

İLİŞKİSEL PAZARLAMA ve BİR UYGULAMA

BÜLENT NAMAL

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir - 2002

İLİŞKİSEL PAZARLAMA ve BİR UYGULAMA

Bülent NAMAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Birol TENKEKİOĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İLİŞKİSEL PAZARLAMA ve BİR UYGULAMA

Bülent NAMAL

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2002

Danışman: Prof. Dr. Birol TENEKECİOĞLU

Bir Çin atasözü, "Gözlerinin içi gülmeyen dükkân açmasın." der. Bu sözün temsil ettiği birçok değer bulunmaktadır: kültür, samîmiyet, sempati, başkalarını önemsemek, dinlemek, güven, işbirliği... İşte bu tezde incelenen ilişkiyel pazarlama yaklaşımı da bu değerler üzerine inşa edilmiştir.

Müşteri ilişkilerinde geleneksel yöntemleri benimseyen işletmeler, ürün ve kâra odaklanmakta, yüzde yüz müşteri tatminini önemsememektedir. Buna karşın, müşteri bağlılığı sağlayabilmek için pazarlama faaliyetlerine büyük kaynaklar ayırmaktadır. Oysa ki satın aldığı ürün ya da hizmetten ve işletmeyle etkileşiminden tatmin olmayan müşterinin bağlılık göstermesini beklemek, geleneksel ilişkilerden büyük çapta fayda ummak kadar boştur. Müşteri, her ilişkisinde taleplerini yeniden anlatmak zorunda kalmayacağı, kendisini tanıyan, bir gruba ait olduğunu hissettiren, ürün ya da hizmetin tasarlanması sürecine kendisini de dahil eden, geribildirimlerini dikkate alan, sorunlarına anında çözüm üreten, karşılıklı fayda sağlamak için çabalayan işletmeye bağlılık gösterecektir. Bağlı bir müşterinin işletmeyle yapacağı işbirliği de işletmenin, varlığını sürdürme ve kârlılık gibi birçok amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Öyle ki bu bağlılık ağızdan ağıza reklam gibi kolaylıklarla zaman içinde işletmenin pazarlama maliyetlerini de düşürebilecektir.

İşletmelerin hedef kitleleriyle etkileşimleri bireylerin birbirleriyle etkileşimlerinden çok da farklı değildir. Müşteriler tüzel bir kişilikle değil, ona dinleme, konuşma, jest ve mimik yetisi kazandıran gerçek bireylerle ilişkiye girer. Bu bireylerin her birinin davranışı aslında işletme kültürünün yansımasıdır. Bu kültürü oluşturan değerler, yukarıdaki atasözünün temsil ettiği değerlerden ne kadar çoğunu içeriyorsa o işletmenin müşteriye elde tutma yeteneği de o kadar çok olacaktır. Günümüzde bu değerlerin önemini vurgulayan pazarlama yaklaşımı 'ilişkiyel pazarlama' diye adlandırılan yaklaşımdır.

ABSTRACT

A Chinese proverb says, "Shop-owners cannot be without smile". There are lots of values that the proverb represents: culture, sincerity, sympathy, empathy, trust and coordination... The relational marketing approach studied in this thesis is based upon these very values.

The companies that adopt the traditional methods in their customer relations mostly focus on product and profit, as a result of which a complete consumer satisfaction is under scored. On the other hand, a great deal of source is allocated to marketing so as to gain the consumer faithfulness. However, expecting faithfulness from an unsatisfied customer is as pointless as expecting gains from traditional methods. A Customer will be faithful to a company which would not oblige him/her to paraphrase his/her demands each and every time s/he works with the company, knows its customer, gives a feeling of belonging, informs the customer about the designing process of the product, appreciates feedbacks, produces quick solutions and seeks bilateral advantage. The cooperation between a faithful customer and a company will also help the company realize its various goals such as sustainability and profitability. Moreover, that faithfulness will inevitably be rumoured and, as a result of which, the marketing costs will eventually decrease.

The interaction between a company and its customers is no different from the one among individuals. It is not a financial body, but genuine individuals that the customers are willing to build a relationship with. The behavioural attitude of these individuals is nothing but the reflection of their institutional culture. The more this culture comprises the set of values represented by the proverb above, the more the ability of the company to keep its customers will be. Today, the one that emphasizes the importance of those values is 'relational marketing' approach.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bülent NAMAL'ın "**İlişkisel Pazarlama ve Bir Uygulama**" başlıklı tezi **18 Nisan 2002** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Pazarlama)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Birol TENEKECİOĞLU
Üye : Doç.Dr.Fermani MAVIŞ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Gülfidan BARIŞ

Prof.Dr.Cemal Zühdi ALTAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTITÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİSEL PAZARLAMA KAVRAMI

1. İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN TANIMI	2
2. İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN BAZI YAKLAŞIMLARDAN FARKI	4
2.1. Halkla İlişkiler ve İlişkisel Pazarlama	4
2.2. Reklam ve İlişkisel Pazarlama	4
2.3. Kişisel Satış ve İlişkisel Pazarlama	5
2.4. Veritabanlı Pazarlama ve İlişkisel Pazarlama	5
3. GELENEKSEL PAZARLAMA ve İLİŞKİSEL PAZARLAMA ARASINDAKİ FARK	6
4. İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN TARİHÇESİ	7
4.1. Endüstri Öncesi Dönem	8
4.2. Endüstri Dönemi	9
4.3. Endüstri Sonrası Dönem	9
5. İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN KURULABİLMESİ İÇİN GEREKLİ UNSURLAR	11
5.1. Ürün	11
5.2. Fiyat	13
5.3. Tutundurma	13
5.4. Fiziksel Dağıtım	14

6.	İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN BİLEŞENLERİ	15
6.1.	İşletme Kültürü	15
6.2.	İşletmenin Stratejisi	16
6.3.	İşletme Yapısı	17
6.4.	Liderlik	19
6.5.	İşletme Çalışanları	20
6.6.	Teknoloji	21
6.7.	Bilgi	23
6.8.	Süreç (İlişkisel Zincir)	24
7.	İLİŞKİSEL PAZARLAMA UYGULAMASINDA İŞLETME İÇİ ve DIŞI UNSURLAR	26
7.1.	İşletme İçi Unsurlar ve İlişkisel Pazarlama	26
7.1.1.	Fonksiyonel Bölümler	26
7.1.2.	İşletme İçi Müşteriler	26
7.2.	İşletme Dışı Unsurlar ve İlişkisel Pazarlama	28
7.2.1.	Rakipler	28
7.2.2.	Kâr Amacı Gütmeyen İşletmeler	28
7.2.3.	Satıcılar	28
7.2.4.	Müşteriler/Tüketiciler.....	30
7.2.4.1.	Tüketici Seçim Azaltımı	30
7.2.4.2.	İlişkisel Pazarlama Davranışı ve Tüketici Davranış Teorileri	31
7.2.4.2.1.	Tüketici Öğrenme Teorileri ve İlişkisel Pazarlama Davranışı	31
7.2.4.2.2.	Bilgi İşleme, Bellek ve İlişkisel Pazarlama Davranışı	33
7.2.4.2.3.	Algılanan Risk ve İlişkisel Pazarlama Davranışı	33
7.2.4.3.	Müşterileri Farklılaştırma	35
7.2.4.3.1.	Yüksek Gelir Getiren Müşteriyi Hedefleme	36
7.2.4.3.2.	Yüksek Gelir Getiren Müşteriyi Belirleme	37
7.2.4.3.2.1.	Ömür Boyu Müşteri Değeri	38
7.2.4.3.2.2.	Decile Analizi	41

İKİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİSEL PAZARLAMA ARACILIĞIYLA MÜŞTERİ BAĞLILIĞI YARATMANIN YOLLARI

1.	MÜŞTERİ BAĞLILIĞINDA TATMINİN ÖNEMİ	42
1.1.	Müşteri Bağlılığı ve Tatmininin Anlamı	42
1.2.	Bağlılık ve Tatmin Arasındaki İlişkisel Model	44
2.	İŞLETMELERİN MÜŞTERİ MERKEZLİ YAKLAŞIMI	45
2.1.	Müşteri Merkezli Örgütlenme	47
2.2.	Müşteriye Değer Sağlama	52
3.	GÜVEN YARATMA	54
3.1.	İletişim Kanallarını Açık Tutma	54
3.2.	Dinleme	56
3.3.	Kişisel Bilgileri Koruma	56
3.4.	Telâfi Etme	56
3.5.	İş Etiği	57
3.6.	Niyet	57
4.	MÜŞTERİLERLE İŞBİRLİĞİ YAPMA	58
4.1.	Müşterilerle İşbirliğinin Yolları	58
4.2.	Müşteri Kulüpleri	59
4.2.1.	Amaç Belirleme	59
4.2.2.	Müşteri Kulüpleri İçin Fırsat Belirleme	60
4.2.3.	Kulübü Faaliyete Geçirme	60
5.	MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNİN YÖNETİMİ	61
5.1.	Şikâyetlerin Çözümlemesi	61
5.2.	Müşteriye Bilgi Verilmesi	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUTMAN ŞARAPLARI'NDA BİR UYGULAMA

1.	KUTMAN ŞARAPLARI HAKKINDA GENEL BİLGİ	63
1.1.	İşletmenin Kuruluşu ve Organizasyon Yapısı	63

1.2.	İdare/Üretim Yeri ve Üretim Biçimi	63
1.3.	İşletmenin Yıllık Üretim Miktarı ve Pazar Payı	64
2.	KUTMAN ŞARAPLARI'NIN MİSYONU	64
3.	ARAŞTIRMANIN AMACI	65
4.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	65
5.	ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	66
5.1.	Kutman Şarapları'nın Pazarlama Sistemi	66
5.2.	Kutman Şarapları'nın Müşteriye Yaklaşımı	66
5.3.	İşletmenin Degüstasyon Ekibi ile Bunların Eğitimi ve Çalışma Biçimi	67
5.4.	Kutman'ın Müşteri Bağlılığı Yaratma Çabaları	69
5.5.	Kutman'ın Ürün Çeşidi	70
5.6.	Kutman'ın Teknolojik Yapısı	72
6.	SONUÇ ve ÖNERİLER	72
	SONUÇ	74
	EKLER	76
	KAYNAKÇA	78

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. İlişkisel Pazarlama ve Geleneksel Pazarlama Farkı	6
Tablo 2. Kampanya Dönemi Değerlendirmesi	39
Tablo 3. Müşteri Tatmini	43
Tablo 4. Müşteri Merkezlilik Testi	48
Tablo 5. Royal Trust Bank'ın Misyon İfadesi	51
Tablo 6. Kulüplerin Önemini Vurgulayan Senaryolar	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. İlişkisel Yönelimin Gelişimi	10
Şekil 2. Kritik Başarı Unsurları	16
Şekil 3. İşlevsel Eyleme Dayalı Pazarlama Yaklaşımı	18
Şekil 4. Çapraz Eyleme Dayalı Pazarlama Yaklaşımı	19
Şekil 5. İlişkisel Yönetim Zinciri	25
Şekil 6. İş Hacimli Satış	29
Şekil 7. İlişkisel Yönetime Geçiş	30
Şekil 7. Bellek Süreci	33
Şekil 8. Bağlılık ve Tatmin Arasındaki İlişki Modeli	44

GİRİŞ

“İlişkisel Pazarlama ve Bir Uygulama” başlıklı tezde, günümüzde birçok işletmenin öneminin farkına vardığı ilişkisel pazarlamanın ne olduğunun ve nasıl uygulandığının anlatılması amaçlanmıştır.

İşletmenin müşterileriyle kurduğu ilişkilerin niteliği kültürünün yansımaları olacaktır. Müşteri bu görüntüden ne kadar memnun kalırsa işletmeyle ilişkilerini sürdürmek için o kadar istekli olur. Bu istek zamanla müşterinin işletmenin ortağıymış gibi hareket etmesini de sağlar. Müşterinin işletmeye götürdüğü öneriler işletmenin işinin gelişmesine ve müşterilerinin beklentilerini karşılmasına olanak tanır. Bu durum karşılıklı fayda döngüsünü meydana getirir. Bu şekilde kurduğu ilişkilerle müşterisinde güven ve sempati uyandıran işletme uzun süre varlığını koruyabilecek, istediği kârlılığa ve öteki amaçlarına ulaşabilecektir. İlişkisel pazarlama, söz konusu fayda döngüsünün oluşturulması için gereklidir. Pazarlama düşünürlerinden bazıları, müşterisini yakından tanıyan bakkalın ilişkisel pazarlamanın en ilkel örneğini oluşturduğunu söylemektedir. Bu tezde müşteri-bakkal ilişkisinin gelişmiş bir ilişkisel pazarlama uygulamasına nasıl dönüştürülebileceğine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tez, ilişkisel pazarlama kavramının, bu yolla müşteri bağlılığı yaratmanın ve bu yaklaşımı benimsemiş bir işletmedeki uygulamanın anlatıldığı üç bölüme ayrılmıştır. İlişkisel pazarlama kavramının anlatıldığı birinci bölümde; ilişkisel pazarlamanın tanımı, bazı yaklaşımlardan ve geleneksel pazarlamadan farkı, tarihçesi, bileşenleri incelenmiş, kurulabilmesi için gereken unsurlar anlatılmıştır. Ayrıca, ilişkisel pazarlama uygulamasında işletme içi ve dışı unsurlara değinilmiştir. İlişkisel pazarlama aracılığıyla müşteri bağlılığı yaratma yollarının incelendiği ikinci bölümde; bağlılığı sağlayacak müşteri tatmini, müşteri merkezli yaklaşım, güven, işbirliği ve şikâyetlerin yönetimi unsurlarından söz edilmiştir. Kutman Şarapları’ndaki ilişkisel pazarlama uygulamasının incelendiği son bölüme sonra genel değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİSEL PAZARLAMA KAVRAMI

1. İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN TANIMI:

İlişkisel pazarlama, yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. İşletmelerin, kendi kültürünün etkisiyle ya da müşteri davranışlarının yönlendirmesi sonucu ilişkisel pazarlama yaklaşımı gösterdiğini anlatan bu tanımlardan birkaçı aşağıda sıralanmıştır:

İlişkisel pazarlama, bireysel müşterinin işletmeye ne dediğine ve işletme çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli bir biçimde davranış ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir.¹

İlişkisel pazarlama, müşterilerin nasıl farklı olabildiklerini anlamak ve işletmenin bu farklılıkları göz önüne alarak her bir müşteriye nasıl davranacağına karar vermesidir.²

İlişkisel pazarlama, bir işletmenin bireysel müşterilerini adlarıyla belirlemesi, kendi ve müşterileri arasında birçok işlemi kapsayacak bir ilişki yaratması, bu ilişkiyi müşteriler ve kendi yararına yönetmek için geniş bir yelpazedeki pazarlama, satış, iletişim, hizmet ve müşteri yaklaşımını kullanması olarak da tanımlanabilir.³

Don Peppers gibi pazarlama düşünürleri, ilişkisel pazarlamayı anlatırken sık sık bakkal örneğini vermektedir. Onlara göre, bütün müşterilerini kişisel olarak tanıyan, onların alışveriş alışkanlıklarını bilen bakkallar, aslında ilişkisel pazarlamanın en ilkel örneğini oluşturmaktadır. Bakkal, müşterisinin ortalama gelir düzeyini bilmekte, hangi

¹ Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, Nisan 2000), s.19.

² Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ocak 2001), s.49.

³ Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1028, 1998), s.178.

ürünleri tercih edeceğini rahatlıkla öngörmektedir. Ancak, işletmeler büyüdükçe ve ürün çeşitliliği arttıkça bakkalın yerini bilgisayar ve veritabanları almaktadır. İşletmeler, sayıları artan müşterilerinin bilgilerini bilgisayar destekli veritabanlarında saklamak zorundadır. Böylece işletmeler bu bilgileri derinleştirip, daha çok bölümlene fırsatını elde ettikçe bakkalın yerine büyük marketlere ya da içinde yüzlerce ürünün satıldığı çok katlı mağazalara gidilmektedir.⁴

İlişkisel pazarlama yaklaşımı, müşteriyle işletme arasında sağlıklı, verimli, kârlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasını amaçlamaktadır.⁵ Bu yaklaşımda verimlilik ve etkililiğin gerçekleştirilmesi yoluyla üretimin arttırılması da amaçlanır. Müşteri bağlılığı, verimli tüketici tepkisi ve kaynakların pazarlama ortakları arasında paylaşımı gibi birçok ilişkisel pazarlama çalışması, verimliliğin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır.⁶ İlişkisel pazarlamanın müşteri, tedarikçi, satıcı ve diğer ortakları bir işletmenin gelişmesine ve pazarlama faaliyetlerine dahil etmeyi amaçlaması, işletmenin bu kişilerle birbirini etkileyen ilişkiler kurmasıyla da sonuçlanmaktadır. Bütünleştirici ilişkiler, karşılıklı dayanışmayı yansıtmakta ve rekabetten çok işbirliğini vurgulamaktadır.⁷

İlişkisel pazarlamanın faaliyet alanı; kanallar, hizmet pazarlaması, pazarlama araştırmaları, müşteri davranışları, pazarlama iletişimi ve stratejisi, uluslararası pazarlama ve doğrudan pazarlamayı içeren pazarlamanın alt bilimlerinin yelpazesini kapsayacak kadar geniştir.⁸

⁴ Alev Belviranlı, "Çapraz Satış Rüzgârı," *Capital*, Sayı: 9, (Eylül 1999), s.158.

⁵ Odabaşı, a.g.e., s.19.

⁶ Jagdish N. Sheth ve Atul Parvatiyar, *Hand Book of Relationship Marketing* (Amerika Birleşik Devletleri: Sage Publications, 2000), s.123.

⁷ Aynı, s.121.

⁸ Aynı, s.121.

2. İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN BAZI YAKLAŞIMLARDAN FARKI:

İlişkisel pazarlamanın tanımını oluşturan bağlılık, tatmin, tanıma, tanıtma gibi ögeler başka yaklaşımları açıklamak için de kullanılmakta, ancak bütün bu yaklaşımlar uygulanış yöntemleri ya da başka özellikleriyle birbirinden ayrılmaktadır.

2.1. Halkla İlişkiler ve İlişkisel Pazarlama:

Halkla ilişkiler, bir örgütle onun yöneldiği kitle arasında iletişim, anlayış, benimseme, işbirliği oluşturma ve süreklileştirmede yardımcı olan özel bir yönetim işlevidir.⁹

Halkla ilişkiler daha çok, kitle iletişim araçları kullanılarak, karşılığında bir ücret ödenmeden yapılan tanıtım faaliyetlerini konu almaktadır. Kamuoyunun ilgisini çekmek, onu harekete geçirmek ve istenilen yola getirmek için yapılmaktadır. İlişkisel pazarlamada ise genel bir tanıtım değil, bir müşteriyle bir işletmenin yöneticisi ya da çalışanın kişisel karşılaşması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteri beklentilerinin ötesinde hizmet verilmesi düşünülmektedir.¹⁰

2.2. Reklam ve İlişkisel Pazarlama:

Reklam; bir ürünün ve hizmetin, bir kurumun, bir kişinin ve bir fikrin, kimliği belli sorumlusu tarafından tarifesi önceden belirlenmiş bir bedel ödenerek kitle iletişim araçlarıyla kamuya olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesidir.¹¹ Tanıma göre reklamda, bir bedel karşılığında yapılan kişisel olmayan bir satış çabası söz konusudur.¹² Reklam, pazarlama fonksiyonunu tek başına yerine getiremez.¹³ Reklamın hedefi farkına vardırımdır.¹⁴ Tüketici için reklam, kendi gereksinimlerini tatmin etmek

⁹ Rıdvan Karalar, **Halkla İlişkiler** (Eskişehir: Ant Yayıncılık, 1996), s.10.

¹⁰ Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi** (İstanbul: Papatya Yayıncılık, Nisan 2000), s.174.

¹¹ Mehmet Oluç, "Reklam," **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 20, (Mart-Nisan 1990), s.3.

¹² Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi** (İkinci basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.851, 1998), s.64.

¹³ Arnold M. Barban, Steven M. Cristol ve Frank J. Kopec, **Medya Planlama**. Çeviren: Ayşen Aydın (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Temmuz 1997), s.22.

¹⁴ Aynı, s.23.

üzere pazara sunulmuş binlerce ürün içinden kendi yararına en uygun ve rasyonel olanı seçmesine yardımcı olacak bir rehber görünümündedir.¹⁵

İlişkisel pazarlama ise farkına vardırma ve rehberliğin ötesinde, işletmenin müşteriyile olan kişisel ilişkisinin geliştirilmesi için çabalar. İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimsemenin de, reklamda olduğu gibi, bir bedeli vardır; ancak bu çabaların önceden belirlenmiş tarifesi yoktur.

2.3. Kişisel Satış ve İlişkisel Pazarlama:

Kişisel satış, bir satış elemanının olası müşterilerle uğraşıp, onların satın alma gereksinimlerini kendi işletmesinin ürün ve hizmetlerine yöneltmeye çalıştığı yüzyüze iletişim şeklidir.¹⁶

İlişkisel pazarlama yaklaşımı ise sadece satış amaçlı değil, müşterinin satışa konu olan ürünün tasarlanmasına katkıda bulunmasından, işletme çalışanlarının müşteriye bakış açısının değiştirilmesine kadar geniş bir alanla ilgilidir. İlişkisel pazarlama faaliyetleri, kişisel satış faaliyetlerini de destekleyici yöndedir. Kendisine satış yapan kişinin ilişkisinden memnun kalan bir müşteri, aynı işletmenin kendisiyle doğrudan ya da dolaylı iletişim kuran diğer çalışanlarından da aynı düzeydeki yaklaşımı bekleyecektir.

2.4. Veritabanlı Pazarlama ve İlişkisel Pazarlama:

Veritabanlı pazarlama, seçtiği hedef kitleye yoğun bilgi veren, söz konusu hedef kitlenin pazarla ilgili tüm taleplerini karşılamayı amaçlayan, müşterilerle olası müşterilerin ticari ya da ticari olmayan tüm iletişim çabalarının kayıtlarını manyetik ortamlarda saklayan, işleyen, güncelleştiren ve istenildiğinde çıktılar veren ve bu işlemlerle müşterilerine daha yakın olan bir yaklaşımdır.¹⁷

Veritabanlı pazarlama, veritabanlarının sıkça kullanıldığı ilişkisel pazarlama yaklaşımının bilgi aracı olarak düşünülebilir. İlişkisel pazarlama uygulamasında,

¹⁵ Füsun Kocabaş, Müge Elden ve Nilay Yurdakul, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle** (İstanbul: İletişim Yayıncılık, 1999), s.59.

¹⁶ Ömer Baybars Tck, **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Ömer Baybars Tck, 1997), s.804.

¹⁷ Ayşe Hepkul ve Hakan Kağncıoğlu, "Veri Tabanlı Pazarlama," **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 34, (Temmuz-Ağustos 1992), s.11.

ilişkisel stratejinin belirlenmesi ve diğer aşamalarda veritabanlarından etkili bir biçimde yararlanmak gerekmektedir.

3. GELENEKSEL PAZARLAMA ve İLİŞKİSEL PAZARLAMA ARASINDAKİ FARK:

Geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlamanın karşılaştırılmasında ilginç farklılıklar göze çarpmaktadır.¹⁸

Tablo 1. İlişkisel Pazarlama ve Geleneksel Pazarlama Farkı

İLİŞKİSEL PAZARLAMA	GELENEKSEL PAZARLAMA
Müşteriyi elde tutma, sürekli kılma üzerine odaklanma.	Tek satış üzerine odaklanma.
Sürekli müşteri ilişkisi.	Olaylara göre kesintili müşteri ilişkisi.
Müşteri değeri üzerinde odaklanma.	Ürün özellikleri üzerinde odaklanma.
Uzun dönemli bakış açısı.	Kısa dönemli bakış açısı.
Müşteri hizmetleri üzerinde çok durma.	Müşteri hizmetleri üzerinde az durma.
Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek vaatte bulunma.	Müşteri beklentilerini karşılamak için sınırlı vaat.
Tüm çalışanların kaliteyle ilgilenmeleri.	Sadece üretici elemanların kaliteyle ilgilenmeleri.

Geleneksel pazarlamanın amacı işlemleri en yüksek düzeye çıkarmak olduğundan, bunda, müşterinin bir durumdaki davranışıyla başka bir durumdaki davranışı arasında bağlantı kurmak önemli olmamaktadır. İlişkisel pazarlamanın amacı ise uzun dönemli müşteri ilişkileri olduğundan, müşteri, geçmişteki davranışı ve gelecekte beklenen davranışlarına göre farklı biçimde ele alınıp, her şey ona yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.¹⁹

¹⁸ Odabaşı, 2000, a.g.e., s.19.

¹⁹ Aynı, s.20.

4. İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN TARİHÇESİ:

Pazarlama çalışmalarının başlangıcı İ.Ö. 7000'lere dayanmasına rağmen, pazarlama, yirminci yüz yılın başlarında ekonomi içinden doğan ayrı bir bilim dalı olarak düşünülmüştür. Bu biçimde yüz yılın son çeyreğine kadar hız kazanıp gelişirken öncelikli konuları, iş hacmi ve mübâdele olmuştur. Ancak pazarlamanın ayrı bir çalışma ve uygulama alanı olarak gelişmesi, konunun, iş hacmine yönelik anlayıştan ilişkilere yönelik anlayış sürecine girmesini sağlamıştır. İlişkisel pazarlamanın bir düşünce olarak ortaya çıkması, pazarlama uzmanlarının ilişki unsuruna giderek artan ilgileri düşünüldüğünde oldukça önem kazanmaktadır.²⁰

Paradigmanın ilişkilere yönelik anlayışa kaymasının, doğrudan pazarlamanın yeniden ortaya çıkmasıyla ilişkili olduğu gözlenmektedir. Çiftçi ve zanaâtkârların doğrudan pazarlama uygulamalarıyla bilinen endüstri öncesi dönemde olduğu gibi bir kez daha, farklı bir şekilde de olsa, doğrudan pazarlama ve sonucunda da ilişki odaklı pazarlamacılar popüler hâle gelmektedir. Üreticiler ve tüketiciler birbirleriyle doğrudan karşılaştıklarında ekonomik mübâdelenin ötesinde bir duygusal bağ oluşma olasılığı ortaya çıkmaktadır. Taraflar bu şekilde birbirlerinin gereksinim ve sınırlamalarını daha iyi anlayabilmekte ve birbirleriyle yardımlaşmaya daha eğilimli olmaktadır. Bu durum, tarafların daha çok ilişki odaklı olmalarını sağlamaktadır. Bu da sadece mübâdele odaklı satıcı ve alıcıların yaklaşımlarıyla zıtlık oluşturmaktadır. Satıcı ve alıcılara göre, özellikle de toptancılar için, iş hacminin ekonomik boyutu daha önemlidir. Bu yüzden, bu kişiler, ürünlerle duygusal bakımdan daha az bağlantılıdır.²¹

Üretici ve tüketiciler arasındaki bu ayrım, endüstri çağının doğal bir sonucu. Bir taraftan kitle üretimi, üreticileri mallarını araçlar yoluyla satmaya zorlarken bir taraftan da sanayi işletmeleri, işlerde ihtisaslaşmaya giderek ve ihtisaslaşmış satın alma birimleri kurarak, konuyu bilen kişileri istihdam etti. Ancak, üreticilerin daha geniş tüketici kitleleriyle buluşmalarını sağlayan teknolojik gelişme, yetkilendirme ve toplam kalite yönetimi gibi değişik örgütsel gelişme süreçlerinin sonucunda üretici ve tüketiciler

²⁰ Sheth, a.g.c., s.119.

²¹ Aynı, s.119.

arasındaki ilişki, tüketim ve sanayi malları pazarlarında yeniden görülmeye başlandı. Bu da pazar üyeleri arasında daha büyük ilişkiyel yönelmelere yol açtı.²²

4.1. Endüstri Öncesi Dönem:

Endüstri öncesi dönem, temelde tarım ekonomisine dayanmaktaydı. Bu dönemde çoğu çiftçi, ürününü doğrudan pazarlarda satmaktaydı. Tüketici ve üreticiler ticari ürünler için biraraya gelmekteydi. Üreticinin rolü esnafinkiyle bir ve üreticiler ürünlerinin hem imalatçısı hem de satıcısı durumundaydı. Aynı zamanda, üreticiler ve tüketiciler arasında üretime dayanan güçlü ilişkiler gelişmişti.²³

Benzer bir şekilde, güvenilecek bir kişiyle iş yapma ihtiyacından dolayı esnaf arasında etkili bir ilişki vardı. Bununla beraber, mal sahipliği işin yönetimiyle birleştiği zaman, ticari ilişkiler endüstri öncesi dönemin ticari çalışmalarının kritik öğeleri oldu. Ticari ilişkilerin benzer belirtileri İpek Yolu'nun ekonomik tarihinde de görülmekteydi. İpek ticaretindeki tüketici ve üretici ilişkileri önemliydi.²⁴

Müşterileri elde tutmak, tekrar alımı etkilemek, güveni arttırmak ve gelecekteki pazarlamayı kolaylaştırmak, endüstri öncesi dönemde pazarlamacıların ilgi alanları olmuştu. 'Markalama'nın gelişimi bu ilgi alanlarının en güçlü belirtisiydi. Örneğin, bu dönemde canlı hayvan sahipleri pazara ürün satmaya giderken sığırlarının diğerlerinden ayırt edilebilmesi için onları damgalamaya başlamıştı. Bu sistem geliştiğinde, aile isimleri marka olarak kullanılmaya başlandı. Bunun amacı sadece ürünü belirlemek değil, aynı zamanda tüketicilerin bu isimleri taşıyan ürünlerin kalitesinin garantili olduğunu bilmesini sağlamaktı.²⁵

Endüstri öncesi dönemde açık hava pazarlarının geliştirilmesi de ticareti kolaylaştırmak için gerçekleştirildi. Böylelikle, pazar üyeleri birbirine güvendi ve üreticiyle tüketici birbiriyle doğrudan ilişki kurdu.²⁶

²² Aynı, s.120.

²³ Aynı, s.127.

²⁴ Aynı, s.127.

²⁵ Aynı, s.128.

²⁶ Aynı, s.128.

Endüstri öncesi dönemde, pazarlamada ilişki odağı belirgindi. Üretici ve tüketici arasındaki doğrudan ilişki, pazar üyelerinin birbirlerine güvenmelerini ve işbirliğini gerekli kıldı.²⁷

4.2. Endüstri Dönemi:

Kitle üretim ve tüketiminin ortaya çıkışıyla birlikte pazarlamacılar daha ticari bir yaklaşımı benimsemeye başladı. Öncelikle insanlar, küçük çiftliklerden, endüstrileşmiş kasabalardaki işlere geçiş yaptı, kendilerine yiyecek ve giyecek sağlayacak perakendecilere gereksinim duydu. Sonra üreticiler, toplu üretim yapmak için motive edildi. Ürünlere yeni talepler yaratılması için satış, reklam ve tutundurma gibi modern pazarlama faaliyetlerine girişildi.²⁸

Endüstri döneminin sonraki zamanlarında iki önemli gelişme oldu. Bunlardan birincisi, pazarlamacının, müşterinin tekrar satın alma davranışı göstermesinin kritik önemde olduğunu anlamasıydı. Bu, marka bağlılığını teşvik etmekle gerçekleştirilebilirdi. İkincisi de pazarlamacıların, dağıtım kanallarına girerek etkili rakipler geliştirdikleri dikey pazarlama sistemlerindeki gelişmeydi. Bu gelişmeler, doğrudan pazarlamanın yeniden doğuşunu ve tüketicilerle uzun süreli ilişkiler kurulmasını sağladı.²⁹

4.3. Endüstri Sonrası Dönem:

Endüstri sonrası dönemde hem pratikte hem de idari düşüncede ilişkiyel pazarlama yönelimli köklü bir gelişme yaşandı. Pazarlamacılar, müşteri odaklı olmanın gerekliliğini görmeye başladı. Müşteriler, bir ürün ya da hizmeti satın almaktan çok, bir ilişkiyi satın almakla ilgilenmeye yöneldi.³⁰

Bu dönemdeki pazarlamanın ilişkiyel odaklı gelişimi, doğrudan pazarlamanın üretici ve tüketiciler arasında yeniden doğmasıyla mümkün oldu. Bu yeniden doğuşu, hızlı teknolojik gelişme, işletmeler tarafından toplam kalite programlarının benimsenmesi,

²⁷ Aynı, s.128.

²⁸ Aynı, s.130.

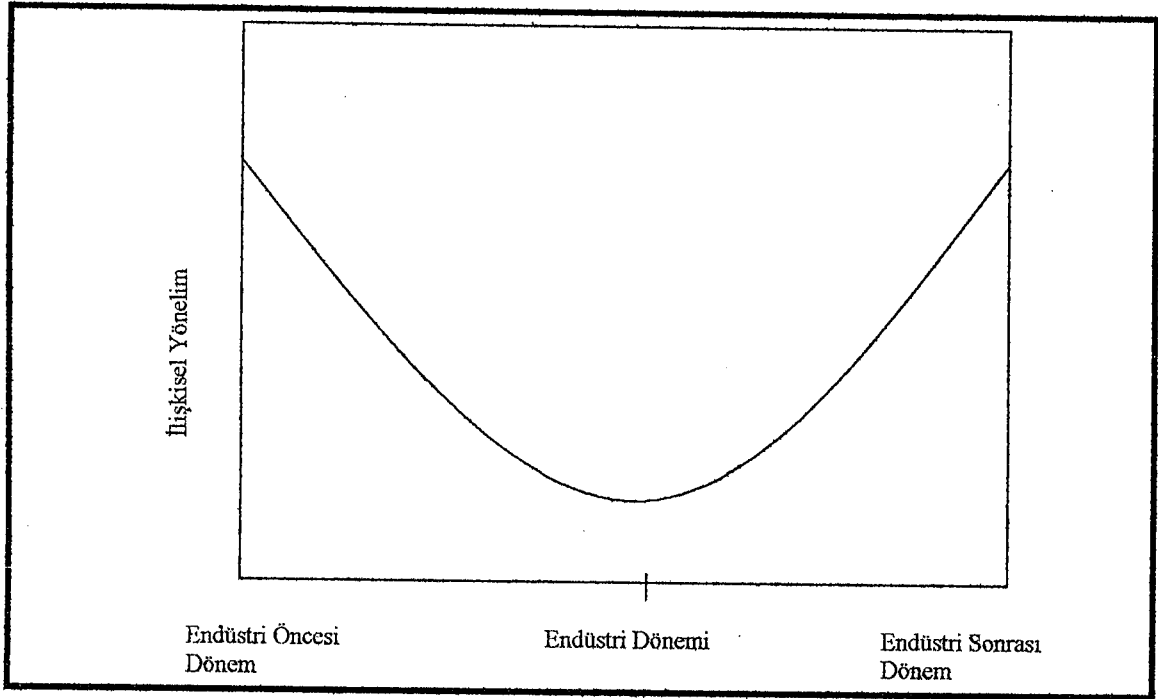
²⁹ Aynı, s.131.

³⁰ Aynı, s.133.

hizmet ekonomisinin gelişmesi, kurumsal gelişme ve müşteriye elde tutmaya yönelik rekabetteki artış gibi birçok çevresel ve kurumsal öge etkiledi. Bu ögeler üretici ve tüketicinin aracılara olan güvenini azalttı.³¹

Sonuçta, bu dönemdeki rekabetin yoğunluğu pazarlamacıları müşterileri elde tutmakla ilgilenmeye zorladı.³² Özellikle 1990'ların sonlarında, var olan müşteriye elde tutabilmek işletmelerin yaşamsal önem verdikleri bir çaba haline aldı.³³

Şekil 1'de ilişkiyel yönelimin gelişimi gösterilmiştir.³⁴



Şekil 1. İlişkiyel Yönelimin Gelişimi

³¹ Aynı, s.133.

³² Aynı, s.136.

³³ Aynı, s.152.

³⁴ Aynı, s.134.

5. İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN KURULABİLMESİ İÇİN GEREKLİ UNSURLAR:

5.1. Ürün:

İlişkisel pazarlama yaklaşımına göre, başarının anahtarı, ürün geliştirmeye insan etkileşimini beraber götürmektir.³⁵ İlişkisel pazarlama uygulamalarının doğru bir biçimde yerine getirilmesi; ürünlerin müşterilerle ortaklaşa tasarlanması, geliştirilmesi, test edilmesi, kurulması ve tasfiye edilmesi sonucunu doğurur. İlişkisel pazarlama, üretilen ürün ve program için doğru müşteri çeşidini bulmak değildir.³⁶ Ürünler; işletmenin ürün öğelerini toplaması, bunları müşterilerle araştırması ve sonra da ürünün arzıyla sonuçlanan değişik araştırma ve geliştirme girişimleri gibi tarihsel yöntemlerle geliştirilmemektedir. Bunun yerine ilişkisel pazarlama, işletme ve onun önemli müşterileri arasında gerçek zamanlı bir etkileşimi içermekte ve müşterilerin taleplerini daha hızlı karşılamayı amaçlamaktadır. Böylelikle ürün, seçerken ve tasarlarken müşterilerin kattıkları bireysel faydaların birleşimini kapsamaktadır. Müşteri, ürün ya da hizmeti oluşturan öğelerin montajına katılmaktadır. Bu ortaklıktan çıkan ürün, tek ve müşterilerin talebine göre düzenlenmiş olmaktadır. General Electric (GE) işletmesinin Boeing ile çalışması düşünüldüğünde, GE'nin motorlarının Boeing'in getirdiği koşullar sonucunda bir uçaktan diğerine farklılık göstermesi, Boeing'in bilgi ve taleplerinin ürün tasarım ve geliştirme sürecinde yer almasıyla açıklanır.³⁷

Müşteriler, kişisel istek ve ihtiyaçlarına uygun olan, yeniden biçimlendirilmiş ve kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler ister. Bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, esnek üretim sistemlerinin gelişmesi ve yeni pazarlama süreçleri, kişiye özel kitlesel üretim sisteminin oluşumunu sağlar. Bu sistemi oluşturan bir işletme, özel bir müşterinin

³⁵ Jac Fitz-Enz, **Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor?, Olağanüstü Kuruluşlardan Uygulamalar**. Çeviren: Gülden Şen (İstanbul: Sabah Kitapları 100, Eylül 1999), s.103.

³⁶ Don Peppers ve Martha Rogers, **Enterprise One to One, Tools for Competing in The Interactive Age** (Amerika Birleşik Devletleri: Currency and Double Day, 1999), s.278.

³⁷ Ian H. Gordon, **Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win The Customers You Want and Keep Them Forever** (Kanada: John Wiley & Sons Canada Ltd., 1998), s.12.

ihtiyaçlarına uygun olan hizmeti dağıtabilir ya da ürünü üretebilir.³⁸ Pazar koşulları da, kâr marjları ve teknoloji izin verdiği sürece, müşteriye özel üretimi zorunlu kılmaktadır.³⁹

Sürekli ya da periyodik ilişki gerektiren, değişik nitelikli ve/veya kompleks ürünler de müşteri bağlılığını sağlar. Tıp, bankacılık, sigorta ve kuaför hizmetleri buna örnektir.⁴⁰

Etkili ilişkisel pazarlama, bir işletmenin ürün gelişimine yaptığı yatırımlara para aktarması konusunda yön gösterici bir işlev üstlenir. Ürün kalitesini geliştirme amacı da geniş anlamda müşteri bağlılığını sağlamayı hedefler.⁴¹ Kalite, pazar stratejisinin kâra etkisinde (PIMS) önemli bir paya sahiptir. Düşünürlerden Buzze ve Gale, PIMS'i tanımlarken, "Uzun sürede; bir işletmenin performansını etkileyen tek önemli faktör, diğer rakiplerin performansına bağlı olarak, ürün ve hizmetlerinin kalitesidir" sonucuna varmıştır.⁴²

PIMS bulguları, nispi ürün kalitesinin, bir işletmenin finansal performansına bağlı olduğunu belirtmektedir. Yüksek pazar payı ve kalitedeki üstünlüğün bileşimi ne kadar yüksekse kazanç da o kadar artacaktır. Kalite, iç ve dış kalite olarak iki biçimde algılanabilir. Buradaki önemli nokta, kalitenin işletme değil müşteri açısından görülmesi gerektiğidir. Kalite, işletme yöneticisinin müşterinin görüşünün ne olacağını düşünmesiyle değil, müşterinin kendisi tarafından ölçülür.⁴³

³⁸ George E. Belch ve Michael A. Belch, **Adversising and Promotion An Integrated Marketing Communications Perspective** (Beşinci basım. Amerika Birleşik Devletleri: McGraw-Hill Irwin, 2001), s.9.

³⁹ Gülşen Demirel, "Ünlü Guru Kotler'den Pazarlamanın Yarını," **Capital**, Sayı: 8, (Ağustos 1996), s.95.

⁴⁰ Sheth, a.g.e., s.152.

⁴¹ Aynı, s.151.

⁴² Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne, **Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together** (Reprinted. Oxford: Butterworth Heinemann, 1994), s.63.

⁴³ Aynı, s.63.

5.2. Fiyat:

Geleneksel pazarlama bir ürün için bir fiyat belirlemekte ve ürünü pazara, fiyatı belirlenmiş olarak sunmaktadır. İşletmenin ürettiği ürüne yaptığı yatırımın geri dönüşünü sağlamayı garanti eden bu fiyat; zamanla, rekabet ve pazardaki diğer değişkenlere göre düşürülebilmektedir.⁴⁴ Fiyat hareketleri de özellikle enflasyonist bir ortamda tüketicilerin satın alma psikolojisini, satın alma davranışını ve ekonomiye olan güvenini etkilemektedir.⁴⁵ İlişkisel pazarlamayla birlikte ürün ve buna paralel olarak fiyat, müşterinin talep ve koşullarına göre değişmektedir. Müşteri, üründe belli özellikler talep ettiğinde her ayrı öge için ayrı ödeme yapar. İşletmelerin birbirleriyle olan ticaretlerinde pazarlamacılar, özellikle endüstriyel ürünlerde, ürün ve hizmetlerini müşteri taleplerine göre düzenlemiş ve hizmetlerinin fiyatları üzerinde karşılıklı anlaşma sağlamıştır. Ancak, değer belirlemede müşterilerin rolü, satıcıların gerekli gördükleri kadar büyük olmamıştır. İlişkisel pazarlama, müşterilere, marka yaratma ve güven geliştirme şansı vererek, onları fiyatlandırma ve diğer değerlerle ilgili süreçlere katılmaya davet etmektedir.⁴⁶

5.3. Tutundurma:

Tutundurma, hedef kitleye bir mesaj veren bütün iletişim araçlarını kapsar. İlişkisel pazarlama, bireysel olarak müşteriye, işletmesiyle nasıl ve ne sıklıkta iletişim kurmak istediği konusunda bir seçim olanağı verir.⁴⁷ Müşterilerin işletmeyle ne zaman ve nasıl ilişki kurmak istediklerini düzenleyen teknoloji, tutundurmaya iletişim haline getirmektedir. Sermaye ürünlerinin üreticisi için bu iletişim, satıcı ve alıcının stratejik düzeyde etkileşime girmesini sağlamakta ve böylece her iki taraf da planlama aşamasında birbirlerine bağlı olmanın ne kadar yararlı olduğunu değerlendirebilmektedir. Bu ayrıca, satıcıyla alıcının bilgi ve iletişim sistemlerinin birleşmesini sağlamakta ve böylelikle iki tarafın çalışanlarının da birbiriyle bağlantılı olarak işgörmesine olanak vermektedir. Bu yolla, satıcı ve alıcı arasındaki ayrım

⁴⁴ Gordon, a.g.e., s.13.

⁴⁵ Mehmet Oluç, "Fiyatlandırma," *Pazarlama Dünyası*, Sayı: 10, (Temmuz-Ağustos 1988), s.5.

⁴⁶ Gordon, a.g.e., s.13.

⁴⁷ Aynı, s.14.

belirsizleşmektedir. Tüketim ürünlerinin üreticisi de tıpkı perakendeciler gibi, araçlarıyla iletişim kurabilmektedir. Günümüzde teknoloji sayesinde, bireysel müşterilerle onların istedikleri gibi iletişim kurulabilmektedir. İnternet, bilgisayar, çağrı merkezleri, kiosklar ve akıllı kartlar gibi teknolojilerin kullanılması yoluyla işletmeler müşterilerine onların kendileriyle iletişim kurabilmeleri için çok farklı seçenekler sunabilmektedirler.⁴⁸

5.4. Fiziksel Dağıtım:

Ürünlerin ve hizmetlerin müşterinin kullanımına hazır hale getirilebilmesi için taşımanın, depolamanın ve iletişimin örgütlenmiş sistemleri dağıtımın konusunu oluşturur.⁴⁹

Geleneksel pazarlamacılar, belirli yerlerde stoklanan ürünleri müşterilerin gidip almalarını beklemektedir.⁵⁰ Mevcut pazarlama düşünceleri, dağıtım kanallarını, bir ürün ya da markanın üreticiden tüketiciye aktarılması yolunda bir mekanizma olarak değerlendirmektedir. Yani pazarlama, dağıtımı, ürünü üreticiden tüketiciye aktaran bir kanal olarak görmektedir. Bilgisayar endüstrisinde Dell, dağıtımı, telefon satışları ve siparişler aracılığıyla gerçekleştirilen doğrudan satış yaklaşımı olarak görmektedir. IBM, dağıtım için kendi mağazaları, doğrudan satış gücü ve perakendeciler gibi birçok kanalı kullanmaktadır.

İlişkisel pazarlama ise dağıtımı, ürünü nasıl, nerede ve ne zaman satın alacağına kendi karar veren müşteri açısından değerlendirmektedir. Bu şekilde bakıldığında dağıtım bir kanal değil, bir süreç olmaktadır. Bu süreç, müşterilere istedikleri değeri nerede ve kimden alacakları konusunda bir seçim şansı vermektedir. Bilgisayar örneğine devam edilecek olursa müşteri, isterse ürünü gidip mağazadaki raftan alıp hemen evine götürebilir ya da kişisel tercihlerine göre ürettirip kendisine gönderilecek şekilde sipariş edebilir. Bu nedenle dağıtımı 'yerleştirme' olarak düşünmek daha sağlıklı olmaktadır. Çünkü bu durum müşteriye; belirleme, satın alma, kurma ya da iade

⁴⁸ Aynı, s.14.

⁴⁹ Mehmet Oluç, "Dağıtım," *Pazarlama Dünyası*, Sayı: 13, (Ocak-Şubat 1989), s.3.

⁵⁰ Don Peppers ve Martha Rogers, *The One to One Future, Building Relationships One Customer At A Time* (Amerika Birleşik Devletleri: Currency and Doubleday, Ocak 1997), s.262.

etme olanağını sağlamaktadır.⁵¹ Müşteri ne zaman isterse, işletme o zaman onun bulunduğu yere gitmelidir.⁵²

6. İLİŞKİSEL PAZARLAMANNIN BİLEŞENLERİ:

6.1. İşletme Kültürü:

İşletme kültürü; işletme çalışanlarının davranışlarını yönlendiren norm, davranış, değer ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.⁵³ Çalışanların işleri hakkındaki temel inançlarını işletme kültürü temsil etmektedir.⁵⁴ Çoğu kez, yerleşmiş ve kalıplaşmış olan işletme kültürünü değiştirmek zordur.⁵⁵ Değişim, evrimci olabileceği gibi devrimci de olabilir. Tedricen, mevcut bir paradigmayla gerçekleşebilir ya da köklü bir değişiklik biçiminde yepyeni bir paradigmayla meydana gelebilir.⁵⁶

İşletme içinde müşteriye yönelik kültürün gelişmesi ve korunması, ilişkisel pazarlamanın uzun süreli başarısının ciddi bir göstergesidir. Çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyen en önemli unsur işletme kültürüdür.⁵⁷

İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimsemeye kararlı, müşterileriyle uzun süreli ilişkiler kurmayı hedefleyen işletmelerin kültürü, müşteri merkezli olmaya yönelik değişim göstermelidir.

⁵¹ Gordon, a.g.e., s.15.

⁵² Peppers, 1997, a.g.e., s.300.

⁵³ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu** (İkinci basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, Mart 1997), s.43.

⁵⁴ Michael Hammer ve Steven A. Stanton, **Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne yapmalı, Ne Yapmamalı?** Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları, Kasım 1995), s.103.

⁵⁵ Ersen, a.g.e., s.44.

⁵⁶ Gordon R. Sullivan ve Michael V. Harper, **Umut Bir Yöntem Olamaz.** Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli (İstanbul: Boyner Holding Yayınları, Haziran 1997), s.182.

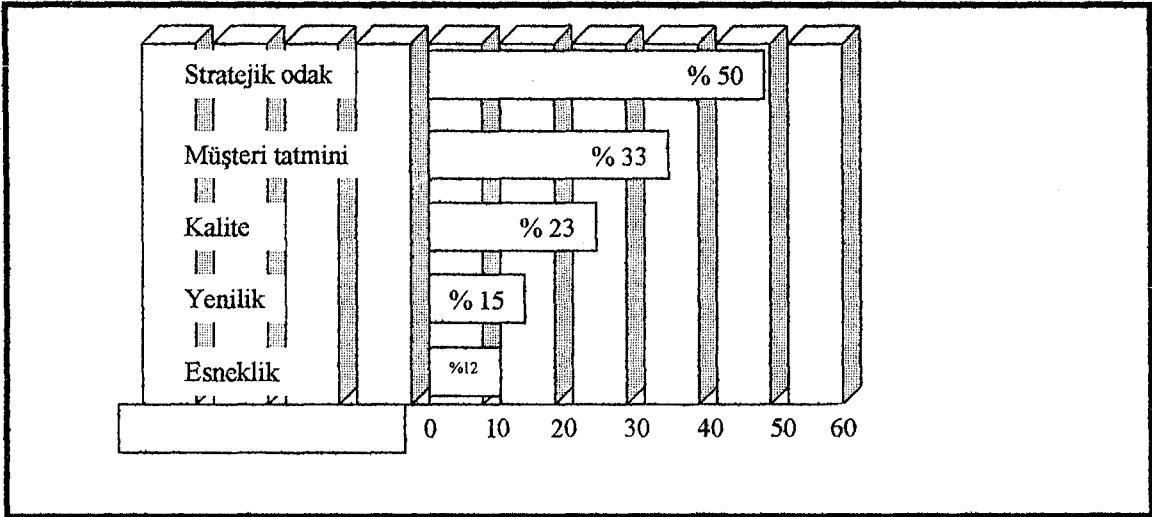
⁵⁷ Adrian Payne ve diğerleri. **Relationship Marketing for Competitive Advantage Winning and Keeping Customers** (Reprinted. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999), s.11.

6.2. İşletmenin Stratejisi:

İşletmenin stratejisi; işletmeyle çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek, işletmenin istikamet ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve işletmenin yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir.⁵⁸

Stratejideki temel gerçek, işletmenin herkese her şeyi sunmasının mümkün olmadığıdır. Strateji, seçim yapmayı gerektirir. İşletme, kime, ne tür bir değer sunması gerektiğini belirleyebilmelidir.⁵⁹

İlişkisel strateji geliştirirken stratejik odağın ne kadar önemli olduğu sorusunu sormakta fayda vardır. 1990'larda Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya'da yaklaşık 500 idareci arasında bir çalışma yapılmış ve bu, üst yöneticilerin başarı için neyi kritik unsur olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır. Stratejik odağın başarı için en önemli unsur olduğunun gösterildiği Şekil 2'de diğer unsurlar da görülmektedir.⁶⁰



Şekil 2. Kritik Başarı Unsurları

Araştırmada görüldüğü gibi, müşteri tatmininin önemi ve kalite, ikinci ve üçüncü sırada yer almaktadır. Bu çalışma, müşteri hizmeti ve kalitede taktik odağın

⁵⁸ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997), s.7.

⁵⁹ Michael Porter, "Yarının Avantajlarını Yaratmak," *Geleceği Yeniden Düşünmek*. Ed: Rowan Gibson, Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları 46, 1997), s.47.

⁶⁰ Christopher, a.g.e., s.35.

gerekliliğini, fakat yeterli olmadığını göstermektedir. Stratejik pazarlama düşüncelerine temel olan bir ilişkiyel strateji, arzu edilen müşteri değerin oluşması için gerekmektedir. Stratejinin anlaşılma süreci için birçok yaklaşım öne sürülmektedir. Fakat, onların büyük kısmı benzer aşamalara dayanmaktadır. Bu aşamalar; bir misyonun formülasyonunu ya da amacın ifade edilmesini, pazarlarla ilişkinin, tüketici pazarları ve rekabetin endüstri analizinin denetlenmesini kapsayan bir stratejik yeniden gözden geçirmeyi, işletme içi analizi, pazarda nasıl ve nerede rekabet edileceğine karar verilmesine dayanan, iç ve dış pazarlarda hedeflenen planların geliştirilmesini kapsayan ve hizmet kalite yönetimiyle desteklenen ilişkiyel stratejinin yürütülmesini içermektedir.⁶¹

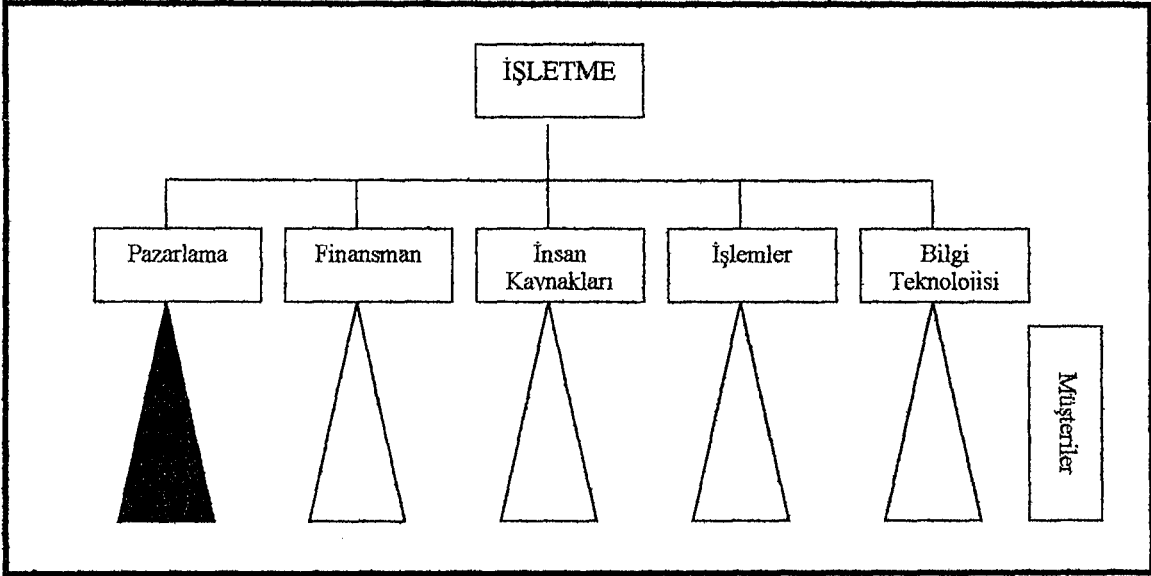
Etkili bir ilişkiyel pazarlama yaklaşımına sahip olmak isteyen işletmelerin stratejilerinin merkezinde müşteriler bulunmalıdır. İşletme ancak bu şekilde rakiplerine üstünlük sağlayabilecektir.

6.3. İşletme Yapısı:

İlişkiyel pazarlama yaklaşımı dar, ticari ve bir kerelik satışı önemseyen görüşün aksine, işletme ve pazarları arasındaki ilişkinin daha güçlü olması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Bununla beraber, geleneksel pazarlama anlayışının iş hacmi yönelimli olması, müşteriyle ilişkilerin gelişimini engelleycen tek neden değildir. Çok kez, işletme yapısının da müşterileri tatmin etme yeteneğini sınırlandırdığı görülmektedir. Hiyerarşik olarak yapılanmış ve işlevsel yönlü geleneksel işletmelerdeki ana sorun; işlevler, departmanlar ve görevler arasındaki koordinasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu işlevsel yaklaşım, sorunlar işletmenin bir biriminde kendisini apaçık gösterirken bu sorunların temelinde yatan unsurların işletmenin başka bir bölümünde, fark edilmeksizin, gizlenmekte olabileceğini anlatmak istemektedir. Bu, ortak performansın ve müşteri tatmininin alt seviyelerde kalmasına neden olur. Çünkü, müşteriler bir yandan bir işlevsel bölümden diğerine aktarılırken bir yandan performans ölçüm sistemi bu problemleri daha da kötüleştirir. Şekil 3'te işlevsel eyleme dayalı pazarlama yaklaşımı gösterilmiştir.⁶²

⁶¹ Aynı, s.35.

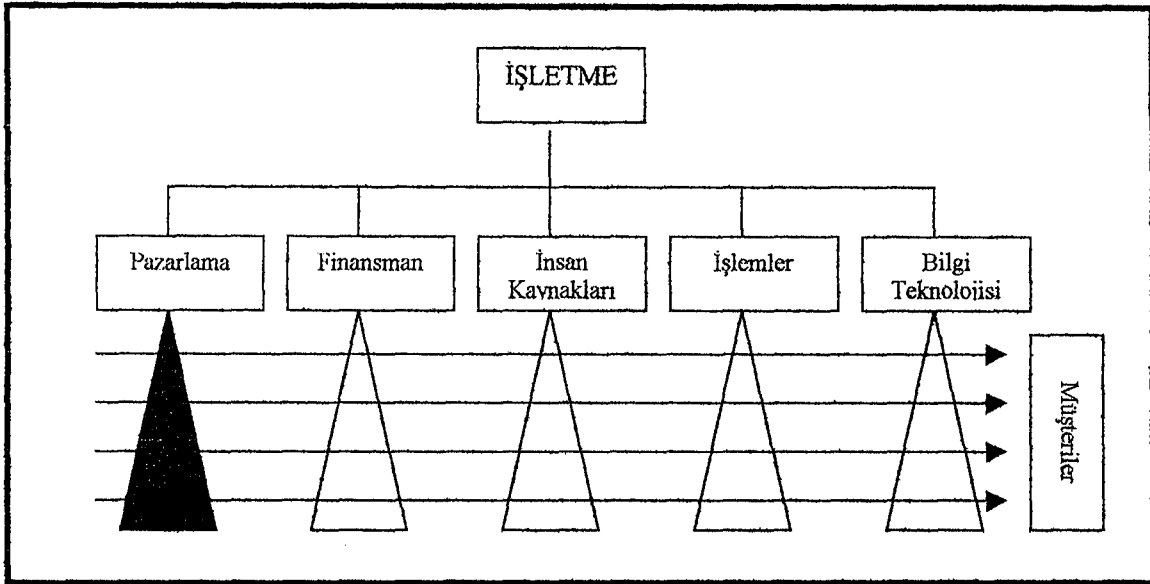
⁶² Payne, a.g.c., s.4.



Şekil 3. İşlevsel Eyleme Dayalı Pazarlama Yaklaşımı

Artan rekabet ve hızla değişen pazarlar, işletmenin esnek yapıda olmasının ve işletme içindeki koordinasyonun işlevsel performans kadar önemli bir hale geldiğini göstermektedir. İşletmeler kalite, hizmet seviyeleri ve diğer performans kriterlerinde üstünlük sağlamak zorundadır. Bu durum, işletmelerin üretici, kanal ve müşterileriyle birbirlerini etkileme yollarının yöneticiler tarafından yeniden düşünülmesini gerektirmektedir. Buna göre, çapraz işlevsel eyleme dayalı pazarlama yaklaşımı Şekil 4'te gösterilmiştir.⁶³

⁶³ Payne, a.g.e., s.5.



Şekil 4. Çapraz Eyleme Dayalı Pazarlama Yaklaşımı

İşletme yapısı, işletme stratejisinin ilişkisel pazarlama yönünde belirlenmesini kolaylaştıracak nitelikte olmalıdır.

6.4. Liderlik:

Liderlik, belirli amaçlara ulaşmak üzere birey ya da grupları etkileme sürecidir.⁶⁴ Lider ise ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri işletmenin amaçlarının arkasından götüren kişidir.⁶⁵ Lider, hem kendisinin, hem birlikte çalıştığı kişinin, hem de işletmenin kazançlı olacağı bir davranış biçimini benimser.⁶⁶ İlişkisel pazarlama yaklaşımını hedefleyen işletmenin lideri, paylaşılan bir vizyon duygusu yaratmalıdır. Çalışanların müşteri merkezli olmaya gereksinim duymasını sağlamalıdır.⁶⁷ Vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır. Bu da vizyonun herkese anlamlı gelmesiyle mümkündür. Lider, davranışsal açıdan bu vizyona uyan

⁶⁴ İnan Özalp, Celil Kopal ve Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Ekim 1996), s.130.

⁶⁵ Ersen, a.g.e., s.41.

⁶⁶ Capital, "Liderlik Gurusundan Yöneticiye Taktikler," **Capital**, Sayı: 2, (Şubat 1996), s.93.

⁶⁷ Jennifer James, **Gelecek Zamanda Düşünmek, Yeni Çağın Liderlik Becerileri**. Çeviren: Zülfü Dicleli (İstanbul: Boyner Holding Yayınları, Mart 1997), s.144.

adımları belirlemeli ve bunlara uyanları ödüllendirmelidir.⁶⁸ Ancak bu biçimde, müşteri merkezli işletme kültürünün oluşturulması, işletmenin başarısını da etkileyen çalışan memnuniyetinin sağlanması, teknolojik alt yapının kurulmasında etkili olunabilir.

6.5. İşletme Çalışanları:

İşletmeler, çalışanlar sayesinde rekabette başarıya ulaşmaktadır. Bu sebeple, çalışanların becerileri büyük önem kazanmaktadır. İşletmenin başarısı, gerekli becerilere sahip çalışanlarının bulunmasına bağlıdır.⁶⁹ Çalışanlar işlerini en iyi şekilde yapmayı ve gelişmeyi idealleri haline getirdikleri ölçüde işletme başarılı olacaktır.⁷⁰ Müşterilerle ilişki kuracak, önceki deneyimleri gözden geçirip ilişkileri sürdürecektir işletme çalışanlarının da ilişki pazarlama yaklaşımını benimsemiş ve bu yaklaşıma uygun nitelikleri kazanmaya odaklanmış olmaları gerekmektedir. İşletme kültürünün yansımaları, işletmenin vitrini olarak nitelendirilebilecek çalışanların, müşterilerin taleplerini anlama ve buna yönelik değer yaratma becerilerini geliştirmeleri şeklinde olmalıdır.

Müşteri merkezli düşünce geliştirmesi çalışanın iş memnuniyetine de bağlıdır. İşletmeler, çalışanlarının gereksinimlerini, amaç ve isteklerini ne kadar iyi anlarsa onları yönetmede o kadar başarılı olacaktır.⁷¹ Amerika Birleşik Devletleri'nde perakende bankacılık endüstrisi üzerine yapılan bir çalışma, işletme ortamının müşteri tarafından algılanış şeklinin, müşteriye elde tutmayla bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Aynı konuda yapılan başka bir çalışmayla iyi düzenlenmiş hizmet, artan müşteri ve çalışan tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tatmin edilmiş bir çalışan işletmede kalıcıdır. İyi ilişkiler kurulması ve bunun korunması, çalışan devamlılığı denklemin önemli bir parçası haline gelmekte ve tatmin edilmiş çalışanın müşteriye gösterdiği ilgi müşterileri işletmeye bağlamaktadır.⁷²

⁶⁸ Aynı, s.139.

⁶⁹ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları, Ağustos 1995), s.13.

⁷⁰ Kazuo Murata ve Alan Harison, **Japon Yönetim Teknikleri Batı'da Nasıl Uygulanır?** Çeviren: Özden Arkan (İstanbul: Rota Yayın Yaptım Tanıtım, 1995), s.16.

⁷¹ Arthur Andersen, "Çalışan Memnuniyeti," **Power**, (Şubat 1999), s.56.

⁷² Payne, a.g.e., s.11.

6.6. Teknoloji:

Teknoloji, iş stratejisinin bütünsel bir parçası olarak anlamlıdır.⁷³ İşletmeler teknolojinin getirdiği veritabanları sayesinde müşteri profillerini ve müşterilerinin tercihlerini analiz edebilmekte ve onların taleplerine göre üretim yapabilmektedir.⁷⁴ Pazarlama yöneticilerinin müşterileri daha iyi tanımak için bir veritabanı kullanmaları, işletmenin, ürünlerini daha etkin bir biçimde satmasını mümkün kılar.⁷⁵ Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler ilişkisel pazarlama alanındaki maliyetleri düşürmekte, pratikliği artırmakta ve aynı zamanda bu pazarlama türünün sağladığı potansiyel yararların daha iyi bilinmesine zemin hazırlamaktadır.⁷⁶ İşletmeler günümüzde ilişkisel pazarlama yaklaşımını uygulayabilmek ve müşteri bağlılığını arttırabilmek için bilgi teknolojilerini ve müşteri ilişkileri yönetimi yazılımlarını kullanmaktadır. Bu teknoloji, bilginin hem hızlı hem de istenilen amaca yönelik kullanılmasını sağlamaktadır.⁷⁷ Bilgi teknolojisi ilişkisel pazarlamanın pratik değerini aşağıdaki noktalarda sağladığı etkili performansla arttırmaktadır.⁷⁸

- Mevcut müşterilerin satın alma biçimlerini ve bütünsel ilişkilerini sistematize etme,
- Müşterilerin spesifik ihtiyaçlarına göre hizmet, tutundurma, fiyatlandırma biçimleri belirleme,
- Aynı müşteriye verilen çok yönlü hizmetlerin koordinasyonu ve entegrasyonu,
- Müşterinin işletme ve işletmenin müşteriyle olan ilişki kanallarını sağlama,
- Hizmet hatalarını ve bozukluklarını en aza indirme,
- Temel hizmet ürünlerini değerli ekstralarla pekiştirme,
- Hizmetleri uygun bir biçimde kişiye özel hale getirme.

⁷³ David Matheson ve Jim Matheson, **Akıllı Örgüt, Stratejik AR-GE ile Değer Yaratma**. Çeviren: Meral Tüzel (İstanbul: Boyner Holding Yayınları, Temmuz 1999), s.205.

⁷⁴ Peter Chatterton, **Firmanızın Multimedya Gereksinimi Var mı?** Çeviren: Hayrullah Doğan (İstanbul: Milliyet Yayınları, Mayıs 1996), s.110.

⁷⁵ Peppers, 1999, a.g.e., s.253.

⁷⁶ Sheth, a.g.e., s.154.

⁷⁷ F. Sedef Seçkin, "Sadakat Yazılımı," **Capital**, Sayı: 9, (Eylül 1999), s.158.

⁷⁸ Sheth, a.g.e., s.154.

Bugün ileri bir bilgisayar sistemiyle müşterilerin çeşitli karmaşık ihtiyaçları anında saptanıp ele alınmaktadır. Seven-Eleven'in sistemi yalnızca 5475 mağazanın merkezle bağlantısını sağlamaz, aynı zamanda 30 bölge müdürlüğünü, 700 satıcıyı, 200 üreticiyi ve 160 dağıtım merkezini de kapsar. Bunun sonunda işin, üretim, dağıtım ve satış dalları arasında daha büyük bir entegrasyon sağlanmış, her üçü de bilgiyi tam zamanında paylaşabilecek duruma gelmiştir.⁷⁹

Otomobil üreticilerinden Chrysler, tasarımda bilgisayar ortamını kullanan iş istasyonlarına dayanarak, bir 'platform' yaklaşımı yaratmıştır. Bu şekilde, 'jeep platformu', 'büyük arabalar platformu' ve 'minivan platformu' oluşturarak geleceğe yönelik otomobil tasarlama süresini 6 yıldan 2 yıla indirmiştir.⁸⁰

Günümüzde müşteriler üye oldukları internet alışveriş sitelerine gidip istedikleri ürünleri inceleyip, güvenli bir biçimde satın alabilmektedir. Tüketici, bir yazılım işletmesinin dağıtım ve tanıtım amacıyla internet sitesine koyduğu yazılımı denemek için bilgisayarına yükleyip, anında kullanabilir ve yine ağ üzerinden satın alabilir.⁸¹ Bir yüksek lisans öğrencisinin ihtiyacı olan kitaba, makaleye ya da herhangi bir kaynağa ulaşması teknoloji sayesinde çok kolaylaşmıştır. Bu öğrenci, Amazon'un internet üzerindeki sitesinden araştırma konusuyla ilgili kaynaklara ulaşip, bunlarla ilgili bilgi edindikten sonra sipariş verebilmektedir. Kitabın öğrenciye ulaşması sadece birkaç gün almaktadır. Aynı işlemler dijital yayın platformları üzerinden televizyonlar aracılığıyla da yapılabilmektedir. Örneğin, Türkiye'deki dijital yayın platformu Digiturk, müşterilerine, televizyon aracılığıyla banka hesaplarına ulaşip, diledikleri işlemi yapabileceğine olanağı sağlamaktadır.

Günümüzde, alışveriş yapmak için kullanılacak teknolojik cihazlarla ilgili örnekler çoğaltılabilir. Yine, müddetler için yirmi dört saat hizmet veren ATM cihazlarına benzer ekranlı fakat konuşabilen sistemler, 'fast-food' satan işletmeler tarafından kullanılabilir. Böylece insanlar daha kolay sipariş verip, işlerini daha kısa sürede

⁷⁹ Osamu Katayama, **21. Yüzyıla Hazırlanan Japon Şirketleri, Başarıya Götüren Stratejiler**. Çeviren: Gülden Şen (İstanbul: Sabah Kitapları 69, Mayıs 1998), s.103.

⁸⁰ Ahmet Buğdaycı, "Yönetimde Dijital Devrim," **Capital**, Sayı: 4, (Nisan 1998), s.160.

⁸¹ Craig Settles, **Siberpazarlama, Başarının Esasları**. Çeviren: Hidayet Şahin (İstanbul: Sistem Yayıncılık, Kasım 1996), s.198.

yaparlar. Bu sistem, daha az çalışana gereksinim olduğundan hem daha az maliyetli hem de kolay kontrol edilebilir olacaktır.⁸²

Teknolojinin sağladığı bu alış veriş şekli, insanların bir daha asla dükkânlara gitmeyecekleri anlamına gelmemektedir. Bu, birçok tüketicinin bir ürün satın almak ya da fiyatları karşılaştırmak için evinden ayrılmak zorunda olmadığı anlamına gelmektedir. Bu sistemle insanlar günün her saatinde alış veriş yapabilmektedir.⁸³

6.7. Bilgi:

İlişkisel pazarlama yaklaşımını bir işletmeyi aynı stratejiyi izleyen diğer işletmeden ayıran en iyi yöntem, işletmenin bilgidan kusursuz bir biçimde yararlanmasıdır. Bilgiyi toplama, yönetme ve kullanma biçimi işletmenin kazanmasını ya da kaybetmesini belirlemektedir. Rakiplerin sayısının arttığı, pazar ve rakipler hakkında bilginin çoğaldığı küreselleşmiş dünyada kazananlar, öğrenmeyi süreklileştirmek için işletmelerinde bilgi akışını sağlayan, dünya standardında teknolojik sistemi kurmayı başaranlar olmaktadır. Bilgi akışı, işletmenin çalışanlardan gerektiği gibi yararlanması ve müşterileri daha iyi tanımasını sağlamaktadır. Teknolojinin getirdiği bilgi akışı, müşterilerin ürünler hakkında ne düşündükleri, işletmenin hangi sorunları çözmesini, ürünlere ne tür özellikler katmasını bekledikleri gibi, ilişkisel pazarlamanın yürütülmesi bakımından çok önemli olan soruların yanıtlanmasını ve çalışanların müşterilere ilişkin geniş veritabanlarına ulaşmasını sağlamaktadır.⁸⁴ İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen işletme, müşterilerin ortak olarak neye sahip oldukları konusunda bilgi toplar. Bunun amacı, müşterinin bir sonraki ihtiyacını öngörmektir.⁸⁵

⁸² Peppers, 1997, a.g.e., s.277.

⁸³ Aynı, s.276.

⁸⁴ Bill Gates, **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**. Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu (İstanbul: Doğan Kitapçılık, Mart 1999), s.23.

⁸⁵ Peppers, 1999, a.g.e., s.243.

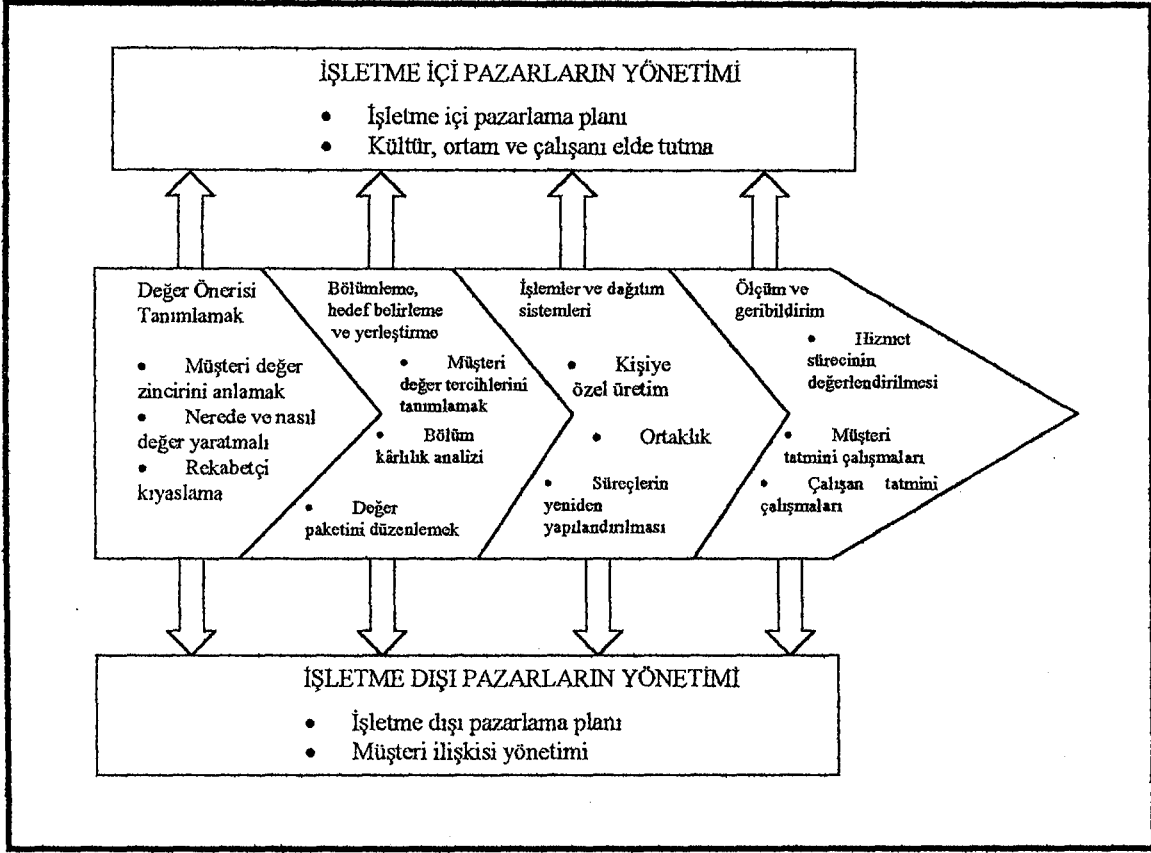
6.8. Süreç (İlişkisel Zincir):

İlişkisel pazarlama, işletme süreçlerinin müşteri etrafında yapılandırılmasını gerektirmektedir. Buna göre, süreçlerin, müşterilerin ihtiyaçlarıyla bağlantılı iş akışını sağlayacak şekilde koordine edilmesi zorunlu olmaktadır.⁸⁶ Çağımızın kalite, hizmet, esneklik ve düşük maliyet gibi gereksinimlerini karşılayabilmek için süreçlerin basitleştirilmesi gerekmektedir. Bu basitlik gereksinimi süreçlerin tasarlanmasında ve işletmelerin yapılandırılmasında önemli etkilere yol açacaktır.⁸⁷ İlişkisel zincir fikri birçok anlam içermekte, fakat en azından, yeniden yapılanma sayesinde katma değerın daha az maliyetle artırılabilirdiği yolları göstermektedir. Günümüzde geniş destek bulan bir görüşe göre pazarlama, ticaret odaklı bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Bu süreç, üst düzey müşteri değeri yaratmayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak, her zaman, işin farklı işlevleri arasında önceden dağıtılan öğelerin bütünleşmesini gerektirecektir. Bu öğeler; araştırma ve geliştirme, değer yapılandırması, sınırlı lojistik, talepleri yerine getirme ve satış sonrası dahil olmak üzere müşteri hizmetini içermektedir. Bu birbirine bağlı süreçlerin başarılı yönetimi, planlama ve uygulamaya temelden farklı bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bu da güçlü müşteri ilişkilerinin kurulduğu, yüksek değerlerin sürekli yayılımı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Müşteri değerini en az maliyetle artırmak için görevlerin yerine getirildiği işleyişi sık sık yeniden düzenlemek gerekmektedir. Bazı durumlarda bu görevler ortadan kaldırılacak, diğer görevlerle birleştirilecek ya da yerine getirilmeye devam edilecektir. Yeniden yapılandırılmış bu bir dizi olayın temeli, ilişkisel zincir olarak adlandırılan unsurdur. Bu unsurun ilişkisel zincir olarak adlandırılmasının nedeniyse bütün iş süreçlerinin, zincirden geçerek üstünlük sağlayan ilişkiler kurmak şeklindeki temel öneriyle başlamasındandır. Bu sistemde, güçlü satıcı ilişkileri kadar müşterilerle güçlü ilişkiler içinde olmak da önemlidir. İşletme içinde etkili bir ilişkisel zincir kurmak, mantıklı sıralanmış kritik konular üzerinde odaklanmayı gerektirmektedir. Değer önerisini tanımlamak, uygun müşteri değer bölümlerini teşhis etmek, değer dağıtım sistemlerini düzenlemek ve

⁸⁶ Payne, a.g.c., s.5.

⁸⁷ Michael Hammer ve James Champy, *Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları, Mart 1994), s.46.

sağlanan memnuniyeti korumak ve yönetmek şeklinde sıralanabilecek bu konular Şekil 5'te gösterilmiştir.⁸⁸



Şekil 5. İlişkisel Yönetim Zinciri

Şekil 5, iç ve dış pazarların ilişkisel yönetim zincirine paralel olmak zorunda olduğunu ve bağımsız bir süreç olmaktansa bütünlük temeline dayandırılarak yönetilmesi gerektiğini öne sürmektedir.⁸⁹

⁸⁸ Payne, a.g.e., s.6.

⁸⁹ Aynı, s.9.

7. İLİŞKİSEL PAZARLAMA UYGULAMASINDA İŞLETME İÇİ ve DIŞI UNSURLAR:

7.1. İşletme İçi Unsurlar ve İlişkisel Pazarlama:

7.1.1. Fonksiyonel Bölümler:

Pazarlama fonksiyonu işletmenin dış çevreye açılan penceresidir. İşletmenin pazardaki konumunu, müşteriler üzerindeki etkisini belirleyecek güçlü bir fonksiyondur.⁹⁰ İşletmede müşteri tatminini amaç edinen ilişkisel pazarlama yaklaşımının benimsenmesi ve bunun sağladığı fayda, işletme imajının müşterilerin kafasında iyi bir biçimde konumlanmasını sağlar. İlişkisel pazarlamanın benimsendiği işletmelerde üretim bölümü de müşteri merkezli düşünüp, tatmin sağlayıcı niteliklerde ürün üretecektir. Tatmin olan müşteriler işletmeye daha fazla kazandıracak bu da işletmenin finansmanını güçlendirecektir. Güçlü sermaye yapısı olan işletme araştırma-geliştirme eylemlerini aralıksız sürdürebilecek, teknolojisini yükseltebilecektir.

7.1.2. İşletme İçi Müşteriler:

İç müşteriler, işletme çalışanlarıdır. İç müşteri kavramı, işletmenin üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların gereksinimlerinin karşılanabilmesi ve faaliyetlerin devam ettirilebilmesi mümkün olmaktadır.⁹¹

İşletme içi pazarlamanın hizmet pazarlama literatüründeki yeri önemlidir. Çünkü pazarlanan ürün yine işletme çalışanları tarafından ortaya konmaktadır. Bu yüzden, işletme içi pazarlamayı önemseyen işletmeler, 'ihtiyaçlarını kendi ürünleriyle tatmin edecek niteliği taşıyanları cezbetmek, geliştirmek, motive etmek ve kendi bünyesinde tutmak' üzerine odaklanmalıdır.⁹²

Çalışanları potansiyel yarı zamanlı pazarlamacılar olarak cezbetmek, bunların pazarlama yetilerini ve bilgilerini geliştirmek ve pazarlama için örgütsel bir iklim

⁹⁰ Dinçer, a.g.e., s.78.

⁹¹ Erscn, a.g.e., s.25.

⁹² Sheth, a.g.e., s.161.

oluşturmak çalışanlar sürekli değiştiği -dolayısıyla müşterilerin sürekli farklı ya da deneyimsiz hizmet sağlayıcılarla yüz yüze gelmek durumunda olduğu- takdirde başarısızlığa uğrayacaktır.⁹³ Bir işletmede personel devir oranının sürekli yüksek olması o işletmede bir takım rahatsızlıklar olduğunun göstergesidir. Devir hızındaki belirli bir yükseklik işletmeye belirli bir canlılık getirebilir, ancak aşırı yüksek bir oran ve bu oranın sürekliliği bir takım sorunlara neden olur.⁹⁴ Literatüre son zamanlarda yapılan katkılar, çalışanları elde tutmanın müşterileri elde tutmada yaşamsal önem taşıyan bir kavram olduğuna dikkat çekmektedir. Yüksek düzeydeki devir oranı işletmenin yöneticilerinin ücret, eğitim ve diğer ilişki geliştirici etkinliklere soğuk bakmalarına, bu ise performans düşüşüne ve/veya yetersiz çalışmaya neden olmakta, dolayısıyla devir çemberi sürüp gitmektedir. Yüksek orandaki devir, hizmet kalitesini ve müşteri devamlılığını olumsuz yönde etkileyerek kârlılığı ve çalışanların başarısına yatırım için gerekli kaynakları azaltmaktadır.⁹⁵

Reichhald (1993) çalışanların bir işletmede kalma süresi arttıkça müşterilere verilen hizmetin niteliğinde artış olduğunu belirtmektedir. Uzun vâdeli çalışanlar iş hakkında daha fazla şey bilmekte ve müşterilerle güvene dayalı ilişkiler kurma konusunda daha elverişli fırsatlara sahip olmaktadır.⁹⁶ Etkili işletme içi pazarlamayı etkili dış pazarlamanın bir önkoşulu olarak kavramlaştırmak, ilişkiyel pazarlamaya anahtar bir görev yüklemektedir.⁹⁷ İşletme içi pazarlama, hedeflerin gerçekleştirilmesinde işletmeyi destekleyen bir iç kültür ve uyumun yaratılmasıdır.⁹⁸

⁹³ Aynı, s.161.

⁹⁴ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset, 1996), s.40.

⁹⁵ Sheth, a.g.e., s.162.

⁹⁶ Aynı, s.162.

⁹⁷ Aynı, s.163.

⁹⁸ Payne, a.g.e., s.11.

7.2. İşletme Dışı Unsurlar ve İlişkisel Pazarlama:

7.2.1. Rakipler:

Endüstri rekabetinin derecesini, mevcut işletmeler arasındaki rakiplerin miktarı belirlemektedir. Bu, gözle görülür şekilde farklılık gösterir ve endüstrinin kazançlı olup olmamasına bağlı değildir. Endüstri yavaş geliyorsa, rakipler sayı ve kapasite olarak dengedeysen, değişen maliyetler düşükse, rakipler değişik stratejilere sahipse yoğun rekabet olur. Bunun ortak bir sonucu da fiyat savaşlarıdır. Yüksek derecedeki rekabet, endüstrinin kazançlılığını tehlikeye sokar.

Rakiplerle ilişki kurmak çok önemlidir. Rakiplerle ilişkinin şeklini, genellikle rekabet derecesinin sonucu ve endüstrinin rekabetçi yapısı belirler. Sayısız ya da eşit şekilde dengelenmiş rakiplerin olduğu yerde rekabet güçlüdür, fakat diğer koşullar altında da yoğunlaşabilmektedir. ABD pazarında iki ana rakip arasındaki zayıf ilişki şöyle sonuçlanmaktadır: Specra-Physics ve Coherent Radiation adındaki işletmeler bütün kaynaklarını birbirlerine zarar vermek için kullanmaktadırlar ve bu durumdan iki işletme de kazançlı çıkmamaktadır.⁹⁹

7.2.2. Kâr Amacı Gütmeyen İşletmeler:

Kâr amacı gütmeyen işletmeler, kurucu ya da yöneticilerinin en önemli motivasyonu, kâr olmayan örgütlerdir. Bu işletmelerdeki öncelikli amaç, topluma hizmettir. Vakıflar ve hayır kurumları bunlara örnektir.¹⁰⁰ İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimsemiş bir işletme, kâr amacı gütmeyen işletmeleri onların eylemlerine sponsor olarak ya da başka yollarla destekleyebilir. Bu durum, topluluklarla ilişkileri güçlendirir, onları tek tek müşteri olarak kazanma olasılığını artırır. Onların işletmeyi tanımalarına ve tanıtmasına yol açar.

7.2.3. Satıcılar (Tedarikçiler):

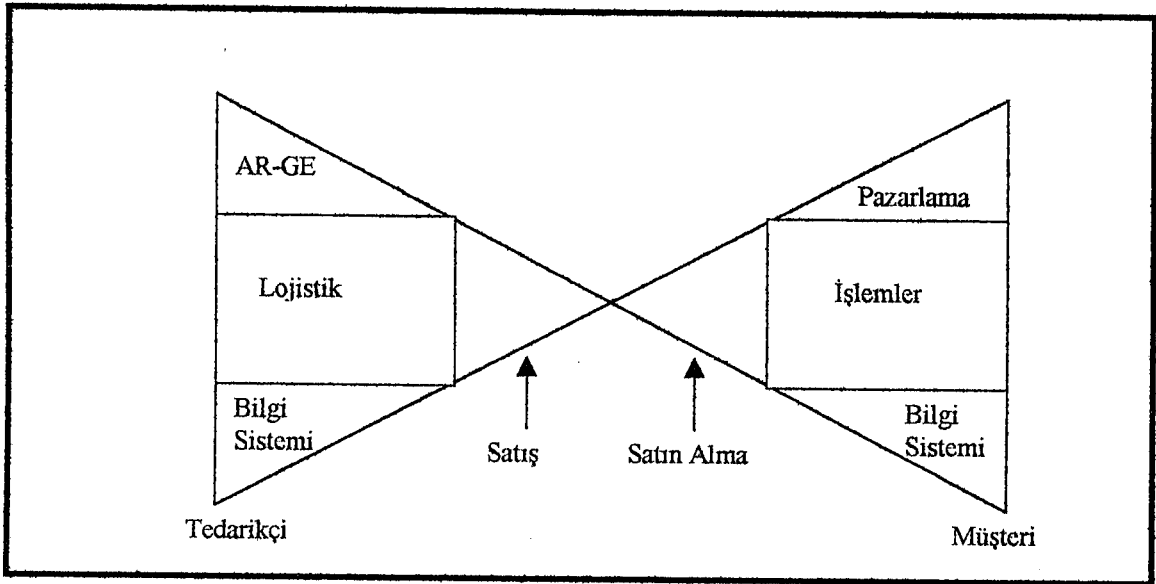
Tedarikçilerle ortak kadar yakın çalışmak birçok üstünlük sağlamaktadır. Tedarikçiyle karşılıklı kazançlı bir ilişkiye dayanan uzun dönemli bağlılık kurulduğunda

⁹⁹ Christopher, a.g.c., s.45.

¹⁰⁰ Dinçer, a.g.c., s.298.

sonuç genellikle, artan ürün, hizmet kalitesi, sürekli ilerleme, yüksek seviyede duyarlılık ve yenilik süreci olacaktır.¹⁰¹

Geleneksel olarak aracı ise üretici ve alıcı arasındaki sürekli iletişimi sağlamakla ilgilenmektedir. Bu durumda her iki taraf da en yüksek kazancı sağlamaya çalışmaktadır. Fakat, bu durum nadiren her iki tarafın da kazançlı olmasıyla sonuçlanmaktadır.¹⁰² Bu tip ilişki, sadece tek bir noktada birleşen iki üçgen olarak gösterilebilir.¹⁰³ Şekil 6'ya göre bundan vazgeçilmesi kolaydır, çünkü bu ilişki iş gelişiminden çok paraya dayanmaktadır. Satıcı ve alıcı şirketlerin karşılıklı işlev ve süreçleri arasında bir çok noktada bağlantının var olduğu alternatif bir yaklaşım vardır.¹⁰⁴ Bu, Şekil 7'de gösterilmiştir.¹⁰⁵



Şekil 6. İş Hacimli Satış

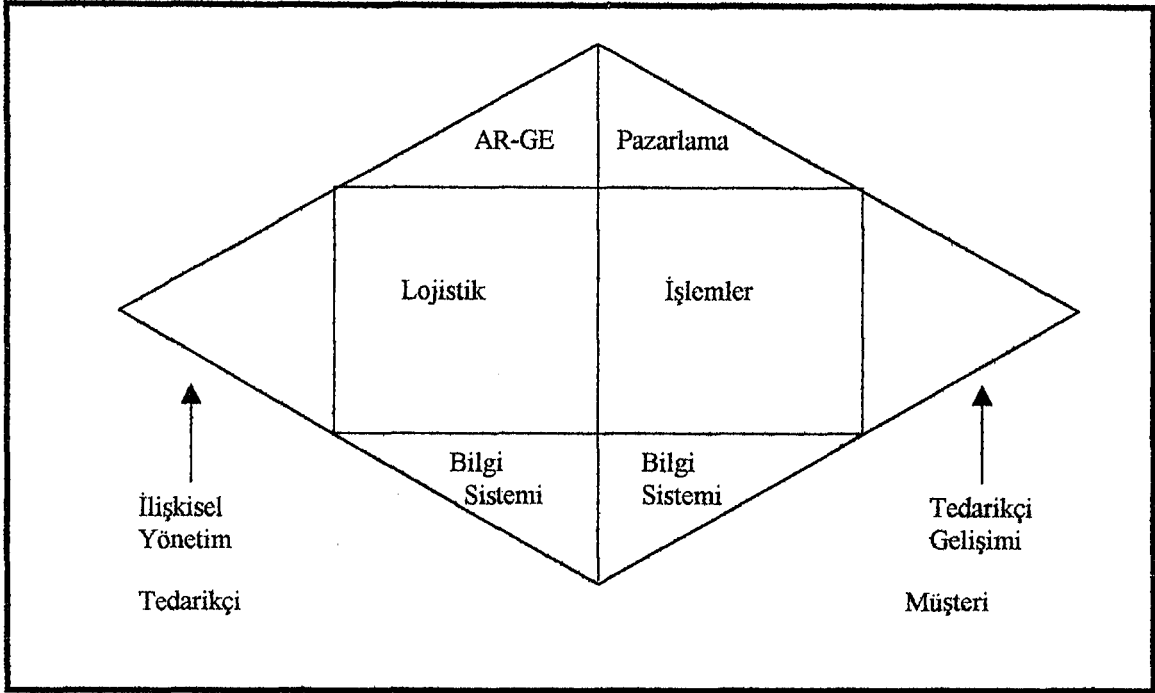
¹⁰¹ Payne, a.g.e., s.10.

¹⁰² Aynı, s.15.

¹⁰³ Aynı, s.14.

¹⁰⁴ Aynı, s.15.

¹⁰⁵ Aynı, s.14.



Şekil 7. İlişkisel Yönetime Geçiş

İşletmenin perakendeci kazanımındaki % 10 artış ise satışları % 20 oranında arttırabilmektedir.¹⁰⁶ Üreticiyle ilişkisinden tatmin olmuş bir perakendeci, onun ürün ya da hizmetlerinin güçlü savunucusu olabilmekte ve işletmeye yeni müşteriler kazandırabilmektedir.¹⁰⁷

7.2.4. Müşteriler/Tüketiciler:

7.2.4.1. Tüketici Seçim Azaltımı:

İlişkisel pazarlamanın temel aksiyomu, tüketicilerin, seçimlerini pazarlamacılarla sürmekte olan bağıllık ilişkileri üzerine kurduklarıdır. Bu durum zaman içinde sürmekte olan bağıllığın ve himâyenin devamlılığıyla yansır. Bu, müşteriler tarafından bir takım seçilmiş ürünlerin, hizmetlerin ve pazarlamacıların himâye edilmesi biçiminde gerçekleşir. Tüketiciler bu biçimde davrandıklarında tekrar

¹⁰⁶ Ian Linton, *Database Marketing, Know What Your Customer Wants* (Britanya: Pitman Publishing, 1995), s.52.

¹⁰⁷ Öztürk, a.g.e., s.73.

tekrar aynı pazarlamacıardan alış veriş yapar ya da aynı marka ürün ya da hizmeti satın alır. Tüketiciler bunu yaparken diğer pazarlamacıları ya da ürün ve hizmetleri seçme fırsatlarından vazgeçmiş olur. Bu, tüketicilerin tercih durumunda kaldıklarında bile seçimlerini amaçlı olarak daralttıkları anlamına gelir. Bu yüzden tüketicinin bakış açısından tercih azaltımı ya da daraltımı ilişkisel pazarlama davranışının nirengi noktasıdır.¹⁰⁸

Tercihleri daraltarak bir ilişkisel pazarlama davranışı içine girmek yaygın, doğal ve normal bir tüketici davranışıdır. Tüketiciler istikrarlı bir biçimde aynı ürün ya da hizmetleri satın almayı, aynı dükkânlara gidip gelmeyi, aynı alış veriş süreçlerini kullanmayı ve aynı hizmet sağlayıcılarla tekrar tekrar bağlantı kurmayı tercih eder.¹⁰⁹

Hasta bakımı ve doktorlar, saç kesimi ve berberler arasındaki ilişkide olduğu gibi, bir ürün ya da hizmetin bu ürün ya da hizmeti sağlayanlardan ayrılamadığı durumlarda tüketiciler ürün-hizmet sağlayıcılarla doğrudan ilişkiler geliştirmeyi yeğler. Benzer bir biçimde, tüketicilerle pazarlamacılar arasında doğrudan bir ilişkinin oluşmasının olası olmadığı durumlarda, tüketiciler, ürünlerle ya da o ürünlerin sembolleriyle ilişki geliştirir. Bu yüzden ilişkilerin birincil ölçü aracı, marka bağlılığı ve marka eşitliğidir.¹¹⁰

7.2.4.2. İlişkisel Pazarlama Davranışı ve Tüketici Davranış Teorileri:

Buradaki alt bölümlerde ilişkisel pazarlama davranışına dahil olacak tüketici motivasyonlarının anlaşılmasına yardım edecek davranış teorilerine göz atılacaktır.

İlişkisel pazarlama davranışında yer almak ve kişisel güdülenmeler şu başlıklar altında açıklanabilir:

7.2.4.2.1. Tüketici Öğrenme Teorileri ve İlişkisel Pazarlama Davranışı:

Pazarlamacı, markasına ilişkin satın alma davranışını, karmaşık karar verme davranışından alışkanlık halinde karar verme davranışına dönüştürebildiği ölçüde

¹⁰⁸ Sheth, a.g.e., s.173.

¹⁰⁹ Aynı, s.173.

¹¹⁰ Aynı, s.174.

başarılı olur. Bu da markayı ve markaya ilişkin bilgileri tüketicilere öğretmekle mümkündür.¹¹¹ Öğrenme teorilerine ilişkin birçok tüketici davranış modeli tüketicilerin zaman içinde nasıl tercih kararı verdiklerini anlayabilmek üzerine odaklanmıştır. Kısaca, bu modeller (Dick & Basu, 1994; Enis & Paul, 1970; Howard & Sheth, 1969; Jacoby & Chestnut, 1978; Sheth, 1967) tüketicilerin zaman içinde satın alım ve tüketim üzerine yaptıkları tercihleri neye göre indirgediklerini açıklamaya çalışır. Tercih daraltımı ya da azaltımının altında yatan güdü, tüketicinin satın alma sürecini basitleştirmek çabasından güç alır. Seçimleri, belirlenen bir tercih kümesine indirgemek bilgileri kolay işlemeyi ve bir bütün olarak seçim işini basitleştirmeyi de beraberinde getirir. Ayrıca, tüketiciler alış veriş ve tüketim işlerini rutinleştirmeye (alış veriş yeri, ödeme biçimi satın alınanın nerede ve ne zaman tüketileceği, nasıl yeniden sipariş edileceği) eğilimlidir.

a) *Satın alma ve tüketme durumlarında verimlilik potansiyeli sonucu tercihleri rutinleştirmeye daha fazla ihtiyaç oldukça tüketiciler ilişkisel piyasa davranışını daha da önemseyecektir.*

Paradoksal olarak tüketiciler tercih süreçlerini rutinleştirme yanlısı gibi görünseler de sıkıldıkları ya da doyuma ulaştıkları zaman sürekli kullandıkları marka ilişkisini terk edebilir.

b) *Tüketiciler ilişkide yenilik ya da değişime gidilmediği takdirde, doyuma ulaşır. Bu durumdaki müşteriler ya da tüketiciler ilişkisel pazarlama davranışını terk edebilir.*

c) *Tüketicilerin başka satın alma ve tüketim durumlarına genelleştirilmiş tepkiler verme çabaları arttıkça ilişkisel pazarlama davranışı kavramı da güncellik kazanır.*

d) *İleriki durumlar için var olan beklentilerin büyüklüğü arttıkça, tüketicinin ilişkisel pazarlama davranışına uyum sağlama eğilimi de artacaktır.*

e) *Tüketici atâleti arttıkça tüketicinin ilişkisel pazarlama davranışına uyum sağlama eğilimi de artacaktır.¹¹²*

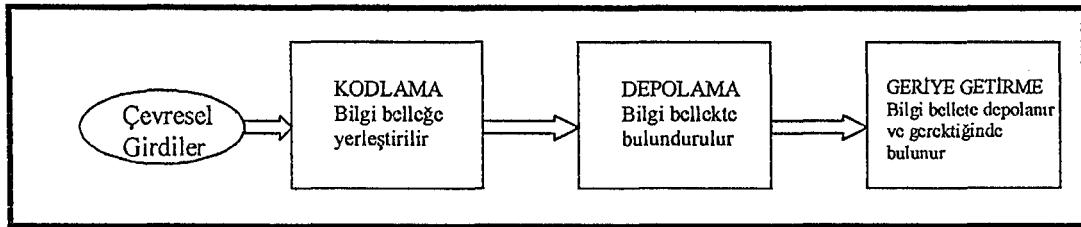
¹¹¹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, *Tüketici Davranışları* (Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Basımevi, 1996), s.54.

¹¹² Sheth, a.g.c., s.177.

7.2.4.2.2. Bilgi İşleme, Bellek ve İlişkisel Pazarlama Davranışı:

Birçok tüketici davranışı araştırmacısı, tüketicilerin karar verirken ellerindeki bilgiyi nasıl değerlendirdikleri üzerine araştırmalar yapmıştır. Bu teorilerin temel argümanı, tüketicilerin bilgi işlemedeki kısıtlı kapasiteleri nedeniyle tercih süreçlerini basitleştirdikleri ve bilgi yüklemesi yaptıkları yönündedir.¹¹³

Tüketicinin verdiği kararda belleğin rolü son derece belirgindir. Bellek, bir tüketicinin daha önceki deneyimlerini ve bilgisini depolayan algısal sistemin bir parçasıdır. İlişkilerde devamlılık tüketicilerin belleklerinde yer eder.¹¹⁴ Bellek süreci şöyle şekillendirilebilir:¹¹⁵



Şekil 8. Bellek Süreci

f) Tercih yaparken bilgi ve uzmanlık ihtiyacı arttıkça tüketicinin ilişkisel pazarlama davranışına dâhil olma eğilimi de artacaktır.

7.2.4.2.3. Algılanan Risk ve İlişkisel Pazarlama Davranışı:

Tüketici davranışı risk azaltımıyla da güdülenebilir. Risk algısı, sonuçların büyüklüğü ve belirsizliğiyle ilişkilidir. Tüketiciler öngörülebilir riski azaltmak için bir dizi strateji uygular. Bu stratejilerin en önemli iki tanesi şöyledir: a- Müşteriler bilgi için dış araştırmalara girer ve tercihlerine karar verir. Kendi durumlarına göre karar verme yetilerini artırır. b- Tüketiciler markalara, ürünlere, alışveriş merkezlerine ya da pazarlamacılara bağımlı hale gelir.¹¹⁶

¹¹³ Aynı, s.178.

¹¹⁴ Aynı, s.178.

¹¹⁵ Yavuz Odabaşı, *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi* (ikinci basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.908, 1998), s.43.

¹¹⁶ Sheth, a.g.c., s.179.

- g) *Gelecekteki tercihlere ilişkin algılanabilir risk fazlalaştıkça tüketicilerin tercih yelpazelerini daraltıp ilişkisel pazarlama davranışına uyum sağlama eğilimleri de artacaktır. Bununla birlikte, risk algısı azaldıkça tüketicinin iş hacimli piyasa davranışına olan eğilimi de artış gösterecektir.*
- h) *Bilişsel tutarlılığı ortadan kaldırmak için yapılacak piyasa seçimi potansiyeli arttıkça tüketicinin tercihlerine uygun inanç sistemleri doğrultusunda ilişkisel pazar davranışına uyum sağlama eğilimi de artacaktır.¹¹⁷*
- i) *Alış veriş sonrası rasyonalize etme potansiyeli arttıkça tüketicinin ilişkisel pazar davranışına uyum sağlama eğilimi de artacaktır.*
- j) ** Tüketicinin toplumsal uyumu arttıkça ilişkisel pazarlama davranışına göre ailesel ve toplumsal kuralları daha fazla kabul etme eğilimi artacaktır.¹¹⁸*
- k) *** İlişkisel pazarlama davranışının kuşaklar arası iletişimi aile uyumlu tüketicilerde daha kalıcı olacaktır.*
- l) *Toplumsal gereklilikleri yerine getirmek ya da toplumsal riskleri azaltmak için yapılacak bir pazar seçimi potansiyeli arttıkça tüketicinin ilişkisel pazarlama davranışına uyum sağlama eğilimi de artacaktır.¹¹⁹*
- m) *Danışma ağlarındaki yöneticiler tarafından önerilecek pazar tercihleri ve ilişkilerine müşterilerin uyum sağlaması daha muhtemeldir.*
- n) *Tüketicilerin topluma uyumu arttıkça tercih daraltımları ve ilişkilere uyum sağlama eğilimi artacaktır. Ne var ki bu duruma ilişkin normlar yoğun bir biçimde uygulandıkça bu duruma karşı çıkma potansiyeli de daha büyük olacaktır.*
- o) *Tüketiciler hükümet tarafından tavsiye edilen pazar tercihleriyle –hele bu tercihler tüketicilerin özel ilgi alanları dahilindeyse- ilişki geliştirip sürdürmeye daha eğilimlidir.¹²⁰*

¹¹⁷ Aynı, s.180.

¹¹⁸ Aynı, s.183.

¹¹⁹ Aynı, s.184.

¹²⁰ Aynı, s.185.

- p) Tüketiciler bağlı oldukları dinsel kurumların önem atfettiği pazar tercihlerine uygun ilişkiler geliştirmeye eğilimlidir. Bunu yaparken, dinlerine olan inançlarını sürdürmek ve ilgilerini arttırmayı amaçlar.¹²¹
- q) Tüketiciler işverenlerinin himâyesindeki pazar tercihleriyle ilişkisel pazar davranışı oluşturmaya eğilimlidir.¹²²
- r) Pazarlamacının uyguladığı politikalar tüketicilerin kişisel gereksinimlerine göre uyum sağlamak için olumlu anlamda dengelenmeye çalışıldıkça tüketiciler de pazarlamacının önereceği tercih daraltımı ya da azaltımını uygulayacaktır.¹²³
- s) Bir kurumun müşteri tercihlerini daraltma gücü arttıkça tüketicinin ilişkisel pazar davranışı eğilimi gösterme olasılığı da artacaktır. Bu durum, söz konusu daraltımın kapris olmamasına ve tüketicinin çıkarlarıyla çatışmamasına bağlıdır.
- t) Kurumsal güçler tüketicilerin ilişkisel pazar davranışını belirlemede toplumsal ya da bireysel güçlerden daha fazla etkiye sahiptir. Bireysel güçlerin ilişkisel pazar davranışına etkisi, kurumsal ve toplumsal güçlere göre çok daha azdır.¹²⁴

7.2.4.3. Müşterileri Farklılaştırma:

Bir kitle pazarlamacısının en önemli bakış açısı, sattığı ürünün bazı farklılıklarını bulmak ve bunu abartarak reklam yoluyla tanıtmaktır. Bu yolla mümkün olduğunca çok müşteri kazanılması umulmaktadır. Herkese aynı mesajı göndermek için güçlü medyayı kullanan kitle pazarlamacısı için ideal dünya, tek bir müşteri tipinin bulunduğu ve ona uygun tek ürünün üretilebildiği dünya olacaktır. Fakat, müşteriler birörnek olmaz. İnsanlar ürünlerden çok daha fazla benzersizdir. Bir müşterinin tek gerçeği kendi kişisel varlığı ve isteğidir. İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen bir

¹²¹ Aynı, s.187.

¹²² Aynı, s.188.

¹²³ Aynı, s.189.

¹²⁴ Aynı, s.185.

pazarlamacı olabilmek için ilk önce bu temel gerçeğin fark edilmesi zorunludur. Daha sonra bu çıkış noktasından hareketle nasıl davranılması gerektiği bilinmelidir.¹²⁵

Müşterilerin nasıl farklı olduğunu görmek işletme açısından çok önemlidir. Farklı müşterilerin belirlenmesinde iki noktaya dikkat edilebilir. Bunlardan birincisi, farklı müşterilerin işletmeden farklı istekleri olacağı, ikincisi de müşterilerin işletme için farklı değerleri olduğudur. Bunu bildikten sonra şu iki soruyu cevaplandırmak gerekir: “Müşterilerin işletmeden istedikleri ve gereksinimleri nelerdir?” ve “Müşterinin değeri nedir?” Aslında, gereksinim ve değer bir arada değerlendirilmelidir. İşletme için müşteri değeri onun ömür boyu değeridir. Müşteri farklılaştırmasındaki önemli ilke, değerlerine göre müşterileri sıralamak, sonra da ihtiyaçlarına göre onları farklılaştırmaktır.¹²⁶

7.2.4.3.1. Yüksek Gelir Getiren Müşteriyi Hedefleme:

Bazı müşteriler diğerlerine göre çok daha fazla kâr getirir. Bazı müşterilere hizmet vermekse hiç kazanç sağlamayabilir. Bazı müşteriler bağlılık eğilimlidir, yani alış veriş yaptıkları işletmeyle sürekli bir ilişki kurmaya çalışır. Bazılarıysa yalnızca alış veriş ânında o işletmeyle ilişkide bulunup rakip işletmelerden sürekli daha iyi ya da uygun teklifler almanın yollarını arar.¹²⁷

İlişkisel pazarlama en fazla kâr potansiyeli olasılığını içeren, müşteri ilişkilerinde ‘devam ve geliştirme’ fırsatı oluşturacak sabit ve değişken maliyetli yatırımlarla müşteriyi ‘cezbetmeyi’ hedefler. Benzer bir biçimde ‘doğru’ müşterileri hedefleme düşüncesi son zamanlarda ilişkisel pazarlama literatüründeki yerini almıştır. Reichheld (1993) ilişkisel pazarlama stratejilerini geliştirmek isteyen işletmelerin, bağlılık gösterme olasılığı en yüksek olan müşterileri tanımlayabilmek için köklü çabalar harcamaları gerektiğini belirtir. Buna göre, USAA işletmesinin otomobil kasko hizmetinden yararlanan askeri müşteri diliminin (ki bu sık karar değiştirme özelliği olan bir müşteri dilimidir) % 98’inin daha sonraki alış verişlerinde de aynı işletmeyi tercih etmiş olması, bu işletmenin entegre merkezi veritabanı ve telefon pazarlama biriminde

¹²⁵ Peppers, 1997, a.g.c., s.95.

¹²⁶ Don Peppers, *Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Bire Bir Pazarlama* ([İstanbul]: Capital, Eylül 1999), s.21.

¹²⁷ Sheth, a.g.c., s.157.

çalışan işçilerinin niteliğiyle açıklanabilir. Bazı kasko işletmeleri için 'yanlış' olabilecek müşteriler -örneğin, mobil askeri personel- USAA için hayli kâr getirici olup bu işletmenin söz konusu gruba yüksek değer vermesini sağlar.¹²⁸

Vurgulanması gereken bir başka önemli noktaysa bazı müşterilerin ilişkisel müşteri olmaktansa iş hacimli müşteri olarak daha fazla kâr sağlayabilecekleri gerçeğidir. Bu yüzden bazı işletmeler ikili stratejiler geliştirmeyi isteyebilir: bazı pazar bölümleri için ilişkisel pazarlama, diğer bölümler için iş hacimli pazarlama. İlişkisel kârlılık kavramında ortaya çıkan durum, pazarlamacılar tarafından, ilişkisel potansiyel taşımayan müşterileri aldatmak için meşru bir zemin olarak değerlendirilmemelidir. Başka bir deyişle, ilişkisel pazarlama bütün müşteriler için uygun değildir, ama diğer stratejiler uygun olabilir. Dahası, çoklu ilişkisel pazarlama stratejileri değişik pazar bölümleri için gerekli olabilir. Pfizer işletmesi bir ilişkisel pazarlama stratejisini kendisine gelen orta ve yoğun reçeteli ilaç kullanıcıları için uygulayabilirken postayla sipariş yoluyla alışveriş yapmayı daha etkili ve uygun bulacak eczacı müşterileri için bir başka ilişkisel pazarlama stratejisini, reçete yazacak doktorlar için bir başka ilişkisel pazarlama stratejisini ve reçeteli ilaçlar dışında alışveriş yapan müşterileri için de buna uygun bir iş hacimli pazarlama stratejisini geliştirmeye gereksinim duyabilir. Diğer yandan, USAA gibi yalnızca hizmetle uğraşan ve müşteri grubu belirli bir işletme, bu gruba dahil olabilecek potansiyel müşterilere kâr getirici ilişkiler kurma amaçlı bir stratejiyle yaklaşacaktır.¹²⁹

7.2.4.3.2. Yüksek Gelir Getiren Müşteriyi Belirleme:

Bunun özünde, bir işletmenin işinin yüzde sekseninin müşterilerinin yüzde yirmisinden geldiğini savunan Pareto İlkesi yatar. Bazı işletmelerde bu oran değişebilir, fakat her işte, müşteriler arasında bazılarını daha değerli kılan kesin farklar vardır.¹³⁰

¹²⁸ Aynı, s.157.

¹²⁹ Aynı, s.158.

¹³⁰ Peppers, 1997, a.g.e., s.109.

7.2.4.3.2.1. Ömür Boyu Müşteri Değeri:

Müşterilerin ömür boyu değerlerini anlayarak, hangilerini elde tutmak ve hangilerinin ilgisini çekmek istendiği konusunda seçici olunabilir. Araştırmalar, müşteri kazanmanın işletme gelirlerini etkileme şeklini şöyle yansıtmaktadır:¹³¹

- Müşteri kazanımındaki % 5 artış, kârın % 125 oranında artmasını sağlayabilir,
- Perakendeci kazanımındaki % 10 artış, satışları % 20 oranında arttırabilir,
- Müşteri ömrünün 3 yıl uzatıldığı durumlarda müşteri başına kâr 3 kat artabilir.

Ömür boyu müşteri değeri, işletmenin müşterisi olduğu zaman içinde müşterinin işletmeye maliyetidir. Müşterilerin ömrü, sektörden sektöre ve aynı işletme içinde de değişiklik gösterebilir. Müşterilerin katkıları neredeyse önemsiz denecek kadar azaldığında, onları canlandırmak için bir şey yapılmazsa, müşterinin ömrünün tükendiği varsayılabilir. Müşteri yaklaşımında şu unsurlar göz önüne alınmalıdır:¹³²

- İyi müşteri sürekli ve yakın zamanda kârlı ürünler satın alan, uzun vâdeli müşteridir,
- Yeni müşteri, ömür boyu değeri henüz anlaşılmadığı için en iyi müşteri haline gelebilir,
- Sürekli alım yapmayan eski müşteri muhtemelen artık müşteri değildir,
- Çalışmayan müşteri, çalışır hale getirildiğinde yeni müşteri gibi davranır.

Ömür boyu değeri, aynı anda edinilmiş bir grup müşterinin davranışlarının incelenmesiyle ölçülür. Bu grup şunlardan oluşabilir:¹³³

- Özel tip müşteriler: aynı sosyo-ekonomik gruptakiler,
- Aynı kaynaktan edinilen müşteriler,
- Aynı tip ürün alan müşteriler.

¹³¹ Linton, a.g.e., s.52.

¹³² Aynı, s.52.

¹³³ Aynı, s.52.

İşletmeler arasındaki alış verişte de aynı yaklaşım kullanılabilir:¹³⁴

- Belli müşteriler ayrılıp bireysel olarak incelenir,
- Farklı grupların davranışları, veritabanları ayrıştırılarak incelenir.

Müşterinin ömür boyu değeri üç aşamada incelenir:¹³⁵

- İzlenecek grup belirlenir,
- Bu müşteri grubunun bütün gelir ve maliyetleri, kampanya ya da sezon dönemlerinde kaydedilir (ya da tahmin edilir)
- Kampanya ya da sezon döneminin katkısı hesaplanır.

Kampanya döneminin değerlendirmesi, kampanya döneminde yaptıkları harcamaların görüldüğü 1000 kişilik bir müşteri grubunun işletmeye sağladığı toplam katkıyı gösteren aşağıdaki tabloya göre yapılmıştır.¹³⁶

Tablo 2. Kampanya Dönemi Değerlendirmesi

Kampanya	Toplam Müşteri Harcaması	Toplam Pazarlama Maliyeti	Toplam Katkı
Bahar 1990	50 Milyar TL.	45 Milyar TL.	5 Milyar TL.
Toplam 1990	75 Milyar TL.	60 Milyar TL.	15 Milyar TL.
Toplam 1991	85 Milyar TL.	65 Milyar TL.	20 Milyar TL.
Toplam 1992	92 Milyar TL.	68 Milyar TL.	24 Milyar TL.
Toplam 1993	107 Milyar TL.	81 Milyar TL.	26 Milyar TL.
Toplam 1994	115 Milyar TL.	86 Milyar TL.	29 Milyar TL.
Genel Toplam	524 Milyar TL.	405 Milyar TL.	119 Milyar TL.

¹³⁴ Aynı, s.53.

¹³⁵ Aynı, s.53.

¹³⁶ Aynı, s.53.

Tablodaki verilerden yola çıkıldığında, müşteri başına ortalama ömür boyu değer 119 Milyon TL. olarak bulunur.

Hesaplamanın daha geçerli olabilmesi için başka unsurlar da değerlendirilebilir. İşletmeler arası ticarete, satış yapanın satış temsilcisi olduğu düşünülebilir. Bu durumda şunları eklemek gerekir:¹³⁷

- Temsilcinin maliyeti,
- Satışa yardımcı olarak kullanılan materyalin maliyeti.

Müşteri ömür boyu değeri, dört önemli hesaplama için kullanılabilir. Bunlar şöyle açıklanabilir:¹³⁸

- **Müşteri edinme maliyet hedeflerinin belirlenmesi:** Bir müşterinin, kendisiyle sadece bir satışlık ilişki kurulmasından daha değerli olduğu düşünüldüğünde, maliyet, ilk satış için ayrılardan fazla olacaktır. Müşteri edinmek için fazla harcama yapmak zararlı olabilir. Müşteri edinmenin mâkûl maliyeti, o müşteri için tahmin edilen ömür boyu değerinin yarısını geçmemelidir.
- **Müşteri edinme fonlarının dağıtılması:** Farklı müşteri edinme kaynakları, farklı ömür boyu değerleri oluşturacaktır. Bu değerler saptandığında, en iyi kaynak üzerine daha çok harcama yapılması tercih edilebilir.
- **Müşteri edinme tekliflerinin seçilmesi:** Bir müşterinin ömür boyu değeri, ilk yaptığı alımın tipine ve değerine bağlıdır. Bu, hangi ürün ve tekliflerin sunulacağıyla ilgili kararları belirler.
- **Müşteri sürekliliğini sağlama faaliyetlerinin desteklenmesi:** Müşterilerin ömür boyu değerleri bilindiğinde bu, onları kazanmak için ne kadar çaba gösterileceğine karar verilmesini sağlayacaktır. Bütün müşterilere sahip olmak gibi kesin bir yargı yoktur. Bu nedenle çalışmalar, en fazla değer yaratan müşterilere yönlendirilmelidir.

¹³⁷ Ayn, s.54.

¹³⁸ Ayn, s.54.

7.2.4.3.2.2. Decile Analizi:

Katalog işletmeleri, kredi kartı işletmeleri ve diğer doğrudan pazarlamacılar, 'Decile Analizi' diye adlandırılan bir yöntemi kullanmaktadır.¹³⁹ Burada izlenen yol, müşterileri eşit sayıda on gruba bölmek ve daha sonra onları işletmedeki değerlerine göre sıralamaktır. Müşteriler öncelikle, onların gelecekteki değerlerini pazarlamacıya yansıtacak şekilde tasarlanmış bazı kriterler yoluyla sıralanmıştır. Sonra, bu sıralamada yer alanlar, her birini eşit sayıda müşterinin oluşturduğu on gruba ayrılmıştır. Böylece pazarlamacı, en değerli bir ya da iki 'decile' oluşturan müşterilerle, daha az değerli 'decile' oluşturan müşteriler arasındaki farkları analiz etmeye başlayabilir. Bir işletmenin kârının % 50 ya da 85'inin sadece en üst bir ya da iki gruptan sağlandığını ortaya çıkarmak, böyle bir analiz için alışılmışın dışında bir sonuç değildir.¹⁴⁰

'Decile Analizi' günümüzde, en çok postayla sipariş yöntemiyle çalışan işletmeler ve benzerleri tarafından kullanılırken diğer işletmeler bunu ilişkisel pazarlama yöntemine uyarlayacakları için giderek önem kazanacaktır.¹⁴¹

¹³⁹ Peppers, 1997, a.g.e., s.109.

¹⁴⁰ Aynı, s.110.

¹⁴¹ Aynı, s.111.

İKİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİSEL PAZARLAMA ARACILIĞIYLA MÜŞTERİ BAĞLILIĞI YARATMANIN YOLLARI

İkinci bölümde, müşteriyle işletme arasında sağlıklı, verimli, kârlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasını amaçlayan ilişkisel pazarlama yaklaşımının bunu nasıl gerçekleştirebileceği incelenecektir.

1. MÜŞTERİ BAĞLILIĞINDA TATMİNİN ÖNEMİ:

1.1. Müşteri Bağlılığı ve Tatmininin Anlamı:

Müşteri bağlılığı, müşterinin gelecekte, daha önceden bildiği ya da kendisine önerilen ürünü yeniden satın almayı istemesi ya da yeniden satın alma eğilimine yoğun biçimde yönelmesi ve katılmasıdır.¹⁴² Müşteri tatmini, bir ürünün müşterinin beklentilerini ne derecede karşılayıp karşılamadığıdır.¹⁴³ Tatmin sağlamanın temel koşulu, müşterinin doyurulmamış gereksinimlerini karşılayabilmektir.¹⁴⁴ Tatmin, müşteriye bağımlılığa yöneltir. Tatmin olmayan müşteriye hem pazar kaybına hem de büyümeye engel olur. Bir araştırmaya göre, tatmin olmayan her 10 müşteri, 3500 olası müşterinin kaybına neden olmaktadır. Müşterinin beklentileri ürünü algılayışından büyükse müşteri tatmin olmaz, küçükse tatmin olur. Müşteri tatmini aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi formüle edilebilir.¹⁴⁵

¹⁴² Murat Hakan Altıntaş, *Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine* (Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım, Ekim 2000), s.29.

¹⁴³ Minâ Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, Haziran 1997), s.41

¹⁴⁴ Can Polat, "Müşteri Velinimettir," *Power*, (Nisan 1998), s.135.

¹⁴⁵ Özevren, a.g.e., s.41.

Tablo 3. Müşteri Tatmini

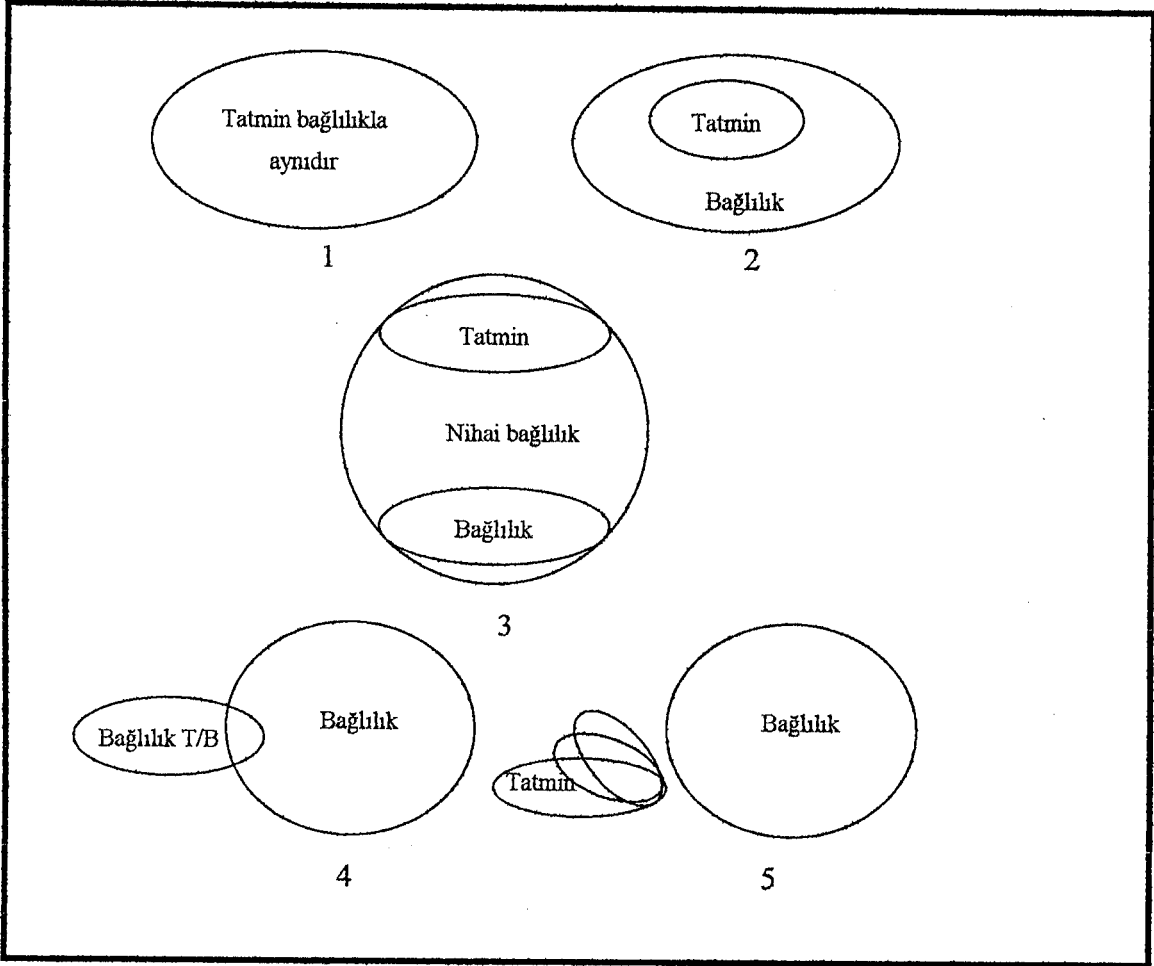
Müşteri Tatmini		Beklenti		Algılama
MT	=	B	-	A
Değerlendirme:				
B	>	A	İse	Müşteri tatmin olmamış
B	<	A	İse	Müşteri tatmin olmuş
B	=	A	İse	Tepki yok

Reichheld & Sasser (1990) hizmet endüstrilerinden oluşan bir yelpaze içinde yaptıkları bir araştırmada, müşteri tatminsizliğini azaltan işletmelerin hızlı bir biçimde kârlarını artırdıklarını göstermiştir. Yirmi dört endüstri kolunda yer alan yüzden fazla işletmeyi inceleyen araştırmacılar, bunların, müşteri tatminsizliğini yalnızca % 5 oranında azaltmakla kârlarını % 25'ten % 85'e kadar değişen oranlarda artırdıklarını bulmuşlardır. Söz konusu başarılı işletmeler yalnızca bağlı müşterilerinden daha fazla gelir sağlamakla kalmamış, mevcut müşteriyle ilişkilerini sürdürmeleri, yeni müşteriler edinmekten çok daha az harcama yapmalarını sağlamıştır. Bir kredi kartı işletmesi üzerinde yapılan inceleme, % 20'den % 10'a çekilen müşteri tatminsizliği oranının, ortalama müşteriyle ilişki süresini beş yıldan on yıla ve aynı ortalama müşterinin kümülatif katma değerini 135 dolardan 300 dolara çıkardığını göstermiştir. Söz konusu tatminsizlik oranı % 5'lik bir düşüş daha gösterdiğinde ortalama ilişki süresi 20 yıla, ortalama kümülatif katma değer ise % 75 artarak 300 dolardan 525 dolara yükselmektedir. (Reichheld & Sasser, 1990)¹⁴⁶

¹⁴⁶ Sheth, a.g.e, s.152.

1.2. Bağlılık ve Tatmin Arasındaki İlişkisel Model:

Tatmin bağlılık ilişkisinde tam bir ayrışım görülmemekle beraber beş ilişki düzeyinin varlığı söz konusudur. Bu ilişki düzeyleri aşağıda gösterilmektedir:¹⁴⁷



Şekil 9. Bağlılık ve Tatmin Arasındaki İlişki Modeli

Birinci düzeyin temel varsayımı, müşteri tatminiyle müşteri bağlılığının, benzer kavramın aynı manifestoları şeklinde olduğudur. İkinci düzey, müşteri tatmininin müşteri bağlılığının çekirdek kavramı olduğunu açıklamaktadır. Üçüncü düzey, müşteri tatmini ve basit anlamdaki müşteri bağlılığını nihai bağlılığın unsurları olarak ele almaktadır. Dördüncü düzey, müşteri tatminin bazı fonksiyonlarının müşteri bağlılığında da bulunduğu ve bunların müşteri bağlılığı için temel olmamakla beraber,

¹⁴⁷ Altıntaş, a.g.e., s.26.

bunun parçası olduğunu ve önemli yer tuttuğunu ortaya koyar. Beşinci düzeyse müşteri tatmininin müşteri bağlılığına ulaşmanın bir başlangıcı olduğunu göstermekte ve bağlılığın tatminden bağımsız olabileceğini, tatminin bağlılığı etkilemeyeceğini açıklamaktadır.¹⁴⁸

2. İŞLETMELERİN MÜŞTERİ MERKEZLİ YAKLAŞIMI:

İşletmenin sadece müşteriyile gelecekteki iş ilişkilerine rehberlik etmesi değil, aynı zamanda müşteriye özel kişisel ihtiyaçları öğrenmesi güdülenmelidir. Bu, müşteriyle işletmenin, bir kerelik satış yerine sürekli tekrarlanan ve gittikçe artan tatmin düzeyinin sağlandığı bir ilişkiye girmesine olanak verir.¹⁴⁹

İşletmeler mevcut müşterilerini 'sürekli müşteri' haline dönüştürmek için çabalamalıdır.¹⁵⁰ İşletmenin bütün bölümleri, müşterinin tercihini kazanmaya odaklanmalıdır. General Electric'in ünlü genel müdürü Jack Welch, bütün çalışanlarının, hangi bölümde çalışıyor olursa olsun, müşteriyi memnun etmek ve elde tutmak konusunda ne kadar etkili olabileceklerinin bilincinde olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu, "Müşteri merkezli düşünmüyorsan, hiç düşünmüyorsun" anlamına gelmektedir.¹⁵¹ İrlandalı süpermarket girişimcisi Feargal Quinn'in müşteriye yaklaşımı, dünyanın çeşitli yerlerinden birçok yöneticiyi onun sitemini incelemek üzere başkent Dublin'deki işletmesini ziyaret etmeye zorlamıştır. Quinn, müşteriye yakınlaşmak konusunda şöyle demektedir:

"Müşteri merkezli olmak her şeyden önce, müşteriye iş dünyasındaki insanların genelde yaklaştıklarından daha çok yaklaşmak demektir. Neden mi? Çünkü müşteriyi geri getirecek kararları vermek için müşteri gibi düşünmek gerekir. Yani, gerçek bir

¹⁴⁸ Aynı, s.28.

¹⁴⁹ Peppers, 1999, a.g.e., s.230.

¹⁵⁰ F. Sedef Seçkin, "Eldeki Müşteriyi Sürekliye Dönüştürün," *Capital*, Sayı: 6, (Haziran 1999), s.166.

¹⁵¹ Philip Kotler, *Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*. Çeviren: Ayşe Özyağcılar (İstanbul: Sistem Yayıncılık 258, Ekim 2000), s.28.

müşteri gibi olmayı başarabilmelisiniz. Müşterinin durduğu yerden pazar tamamen başka görüldüğü için, bunun ne kadar zor bir şey olduğunu çoğu kişi anlayamıyor. Bizde, üst düzey yöneticilerimizin, ayda bir kez kendi alışverişlerini yapmalarını gerektiren bir kural vardır. Bu onlara, alışverişin nasıl bir şey olduğunu müşterinin bakış açısıyla görme fırsatı veriyor. Aceleniz olduğu bir anda dört dakika kuyrukta beklediğinizde, dört dakikanın ne kadar uzun bir zaman olduğunu anlıyorsunuz. Kuyruk sorununa, yönetimin bakış açısından daha farklı şekilde bakabiliyorsunuz.”¹⁵²

Yine, iki eksenli streç film üretim sistemlerinde dünya lideri üreticisi olan Brückner’in müdürü Dr. Wolfgang Pinegger şöyle demektedir:

“Dünyadaki her müşterimizi tanıyorum ve her birini ziyaret ettim. Bu ziyaretler aracılığıyla kurduğum doğrudan ilişkiler paha biçilmez bir değere sahiptir.”¹⁵³

Müşterilerin düzenli olarak ziyaret edilmesi müşteri bağlılığını artırır. Özellikle ziyaret sırasında sorular tam ve doğru olarak yanıtlandığında ve itirazlar uygun karşılıklarla giderildiğinde müşterinin doyumunu artacağından işletmeye bağlılığı da artar. Aksi halde bağlılık azalır.¹⁵⁴

Kahramanmaraşlı işadamı Serdar Bilgili, İstanbul’da işletmeye açtığı Park Otel’de, Radisson SAS Grubu ile birlikte müşteri tatminini en üst düzeye çıkarmayı amaçlamıştır. İşin özünü ise tatmin olmayan müşteriye parasını iade etmek oluşturmaktadır.¹⁵⁵

Müşteri merkezli yaklaşımı benimseyen American Airlines, çeşitli araba kiralama işletmeleri ve Hilton otelleriyle ortaklıklar kurarak, müşterilerinin, satın aldıkları hizmetlerde daha düşük ücret ödemesini sağlamıştır. Müşteri tatminini, sık uçma

¹⁵² Mike Johnson, **Gelecek Binyılda Yönetim**. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları, Eylül 1996), s.82.

¹⁵³ Hermann Simon, **Dünyadaki En Başarılı Gizli Şampiyon Şirketler**. Çeviren: Savaş Tümiş (İstanbul: Beyaz Yayınları 54, Mart 1999), s.151.

¹⁵⁴ Sahavet Gürdal, **Satış Yönetimi** (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 956, Cilt: 1, Ekim 1996), s.174.

¹⁵⁵ F. Sedef Seçkin, “Müşteri Memnuniyetinde Kotler Stratejisi,” **Capital**, Sayı: 8, (Ağustos 1999), s.160.

programının üstünlüklerini ön plana çıkararak, iniş ve kalkış saatlerini zamanında gerçekleştirerek arttırmıştır.¹⁵⁶

2.1. Müşteri Merkezli Örgütlenme:

İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen işletmenin genel stratejisi ürün merkezli değil, müşteri merkezli bir strateji olmak durumundadır.¹⁵⁷ Strateji, daha iyi olmak değil, farklı olmakla ilgili bir kavramdır. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmekten başlamak yerine “Müşteri ne istiyor?” sorusuyla başlamak stratejik açıdan farklı açılımlar getirmektedir.¹⁵⁸ Farklı bir stratejik yaklaşım içine girmek ve farkı yaratmak isteyen işletmelerin yapması gereken şey, “Müşterim tam olarak hangi yönde ve ne şekilde değişiyor?” sorusunu detaylı olarak tartışmaktır. Burada yapılan, bütün stratejik düşünme sürecine öncelikle müşteriden başlamaktır. Bugünün dinamik müşteri öncelikleri dünyasında bunun dışındaki hiçbir yaklaşım işletmeleri fazla uzağa götüremez.¹⁵⁹ Müşteri merkezli olabilmek için “Müşterim tam olarak hangi yönde ve ne şekilde değişiyor?” temel sorusundan sonra sorulması gerekenler şunlardır:¹⁶⁰

- Müşterilerimiz kimlerdir?
- Bunların öncelikleri nasıl değişiyor?
- Müşterilerimiz kimler olmalıdır? (kârlılığa göre kategorizasyon)
- Bu her yeni segmentteki müşteriye nasıl değer katabilirim?
- Bu müşterilerimin birinci tercihi haline nasıl gelebilirim?
- Kâr modelim nedir? Ne olmalıdır?
- Mevcut iş modelim nedir?
- Bu model müşteri önceliklerine uygun mudur?
- Değilse iş tasarımı nasıl olmalıdır?

¹⁵⁶ Arthur Andersen, “Satışta Başarının Sırları,” *Power*, (Nisan 1999), s.66.

¹⁵⁷ Kırım, a.g.e., s.74.

¹⁵⁸ Aynı, s.75.

¹⁵⁹ Aynı, s.76.

¹⁶⁰ Aynı, s.77.

- Gerçek rakiplerim kimlerdir?
- En güçlü rakiplerimin iş tasarımları nedir?
- Müşterimin birinci tercihi olmam için gereken iş tasarımı ne olmalıdır?
- Bundan sonraki iş tasarımı muhtemelen ne olabilir?

Aşağıdaki tabloda sorulan soruların değerlendirilmesi işletmenin müşteri merkezli yaklaşım benimseyip benimsemediği hakkında bir fikir verecektir. Buradaki 25 adet yargı cümlesinin her biri 1 ile 10 arasında puanlanmalıdır. En düşük değer 1, en yüksek değer 10'dur. "Fikrim yok" ya da "Benimle ilgili değil" kanısı uyandıığında soru yanıtlanmamalıdır.¹⁶¹

Tablo 4. Müşteri Merkezlilik Testi

Yargı Cümlesi	Puan									
Müşteriye, ürünün sağlayacaklarının tamamını vermeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek için satış öncesi benimle görüşmesini sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bir ürünün müşteri için uygun olup olmadığından emin değilsem, onu satın alması için baskı yapmam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşteri gözünde saygınlık yaratmak için özen gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşteriyi baskıdan daha çok bilgi ile etkilemeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşteriyi tatmin etmek, elimden geldiğince çok satmaktan benim için daha önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bir müşterinin ihtiyaçlarını keşfetmeye çalışmaktansa daha fazla mal almasını sağlamaya çalışmam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterilerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bir müşterinin ürünler hakkındaki sorularını elimden geldiği kadar doğru yanıtlarım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterileri memnun etmek için onlarla aynı fikirde, duygularda olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşteriyi bir dost ve ortak olarak görürüm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterinin satış sonrası ihtiyaçlarının ne olduğunu bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¹⁶¹ Odabaşı, 2000, a.g.e., s.27.

Müşterinin şikayetlerini çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşteriyi problemin çözümüne yardımcı olacak bir ürünle karşı karşıya getiririm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterinin daha iyi karar vermesini sağlamak için müşteriyi karşı görüşte olmamaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşteri için en yüksek değeri yaratmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ürünü, bir müşteriye tanımlarken gerçeği müşteri önüne sererim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterinin ihtiyaçlarını keşfetmeden önce müşteriyi ürün hakkında konuşmaya başlamam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterinin satın alabileceğinden fazla olacağını düşünsem bile, çok miktarda satın alması için iknaya çalışmam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kalite anlayışımızı müşterilere aktarmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterileri tatmin ederek amaçlarıma ulaşmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterilere ürün önerirken, onları satın almaya ikna edebileceğim ürünleri değil, onları uzun süre tatmin edebilecek ürünleri seçerim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hangi ürün türünün müşteriye en fazla yararlı olacağını bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşterinin zaaflarına karşı uyanık olur ve bu zaafı satın almasında baskı aracı olarak kullanmam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Müşteriyi uzun ve verimli bir ilişki kurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Değerlendirmede en yüksek puan (25x10) 250 olacaktır. Bu sonuca yakın işletme çok iyi durumdadır. Düşük puan alınan noktalarda nasıl gelişmeler yapılabileceği belirlenip, yeni yaklaşımlar oluşturulmalıdır.¹⁶²

Her biriminde amaç bütünlüğü yaratma görüşüyle uygulamaya konulması gereken misyon ifadeleri de işletmenin müşteri merkezli yapılanıp yapılanmadığını göstermektedir. Örneğin, Avustralya'daki ANZ bankasının şubeleri için hazırlanan misyon ifadesi şöyledir.¹⁶³

¹⁶² Aynı, s.28.

¹⁶³ Christoper, a.g.e., s.42.

- Sadece kaliteli müşteri hizmetleriyle bilinmemek, fakat bununla ünlü olmak,
- Müşterilerimizi tanımak,
- Onlara istedikleri hizmet ve ürünleri vermek,
- Ve bunu herkesten iyi yapmak.

Bilgisayar işletmesi IBM'in kurucusu Tom Watson, kendi işletmesinin felsefesini, "IBM hizmet demektir." cümlesinde açıkça ifade etmiştir. Watson tarafından tanımlanan felsefe çok basittir ve sadece iyi bir hizmet işletmesi olmayı değil, dünyanın bütün endüstri alanlarında en iyi hizmet işletmesi olmanın amaçlandığını ifade etmektedir. Watson, temel felsefelerinin, teknolojik ve ekonomik kaynaklardan ve işletmenin yapısından çok performansı ile ilgili olduğunu savunmuştur.¹⁶⁴

Tablo 5, öncü bir Kanada bankası olan Royal Trust Bank'ın misyon ifadesini göstermektedir. Royal Trust Bank, müşteri hizmetinin stratejik seviyedeki önemini ve lider ilişkisel banka rolünde olduğunu fark etmiştir. Misyon ifadeleri kağıt üstünde boş ifadelerden oluşabilir ya da bir işletmenin önemli değerlerini yansıtır. Royal Trust Bank'ta bir ilişkisel stratejinin önemi, temel iş amaçlarının gerçekleştirileceği öncelikler olarak vurgulanmıştır.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Aynı, s.36.

¹⁶⁵ Aynı, s.38.

Tablo 5. Royal Trust Bank'ın Misyon İfadesi

<p>Royal Trust Bank</p> <p>Misyon İfadesi</p> <p>Misyonumuz, gelişmekte olan şirketler, refah üreten girişimciler ve profesyonel bireyler için düzenlenmiş seçkin kredi ve yatırım araçları ile hizmetleri sağlamaya odaklanarak İngiltere'deki lider konumumuzu güçlendirmektir.</p> <p>Müşteri, çalışan ve hissedarlarımız için servet yaratacağız.</p> <p>Amacımızı;</p> <p>Müşterilerimizin güvenini ve tatminini:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaliteli ürünler ve isabetli tavsiyeler, • Güçlü iletişim, • Etkili yönetim yoluyla <p>Çalışanlarımızı:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eğitim, • Yetkileri oranında sorumluluk sağlama, • Performanslarının fark edilmesini sağlama yoluyla <p>Hissedarlarımızın güven ve desteğini:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sağduyu, • Öngörü, • İlerleme yoluyla <p>Gerçekleştireceğiz.</p>

Yönetim düşünürü Peter Ducker, müşteriye odaklanmanın önemini şöyle özetlemiştir.¹⁶⁶

¹⁶⁶ Christopher, a.g.e., s.40.

“İşin ne olduğunu belirleyen müşteridir. Ekonomik kaynakları paraya dönüştüren müşterinin bir ürün ya da hizmet için ödeme yapma istekliliğidir. Üretim, işte, öncelikli önem taşımaz. Müşterinin satın aldığıyla değer olarak düşündüğü şey asla bir ürün değildir. O her zaman faydadır, yani ürünün ve hizmetin müşteri için sağladığı faydadır. Müşteri bir işin kurulmasını ve varlığını korumasını sağlar.”

Müşteri odaklı yaklaşım, bilgisayar işletmesi International Computers Limited (ICL) tarafından şöyle ifade edilmiştir.¹⁶⁷

- Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentileri bizim düşüncelerimizi koşullandırmalı ve bütün planlarımızı yönetmelidir,
- İşletme içindeki bütün birimler, müşterilerine karşı aynı tutumu belirlemek zorundadır,
- Müşterilerimize yüzde yüz kalite, güvenilirlik ve hizmet borçluyuz,
- ‘Sıfır hata’ standardımız müşterilerimize bağlılığımızı gösterir. Daha azıyla yetinemeyiz,

Yaptığımız her şeyde müşteri en önde gelir. Sorunlarımızın, müşterilerimizin sorunlarını anlama ve çözmemizi engellemesine asla izin vermemeliyiz.

2.2. Müşteriye Değer Sağlama:

Değer, ürünün yarattığı toplam faydadır. Müşteriye daha fazla değer sağlamak için fayda artırılmalıdır.¹⁶⁸

McKinsey & Company, kendi geleneksel iş görüşlerinden, işi değer dağıtımıyla ilgili olarak gören bir görüşe geçiş yapan şirketleri kabul eden ‘değer dağıtım dizisi’ olarak adlandırılan bir çerçeve geliştirmiştir. Bu, müşterilerin tatmin sözü aldığı ve ürünleri sadece onlara değer kazandırdığı için satın aldıkları fikri üzerine kurulmuştur. Değer dağıtım dizisi üç önemli aşamadan oluşur: değer seçimi, değer verilmesi, değerle iletişim.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Aynı, s.40.

¹⁶⁸ Altıntaş, a.g.e., s.93.

¹⁶⁹ Christoper, a.g.e., s.56.

- **Değer Seçimi:** Müşteriler, ürünleri ve hizmetleri üstün bir değer arz ettiklerine inandıkları için seçmektedir. Buradaki önkoşul, müşterinin satın alma gücü ve sürecidir.
- **Değerin Verilmesi:** İkinci basamak üstün değer yaratan bir ürün-hizmet paketini geliştirmektir. Bu; ürün kalitesi, performans, hizmet maliyeti, fiyat yapısı, üretim maliyeti ve esnekliği gibi ögelere odaklanmayı gerektirmektedir.
- **Değerle İletişim:** Müşterileri, sunulan değerlerin rakiplerinkinden daha iyi olduğuna ikna etmeyi gerektiren tutundurma faaliyetinin çeşitli yönlerini içermektedir. Sadece satış tutundurma, reklam ve satış gücü konularını değil, aynı zamanda bir hizmet sağlama gereksinimini de kapsamaktadır. Yüksek seviyede güvenlik ve güvenilirliğin temsilcisi Volvo tarafından sunulan değer, üst sınıf müşterilerde üstün bir değer olarak algılanmaktadır.

Müşterilere ürünün kullanımından doğan değer de gösterilmelidir. Ürünün özelliği, ürün ya da hizmetin kendisidir. Fonksiyon, o ürün ya da hizmetin ortaya koyduğu eylemdir. Fayda, özellik ve fonksiyonun kullanımının ortaya koyduğu üstünlüktür.¹⁷⁰ Örneğin, bir databankın adres defteri onun özelliği, bu deftere gerekli bilgilerin kaydedilebilmesi fonksiyonu, databank kullanıcısının bu bilgileri aklında tutmak zorunda olmaması da faydasıdır. Müşterilerin talep ettikleri, bu faydanın arzıdır. Bu arzın algılanan değeri, müşterinin ödeyeceği maksimum fiyatla ifade edilebilir. Müşteri için değer, ürünün, müşterinin değer zinciri üzerindeki etkisiyle ölçülür. Sunulan değer, artan bir performans ve yarar ya da daha düşük müşteri maliyetleri sağlıyorsa müşteri açısından belirli bir katma değer yaratıyordur. Herhangi bir ilişkiyel pazarlama programının başlangıç noktası, sunulan değerın vurgulanması olmalıdır.¹⁷¹

Marka imajı, sunulan değerinin artmasındaki önemli öğelerden biridir. Marka imajının değeri, Pepsi ve Coca Cola için yapılan lezzet testiyle gösterilmiştir. Araştırmada, gözleri açık deneklerin %65'i Coca Cola'yı, %23'ü Pepsi'yi tercih ederken %12'si bunların eşit olduğunu söylemiştir. Gözler kapalı yapılan aynı teste,

¹⁷⁰ Zig Ziglar, *Ziglar'ın Satış Yöntemleri*. Çeviren: Selim Yeniçeri (İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999), s.197.

¹⁷¹ Payne, a.g.e., s.6.

deneklerin %44'ü Coca Cola'yı, %51'i Pepsi'yi tercih etmiş ve böylece Pepsi tercih oranı %200 artmıştır.¹⁷²

İki farklı kontrol testinde tüketicilerden farklı sonuç elde edilmiştir. Bu, müşterilerin hem içeceği hem de markayı test ettiklerini göstermektedir. Marka imajı, Coca Cola'nın şişesini ve logosunu gören müşteriler için ürüne değer katmaktadır. Müşterilerin kafasında olumlu marka imajının oluşturulması sunulan ürüne katma değer sağlar. Güçlü marka sahipleri bu yolla ürünleri için yüksek fiyatlar isteyebilmektedir.¹⁷³

3. GÜVEN YARATMA:

Güven kavramı belki de bir işletme için en önemli pazarlama ögesidir. İlişkisel pazarlamacılar şu yollarla güven sağlar:

3.1. İletişim Kanallarını Açık Tutma:

Müşteri istediği ân işletmeye ulaşabilmeli ve işletme müşteriden bilgi akışı sağlayacak donanımına sahip olmalıdır. Teknolojik donanım, müşteriyi iletişim sürecinin pasif izleyicisi durumundan çıkartarak aktif katılımcı olmaya zorlar.¹⁷⁴ Maritz Marketing Research tüketiciler üzerine yaptığı bir araştırmada, katılımcıların % 80'inin bir işletmede müşterilerle bağlantıyı koparmamanın önemli olduğunu düşündüğünü; % 87'sinin bağlantı koparmama eğilimli bir işletmeden alışveriş yapmaya yatkın olduğunu bulgulamıştır.¹⁷⁵

Müşterilerle etkileşimi sağlayan birçok yeni ve ilginç mekanizma vardır. Bugün birçok işletmenin başarısız olmasına neden olan etkileşimin mekanizması değil, stratejisidir. Birçok işletmenin internet sitesi ziyaretçilerine bilgi sunan karmaşık elektronik panolardan başka bir şey değildir. Site operatörlerinin çoğu müşterileriyle

¹⁷² Christoper, a.g.e., s.60.

¹⁷³ Aynı, s.60.

¹⁷⁴ İlker Bıçakçı, *İletişim ve Halkla İlişkiler, Eleştirel Bir Yaklaşım* (Ankara: MediaCat Yayınları, 1998), s.15.

¹⁷⁵ Sheth, a.g.e., s.164.

etkileşim için henüz bu sisteme güvenmemektedir. Bir müşteriyle bire bir etkileşimde bulunmak, bir işletmenin ilişkisel pazarlama yaklaşımını uygulamasını sağlar. Etkileşim, bir işletmenin, tek bir müşteriyle görüşebilmesini mümkün kılar.¹⁷⁶ İşletmeler etkileşim yoluyla müşterilerin istek ve gereksinimlerini öğrenerek, bu süreci bilgiye dönüştürür. İşletmeler, müşterilerinden aldıkları bu bilgileri üretim yetenekleriyle birleştirerek benzersiz sunumlar yaratma fırsatını yakalayabilir. Benzersiz sunumlar işletmeye rakiplerinin elde edemeyeceği bir müşteri bağlılığı ve müşteriye elde tutuma olanağı yaratır. Buna göre, etkileşim = bilgi; bilgi = bağlılık; bağlılık = kâr denebilir.¹⁷⁷

Etkileşim mekanizmaları, telefon, yüz yüze konuşma ya da posta gibi araçlardır. İlişkisel pazarlama yaklaşımını benimseyen işletme, müşterilerle etkileşim kurabilmek için bütün güncel ve olası kitle iletişim araçlarını bilmek zorundadır. Müşteri ve işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırabilecek araçlar şöyle sıralanabilir:¹⁷⁸

- Baskı ve posta: Posta, katalog, broşür ve kupon gibi basılmış metaryeller,
- Telefon (Sesli): Sesli telefon çağrıları,
- Telefon (Sessiz): Faks ve veri aktarımı,
- On-line servis sağlayıcıları: İnternet siteleri, internet ve diğer benzer sistemler,
- Doğrudan, yüz yüze: Personel satış ziyaretleri ve toplantılar,
- Satın alma noktaları: Kiosklar, kart okuyucuları ve kasadaki bilgisayarlar,
- Kablosuz: Çağrı cihazları ve cep telefonları.

Yukarıdaki iletişim araçları listesindeki cihazların tamamı müşteriyle iletişim kurmak için uygundur.

¹⁷⁶ Peppers, 1999, a.g.e., s.255.

¹⁷⁷ Kırım, a.g.e., s.168.

¹⁷⁸ Peppers, a.g.e., s.259.

3.2. Dinleme:

Konfiçyüs, “Dinlemekten akıl, söylemekten pişmanlık doğar.” demiştir.¹⁷⁹ Dinlemek ilişkişel pazarlama yaklaşımını benimseyen işletmeye hem bilgi akışı, hem güvenilirlik, hem de müşteriye tatmin etme olanağı sağlar.

British Airways müşterileri dinleme konusunda itibar sahibidir. İşletme yöneticisi Sir Collin Marshalls, müşteriye nasıl dinlediklerini şöyle anlatmaktadır:¹⁸⁰

“Ben de dahil olmak üzere birçok üst düzey yöneticimiz, Londra etrafında ve dünyada uçarken ve seyahatleyken bilinçli olarak birçok yolcumuzla konuşmaya çalışırız. Ayrıca sürekli mevcut ürün ve hizmetlerimizi iyileştirmede/geliştirmede yardımcı olacak ve daha uzun dönem için geliştirilecek hizmetleri belirlemek için müşteri forumları düzenleriz. Bu forumlarda müşterilerimizin hayallerini, kızıgnlıklarını, heyecanlarını ve fikirlerini ortaya koymalarını isteriz. Böylece hem mevcut hem de yeni oluşan konulardaki düşüncelerini öğreniriz.”

3.3. Kişisel Bilgileri Koruma:

İşletmenin veritabanındaki bilgileri koruması ve onları müşteriden izin almadan başkalarıyla paylaşmaması güvenilirliğini gösterir. Günümüzde birçok tüketici istemeden aldığı sayısız mektup, elektronik ilet, telefonda şikâyet etmektedir. Müşteri, herhangi bir yere verdiği kişisel bilgilerinin başkaları tarafından kullanıldığını görmektedir. İşletmeler arasında veritabanları satışı söz konusudur. Bu tür eylemleri sürdüren işletme müşterinin güvenini kaybettiği gibi iş etiği bakımından da doğru davranmamaktadır.

3.4. Telâfi Etme:

Zararı telâfi etme, güven inşa etmede önem taşıyan bir başka ögedir. Aldığı ürün ya da hizmetten tatmin olmayan müşteri, garanti mekanizması yoluyla uğradığını düşündüğü zararı tazmin etmek isteyebilir. Böyle bir durumda, söz konusu

¹⁷⁹ Veysel Dinler, *Doğu Bilgilerinden Özdeyişler* (İstanbul: Beyaz Yayınları, Kasım 1999), s.59.

¹⁸⁰ Öztürk, a.g.e., s.147.

mekanizmanın iyi işlemesi, işletmenin aldatıcı olmadığını gösterir. Garantiler ayrıca işletmeyi sık sık para iade etmenin maliyeti ve utancından kurtulmaya zorlar.¹⁸¹

3.5. İş Etiği:

Müşterileriyle nitelikli ilişkiler inşa etmeyi hedefleyen işletmeler yasaların gerektirdiğinden daha yüksek bir davranış standardıyla hizmet etme amacı taşımalıdır. İlişkisel pazarlamacılar her politika ve stratejiyi bir dürüstlük testinden geçirmeye hazırlıklı olmalıdır.¹⁸²

Bazı pazarlamacıların ilişki kurmak için yaptıkları faaliyetler ilişkilere zarar vermektedir. Çünkü işletmeler müşterilerle yakın ilişkiler kurmak adına, ilişki kurma temellerini gözardı edebilmektedir. Belki de ilişki kurmanın gerçekten ne anlama geldiğini bilmemektedir.¹⁸³

İşletmelerden gelen önerilerin fazlalığına ve onların birbirlerini kötülerine şaşırmış bir müşteri: "A telefon işletmesiyle çalışmaya başladım, daha sonra B şirketine geçtim. İkinci şirketten, 'transferim' için şu anda hatırlamadığım bir ödül aldım. A şirketi geri gelmem için bana tekrar ödeme yaptı. Sanki bir av havyanı gibiydim. Elli dolar oradan, elli dolar buradan... A şirketini bırakmam için bir de yüz dolar... O dönemlerde kolej öğrencisiydim ve para mükemmeldi. Ama bu çılgıncaydı. Her iki taraftaki satış elemanları, onlar için çok önemli bir müşteri olduğumu söylemeye devam etti. Kim ödüyorsa onun müşterisi oluyor, hiçbir işletmeyle ilişki geliştirmiyor, sadece para alıyordum." demiştir.¹⁸⁴

3.6. Niyet:

İşletmenin herhangi bir iletiyi hedef kitesine hangi niyetle ulaştırdığı da güvenilirliğini belirleyen öğelerdendir. İleti doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak

¹⁸¹ Sheth, a.g.e., s.166.

¹⁸² Aynı, s.166.

¹⁸³ Susan Fournier, Susan Dobscha ve David Glen Mick, "Preventing The Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, (Ocak-Şubat 1998), s.44.

¹⁸⁴ Aynı, s.44.

sadece işletmeye çıkar sağlıyorsa ileti kaynağı olan işletme güvenilir olarak algılanmayacaktır.¹⁸⁵

4. MÜŞTERİLERLE İŞBİRLİĞİ YAPMA:

Müşterileriyle işbirliği içinde olamayan işletme için yeni bir müşteri edinmek, mevcut olanı elde tutmaktan beş kat daha fazla maliyet demektir. Birçok işletme, bir yıl içinde müşterilerinin % 25'ini kaybetmektedir. Bu müşteri kaybı % 5 oranında azaltıldığında, kaynaklara hemen hemen % 100 oranında kâr sağlanır. İşletmeler, elinde olanları tutmaktansa yeni müşteriler edinmek için bütçelerinden 6 kat daha fazla para ayırmaktadır. İşletmenin 6 yeni müşteri edinmek için pazarlama bütçesinden her biri 20 dolardan 120 dolar kaynak ayırdığı, aynı zamanda mevcut 5 müşteriyi elde tutmak için her biri 4 dolardan 20 dolar harcadığı düşünüldüğünde, pazarlama bütçesinin yarısının müşteriyi elde tutmaya ayrıldığı zaman, yıllık müşteri kazancının net 12 kişi olacağı görülür.¹⁸⁶

4.1. Müşterilerle İşbirliğinin Yolları:

Müşterilerin işletmeyle işbirliğinde olmaları için şu unsurlara önem verilmelidir.¹⁸⁷

- Müşterileri rakip ya da hedef olarak görmekten kaçınılmalı,
- Müşterilerin işletmeyle işbirliğinde olmalarını sağlamak için kaliteli ürün ve hizmet geliştirilmeli,
- Müşterileri tatmin edebilmek için her biriyle kişisel olarak görüşülmeli,
- Müşterilerle daha önce yapılan işlem ve görüşmeler hatırlanmalı,
- Müşterilerin önüne çıkabilecek her türlü sorun çözülerek tatmin olmaları sağlanmalı,

¹⁸⁵ Bülent Göksel, Füsün Kocabaş ve Müge Elden, **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam** (İstanbul: Yayınevi Yayıncılık Ltd., Ekim 1997), s.69.

¹⁸⁶ Peppers, 1997, a.g.e., s.52.

¹⁸⁷ Aynı, s.91.

- Şikâyetler imkân gibi değerlendirilmeli,
- Müşterilere işletmeyle işbirliği yapmaları için imkânlar yaratılmalıdır.

4.2. Müşteri Kulüpleri:

Müşterilere kendilerini iyi hissettirmek ve onların işletmeyle işbirliği yapmalarını sağlamak için onları bir kulübe üye yapmak ve onlara bağlılıklarını ödüllendirecek ürünler vermek ilişkisel pazarlama yaklaşımı açısından doğru bir uygulama olacaktır. Müşterilerle ilişkilerin sağlamlştırılmasına yardımcı olan kulüpler, ilişkisel pazarlamanın en etkili şeklidir. Kulüp bilgileri, ileride hedeflenecek pazarlama etkinlikleri için bir temel oluşturacaktır. Tek tek kulüpler, veritabanı oluşturulması yoluyla müşterilerin taleplerini karşılayan seri uzman kulüpler haline gelecektir. Kulüp bilgileri oluşturulurken şunlara dikkat edilmelidir:¹⁸⁸

- Üyelik başvuru formlarının, temel müşteri bilgisinin öğrenilmesini sağladığından emin olunmalı,
- Üyelerin alım biçimleri araştırılmalı ve bunlar hedeflenmiş teklifler olarak sunulmalı,
- Akıllı kartlar yoluyla veri toplanmalı,
- Kulübün sunduğu olanaklara verilen tepkiler ölçülmeli,
- Kulübün veritabanları gruplandırılmalıdır.

4.2.1. Amaç Belirleme:

Bir müşteri kulübünün temel iş amaçları şunlardır:¹⁸⁹

- Rekabetçi pazarda müşteri bağlılığı sağlama,
- Müşterilerle ortaklık oluşturma,
- İşletmenin farkında olunmasını sağlama,
- Müşterilerle kalite teması düzeyinin artmasını sağlama,
- Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi algılanmasını sağlama.

¹⁸⁸ Linton, a.g.e., s.49.

¹⁸⁹ Aynı, s.49.

4.2.2. Müşteri Kulüpleri İçin Fırsat Belirleme:

Kulüplerin önemini vurgulayan senaryolar Tablo 6'da gösterilmektedir.¹⁹⁰

Tablo 6. Kulüplerin Önemini Vurgulayan Senaryolar

Senaryo	Örnek
Müşterilerin düzenli yüksek değerli alımlar yaptığı ve işletmenin onları istemediği durumlar	British Airways Executive Kulübü ve diğer 'düzenli seyahat edenler' kulüpleri...
Belli bir...	Gençlik kulüpleri...
...	Motoring örgütleri-AA&RAC
...	Kitap ya da şarap kulüpleri...
...	Kullanıcı grupları
...	Sunday Times okurlarına verilen indirim kuponları...

Ci
faali
sunu.

Mu
edinilen

- İşlerini
- Teknik e.
- Tamir ettiler - Ortalama araç sayısı,

ürcisi bir işletmenin kurduğu 'Colour
kulüp, doğrudan satış ve satış gücü
terilere kulüp üyeliği karşılığında

için kullanılmış ve üyelere
ilgili bilgi istenmiştir.¹⁹²

¹⁹⁰ Aynı, s.50.

¹⁹¹ Aynı, s.49.

¹⁹² Aynı, s.51.

- Rötüş boyası kullanımları.

Bu bilgiler, özel kulüp sunumları geliştirmek ve kişilerin ihtiyaçlarını yansıtan ürün bilgileri oluşturmak için kullanılmıştır.

5. MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNİN YÖNETİMİ:

Şikâyet, müşteriden yazılı ya da sözlü alınan her türlü memnuniyetsizlik bildirimidir.¹⁹³

Araştırmalar, tatmin olmayan müşterilerin ancak %4'ünün ilgili işletmeye başvurduğunu, şikâyetini ortalama 16 müşteriye duyurduğunu, %90'ının söz konusu işletmeden bir daha ürün ve hizmet satın almadığını göstermektedir.¹⁹⁴ Buna karşın, şikâyetler, aynı zamanda değerli bir bilgi olarak kullanılması gereken birer kaynaktır. İyi ele alınabildiği takdirde müşterilerle olan ilişkileri güçlendirir. İyi bir analizle sorunun tekrarı önenebilir.¹⁹⁵

5.1. Şikâyetlerin Çözümlemesi:

Şikâyetlerin çözümü için öncelikle sorunların kökeni ve bunların soruna etki oranları belirlenmelidir. Daha sonra düzeltici ve önleyici faaliyetlere başvurulmalıdır. Düzeltici faaliyetler, söz konusu ürün ya da hizmetteki memnuniyetsizlikleri gidermeye yönelik çözümlerdir: garanti ödenmesi, malın geri alınması, hatanın düzeltilmesi... Önleyici faaliyetlerse sorunun tekrarını önleyecek uzun vâdeli çözümlerdir: süreç geliştirme, süreç iyileştirme, eğitim...¹⁹⁶

¹⁹³ Kalder Uzmanlık Grubu, *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi* (İstanbul: Kalder Yayınları No: 31, Kasım 2000), s.33.

¹⁹⁴ Aynı, s.38.

¹⁹⁵ Aynı, s.39.

¹⁹⁶ Aynı, s.35.

Şikâyetlerin sağlıklı bir biçimde ele alınabilmesi için 'müşteri şikâyet takip formu' gibi formlarla kayıtlı hale getirilmesi gerekmektedir. Şikâyet alınır alınmaz sisteme dahil edilip, konu üzerinde çalışılmaya başlanmalıdır.¹⁹⁷

Şikâyete, türüne bağlı olarak, işletme içindeki ilgili bölüm tarafından çözüm getirilebilir. Söz konusu işletme birden fazla işletmeye sahipse geliştirilen çözümler merkezi bilgi bankasına aktarılmalıdır. Bu, sorunun işletme genelinde olup olmadığının belirlenmesinde ve çözümünde kolaylık sağlar. Şikâyet aynı işletmenin bütün bölümlerini ilgilendiriyorsa daha detaylı analizler için ilgili bölümlere gönderilir. Bu durumda sorunun çözümünden ve çözümün uygulandığından emin olunmalıdır. Ancak bu, sorunun çözüldüğü anlamına gelmez. Önlemin etkili olup olmadığı mutlaka izlenmelidir.¹⁹⁸

5.2. Müşteriye Bilgi Verilmesi:

Şikâyet sahibi müşteriye sorunun çözümü aşamasında faaliyetler ve bunları yürüten kişilere ilişkin bilgi verilmesi, işletmenin bu konudaki şeffaflığını ve soruna ilgisini göstermesi açısından yararlı olacaktır.¹⁹⁹ Araştırmalar, yazılı olarak şikâyet bildiren müşterilerin hızlı yanıtlanması halinde bunların %60'ının, hem hızlı hem de tatmin edici yanıtlanması halinde %95'inin aynı işletmenin müşteri olmayı sürdürdüğünü göstermektedir.²⁰⁰

Aynı zamanda geribildirim ilgi göstermek anlamına da geldiğinden müşterinin kendisini değerli hissetmesini de sağlayacaktır.²⁰¹

¹⁹⁷ Aynı, s.34.

¹⁹⁸ Aynı, s.34.

¹⁹⁹ Aynı, s.35.

²⁰⁰ Aynı, s.34.

²⁰¹ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi* (İstanbul: Der Yayınları 221, 1997), s.210.

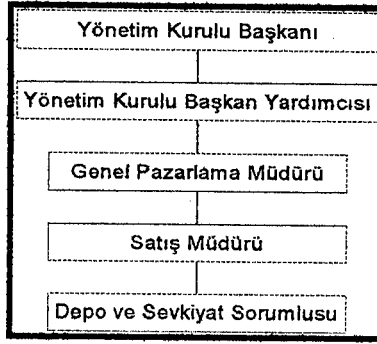
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUTMAN ŞARAPLARINDA BİR UYGULAMA

1. KUTMAN ŞARAPLARI HAKKINDA GENEL BİLGİ:

1.1. İşletmenin Kuruluşu ve Organizasyon Yapısı:

Kutman Şarapları, 1896 yılında Feyzi Kutman Ailesi tarafından kurulmuş ve hâlâ, Türkiye şarapçılık sektörünün öncülerinden olan bu aile tarafından işletilmektedir. Aile işletmesi olan Kutman Şarapları'nın organizasyon şeması şöyledir:



1.2. İdare/Üretim Yeri ve Üretim Biçimi:

İşletme, İstanbul Gaziosmanpaşa'daki merkezinden idare edilmektedir. Burası aynı zamanda satış merkezidir. İşletmenin İstanbul, İzmir, Antalya, Ankara ve Bursa'da da bölge müdürlükleri bulunmaktadır. İşletme, ürünlerini buralarda ve Türkiye'nin büyük bir bölümünde satış ve tanıtım elemanlarıyla şarapseverlere ulaştırmaktadır. Kutman'ın sofrası ve kalite türü şarapları Türkiye'nin saygın satış noktalarında satışa sunulmaktadır.

Üzümlerin işlenmesi ve ham şarapların olgunlaşmak üzere dinlendirilmesi işletmenin Şarköy Mürefte ve Silivri'deki tesislerinde gerçekleşmektedir. Dinlendirilen şarapların şişelenecek olgunluğa eriştiğine karar verilmesi aşamasını İstanbul Arnavutköy'deki dolun tesisinde şişelenip satışa hazır hâle getirilmesi izlemektedir.

İşletmenin seçtiği hammadde üretim yeri, ürününün kalitesini doğrudan etkilemektedir. Mürefte yöresi şarapçılığının kalitesini, tarihsel gelişmeler ve birikimlerin yanısıra son derece uygun iklim koşulları sağlamaktadır. Kasabanın kuzey ve kuzeybatı yamaçlarıyla dağları, kuzey rûzgâr ve soğuklarına karşı bağları korumaktadır. Kasabanın sahilde olması yazları aşırı sıcaklığı önlemektedir. Bu özelliklerin yanısıra uygun toprak koşulları Mürefte yöresini Fransa'nın Burgund ve Almanya'nın Mosel bölgeleriyle kıyaslanabilecek duruma getirmektedir. Yazın hava sıcaklığı ideale yakın olmakta, ilkbahar ve yaz aylarının ilk haftalarındaki yağmurlu ve rutubetli havayı uzun ve kurak bir yaz mevsimi izlemektedir.

1.3. İşletmenin Yıllık Üretim Miktarı ve Pazar Payı:

Kutman Şarapçılık yılda 3000 ton üzüm işlemekte ve bu üzümlerin 500 tonunu kendine ait olan 400 dönümlük bağlardan elde etmektedir. Diğer üzümler işletmenin anlaşmalı olduğu bağlardan gönderilmektedir. Yılda 2,5 milyon şişe şarap üreten işletme, Türkiye'nin büyük şarap üreticileri arasındadır. İşletme, sektördeki pazar payı sahipliği bakımından Kavaklıdere ve Doluca'dan sonra üçüncü sıradadır. Kutman'ın 32 çeşitlik özel şarap yelpazesi bulunmaktadır. Kutman, sadece son on yıl içinde ulusal ve uluslararası kuruluşlardan yüzün üzerinde ödül almıştır.

2. KUTMAN ŞARAPLARI'NIN MİSYONU:

Kutman Ailesi, 1896 yılından bu yana sürdürdüğü şarapçılık faaliyetleriyle sadece bir şarap üreticisi olarak kalmamış, yaşam biçimiyle de şarap kültürünün temsilcisi olmuştur. Dünyanın birçok yerinde efsanelere konu olmuş şarap, geçmişteki ve günümüzdeki öneminden, saklanması ve sunumuna kadar başlı başına bir kültürdür.

Kutman Şarapları'nın misyonunu Türk toplumuna şarap kültürünün tanıtılması ve Türk içki tüketicilerinin öncelikli tercihinin şarap haline getirilmesi oluşturmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI:

Bu araştırmada, ilişkisel pazarlamanın bir işletme ortamında nasıl uygulandığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Şarapçılık işletmelerinin hedef kitlesini A grubu müşteriler oluşturmaktadır. Bunlar, demografik özellikleri bakımından işbirliğine yatkın ve nitelikli ilişkiler talep eden kişilerin oluşturduğu topluluktur. Şarabın yalnızca bir içki değil aynı zamanda bir kültür olduğunun farkında olan bu kişiler, şarapçılık işletmelerinin kendilerine geleneksel pazarlama anlayışını benimseyen işletmelerden farklı yaklaşımlarını beklemektedir. Araştırma konusu olarak Kutman Şarapları'nın seçilmesinin nedeniyse bu işletmenin uyguladığı satış ve pazarlama sisteminin özünün diğer şarapçılık şirketlerinden farklı olarak ilişkisel pazarlama anlayışına uygun olmasıdır.

Yukarıda sözü edilen gelir grubunun ve diğer gelir gruplarının anlatılması, Kutman Şarapları'nın hedef kitlesini açıklaması bakımından fayda sağlayacaktır. Capital dergisinin, Zet-Nielsen'in yaptığı "Sosyo-Ekonomik Yapı ve Tüketim Alışkanlıkları" araştırmasını temel alarak yayımladığı analizde; tüketimi, yaşam biçimi A'dan E'ye uzanan gelir grupları belirlenmiştir. En zenginleri A, en alttakileri D ve E temsil etmektedir. Analize göre Türkiye'deki A gelir grubunu, serbest meslek sahipleri, sanayici ve üst düzey yöneticiler; B'yi, ofis çalışanı, servis şefi, orta-büyük esnaf; C'yi, emekli, küçük esnaf, işçi-hizmetli; D'yi, işçi, ormancı-balıkçı, ev kadını; E'yi tarım işçisi, işsiz ve marjinal işler yapanlar oluşturmaktadır.²⁰²

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ:

Söz konusu işletmedeki ilişkisel pazarlama uygulamasının anlaşılabilmesi için işletmenin genel pazarlama yönetmeniyle görüşülmüş, kendisine önceden hazırlanan ve görüşme sırasında oluşan sorular sorulmuştur. Söz konusu sorular Ek 1'de verilmiştir.

²⁰² Odabaşı, No.908, a.g.e., s.136.

5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ:

5.1. Kutman Şarapları'nın Pazarlama Sistemi:

Şarap üreticileri ürünlerini soğuk ve sıcak satış şeklinde satmaktadır. Soğuk satışın hedef kitlesini otel, lokanta, bar gibi satın alma sorumlularının bulunduğu işletmeler; sıcak satışın hedef kitlesini de şarap evleri, tekeli bayii, şarküteri, bakkal, kuruyemişiçi gibi küçük satış noktaları oluşturmaktadır. Sıcak satış, önceden randevu alınmadan ulaşılan hedef kitleyi o anda ikna ederek yapılmakta; soğuk satış ise randevu alma, ürünü ayrıntılı tanıtmaya ve uzun dönemli teklif sunma gibi prosedürleri takip ederek gerçekleştirilmektedir. Şarap sektöründe bunların dışındaki satış ve pazarlama biçimini (Bundan sonra 'sistem' olarak kullanılacaktır.) Türkiye'de ilk kez Kutman Şarapları uygulamaktadır.

2000 yılının Haziran ile Ağustos ayları arasında yapılan bir proje çalışmasından sonra uygulanmaya başlanan sistemin özü, ilişkisel pazarlama yaklaşımıdır. Nihâi amacı değil, ama getirisi satış olan sistem sayesinde müşterilerle bire bir ilişkiye geçilerek bir yandan onlara Kutman şaraplarının kalitesi ve işletme kültürü tanıtılmaya çalışılırken bir yandan da müşteriye tanımak, bu yolla bir veritabanı ve kulüp oluşturmak ve ziyaret edilen kişinin vereceği referansla potansiyel müşterilere ulaşmak amaçlanmaktadır.

Sistemin deneme sürecinden sonra yapılan ölçümlerde % 66, 2001 yılının ilk 8 ayında da krize rağmen % 49 oranında performans sağlandığı görülmüştür.

5.2. Kutman Şarapları'nın Müşteriye Yaklaşımı:

Kutman, sistemin gereği olarak müşterilerle bire bir ilişkiye girecek çalışanlarına 'satıcı' gözüyle bakmamakta onların satıştan daha öte bir eylem içerisinde olduklarını düşünmektedir. Çalışanlarına da 'satıcı' olmadıklarını telkin etmektedir. İşletme için bu çalışanlar Kutman kültürünün birer temsilcisidir. İşletmenin hedef kitlesi, ziyaretlerin amacının kapıdan satış olmamasına imkân sağlayan bir kesimdir. Bu kesim A gelir grubundaki müşterilerden oluşmaktadır. İşletme, satın alma imkânları zaten fazla olan bu grubun ilişkiye girdikleri işletmelerden farklı beklentileri olduğunu düşünmektedir. Kutman'a göre bu müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle kendilerine özel olduklarının hissettirilmesini beklemektedir. Kutman kendi temsilcilerinden de "Benim için özelsin" tümcesinin içini dolduracak düzeydeki hizmeti müşteriye sunmalarını

beklemektedir. Kutman, müşterilerin, beklentileri karşılandığı ölçüde kendilerine geldiklerini ifade etmektedir. Bu düşünce şekli işletmenin müşteri odaklı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca Kutman, özel ürün ve müşteri portföyü sayesinde müşteri odaklı yaklaşıma en uygun işletmelerdendir. Müşterilerinin yılda en az iki kere kendi kendilerine işletmeye ürün siparişi vermeyi alışkanlık hâline getirmelerini bekleyen Kutman, sistemin daha sonraları ziyaretlere bile gerek kalmadan gelir getirici özellik kazanmasını hedeflemektedir. Böylece, müşteri ziyaretiyle görevli her bir çalışan müşterilerin birer şarap danışmanı hâline geleceği için onlarla hem daha etkili bir ilişki kurmuş, hem de uzun bir işbirliğinin yolunu açmış olacaktır. Bu sonuç da ilişkiyel pazarlamanın amacını oluşturmaktadır.

5.3. İşletmenin Degüstasyon Ekibi ile Bunların Eğitimi ve Çalışma Biçimi:

Kutman işletmesi herhangi bir ürünün satın alınmadan önce denenmesi gerektiğini düşünmektedir. Damak tadıyla ilgili şarabın da müşterinin denemesine olanak sağlayarak satılması görüşündedir. Bu görüşü eyleme geçiren işletme Türkiye’de şarap sektöründe bir ilki gerçekleştirerek bir degüstasyon ekibi kurmuştur. Müşteri ziyaretinde bulunan çalışanlardan oluşan bu ekibin görevi, şarabın tattırılması anlamına gelen degüstasyon faaliyetleri düzenlemektir. İşletme hem kişiye özel hem de toplu degüstasyon yapmaktadır. Kutman degüstasyon ekibi bir kadın ve bir erkek olmak üzere üniversite mezunu iki kişiden meydana gelmektedir. Degüstasyon faaliyetiyle görevlendirilecek kişilerin işe alındıktan sonra eğitilmeleri işletmenin özenle bağlı kaldığı bir ilke hâline gelmiştir. Bu kişiler müşteri ziyaretinden önce profesyonel eğitmenler tarafından pazarlama iletişimi eğitimine tâbi tutulmaktadır. Bu eğitimde onlara müşterilerin satın alma süreçleri, onlarla yüzyüze ya da telefonla nasıl konuşmaları gerektiği, konuşma sanatı ve vücut dilini nasıl kullanabilecekleri öğretilmektedir. Ayrıca bu kişilerin ürünleri tanımaları ve şarap kültürü edinmeleri sağlanmaktadır. Eğitim süreci, bu kişilerin degüstasyona başlamadan önce, bir süre yetişmiş çalışanları izlemek üzere ziyaretlere katılmalarını da kapsamaktadır. Kutman’ın, kendisini gerekli niteliklere sahip çalışanların hedeflerine götürebileceğini bilmesi ve onların gelişmesi için eğitim imkânı sağlaması çıkarları açısından olumlu bir yaklaşımdır. Ancak, bu kişilerin ilişkiyel pazarlama yaklaşımına uygun nitelikleri kazanmaya tam olarak odaklanmamaları ve söz konusu eğitimin şimdilik işletme

çalışanlarının hepsine verilmemesinin hedeflere yönelik eylemlerde engel oluşturacağı açıktır. Nitekim, Kutman işletmesinin eğitimler sırasında degüstasyon ekibine 'satıcı' olmadıkları yönündeki telkinleri, Türkiye'deki ekonomik kaygılar ve zorunlu oluşturulan prim sistemi yüzünden zaman içerisinde işe yaramayabilmektedir. İşletmenin müşteri ilişkilerinin yönetiminden sorumlu çalışanı buna izin vermemek için cumartesi günleri degüstasyon ekibine yönelik toplantılar düzenleyerek satış odaklı düşünceden uzaklaşılmasına yönelik çalışmaktadır. Ancak bu uğraşının başarılı olması için çalışanların her birinin müşteri merkezli yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir. Bu arada, aile işletmesi olan Kutman Şarapları'nın merkez binasında bulunan ve müşteriyle karşı karşıya gelebilecek diğer çalışanların 'ucuz' işgücünden oluşması, nitelikleri geliştirilememiş bu kişilerin müşteri sorunlarını anında çözememelerine ve müşterinin işletme departmanları arasında gezdirilmesine neden olmaktadır. Hattâ sorunları çözme işi çok zaman işletmenin müşteri ilişkilerinin yönetiminden sorumlu bir kişiye kalmaktadır. Bu durum müşteri tatminini engelleyebilecek önemli bir sorundur. Öte yandan, işletmenin öncelikli hedefleri arasında bütün çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi de bulunmaktadır.

Kutman'ın degüstasyon ekibi ziyaret edeceği müşteriler hakkında fikir sahibidir. Bu, internet sitelerinden ya da çeşitli meslek gruplarının oluşturdukları kitapçıklardan isimler almak ya da gelir düzeyi yüksek kişilerin oluşturdukları kulüplerin hazırladığı veritabanlarını elde etmek şeklinde değil, sempatik ilişkiler yoluyla sağlanmaktadır. Ekipteki her bir kişinin başlıca görevi ilişki kurduğu müşterisinden şarapla ilgili başka kişilerin isimlerini almaktır. Bu bilgiler bir yandan ziyaretlerin sürekliliğini, bir yandan da sonraki potansiyel müşterinin degüstasyon ekibine ilgi göstermesini sağlamaktadır. Sonuçta ekibe bu kişiyi onun tanıdığı biri önermiştir. Kutman 'sıcak referans' yönteminin, önemsenmek bakımından çok etkili olduğunu savunmaktadır. Randevu alınmak üzere aranan kişi bu talebe olumlu yanıt verdiği takdirde ziyaret edilmekte, zaman sorunu nedeniyle olumsuz yanıt verdiğinde kendisine tekrar dönülmek üzere veritabanına eklenmekte, kesin olarak ret cevabı verdiğinde de kendisinden başka isimler alınmaktadır. Kutman'ın veritabanının referanslar yoluyla oluşturulması burada kayıtlı olan her bir kişinin arandığında kabul etmese bile bir gün işletmenin kendisiyle ilişki başlatma çabalarına karşılık vermesini olanaklı kılmaktadır. Veritabanında kayıtlı olan kişilerin şarapla ilgili ve öğrenmeye açık olmaları işletme tarafından kendilerine

sunulan şarap kültürü eğitimine de sıcak bakmalarını sağlayacaktır. Elektronik posta ve broşürlerle müşterilere verilen eğitim hizmeti şarap ile Kutman markasının özdeşleşmesine de katkıda bulunacaktır. Onlara eğitim için gönderilen mesajlarda Kutman markasının aslında şarap kültürünü oluşturan bütünün bir parçası olduğunun vurgulanması, şarap sözcüğünün onlara Kutman'ı çağrıştırmasını sağlayacak ve böylelikle şarap satın alınabilecek en doğru işletmenin Kutman olduğunu düşündürecektir. Bu düşüncenin varlığı müşterilerin işletmeyle işbirliği yapmalarına da olanak verecektir.

5.4. Kutman'ın Müşteri Bağlılığı Yaratma Çabaları:

Kutman işletmesi şarap kültürünün tanıtılması ve müşteri bağlılığının sağlanmasına yönelik girişimlerde bulunmuştur. İşletmeyi bu yöndeki amaçlarına etkili bir şekilde ulaştıracak yöntemlerden biri şarapseverler kulübü, diğeri yakında yayımlanmaya başlayacak ciddi bir şarap kültürü dergisidir. Ziyarete gidilen herkese iş, özlük ve sosyal bilgilerinin sorulduğu ayrıntılı bir form doldurtulmakta ve bu formu dolduran kişiler sonradan müşteri olsun ya da olmasın 'Kutman Wine Club'a üye yapılmaktadır. Kulüp üyelerinin sayısı 5000'in üzerindedir. Kulüp üyelerine klasik ya da elektronik posta yoluyla şarap kültürüne, işletmeye, tüketici bilincini oluşturmaya yönelik bilgiler ve ürün katalogları, ayrıca bu kişilerin çeşitli olanaklardan faydalanmalarını sağlayacak kulüp kartı gönderilmektedir. Bu kart 2000 yılının Kasım ayından bu yana 2000 kişiye gönderilmiştir. 'VIP' olarak isimlendirilen kulüp kartına sahip kişilerin, ürünleri indirimli alabilmeleri sağlanmıştır. Bu indirim şimdiye kadar herkes için nakit alımlarda % 15, kredili alımlarda % 8 oranında belirlenmiştir. Burada unutulmuş nokta kart sahibi kişilerin her birinin işletme için farklı değerlerde olduğudur. İşletmeyle sürekli iletişim halinde bulunan ve ona iyi gelir sağlayan sâdik bir müşteriyle daha az değer yaratan bir müşteri, tüketici ya da hiç alış veriş yapmamış kişilere aynı imkânın sağlanması hem işletmeye yük olup onun bu şekilde yeni faydalar oluşturmasını engelleyecek, hem de daha değerli müşterilere haksızlık olacaktır. Ancak, bu durumun farkına varan işletme kısa bir süre içinde, aynı zamanda kredi kartı olarak da kullanılabilir ve müşteri değerine göre farklılaştırılmış kartlar hazırlatmaya karar vermiştir. Buna göre 'bronz', 'gümüş' ve 'altın' olarak isimlendirilecek kartlar çeşitli kişilere farklı imkânlar sunulmasını sağlayacaktır. İşletme ziyaretler sırasında form dolduran herkese bronz

kart, müşterilerine gümüş kart, çok değerli müşterilerine de altın kart dağıtacaktır. İşletme farklı gruptaki müşterilerine belirli oranlarda indirim sağlamanın yanında onlara bir gruba ait oldukları hissini yaşatacak, birbirleriyle ve işletmeyle kaynaşmalarını sağlayacak kendi üzüm bağlarını gezdirme ve gelenekselleşecek şarap festivali düzenleme planı da yapmaktadır. Hazırlıklar bu planın da kısa bir süre içinde hayata geçirileceğini işaret etmektedir. İşletmenin içeriğini şarapla ilgili her türlü bilginin oluşturacağı ve hazırlıkları son aşamaya gelmiş bir aylık dergi yayımlama amacınıysa hem şarapseverler tarafından kabul edilmiş güvenilir, kaliteli imajını vurgulamak, hem de Türkiye'de çok bilinmeyen şarap kültürünü geniş kitlelerin öğrenmesine yönelik bir hizmet vermek oluşturmaktadır. Kutman'ın bu girişimleri müşterilerini daha yakından tanıma ve onlara kendisini ilk elden tanıtmaya olanağını da sağlamaktadır. Herhangi bir yayın organında yer etmek kısıtlı ölçülerde mümkün olmaktadır. Basın bildirimleri, bültenleri, toplantıları, konferansları, gezileri gibi araçların kullanımı işletmeye kendisiyle ilgili yayınlanmış birkaç satır, birkaç dakikalık ses ya da görüntü kazandırır. Kitle iletişim araçlarında uzun uzun yer etmek çok zaman mümkün olmadığı gibi kısa süreli reklamın bile maliyeti yüksektir. Kutman kendi dergisinde kullandığı dil ve seçtiği konularla müşterilerine onları ne kadar önemsediklerini anlatabileceği gibi, kendisiyle ilgili her türlü duyuruyu yapabilecek, onlardan aldığı geribildirimlerle veritabanını zenginleştirebilecektir. Ayrıca, Kutman adının sağladığı üstünlükle bu derginin bir şarap kültürü başvuru kaynağı olması da muhtemeldir.

5.5. Kutman'ın Ürün Çeşidi:

İşletme A gelir grubundaki müşterilerine 'butik şarap' olarak isimlendirdiği özel şaraplarını sunmaktadır. İşletmenin bu ürünleri son derece kaliteli ve sınırlı sayıda üretilen altı tür şaraptan oluşmaktadır. Bu şaraplar müşteriye klasik karton kutular yerine özel tasarlanan antik görünümlü ahşap kasalarda sunulmaktadır. Bu ambalaj şık bir görünümün yanısıra, ısı değişikliği ve sallanmanın zararlı olduğu şarabın daha rahat muhafaza edilmesi faydasını da sağlamaktadır. İşletmenin butik ürünleri; 'Kutman Riesling Özel Kav', 'Safran Sauvignon Blanc', 'Kutman Mühürlü Özel Kav', 'Kutman Öküzgözü', 'Kutman Kalecik Karası' ve 'Safran Cabernet Sauvignon'dan meydana gelmektedir. 'Kutman Riesling Özel Kav', işletmenin sadece kendi bağlarında yetiştirdiği üzümlerden yılda 8000 ilâ 10000 şişe ürettiği beyaz şaraptır. 'Safran

Sauvignon Blanc', işletmenin kendi bağlarından ve anlaşmalı bağlardan elde ettiği üzümlerle ürettiği beyaz şaraptır. Üretimi ve sırası az olduğundan maliyeti yüksektir. 'Kutman Mühürlü Özel Kav', işletmenin kendi bağlarında yetiştirdiği üzümlerden üretilen eskitmeye müsait, asit ve alkol oranı yüksek bir şaraptır. 'Kutman Öküzgözü', Elazığ ve Diyarbakır yöresinin üzümlerinden üretilen yüksek asitli ve eskitmeye müsait bir kırmızı şaraptır. 'Kutman Kalecik Karası', Ankara yöresinin Kalecik üzümünden üretilen yüksek alkollü kırmızı şaraptır. 'Safran Cabernet Sauvignon', az bulunan Tekirdağ yöresi Cabernet Sauvignon üzümlerinden üretilen eskitmeye en müsait olan kırmızı şaraptır.

Kaliteye çok önem veren Kutman, şarapta kalitenin tesadüf olmadığını vurgulamaktadır. Birkaç kuşaktan beri bu işi yapan Kutman ailesi için şarapçılık sadece bir iş değil, aynı zamanda kültürdür. Ailenin her bireyi bu kültürle yetişmiş birer şarapseverdir. Bu durum, onların hiçbir zaman kaliteden ödün vermemelerini de sağlamaktadır. İşletme "Her üzümünden şarap olur, ama her üzümünden kaliteli şarap olmaz" anlayışını benimsemiştir. Türkiye genelinde yaygın bir biçimde bulunan yerli üzüm türleri her ne kadar şarap üretiminde kullanılmaktaysa da kaliteli bir şarap elde etmek için kaliteli şaraplık üzüme ihtiyaç vardır. Bu düşünce ve ihtiyaçlar doğrultusunda Kutman, kendilerinininde ve anlaşmalı üreticilerin dikip işledikleri bağ alanlarında üretilen dünyanın sayılı ve en tutulan şaraplık üzümleri olan 'Cabernet Sauvignon', 'Merlot', 'Syrah' ile 'Chardonnay' ve 'Sauvignon Blanc' gibi üzüm türlerini yetiştirmekte ve elde ettiği üzümleri, şaraplarında kısmen 'monocepage' (tek üzüm cinsinden üretilen şarap) kısmen de 'kupaj' (harman) olarak başarıyla kullanmaktadır. Üretimde daima kaliteyle miktarın ters orantılı olduğu fikrini savunan Kutman, satış miktarlarının artışını düşük seviyede tutmayı amaçlamaktadır. Hızlandırılmış bir üretimin kaliteyi olumsuz yönde etkileyeceğinin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. İşletmede üretim hâlâ tamamen geleneksel metotlarla yapılmaktadır. Üzüm taneleri saplarından ayrılarak işlenmekte, eskitilecek şaraplar limusin meşesinden fiçilerde dinlenmeye bırakıldıktan sonra şişelenmektedir. Beyaz şarapların işlenmesinde düşük ısı fermantasyonu (fermentazione controlata) uygulanmakta ve şarabın aromasını korumak amacıyla yavaş ve serin bir ortamda alkol fermantasyonu hedeflenmektedir. Bir şarap işletmesinin kendisiyle aynı üretim tekniklerini ve aynı cins üzümü kullanan rakip işletmelerin ürünlerine üstünlük sağlaması mümkün değildir. Çünkü, iki ürünün

tadı da aynı olacaktır. Bu durumda, rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmenin yapması gereken diğer değişkenleri farklılaştırmaktır. Kutman bu farklılaştırmayı da kaliteli üretimin bir parçası olarak görmektedir. Degüstasyonları aynı zamanda hizmet üretimi olarak gören işletme kaliteli bir sunuma özen göstermekte, ahşap ambalajlarının estetik ve koruma faydasının aynı zamanda müşteriye kaliteli bir hizmet sunulması anlamına geldiğini de bilmektedir.

5.6. Kutman'ın Teknolojik Yapısı:

İşletme teknolojiye de önem vermektedir. İşletmenin sahip olduğu takip programı ilişkisel pazarlama yaklaşımı dikkate alınarak yazılmış ve çalışanların müşteriyle ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşmasını sağlayacak şekilde geliştirilmiştir. Program müşteriyle ilgili çok ayrıntılı bilgilerin kaydedilmesini sağlamakta, istendiğinde müşteri sorumlusuna müşterinin yaşgünü gibi bilgileri hatırlatmaktadır. Teknoloji müşterilerin işletmeye ulaşabilmesi için çeşitli seçenekler sunulmasını sağlamış, işletmenin internet sitesinden de sipariş verebilmeleri, görüş bildirebilmeleri ve müşteri kulübüne üye olabilmelerini olanaklı kılmıştır.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER:

Kutman işletmesinin profesyonel yöneticileri ilişkisel pazarlama yaklaşımının öneminin farkına varmış ve bunu işletmeye tam anlamıyla yerleştirmek için uğraşan kişilerden oluşmaktadır. Bir aile işletmesi olan Kutman'ın sahipleri de bu yaklaşımı benimsemekte, ancak köklü değişimler için acele etmemektedir. Ancak işletme, degüstasyonun faydaları yoluyla rakip işletmeler karşısında üstünlük sağlamıştır. Bunun korunması, üst yönetimi oluşturan işletme sahiplerinin, değişikliklerin kısa zamanda gerçekleştirilebilmesi için destek vermelerine bağlıdır. Sonuçta bu değişikliğin işletmeye sağlayacağı fayda tam anlamıyla müşteri merkezlik ve bunun sonucunda da müşteri bağlılığı olacaktır.

Ürünlerinin kalitesiyle tanınan Kutman'ın Türk tüketicisine şarap kültürünü tanıtmaya amacı, tüketici tercih ve davranışlarını daha yakından izlemesini gerektireceğinden onları daha iyi tanımasını sağlayacak, böylelikle onlarla olan ilişkilerini geniş görüyle

planlamasına olanak verecektir. Türk tüketicileri şarap işletmeleri için aynı zamanda yeni bir pazar oluşturmaktadır ve bu pazardaki her bir üyenin tatmin edilmesi belki de şarabın tercih edilen içki sıralamasında en başta yer almasını ve bu işletmelerin iş hacminin de büyümesini sağlayacaktır.

Kutman'ın aynası niteliğindeki degüstasyon ekibinin eğitim ihtiyacı karşılanmakta, ancak diğer çalışanlara bu olanağın tanınmaması onların niteliklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirmesine engel olmaktadır. Bu eksikliğin farkında olan işletmenin, zaman kaybetmeden bir iç eğitim sistemi oluşturarak çalışanları müşteri merkezli gelişme yönünde sürekli eğitmesi gerekmektedir. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması için onların işletme süreçlerinin geliştirilmesine doğrudan katkı sağlamaları özendirilmeli, fikirlerine değer verildiği hissettirilmeli, kendilerine sunulacak sosyal olanaklarla işletme için ne kadar değerli oldukları onlara anlatılmalıdır. Tatmin olmuş çalışanların tatmin olmuş müşteriler anlamına geldiği her zaman hatırlanmalıdır. Hatırlanması gereken bir nokta da çalışanların da aslında birer müşteri olduğudur.

Her şeye rağmen, işletmenin hedef kitlesiyle doğrudan ilişki kuran degüstasyon ekibinin çalışma şekli birçok bakımdan ilişkiyel pazarlama yaklaşımına örnektir. Bu yaklaşım işletmenin bütününe yayıldığında, uyguladığı sistem sayesinde Türkiye'deki şarap işletmeleri arasında farklılaşan Kutman, özellikle müşteri bağlılığı bakımından büyük üstünlük sağlayacaktır.

SONUÇ

“İlişkisel Pazarlama ve Bir Uygulama” başlıklı tezde incelenen konular, ilişkisel pazarlamayı benimseyen işletmelerin geleneksel pazarlama yöntemlerini uygulayan işletmelere karşı müşteri ilişkileri bakımından üstünlük sağlayacağını göstermektedir. Çünkü ilişkisel pazarlama, geleneksel uygulamadan farklı olarak, müşteriyle işletme arasında sağlıklı, verimli, kârlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasını amaçlamaktadır.

Endüstri öncesi dönemde yoğun olarak görülen ilişkisel yönelim, endüstri döneminde terk edilmiş, ancak endüstri sonrası dönemde yeniden önem kazanmıştır. İşletmelerin iş hacmine yönelik anlayıştan ilişkilere yönelik anlayış sürecine girmesi kârlılığının azalması anlamına gelmemektedir. Aksine, müşterilerini tanıyıp kendisiyle işbirliği yapmalarını sağlayabilen işletmelerin müşterilerini dinlemeyen işletmelere göre daha kârlı olacakları bir gerçektir. Müşterileri arasındaki farkları anlayıp her bir müşterisine nasıl davranacağına karar veren işletmeler müşterileriyle, kendisi ve onların yararına yönetebileceği birçok ilişki yaratır. Her iki tarafa da fayda sağlayan ilişki, sadece işletmenin çıkarlarının düşünülmediği ilişkiden elbette güvenilir ve kazançlı olacaktır. Bu güvenin ve müşteri sadâkatinin sağlanabilmesinin yolu da, bu tezde de anlatıldığı gibi, işletmenin her birimini etkileyen işletme kültürünün müşteri merkezli olmasıdır. Günümüzde, ilişkisel pazarlamanın önemini kavrayan işletmeler müşteri merkezli olduklarını vurgulamaya yönelik kulağa hoş gelen cümleler kullanmaktadırlar. İlişkisel pazarlama anlayışının bir kültür hâline getirilebilmesi için sadece cümleler kurmak yetmemekte, bunların içinin doldurulması da gerekmektedir. İşletme kültürünün müşteri merkezli olması işletmenin stratejisinin, yapısının, çalışanlarının, teknolojisinin, süreçlerinin tamamen müşteriyle uzun süreli ve sağlıklı bir ilişki kurulmasına yönelik yapılandırılması anlamına gelir. Bu yapılandırma işletmeyle ilişki kuran müşterinin orada kendisine değer verildiğini görmesini sağlar. Müşterinin kendisine değer verildiğini bilmesi işletmeye güvenmesi, onunla işbirliği yapması, ona sâdik olması ve yeni müşteriler kazandırması gibi birçok sonucu meydana getirir. İşletmeyle işbirliği

yapmaya karar veren müşteri işletmenin işinin geliştirilmesini de sağlayabilecek önerilerini onunla paylaşabilir. Müşterinin bu paylaşımı müşteri merkezli işletmenin müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik gelişimine kılavuzluk edecektir. Önerilerinin dikkate alındığını gören müşteri de işletmeye daha çok bağlanacaktır. Müşterilerin işletmeye olan sadâkati işletmenin ürünlerini tanıtmak için harcadığı kaynaklardan da tasarruf etmesini sağlayabilir. Tatmin olmuş müşteri aynı zamanda işletmenin gönüllü tanıtım çalışmasıdır.

Bu tezde yer verilen konulardan da anlaşıldığı gibi ilişkisel pazarlama karşılıklı fayda sağlamakta ve taraflar bu faydayı sürekli kılmak için birbirlerine hizmet etmektedir. Müşteri merkezli olmayı amaçlayan işletmeleri bu amaçlarına ulaştıracak anlayış ilişkisel pazarlamadır.

EKLER

EK 1. KUTMAN ŞARAPLARI UYGULAMASINDA SORULAN SORULAR:

1. İşletmeniz ilişkisel pazarlamayı tanımlarken bu tanımın içinde hangi ögelerin bulunması gerektiğini düşünüyor?
2. İlişkisel pazarlama yaklaşımını uygulamanızın nedeni nedir?
3. İşletme kültürünüz müşteri merkezli olmanızı sağlayacak davranış, değer ve alışkanlıkları içeriyor mu?
4. Çok kez işletme yapısının da müşteri tatminini sınırlandırdığı görülüyor. İşletmedeki hiyerarşi müşterinin departmanlar arasında gidip gelmesini engelleyecek bir koordinasyonu sağlıyor mu?
5. İşletmenizdeki insan kaynağına müşteri merkezli olmaları yönünde nasıl bir eğitim veriyorsunuz?
6. İşletmenizdeki teknolojik yapı müşterilerinizin sizinle iletişim kurmasını kolaylaştırıyor mu? Nasıl?
7. İşletmenizde müşteri ilişkilerinin yönetiminden sorumlu bir insan kaynağı var mı? Bu kişinin iş tanımı nasıl yapılmıştır?
8. İlişkisel pazarlama programını nasıl hazırlıyorsunuz?
9. İşletmenin ilişkisel pazarlama yaklaşımına yönelik misyonu nedir?
10. Bu misyonun gerçekleştirilebilmesi için neler yapıyorsunuz?
11. İşletmeniz rakip işletmelerin müşteriye yaklaşımlarını araştırıp kendisinininkiyle kıyaslıyor mu?
12. İşletme müşteri hizmetlerinde yeterli mi? Müşterilerin sorunlarına anında çözüm bulunabiliyor mu?
13. Müşteri ve tüketicileri birbirinden ayırabiliyor musunuz? Bir müşteri portföyünüz mevcut mu?

14. Müşterileriniz size güvenmesi için neler yapıyorsunuz? Bu çabalar onların size güvenmesini sağlıyor mu?
15. Müşterilerin ilişkide yenilik ya da değişime gidilmediği takdirde doyuma ulaştıkları ve sıkıldıkları düşünülmektedir. İlişkiyi rutinleştirmemek için siz neler yapıyorsunuz?
16. “Müşterim ne istiyor?” ve “Müşterim tam olarak hangi yönde ve ne şekilde değişiyor?” sorularına cevap arıyor musunuz?
17. Müşterilerinizin hangisinin sizin için daha değerli olduğunu hesaplayabiliyor musunuz?
18. Ömür boyu müşteri değeri, müşterinin, işletmenin müşterisi olduğu zaman içinde işletmeye yarattığı maliyet olarak tanımlanıyor. İşletmeniz müşterilerin ömür boyu değerlerini hesaplıyor mu?
19. Sizin için daha değerli olan müşterilere ne gibi ayrıcalıklar sağlıyorsunuz?
20. İşinizin geliştirilmesine katkıda bulunmaları için müşterilerinize sizinle işbirliği yapma olanağı sağlıyor musunuz? Nasıl?
21. Müşterileriniz için bir kulüp oluşturduunuz mu?
22. Müşteri kulübünü oluşturma amaçlarınız nelerdir?
23. Kulüp veritabanını oluşturabilmek için onlara hangi soruları soruyorsunuz?
24. Kulüp üyelerinin bağlılıklarını ödüllendiriyor musunuz? Nasıl?

KAYNAKÇA

Kitaplar

Altıntaş, Murat Hakan. **Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine.** Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ekim 2000.

Barban, Arnold M., Steven M. Cristol ve Frank J. Kopec. **Medya Planlama.** Çeviren: Ayşen Aydın. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Temmuz 1997.

Belch, George E. ve Michael A. Belch. **Adversising and Promotion An Integrated Marketing Communications Perspective.** Beşinci basım. Amerika Birleşik Devletleri: McGraw-Hill Irwin, 2001.

Bıçakçı, İlker. **İletişim ve Halkla İlişkiler, Eleştirel Bir Yaklaşım.** Ankara: MediaCat Yayınları, 1998.

Christoper, Martin, Adrian Payne ve David Ballantyne. **Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together.** Reprinted. Oxford: Butterworh Heinemann, 1994.

Chatterton, Peter. **Firmanızın Multimedya Gereksinimi Var mı?** Çeviren: Hayrullah Doğan. İstanbul: Milliyet Yayınları, Mayıs 1996.

Diñer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** Dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997.

Dinler, Veysel. **Doğu Bilgelerinden Özdeyişler.** İstanbul: Beyaz Yayınları, Kasım 1999.

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu.** İkinci basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Mart 1997.

Fitz-Enz, Jac. **Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor?, Olağanüstü Kuruluşlardan Uygulamalar.** Çeviren: Gülden Şen. İstanbul: Sabah Kitapları 100, Eylül 1999.

Gates, Bill. **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak.** Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu. İstanbul: Doğan Kitapçılık, Mart 1999.

- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 1996.
- Gordon, Ian H. **Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win The Customers You Want and Keep Them Forever**. Kanada: John Wiley & Sons Canada Ltd., 1998.
- Göksel, Bülent, Fusun Kocabaş ve Müge Elden. **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık Ltd., Ekim 1997.
- Gürdal, Sahavet. **Satış Yönetimi**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 956, Cilt: 1, Ekim 1996.
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları 221, 1997.
- Hammer, Michael ve James Champy. **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, Mart 1994.
- Hammer, Michael ve Steven A Stanton. **Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne yapmalı, Ne Yapmamalı?** Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, Kasım 1995.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Tüketici Davranışları**. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Basımevi, 1996.
- James, Jennifer. **Gelecek Zamanda Düşünmek, Yeni Çağın Liderlik Becerileri**. Çeviren: Zülfü Dicleli. İstanbul: Boyner Holding Yayınları, Mart 1997.
- Johnson, Mike. **Gelecek Binyılda Yönetim**. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, Eylül 1996.
- Kalder Uzmanlık Grubu. **Müşteri Memnuniyeti Yönetimi**. İstanbul: Kalder Yayınları No: 31, Kasım 2000.
- Karalar, Rıdvan. **Halkla İlişkiler**. Eskişehir: Ant Yayıncılık, 1996.
- Katayama, Osamu. **21. Yüzyıla Hazırlanan Japon Şirketleri, Başarıya Götüren Stratejiler**. Çeviren: Gülden Şen. İstanbul: Sabah Kitapları 69, Mayıs 1998.

Kırım, Arman. **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ocak 2001.

Kocabaş, Füsün, Müge Elden, Nilay Yurdakul. **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**. İstanbul: İletişim Yayıncılık, 1999.

Kotler, Philip. **Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**. Çeviren: Ayşe Özyağcılar. İstanbul: Sistem Yayıncılık 258, Ekim 2000.

Linton, Ian. **Database Marketing, Know What Your Customer Wants**. Britanya: Pitman Publishing, 1995.

Matheson, David ve Jim Matheson. **Akıllı Örgüt, Stratejik AR-GE ile Değer Yaratma**. Çeviren: Meral Tüzel. İstanbul: Boyner Holding Yayınları, Temmuz 1999.

Murata, Kazuo ve Alan Harison. **Japon Yönetim Teknikleri Batı'da Nasıl Uygulanır?** Çeviren: Özden Arıkan. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1995.

Odabaşı, Yavuz. **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Nisan 2000.

----- **Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi**. İkinci basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.908, 1998.

----- **Pazarlama İletişimi**. İkinci basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.851, 1998.

Özalp, İnan, Celil Koparal ve Güneş Berberoğlu. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Ekim 1996.

Özevren, Mînâ. **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Haziran 1997.

Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1028, 1998.

Payne, Adrian, Martin Christopher, Moira Clarck ve Helen Peck. **Relationship Marketing for Competitive Advantage Winning and Keeping Customers**. Reprinted. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

Peppers, Don. **Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Bire Bir Pazarlama.** [İstanbul]: Capital, Eylül 1999.

Peppers, Don ve Martha Rogers. **Enterprise One to One, Tools for Competing in The Interactive Age.** Amerika Birleşik Devletleri: Currency and Double Day, 1999.

Porter, Michael. "Yarının Avantajlarını Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek.** Ed.: Rowan Gibson. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları 46, 1997.

----- **The One to One Future, Building Relationships One Customer At A Time.** Amerika Birleşik Devletleri: Currency and Doubleday, Ocak 1997.

Pfeffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan.** Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, Ağustos 1995.

Settles, Craig. **Siberpazarlama, Başarının Esasları.** Çeviren: Hidayet Şahin. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Kasım 1996.

Sheth, Jagdish N. ve Atul Parvatiyar. **Hand Book of Relationship Marketing.** Amerika Birleşik Devletleri: Sage Publications, 2000.

Simon, Hermann. **Dünyadaki En Başarılı Gizli Şampiyon Şirketler.** Çeviren: Savaş Tümeş. İstanbul: Beyaz Yayınları 54, Mart 1999.

Sullivan, Gordon R. ve Michael V. Harper. **Umut Bir Yöntem Olamaz.** Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli. İstanbul: Boyner Holding Yayınları, Haziran 1997.

Taşkın, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi.** İstanbul: Papatya Yayıncılık, Nisan 2000.

Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri.** İstanbul: Ömer Baybars Tek, 1997.

Ziglar, Zig. **Ziglar'ın Satış Yöntemleri.** Çeviren: Selim Yeniçeri. İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999.

Makaleler

Arthur Andersen. "Satışta Başarının Sırları", **Power** Nisan 1999.

-----, "Çalışan Memnuniyeti", **Power** Şubat 1999.

Belviranlı, Alev. "Çapraz Satış Rüzgârı", **Capital** Sayı: 9, Eylül 1999.

Buğdaycı, Ahmet. "Yönetimde Digital Devrim", **Capital** Sayı: 4, Nisan 1998.

Capital. "Liderlik Gurusundan Yöneticiye Taktikler", **Capital** Sayı: 2, Şubat 1996.

Demirel, Gülşen. "Ünlü Guru Kotler'den Pazarlamanın Yarını", **Capital** Sayı: 8, Ağustos 1996.

Fournier, Susan, Susan Dobscha ve David Glen Mick. "Preventing The Premature Death of Relationship Marketing", **Harvard Business Review** Ocak-Şubat 1998.

Hepkul, Ayşe ve Hakan Kağncıoğlu, "Veri Tabanlı Pazarlama", **Pazarlama Dünyası** Sayı: 34, Temmuz-Ağustos 1992.

Oluç, Mehmet. "Reklam", **Pazarlama Dünyası** Sayı: 20, Mart-Nisan 1990.

-----, "Dağıtım", **Pazarlama Dünyası** Sayı: 13, Ocak-Şubat 1989.

-----, "Fiyatlandırma", **Pazarlama Dünyası** Sayı: 10, Temmuz-Ağustos 1988.

Polat, Can. "Müşteri Velinimettir", **Power** Nisan 1998.

Seçkin, F. Sedef. "Sadakat Yazılımı", **Capital** Sayı: 9, Eylül 1999.

-----, "Müşteri Memnuniyetinde Kotler Stratejisi", **Capital** Sayı: 8, Ağustos 1999.

-----, "Eldeki Müşteriyi Sürekliye Dönüştürün", **Capital** Sayı: 6, Haziran 1999.