektedir. Müşteri değeri kavramı, müşterinin gelecekteki nakit akışı ile ilişkili riskleri yüzünden dikkatli değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu, müşteriye yönelik yatırımlar üzerinde kararlar verilmesini gerektirmektedir.

Bir müşteri, daha önce sunumlarından yararlandığı şirketin farklı ürünlerini kullanmaya giderek müşteri memnuniyetini artırabilmekte böylelikle de şirket portföyü içinde müşteri payı, geliri ve uzun dönemli karlılığı artabilmektedir. Bu yüzden, müşteri memnuniyeti sadece müşteri tutma açısından değil, müşteri toplam gelirlerini artırma açısından dikkatli şekilde yönetilmelidir. Finansal hizmet sektörü yöneticileri, müşterilerden geri bildirimini titizlikle inceleyerek, memnuniyet

seviyesini artırmaya yönelik ürünler dizayn etmelidir. Müşteri tabanına uygun çapraz satış fırsatlarıyla, finansal gelişme sağlanmalıdır.

Çapraz satışıdaki, işlem verilerinin müşterinin o anda satın aldığı ürün çeşidine yönelik bilgi sağladığını vurgulanmaktadır. Yüksek riskli müşterilerin, düşük riskli müşterilere göre daha karlı olduğu tahmin edilmektedir. Bu bilgiden hareketle pazarlama yöneticileri müşteri elde etme sürecinde bu yüksek riskli müşterilere odaklanmaktadır. Ne var ki finansal pazarlar, bir firmanın düşük ve yüksek riskli müşterilerinin oluşturduğu bir müşteri portföyüne sahip olmasını beklemektedir.

Tüketiciler sıklıkla aynı tedarikçiden belli süre içinde çok sayıda mal ve hizmet almaktadır. Böylelikle, bir ürünün satın alınması diğerlerinin satın alınmasının öncesi olmaktadır. Bu müşteri yaşamı etkisi, bağımsız pazarlama faaliyetlerini var edebilmekte ve müşteri yaşam dönemi üzerinde bir sistem dışı (dışsal) etki oluşturabilmektedir. Örneğin müşteri bankada bir danışmanlık (brokerage) hesabı oluşturmadan önce bir mevduat hesabı açmıştır. Bir müşteri artarda gelen satın alımlarını merkezlerden, telefon hizmetlerinden, kablolu TV hizmetlerinden ve İnternet ulaşımından yapabilmektedir. Bu durum, müşterilerin çoklu mal ve hizmetlere taleplerini artırmaktadır.

Müşteri, bir ürün olarak ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabildiyse o ürünle ilişkili başka bir ürünü aynı tedarikçiden almaya da olumlu bakacaktır. Var olan müşterilere çapraz satış yöntemiyle ürün sunumunda fiyat, önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin bankacılık ürünleri arasında önemli role sahiptir. Bu etki, uygun ve ileriki hizmet üzerinde daha etkilidir. Bundan dolayı, bankalar en önemli müşterilerine yönelik uygun stratejiler yürütmektedir ve bankalar yüksek değerli müşterilerinin memnuniyetine daha çok odaklanmaktadır.

Ayrıca müşterilerin, demografik faktörleri (yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, geliri) birbiriyle ilişkili olan ürünlerin satın alınmasında etkileyici olmaktadır. Bu finansal ürünler için, bilgi durumu, risk düzeyi, hayat safhası ve finansal kaynakların

tanımlanarak adaptasyonunu gerektirmektedir. Örneğin eğitim seviyesi yüksek ve erkek olan tüketicilerin diğer müşterilere göre finansal ürünlerin alımında daha hızlı karar verdiği görülmektedir. Benzer şekilde yaşlı ve yüksek gelirli müşteriler daha çok gelişme gösteren ve daha sürekli olanlardır. Eğitimli müşterilerin, ortalama ve ortalama eğitim seviyesinin altındaki müşterilere göre müşteri hizmetleri ve gelecekteki satın alımlarının belirleyicisi olarak maliyetler hakkında daha titiz olması dikkate değerdir. Ataerkil aileler, anaerkillere göre gelecekteki satın alımlarının belirleyicisi olarak maliyeti ve memnuniyeti daha az dikkate almaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, hizmet kalitesine yönelik müşteri hassasiyeti ve çoklu hizmet sunan finansal kuruluşlara tekrar müşteri olma ya da eğilimi üzerinde, eğitim ve cinsiyetin etkisini açıklamaktadır.

Bunların yanı sıra yüksek gelirli müşteriler en iyi hizmeti alma ya da en düşük fiyattan almaya yönelik araştırma için daha az zaman harcamaktadır. Onlar, bankanın müşterisi olduktan sonra, bankanın diğer ürünlerinin çapraz satışı için uygun olan müşterilerdir.

3.7. Müşteri Tutma

Müşteri tutma, hem performansı göstermektedir hem de performans ölçümünde temel kriter olarak değerlendirilmektedir. Müşteri tutmayı, bir müşterinin belirli bir zaman periyodunda ürünü satın alma devamlılığı olarak tanımlanmıştır. Ancak bazı ürünler, müşteriler tarafından sık sık satın alınmamaktadır. Örneğin, finans sektöründe bir müşteri menkul kıymeti (değerli evrak) sabit bir zaman içinde satın almamaktadır. Bu özellik, tanımın biraz değişmesine neden olmaktadır. Kısa satın alma evreli ürünler için, müşterinin ürünü belirli bir zaman periyodu içerisinde satın alması devamlılıktır. Uzun satın alma evreli ürünler için, bir müşterinin gelecek satın alma fırsatlarında ürünü satın almaya niyetli olması devamlılıktır. Müşteri tutma iki açıdan önemlidir. Birincisi, şirket müşteri tutma oranının %100 olması ve şirketin müşteri kaybetmeyi engellemek istemesidir. İkincisi, müşteri tutmanın maksimum hale gelmesi şirket karlarının maksimum olması anlamına gelmektedir. Ancak şirketin kontrol edebileceği (fiyat) ve kontrol edemeyeceği (müşterinin yenilik talepleri) faktörler, müşteri tutma potansiyelinin %100'lük seviyeye taşınmasını engellemektedir. Ayrıca, müşteri tutma oranını maksimum seviyeye

çıkartmak şirket karlılığının maksimum olması anlamında değildir. Yüksek değerli müşteriler arasında optimal tutma oranı vardır. Bu optimal oran, en iyi müşterilerin fiyat hassasiyetine ve onların öz (ana) tutma oranına bağlıdır. Burada bilinmesi gereken, müşteri tutma yönetiminin amacının müşteri kayıp oranlarını sıfırlamak olmadığıdır. Burada amaç, şirket tutma oranını, tutma stratejilerini ve taktiklerinin seçimini, müşteri değerini etkili mükemmeliyete taşımak amacıyla yürütmektir. Aynı zamanda, müşteri tutma bazı maliyetleri içermektedir. Şirketler, müşteri değerini, bireysel müşterilerin tutma değerlerinin maliyetini hesaplayarak maksimum hale getirebilmektedir.

Müşteri tutma değerinin artırılmasıyla, daha uzun yaşamboyu değerine sahip müşterilere satış ile pazarlama masraflarının amorte edildiğini savunulmaktadır. Belli bir zaman periyodunda müşteri harcamaları artmaktadır. Müşterilere yönelik katlanılan hizmet maliyetleri azalmaktadır. Memnun müşteriler, zincirleme satış sistemini sağlamaktadır ve daha fazla fiyat ödemeye hazır hale gelmektedir.

3.7.1. Müşteri Tutmada İlkeler

Şirketler, müşteri tutma sürecinde; kaliteli ürün teslimatına karşı müşteri beklentilerini öne çıkarma, fiyat ve kalite ilişkisine dayalı değer sunumunda bulunma, ürün eşsizliği ve uygunluğunu sağlama, sadakat programlarını etkin kullanma, ürünlere ulaşımı kolaylaştırma, müşteri hizmetlerinin etkinliğini artırma ve değer sağlamayan ürünleri bırakma ilkelerine uygun faaliyetlerde bulunmalıdır.

Kaliteli Ürün Teslimatına Karşı Müşteri Beklentilerinin Öne Çıkması:

Müşteriler, ürünleri taşıdıkları kalitelere göre değil, kendi beklentilerine göre değerlendirmektedir. Bu, önemlidir çünkü şirketler, müşterilerin beklentilerini yönlendirebilmektedir. Müşteri kendi beklentileri yüksek olduğunda ve şirketin sunduğu ürünler beklentilerini karşılayacak düzeyde olmadığında, bu şirketten tekrar satın almayacaktır. Bundan dolayı, müşteri beklentileri ve sunulan ürünlerin kalitesi arasındaki farklılık, tutmanın belirlenmesinde önemli bir faktördür. Artan

beklentiler, tutma oranlarının düşmesine neden olabilmektedir. Bu yüzden, şirketler beklentiler ve sunumlar arasında rasyonel bir ayarlama yapmalıdır.

Fiyat ve Kalite İlişğine Dayalı Değer: Ödenen fiyatla ilişkili olarak ürün kalitesinin algılanan düzeyinin yüksek tutulması, müşterilere yüksek bir değer teklifinin sunulduğunu göstermektedir. Bu, müşteri memnuniyetini ve sonucunda tutma oranının artmasını sağlayacaktır.⁶⁸

Ürün Eşsizliği ve Uygunluğu: Daha farklı bir ürün, daha büyük tutma oranıdır. Bir müşteri, hemen hemen aynı ürüne başka bir sunucuda erişebildiğinde, şirket için satış karlılığında önemli ölçüde azalma olmaktadır. Aynı zamanda müşteriye uygun ürünlerin değişmeden kalması önemlidir. Yeni müşteriler için, elde edilen ürünlerin kullanılabilirliği önemlidir. Bu yüzden çoğu şirket ürün portföylerini kontrol altında tutmaktadır ve tutma oranını artırıcı sunumlar yapmaya çalışmaktadır. Böylelikle şirketler, müşterilerinin yaşamboyu aracılığıyla gelişmektedir.

Sadakat Programları: sadakat yönetimi öncelikle var olan müşteri tabanına odaklanarak farklılaştırılmış temel üzerinde kaynakların tahsis edilmesine dayanmaktadır. Bunun anlamı, yüksek paylı müşterilerin satın alma davranışlarında desteklenmesi ve ekonomik gelişmelerinin sağlanmasıdır. Diğer taraftan düşük paylı müşteriler için gerekli görülüyorsa yatırımların kesilmesi kararın alınması gerekmektedir. Böylelikle değerli müşterilerin tutulması sağlanabilecektir.

Kolay Ulaşım: Bazı mal ve hizmetleri bulmak ya da satın almak çok zordur. Bu, müşteri tutmaya zarar vermektedir. Hem perakende şirketleri hem de uzman endüstriyel ürün sunucular, ürünlerinin satın alıcılar tarafından kolaylıkla ulaşılabiliyor olmasından emin olmalıdır.

⁶⁸ Murat Selim Selvi, (2007), Müşteri Sadakati, Detay Yayıncılık, Ankara. s.47

Müşteri Hizmetleri: müşteri hizmetlerinin amacını müşteri memnuniyetinin sağlanmasına hizmet etmek olarak değerlendirmiştir. Müşteri memnuniyeti, bazı standartlara dayanarak belirlenen, algılanan performans değeridir. Memnuniyet, belirli bir tedarikçinin ürünleri, satış süreci ve satış sonrası hizmetleri ile ilgili müşteri deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte müşteri davranışları takibinin şart olduğunu belirtilmiştir. Müşteri davranışlarını yönlendirebilmek için müşterilerle etkili ilişkiler yürütülmelidir. Bu süreçte, müşteri ihtiyaçlarının doğru şekilde tespit edilmesi, onların ihtiyaçlarına uygun ürünlerin sunulması, ürünlerden müşterilerin değer elde etmesi, müşterilerin şirketle olan ilişkilerinin kolaylaştırılması gerekmektedir. Sonuçta, hizmet seviyesinin yükselmesine bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati artırılabacaktır.

Memnun müşteriler daha çok tekrarlanan satın alma işlemi gerçekleştirmektedir. Böyle müşterilere daha az maliyetle hizmet edilmektedir çünkü fiyatlara hassasiyetleri düşüktür. Şirket yüksek gelirler elde etmektedir. Buna ilaveten, müşteri memnuniyeti seviyesi, müşteri olmayanların tutumlarını da etkilemektedir ve şirket pazar paylarının artmasını sağlamaktadır. Sonuçta artan müşteri memnuniyeti, satışların artmasını, maliyetlerin düşmesini ve dolayısıyla kar gelişimini sağlamaktadır.

Müşterileri ekonomik bir varlık olarak değerlendirmenin önemini vurgulanmaktadır. Bunun doğal sonucu, şirketin en karlı müşterileri tanımlanarak bu müşterilerin varlık değeri temeline uygun kişiselleştirilmiş pazarlama faaliyetleri uygulanmaktadır. Müşteri değeri araştırmalarının temeli, müşteri davranışları ve pazarlama politikaları hakkında güçlü tahminler gerektirmektedir. Müşteri davranışlarının yönetilmesinde iki ana unsura dikkat çekmektedir. Birincisi, müşteri deneyimleridir. Bu unsur, müşterinin elde ettiği ürünlerin onun beklentisini ve ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı ile ilgilidir. İkincisi, pazarlama iletişimidir. Bu unsur ise, değişen tutum, beklenti ve davranışlara yönelik bilgi değişimlerini sunmaktadır. Pazarlama iletişimi, yeni müşterilerin elde edilmesinde, onların deneyimlerini eşsiz yaparak tutulmalarında ve müşteri değeri gelişiminde etkili olmaktadır.

Müşteri davranışlarını, müşterinin şirket, rakipler ve kanal davranışı yanısıra ürün ve hizmetlerine yönelik düşünceleri olarak tanımlanmaktadır. Şirket, pazarlama mesajları, ürün sunumları ve müşteri hizmetleri aracılığıyla müşteri aklında önemli bir etki yaratmaktadır. MİY sisteminden müşterinin bilgi seviyesi ortaya çıkarılmakta, şirket bireysel müşteri davranışlarını anlayabilmekte ve izleyebilmektedir. Böylelikle kişiye özel ürünler ve mesaj geliştirebilmektedir. Bu şekilde şirket, müşteri aklında pozitif bir etki yaratmış olsa da ek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu yüzden, ideal olarak şirketler her bir müşteri için pazarlama yatırımlarının seviyesini hesaplamaya ihtiyaç duymaktadır.

Ayrıca pazarlamada müşteri değerini, firma değerinin önemli bir tamamlayıcısı olarak düşünülmemekte ve müşteri değeri üzerine odaklanılmaktadır. Müşteri memnuniyeti, tekrarlanan satın alımları, çapraz satışı, azalan fiyat hassasiyetini, pozitif ağızdan ağza iletişimi sağlamaktadır. Bunlar uzun dönemde nakit akımının hızlanmasını, nakit akım seviyesinin artmasını, nakit akımlarıyla ilgili (esnekliğinin- kırılabilirliğinin azaltılması) risklerin azalmasını, iş değerinin artmasını (müşteri tabanının büyümesini ve kalitesinin artmasını) teşvik etmektedir. Sonuç olarak, müşteri memnuniyeti ile paydaş değeri arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığı açıktır. Müşteri memnuniyeti ile paydaş değeri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu güçlü ilişki, müşteri memnuniyetinin ölçülmesiyle elde edilmiştir. Ayrıca finansal piyasalardaki yaşanan kırılardan etkilenmemektedir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti paydaş değerinin artırılmasında kuvvetli bir araçtır.

Bu süreçte yönetim esnekliğinin önemi vurgulanmıştır çünkü müşteri karar verme aşamasındayken, şirket bireysel müşteriler hakkında bilgi edinmekte ve bu bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri geliştirmektedir. Şirketler tarihi bir akış çizelgesinde müşterileri izlemektedir, müşterilerin deneyimlerinden çıkarımlar sağlamaktadır ve stratejik olarak karlı sunumlar sağlamak için onların kararlarını yönetmektedir.

Değer Sağlamayan Ürünleri Bırakma: Değer sağlamayan ürünler müşteriler tarafından tercih edilmeyen ürünlerdir. Tutma oranının artırılması için bu ürünlerin sunumlarından vazgeçilmelidir.

3.7.2. Tutma Değerinin Sağlanmasında Uygulanan Programlar

Tutma değerinin sağlanmasında kullanılan programlar, sadakat programları, akrabalık-duygusal bağlantı, müşteri topluluk (grup), bilgi yapılandırma ve özel kabul görme- iyileştirme programlarıdır.

- Sadakat Programları

Müşteri sadakatini, müşterinin tekrar satın alma niyeti ve fazla olan fiyat farkını kabullenme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Müşteri sadakati, rekabet ortamında sadık müşterilerin korunmasını ve fiyat esnekliğini azaltarak gelecekteki gelirleri güven altına almayı sağlamakta ayrıca gelecekteki iş maliyetlerini düşürmekte ve para kayıplarını azaltmaktadır. Müşteri sadakati, her şirketin ulaşmak istediği en büyük amaçlarından biridir.

Müşteri Sadakat Yönetimini-MSY (CLM-Customer Loyalty Management), sadakat çatısı altında, iş mantığı, MİY ve müşterinin satın alma alışkanlıkları bağlamı olarak açıklanmaktadır. MSY'nin amacı, her bir değişimde müşterinin sadakati ile müşteri tercihlerindeki son değişimleri anlamaya çalışmaktır. MSY analizi, uygun memnuniyet gerekliliklerini önermektedir. Bu açıdan güven, kalite, saygı, uygunluk, zamanında hizmet, problemlerin etkili çözümü; markaya, ürüne ya da aracıya daha çok bağlılık yaratacaktır. İlişkisel pazarlama yaklaşımı araçları, değişim merkezli olmaktan çıkarıp, değer değişimli ilişki kurucuları haline getirmiştir. Bu strateji üç taktik izlemektedir. Bunlar, müşterilerle doğrudan ilişkiler kurmak, müşteriler hakkında bilgileri güncelleştirerek veritabanı oluşturmak ve müşteri odaklı hizmet sistemlerini geliştirmektir. Böylelikle müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Müşteri sadakatinin oluşturulmasında algılanan hizmet kalitesinin, memnuniyetin ve güvenin önemi üzerinde durulmuştur. Algılanan hizmet kalitesi,

memnuniyet ve güven arasındaki ilişki, düşük ve yüksek bilgi seviyesine sahip olan müşteriler açısından açıklanmıştır. Algılanan hizmet kalitesi, şirket donanımının yeterliliği ve çalışanların nitelikleri açısından değerlendirilerek, memnuniyet ve güven üzerinde etkisi incelenmiştir. Algılanan şirket donanımının yeterliliği, sadece yüksek seviyeli bilgi donanımına sahip müşterilerde güven oluşturmada etkiliyken; algılanan çalışan hizmet kalitesinin, hem yüksek hem de düşük bilgi seviyesine sahip müşteri gruplarında etkili olduğu vurgulanmıştır. Güven unsurunun geliştirilmesi, memnuniyet ve müşteri sadakati üzerinde etkili olurken, memnuniyetin sadakatin oluşturulmasında direkt etkiye sahip olduğu savunulmaktadır. Güvenin, memnuniyet üzerinde her iki grupta da pozitif etkiye sahip olduğu ancak yüksek bilgi seviyesine sahip gruplarda bu etkinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlendirme, finansal hizmet sektöründe özellikle yüksek bilgi seviyesine sahip müşteriler için güven üzerine odaklanmış ilişkisel pazarlama yaklaşımının memnuniyet sağlamadaki önemi düşünüldüğünde kabul edilmektedir. Bu çalışmada müşteri sadakati sonuçları, ağızdan ağza iletişim ve sadakatin artırılması olarak kabul edilmiştir. Müşteri sadakati üzerinde etkili olan güvenin, sadece yüksek bilgi seviyeli müşteriler üzerinde tekrar satın alma davranışları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunun anlamı, yüksek bilgi seviyesine sahip olan müşterilerin sadakatle ilişkili davranışlarının, diğer grupla kıyaslandığında güvene daha duyarlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Müşteri sadakati üzerinde etkili olan diğer unsur olan memnuniyetin ise, hem ağızdan ağza iletişim hem de sadakat üzerinde her iki grupta da eşit derecede pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Diğer taraftan hizmet kalitesi ve fiyatın, müşterinin algıladığı değer in unsurları olarak kabul ettikleri elde etme değeri, değişim değeri, kullanım değeri ve paraya çevrilme değeri üzerinde etkili olduğu ve bunun sonucunda da müşteri sadakatini etkilediği ortaya koyulmuştur. Müşterinin algıladığı değerinin unsurlarından müşterinin elde etme değeri, müşterilerin mal ya da hizmeti elde ederek sahip olacaklarına inandıkları faydalar; değişim değeri, alım satım sürecinde iyi bir anlaşma (pazarlık) yapılmasından duyulan memnuniyet; kullanım değeri, bir mal ya da hizmeti kullanmaktan sağlanan fayda; kurtarma değeri, paraya çevrilme faydası olarak değerlendirilmiştir. Her bir değişkenin zamanla değişebileceği

vurgulanarak, müşterinin algıladığı değerın dinamik bir yapıda olduğu ve müşteri sadakatini etkileyeceği savunulmuştur.

Fonksiyonel hizmet kalitesinin, teknik hizmet kalitesinin, yatırım uzmanlığının ve rakip şirkete algılanan geçme maliyetinin müşteri sadakati üzerinde etkiliği olduğu ortaya koyulmuştur. Fonksiyonel hizmet kalitesi olarak, hizmet teslimatının süreçle ilişkili elementleri değerlendirilmiştir. Bunlar, kolay ulaşabilme imkânı, çalışanlarla yakın arkadaşlık ilişkisi, hizmet sağlayıcıların empatisi olarak sıralanmaktadır. Teknik hizmet kalitesi, hizmetin çıktıyla ilişkilendirilmiş yönüdür. Kalite, tavsiyelerin doğruluğu, müşteri performans beklentilerinin karşılanmasıdır. Yatırım uzmanlığı, müşterinin önceki ürün bilgisini yayabilmesi ve ürün performansını belirleyebilme kabiliyetidir. Rakip şirkete algılanan geçme maliyeti, bir müşterinin bir ürün sunucudan başka bir sunucuya geçmesiyle ilişkili ekonomik ve psikolojik maliyetleri olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan bir müşterinin bir finansal hizmet şirketiyle ilişkisini değerlendirmede, müşteri için hem çıktı hem de süreç elementleri önemlidir. Ancak teknik hizmet kalitesinin müşteri sadakati üzerindeki etkisi, fonksiyonel hizmet kalitesinden daha güçlü olduğu savunulmaktadır. Sonuç olarak, bir finansal hizmet şirketinin müşteri risk yönetimi sürecinde sürekli yüksek gelir sunabilme kabiliyeti, müşterinin şirketle ilişkisini devam ettirme niyeti üzerinde hizmet personelinin arkadaşça davranması ya da kibarlığından daha önemli etkiye sahiptir. Rakip şirkete algılanan geçme maliyetinin yüksekliği, müşterinin bu rakip şirketi hem teknik hem de fonksiyonel hizmet kalitesi açısından olumsuz değerlendirmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda da müşteri sadakati üzerinde teknik hizmet kalitesinin önemini artırmaktadır. Bundan dolayı, bu müşteriler ilişki kurdukları şirkete yönelik değer ve önem algılamalarını yüceltmekte ve büyük yatırımlar yapmaktadır. Sonuç olarak bu müşteriler, önerilerin teknik performansını daha dikkatli incelemektedirken hizmetin fonksiyonel elementlerini kabul etmeye hazırdır ve yüksek tavsiyeleri kabul etmektedir. Ayrıca hizmetin fonksiyonel elementleri, müşteri ve öneri sunanın ilişki derinliğinin artması açısından önemli kabul edilmektedir.

Müşteri sadakatini oluşturmada, müşterinin algıladığı değer, müşteri memnuniyeti, rakip şirkete geçme maliyetinin temel değişkenler olduğunu ortaya koyan bir model geliştirilmiştir. Bu modelde, müşterinin algıladığı değer, müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Müşteri memnuniyeti, sadakatin gelişmesiyle ortaya çıkan hem müşterilerin başkalarına tavsiyede bulunma hem de tekrarlanan satın alımlar gerçekleştirerek sadık müşteri olma boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Rakip şirkete geçme maliyeti, tekrar satın alma üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Ancak, müşteri memnuniyeti üzerinde tekrar satın almanın etkisi desteklenmemiştir. Müşterinin algıladığı değer, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Müşteri sadakatinin incelenen iki boyutu yani tavsiyeler ve tekrar satın alımlar, müşteri memnuniyeti ve rakip şirkete geçme maliyetiyle pozitif yönde ilişkilidir. Memnun olmuş müşteriler, hizmet sunucudan gönüllü olarak tekrar satın alımlar gerçekleştirecektir ve diğer müşterilere tavsiyelerde bulunacaklardır. Müşteri memnuniyeti, tavsiyeler üzerinde en önemli değişken olarak kabul edilirken; rakip şirkete geçme maliyeti, tekrar satın alma üzerinde en önemli etken olarak kabul edilmiştir. Müşteri memnuniyeti, müşteri elde etme sürecinde müşterinin algıladığı değere göre daha iyi yönetilmelidir. Müşteri tutma sürecinde ise hem müşteri memnuniyeti hem de müşterinin algıladığı değer aynı öneme sahiptir ve birlikte yönetilmelidir.

Hizmet sadakatinin göstergeleri olarak değerlendirme yapıları, ilişki faktörleri ve değişim bariyerleri ortaya koyulmuştur. Değerlendirme yapıları kapsamında yer alan hizmetten duyulan memnuniyet, algılanan kalite ya da değer, hizmeti değerlendirme sürecinde kritik faktördür. Bu kriterler, müşteri sadakati üzerinde doğrudan etkilidir. İlişki faktörleri ise; çalışanlarla müşterilerin arasındaki ilişki ya da güven paylaşımıdır. Çalışanlar ve müşteriler arasında arkadaşlık ilişkisine dayalı bağların geliştirilmesi sadakatin oluşturulmasında son derece önemlidir. Değişim bariyerleri ise, müşterinin rakip şirketlere kayması ile ilgili faktörlerdir.

Sadık müşteri davranışları oluşturulmak isteniyorsa hareket zincirinin yüksek performans sunumu, memnuniyet oluşturma ve sadakatten oluşması gerekmektedir. Pazarlamacıların bu süreçteki görevi, sunumların performans kalitesiyle ilgilidir. Çünkü müşteriler alternatifler arasından kendileri için mümkün olduğu kadar iyi seçimler yapmadan önce kanaat değerlendirmesi (kalite performansı) ve etki değerlendirmesi (memnuniyet) yapmaktadır.

Ürün sunucuların ürün mükemmelliği ve müşterinin satın alma karar süreci yönetimi, müşteri sadakatının geliştirilmesinde önemlidir. Bu görüşle sadakat yönetimi sürecinde, tüm müşterilerin eşit değere sahip olmadığı, bazı müşterilerin diğerlerine göre daha karlı olduğu, bu müşterilerin karlılığıyla çeşitli maliyetlerin azaltılabileceği, daha verimli müşteri hizmetleri sayesinde şirkete yönelik gelir akışının artırılabilceği ortaya koyulmaktadır. Böylelikle şirketin yeni müşterilere kaynak tahsisini daha iyi yapabileceği, rakip müşterilere geçme ihtimali olan müşterilerin etkin yönetimiyle kaybedilmeyeceği, sadakatin, tutumlarla, davranışlarla alakalı olduğu yönünde bazı prensipler benimsemektedir. Hizmet kalitesi kavramının dört belirleyicisi olarak personel, işlemsel, fiziki ve ticari unsurlar ön plana çıkmaktadır. Müşteri sadakati de müşterinin ziyaret sıklığı ve her ziyaretindeki harcama miktarı göstergelerine dayanmaktadır. Bu çalışmada personelin tutumunun müşterilerin ziyaret sıklığı ve satın alma miktarı üzerinde pozitif etki yaratabileceği savunulmuştur. Öte yandan işlem maliyetlerinin minimizasyonu ile müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanmasını ifade eden işlemsel tutumun, fiziksel olanakların, ticari güç ve itibarın hem ziyaret sıklığı hem de satın alma miktarını pozitif etkilediği ortaya koyulmuştur.

MYD hesaplamasında karsız müşterilerin dikkate alınmasıyla daha doğru hesaplama yapılabileceği vurgulanmaktadır. Çünkü bu müşterilerin gelecek süreçte (periyotta) karlı olacağı düşünülmemektedir. Memnun olmayan dolayısıyla karsız olan müşterilerle ilişkilerin önemi vurgulanmaktadır. Bu müşterileri diğer müşterilere göre daha hassas olarak değerlendirmiş ve genellikle bu müşteri grubuyla ilişkilerin şirket tarafından iyi yönetilemediğini vurgulamıştır. Bu

müşterilerin şikâyetlerini değerlendirme ve bu müşterileri elde tutabilme, ilişki geleceğinin kalitesini belirleyecektir.

İlişki sürecinde müşteriler bilgi edindikçe hizmet sunucunun beceri ve yararlılığı hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmektedir. Bu değerlendirme gücü, müşterilerde güven beklentilerini artırmaktadır. Güven eksik olduğunda yani müşteri güvensizliği yüksek seviyede olduğunda hizmet sunucunun büyüklüğü veya düzenine bakılmaksızın hizmet sunucusundan uzaklaşmalar yaşanacaktır.

Sadakat programlarında sunulan ödüller bu sürecin etkinliğini artırmaktadır. Ödüller, ürünle ilişkisine ve verilme zamanına göre farklılaşmaktadır. Direkt ödüller, sunulan ürünün değerini doğrudan desteklemektedirken, endirekt ödüller ise teşvik edicidir ve sunulan ürünle ilişkili değildir. Ödüllerin zaman açısından sınıflandırılması ise iki kategoride değerlendirilmektedir. Hemen verilen ödüller her ziyarette müşteriye sunulmaktayken geciktirilmiş ödüller her ziyarette sunulmamaktadır. Sadakat programının değerini belirlemede beş element dikkate alınmaktadır. Bunlar, ödüllerin paraya çevrildiğindeki nakit değeri (nakit değer), bu ödüllerin seçim alanı (paraya çevrilme seçeneği), ödüllerin arzulanan değeri, (arzulanan değer), başarılı ödüllerin algılanma olasılığı (ilişki) ve kullanım kolaylığı (uygunluk) olarak sıralanmaktadır. Müşteri sadakati üzerinde sadakat programlarının etkisinin, müşteri bağlılığına göre farklılaştığı savunulmaktadır. Yüksek bağlılık durumunda direkt ödüller ve geciktirilmiş ödüller değer geliştirmeye odaklı olduğu sürece daha uygundur. Düşük bağlılık durumunda ise, hemen verilen ödüller (kuralar) program değerini oluşturmada geciktirilmiş ödüllerden daha etkilidir. Çünkü bu müşteriler teşviki algılamalarına göre satın almaya yönelebilmektedir. Değer algılamaları ve müşteri sadakati bağlantısı iki farklı yola ayrılmaktadır. Marka sadakatine yönelik değer algılamalarından bir direkt yol; bir aracı olarak da program sadakati ile endirekt yol bulunmaktadır. Bağlılık düzeyi, bu yollar üzerinde etkilidir. Bu açıdan marka yöneticileri, sadakat programını dizayn ederken bağlılığı önemli bir faktör olarak düşünmelidir. Program sadakati, bağlılığa göre farklılıklar göstermektedir. Yüksek bağlılık durumunda program sadakati değer algılamaları üzerine biçimlendirilmektedir ve sadakat programları, marka sadakatini hem direkt

hem de endirekt yol ile etkilemektedir. Düşük bağlılık durumunda değer algılamaları ve marka sadakati arasında direkt yol bulunmamaktadır. Sadakat programlarının değeri, marka sadakatini sadece program sadakati aracılığıyla etkilemektedir ki bu program müşterilere sunulan değeri kapsamaktadır. Burada, marka sadakati program sadakati aracılığıyla başarılabilmektedir. Sadakat programları, yüksek bağlılık durumlarına daha uygundur. Bu direkt ve endirekt yollardan marka sadakatine ulaşmaktadır. Marka yöneticileri, marka sadakatini oluşturmak isterlerse, sadakat programları en iyi yoldur. Düşük bağlılık seviyesinde ise eğer dikkatli kullanılabilirse sadakat programları tavsiye edilebilmektedir. Çünkü burada değer algılamaları ve marka sadakati arasında direkt ilişki yoktur ve hemen sunulan ödüller, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmektedir.

- Akrabalık-Duygusal Bağlantı Programları

Akrabalık- duygusal bağlantılar, müşteriler tarafından kabul edilen, ürün ve/veya marka ile ilişkili duygular ve değerlerdir. Müşteriler, ürünü ve/veya markayı satın alma sürecinde bu duygusal bağlantıların etkisi altında daha az düşünerek karar vermektedir.

Müşterinin ilgilerine yönelmek ve böylelikle şirketle duygusal bağları kuvvetlendirmek için duygusal bağlantı gruplarının değerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapmıştır. Müşteriler, bu gruba katılarak duygusal bağlantı programları üyeleri ile ortak bir ilgi (menfaat, merak) paylaşmaktadır. Ürüne, hizmete ve/veya şirkete yönelik olarak duygusal bağlantı programlarının verimliliğinin sağlanması ya da duygusal bir bağlantının yaratılması, şirketin temel müşteri ilgisini ya da duygusal bağlantısını tanımlamasına ve geliştirmesine bağlıdır. Duygusal bağlantı programları, markanın güçlü bir yaşam tarzı sunumunda uygulanabilmektedir. Duygusal bağlantı programı üyeleri, ürünlere yönelik yoğun ilgi içerisindedir ve onun hakkında daha fazla bilgi edinmeye zaman ayırmaktadır. Bu programlar ile duygusal bağlantı, müşterilerin tümüne yayılmaktadır. Müşteriler, şirket ve kendileri arasındaki bu bağa yavaş yavaş ancak sağlam şekilde ulaşmaktadır. Ayrıca duygusal bağlantı programları aracılığıyla şirket müşterilerin maliyetlerini rakiplerine karşı

düzenlemeyi sağlayacaktır çünkü bu düzenleme bu programların yaydığı bağa ulaşamamış ve şirket için değerli olmayan müşterilerin terk edilmesini içermektedir.

İlişki yararları ve paylaşılan değer arasında önemli bir bağ olduğunu vurgulamıştır. Paylaşılan değerler, ürün kalitesinden daha fazlasını içermektedir. Bir müşterinin bir şirkete duygusal bir yakınlık ile bağlanması oldukça zor olmasına rağmen bu ilişkiler başarılı olabilirse pozitif etkisi güçlü olacaktır. Özellikle duygusal bağlantı programlarıyla şirket ile müşteriler arasında duygusal bağların kurulması müşteri tutma oranının artırılması açısından son derece yararlıdır.

- Müşteri Topluluk (Grup) Programları

Müşteri topluluk programlarının özü, müşteri topluluk (grup) fikridir. Belirli mallar ve hizmetler için şirket, bir müşteri topluluğu (grubu) yaratmaya yönelik olarak marka kişiliği üzerine bir fırsat geliştirmektedir. Şirketin, bir müşteri topluluğu yaratma kabiliyeti, şirketin ürünlerinin özelliklerinin ne olduğuna, en çok şirketin kişiliğine ve şirket müşterilerinin yönlendirilmesine bağlı olmaktadır. Şirket, müşterilerini ikna edebildiği zaman bir müşteri topluluğu oluşturabilmektedir. İkna edilen bu müşteriler, şirketin diğer müşterileri ile bağlantı kurabildiğinde bu program yararlı hale gelebilmektedir.

Müşteri topluluk programlarına üye olan müşterilerin şirketle kurdukları bağın standart müşteri-şirket ilişkisinden oldukça farklı olduğunu vurgulanmaktadır. Bu farklılıklardan öncelikli olan müşterinin şirkete duyduğu güvenin tam olmasıdır. Ayrıca bu bağlar, müşteri değerinin artırılmasına yönelik olarak müşteri ve şirket arasında değer odaklı paylaşımlar kurulmasına imkân tanımaktadır. Bu bağ sayesinde şirketin müşteriye yönelik sunumları ve bilgilendirmeleri, müşteriler tarafından olumlu şekilde cevaplandırılmaktadır.

Müşteri topluluk programlarına üye müşterilerin temel değerler üzerinde paylaşımında bulunmasının marka gelişimi ve marka sadakati üzerinde olumlu etki yaratacağını ortaya koymaktadır.

Müşteri topluluk programı üyeleri şirkete ya da markaya yönelik güven ve sadakate dayalı ilişkiler geliştirdiklerinden bu müşterilerin rakip şirkete geçişi onlar için aileden ayrılma ile aynı anlama gelecektir ve daha zor olacaktır.

- Bilgi Yapılandırma Programları

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin, şirketlere elde etmeye yönelik fırsatları, kitlesel pazarlamanın gelişiminden bu yana şirket ve müşteri arasındaki her değişim ve etkileşimde sunduğunu belirtmektedir. Eğer şirket, müşteri üzerine odaklanmazsa bu bilgi teknolojileri güçlü bağlantıların oluşturulmasını sağlayamayacaktır. Bilgi yapılandırma programlarıyla müşterilerle daha verimli değer paylaşımına yönelik olarak bilgiler elde edilmekte ve yönetilmektedir. Böylelikle, müşterilere yönelik sunumların değeri artırılarak müşteri-şirket ilişkilerinde dayanıklılık sağlamaktadır. Bilgi yapılandırma programlarının oluşturulmasında müşteri bilgilerinden faydalanarak müşterilere kişiselleştirilmiş sunumlar yapabilmek amaç olarak belirlenmelidir.

Ekici ve Yüce, şirketlerin müşterilerle ilişkilerini geliştirmek amacıyla bilgi teknolojilerinden yoğun şekilde yararlandığını, bu nedenle de kaynaklarını ve yatırımlarını bu alana daha fazla aktardığını vurgulanmaktadır.

Bilgi yapılandırma programlarıyla şirketlerin daha değerli müşteriler üzerine odaklanarak müşterilerle ilişkilerinin verimliliğini artırabileceği, müşteri deneyimleri sonucunda bilgiler elde edilerek sorunların daha rasyonel şekilde çözülebileceği ve bu bilgilere bağlı olarak geliştirilen yeni ürünlerin pazarda kabul edilebilirliğinin artıracığı vurgulanmaktadır. Elde edilen bu bilgiler sayesinde, şirketlerin çapraz satış fırsatlarını daha iyi değerlendirebileceği belirtilmektedir.

- Özel Kabul Görme ve İyileştirme Programları

Aslında ödül programlarının müşterilere yönelik fiyat indirimlerinin sağlanması alternatifini karşısında değerinin azaldığını vurgulanmaktadır. Bu programlar, müşteri satın alma davranışlarını yönlendirmede ödüllerin sunulmasına dayanmaktadır. Bu ödüller, bazen ürün ve hizmetle ilişkili olabileceği gibi bazen de

ödül, mal ve hizmet arasında hiçbir ilişki olmayabilmektedir. Şirketin en yüksek değerli müşterileri parasal ödüllerden ziyade bu ödülleri tercih etmektedir. Müşteriler, şirketler tarafından farkına varılmayı ve kabul görmeyi (önemsenmeyi) beklemektedir.

Bu programlar, müşteri tutma üzerinde çok yararlı olmaktadır. Bu yüzden şirketler, en iyi müşterilerine yönelik olarak bu programları geliştirerek, ilave değer sağlayan sunumlar yapabilme çabası içerisinde.

SONUÇ

Değişimin hızının arttığı ve niteliğinin değiştiği günümüz is dünyasında, müşteri profili de bu değişimden etkilenmektedir. Daha özgür, daha katılımcı, hızla karar değiştirebilen ve talepleri giderek karmaşıklaşan bir müşteri modeli ortaya çıkmıştır. Artık bugün müşteriler daha iyi, kişiselleşmiş ve fark yaratan ürün ve hizmetler talep etmektedirler. Kendileri için birçok alternatifin bulunduğunu farkında olan bu yeni müşteri profili, kendilerinin değerini bilen, güven veren işletmeleri tercih etmektedir. İşletmelerin ise müşterilerinin gereksinimlerini bilmeleri ve buna göre önlem almalar gerekmektedir. Bu noktada en büyük yardımcı Müşteri İlişkileri Yönetimi'dir. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteriyi binlerce kişiden oluşan tüketici kitleleri olarak değil bireysel olarak algılayan, kişisel özellikleriyle tanımaya çalışan, ihtiyaçlarını ve isteklerini bireysel olarak belirleyip yine kişisel çözümler üreten bir pazarlama anlayışıdır.

Günümüz işletmeleri açısından önem taşıyan bir diğer konu, müşteri sadakatinin artan önemidir. Bu nedenle işletmeler, davranışlarını müşteri merkezli hale getirerek müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya çalışmalı ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek için uğraşmalıdır. Bu bağlamda, Müşteri İlişkileri Yönetimi gittikçe artan rekabet ortamında işletmelerin müşterileri bulması, bu müşterileri elde tutması, onları işletmeye sadık müşteriler haline getirmesi için bir araç niteliğine dönüşmüştür. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin amacı; işletme modellerini, süreç yöntemlerini ve etkileşimli teknolojileri kullanarak müşteriler kazanmak ve müşteri sadakatini yüksek seviyelere taşıyarak sürdürmektir. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile müşteri memnuniyetini arttıran ve müşteri sadakati oluşturan işletme, mevcut müşterilerine yeni ürünler satabilmekte; bu yolla müşteri değerini arttırarak maliyetlerini azaltabilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir işletme ile müşteri arasında satış öncesinde başlayan ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içeren ve karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkân veren bir süreçtir. Bu süreç, öncelikle müşterileri

tanımakla başlamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelinde, müşteriler hakkında maksimum derecede bilgi toplayarak müşterileri tanımak yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında müşteriler sınıflandırılmakta ve işletmeye kâr getirecek büyüme potansiyeli olan müşterilere öncelik verilmektedir. Müşteri farklılaştırması olarak adlandırılan bu asamadan sonra müşteriyle etkileşime geçilerek onların ihtiyaçları, istekleri ve öncelikleri belirlenmeye çalışılır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, yeni mal ve hizmet tasarımı yapmak, müşteriye özel ödeme koşulları yaratmak ya da belirli müşteri kesimine yönelik özel kampanyalar düzenlemek gibi müşterinin kendisini dikkate alındığını hissettirecek uygulamalara gidilir. Günümüz rekabet arenasında müşterilerini tanıyan, farklılaştıran, müşterileriyle etkileşim kuran ve farklı özelliklerine göre kişiselleştirilmiş farklı hizmetler sunan işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Müşteri değeri analizi, müşteri özellikleri ile beklentileri değiştiği için şirket stratejilerinin düzenlenmesi gerekliliği ve şirketler için pozitif ekonomik sonuçlar yaratmasından dolayı gereklidir. Müşteri değeri için geliştirilen pek çok çalışma mevcuttur. müşterilerin diğer şirket varlıkları gibi değerlerinin ölçülmesinin ve yönetilmesinin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda, müşteri elde etme, çapraz satış ve müşteri tutmanın ana değişkenler olduğu savunmuştur. etkili stratejilerin oluşturulup uygulanmasında müşteri değerini bir yön gösterici olarak değerlendirmiş ve müşterinin algıladığı değer, marka değeri ve müşteri tutmayı müşteri değeri değişkenleri olarak kabul etmiştir, hizmet sunumlarında müşteri değeri yönetimini açıklamaya yönelik CUSAMS (hizmetlerde müşteri varlık yönetimi) modelini geliştirmiştir., müşteri değeri yönetimi sürecinde müşteri seçme, müşteri elde etme, müşteri tutma ve geliştirme olarak dört değişken belirlemiştir., hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine dönüştürülmesi ve müşteri değerinin sağlanmasına yönelik olarak geliştirdiği modelde, hizmet kalitesini, algılanan değeri, memnuniyeti, tekrar satın almayı ve tavsiyeyi anahtar değişken olarak kabul etmiştir. ise, müşteri değerini artırma sürecinde müşteri elde etme, ilişki sürekliliği ve müşteri değeri bağlantısını kurarak kapsamlı bir model geliştirmiştir.

KAYNAKÇA

ACUNER Şebnem Akın, “Risk Yönetimi Kavramı ve Riske Karşı Geliştirilebilecek Stratejiler”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 19, Sayı: 3, 2005.

ACUNER Şebnem Akın; "Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Üçüncü Basım, Ankara, 2003.

ALTINTAŞ Murat Hakan, Tüketici Davranışları- Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2000.

ALTINTAŞ, Murat Hakan, Tüketici Davranışları- Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2000.

ALTUNIŞIK Remzi, Şuayıp Özdemir ve Ömer Torlak, Modern Pazarlama, 3. Baskı, Değişim Yayınları, 2004.

BLATTBERG Robert C., Gary Getz and Jacquelyn S. Thomas, Customer Equity- Building and Managing Relationship as Valuable Assets, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

BOLTON Ruth N., Katherine N. Lemon and Peter C. Verhoef, (2004), “The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.32, No.3.

CYPRUS Nicosia; "Customer Relationship Management", White papers, Romania, 2001.

DEMİREL Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, IQ Yayıncılık, İstanbul, 2006.

DEREK S., Thomson, A. Austin Simon, Devine Hannah and R. Mills Gant, (2003), "Managing Value and Quality in Design", Building Research & Information, UK, Vol.31, No.5.

DOYLE Peter, Değer Temelli Pazarlama, Barış, Gülfidan, (Çev.), MediaCat, İstanbul, 2003.

EKICI, Kenan Mehmet ve Alpaslan Yüce, CRM- Müşteri İlişkileri Yönetimi, Savaş Yayınevi, Ankara, 2007.

ERİCKSON S. David,- Michele McLaughlin,; "Customer Relationship Management: A Pulse On The Community", White Paper, Information Systems Audit and Control Foundation, 2002.

ERSOY Nezihe Figen,; "Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı", Pazarlama Dünyası, Anadolu Üniversitesi, 2002.

GEL Oğuz C.; "CRM Yolculuğu", Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, Ocak 2003, İstanbul

GÜMÜŞSUYU Çağdaş, Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi, Savaş Yayınevi, Ankara, 2008.

GÜVEN Emrah; "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama", Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

GÜZEL Mehmet; "Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Türkiye Değerlendirmesi", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2001.

HOMBURG Christian, John P. Workman and Ove Jensen, "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, No.4, 2000.

İSLAMOĞLU Hamdi; "Pazarlama İlkeleri", Beta Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2002.

KAHRAMAN Asuman, "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", Yıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Şubat 2002.

KAPLAN Robert S., and David P. Norton, (2008), Keeping Your Balance With Customers, <http://www.bettermanagement.com/library>, (07.12.2012).

KIRIM Arman; "Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM", Sistem Yayıncılık, Ocak 2003, 3. Basım, İstanbul.

KOTIER,Philip; "Kotier ve Pazarlama", Sistem Yayıncılık, Ekim 2000, Birinci Basım, İstanbul.

KOTLER Philip; "Pazarlama Yönetimi", Çev: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayıncılık, İstanbul, Millennium Baskı, Ekim 2000.

LAPIERRE,Jozee, "Customer-Perceived Value in Industrial Contexts", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.15, No.2/3, 2000.

LAVAYSSIERE Bertrand and Patrick Desmares, World Insurance Report 2007.

ODABAŞI Yavuz, "Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2003.

ÖZKAN Salih, “Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Olgusu”, BT Vizyon, 2001.

RUST Roland T., Valarie A. Zeithaml and Katherine N. Lemon, (2000), Driving Customer Equity- How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy, The Free Press, New York.

SELVİ Murat Selim, (2007), Müşteri Sadakati, Detay Yayıncılık, Ankara.s.47.

STOCK Ruth, Maria and D. Wayne Hayer, (2005), “An Attitude-Behavior Model of Salespeople’s Customer Orientation”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.33, No.4.

TAŞKIN Erdoğan; "Müşteri İlişkileri Eğitimi", Papatya Yayıncılık, Nisan 2000,
TEK Ömer Baybars 1999, Pazarlama ilkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım
Türkiye Uygulamaları, Beta Basım Yayım, İstanbul.

TEKİN Mahmut - Ercan Çiçek;; "Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi", Ağustos 2003, <http://www.bilgiyonetimi.org>.

UYANIKER Levent;; "E-Ticaret'te Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi", CRM Türkiye, Temmuz 2003, <http://www.crmhaber.com>

VARİNLİ, İnci, ÇATI Kahraman, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Detay Yayıncılık, Ankara, 2000.