İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL HİZMET PAZARLARINDA MÜŞTERİ ODAKLI PAZARLAMA YAKLAŞIMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cem TÜRKKAN

Anabilim Dalı: İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ
Programı: İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Şebnem BURNAZ

EKİM 2006

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL HİZMET PAZARLARINDA MÜŞTERİ ODAKLI PAZARLAMA YAKLAŞIMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cem TÜRKKAN
507021018

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : Ekim 2006
Tezin Savunulduğu Tarih : 12.10.2006

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Şebnem BURNAZ

Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Fatma KÜSKÜ (İ.T.Ü)
Doç.Dr. İlker TOPÇU (İ.T.Ü)

EKİM 2006

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tezi için hem araştırma hem de derleme aşamalarında yoğun bir emek harcanmıştır. Bu çalışmayla okul hayatı ile iş hayatını birleştirme fırsatına sahip olmakla birlikte, makale ve literatür araştırmasında öğrendiğim teorik bilgilerin uygulamaya ne gibi farklılıklarla yansıdığını gözlemlemiş bulundum. Aslında pazarlama açısından fazla incelenmeyen ticari araç sektörünün aslında görüldüğü gibi olmadığını, birçok etmenin farklı yapılarda birbirine bağlı olduğunu yaptığım anket sonuçlarını da incelerken fark etme fırsatına sahip bulundum.

Bu konuyu seçerken kendi çalıştığım sektörle ilgili uygulama yapmam için beni teşvik eden İstanbul Teknik Üniversitesi'ndeki tez danışmanım Doç.Dr. Şebnem Burnaz'a bana verdikleri büyük destek için teşekkür ederim. Özellikle çalıştığım konu hakkında yaptığı yönlendirmeler sayesinde derinlemesine araştırma yapma ufkuna sahip oldum.

Bununla birlikte beni İstanbul Taşımacılar Birliği haftalık toplantısına davet eden ve projem hakkında bilgiler alan ve diğer personel, öğrenci ve turizm taşımacık firmalarını bu konuda bilgilendiren İSTAB Başkanı Sayın Levent Birant'a da teşekkürü bir borç biliyorum. Ayrıca değerli vakitlerin benimle paylaşan ticari araç sektörünün önemli temsilcilerine de teşekkürlerimi sunmak isterim.

Son olarak, çalışmalarım da bana destek olan ve firmalarla olan randevuları almakta zorlandığımda bana yardımcı olan aile büyüklerime de teşekkürleri bir borç bilirim.

Mayıs, 2006 **Cem TÜRKKAN**

İÇİNDEKİLER ii
TABLO LİSTESİ v
ŞEKİL LİSTESİ vi
ÖZET vii
ABSTRACT viii
GİRİŞ 1
1. ÖRGÜTSEL PAZARLAMA 2
1.1. Örgütsel Pazarlama Kavramı 2
1.2. Örgütsel Pazarın Yapısı ve Özellikleri 3
1.2.1. Örgütsel Pazara Özgü Nitelikler 4
1.2.2. Örgütsel Ürün Çeşitleri 6
1.2.3. Örgütsel Pazar Çeşitleri 7
1.3. Örgütsel Satınalma Davranışı 8
1.3.1. Örgütsel Satınalma Yöntemleri 8
1.3.2. Örgütsel Satınalma Kararında Rol Oynayan Kişiler 9
1.3.3. Örgütsel Satınalma Kararını Etkileyen Faktörler 10
1.3.4. Örgütsel Satınalma Karar Sürecinin Aşamaları 10

2. ÖRGÜTSEL PAZARLARDA MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIMA DAYALI PAZARLAMA 12
2.1. Örgütsel Pazarlarda Müşteri Odaklılık 12
2.1.1. Müşteri Odaklılık Tanımı 13
2.1.2. Örgütsel Pazarlarda İlişki Pazarlaması 15
2.1.2.1. İlişki Pazarlaması Kavramı ve Tanımı 16
2.1.2.2. İlişki Pazarlaması Gelişim Süreci 18
2.1.2.3. İlişki Pazarlamasının Özellikleri 20
2.1.2.4 İlişki Niyeti Kavramı 23
2.1.3. Örgütsel Pazarlarda İlişki Pazarlaması Kavramından MİY'e Geçiş 24
2.1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı 24
2.1.3.2. MİY Kavramının Ortaya Çıkış Süreci 26
2.1.3.3. MİY'in Amaçları ve Yararları 27
2.1.3.4. MİY'de Teknolojinin Etkisi 30
2.1.3.5. MİY ve Bire Bir Pazarlama 32
2.1.3.6. MİY'de Karşılaşılabilecek Sorunlar 34
2.1.4. Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri 35
2.1.5. Müşteri Odaklılığın Şirket İçinde Artırılması 37
2.2. Örgütsel Pazarlarda Müşteri ile Olan İlişki Süreci 39
2.2.1. Stratejik Endüstriyel Pazarlama Planlaması 39
2.2.1.1. İşletmenin Tanımı ve Mevcut Durumun Analizi 39
2.2.1.2. Hedeflerin Saptanması 41
2.2.1.3. Pazarlama Stratejisini Oluşturmak 43
2.2.1.4. Pazarlama Taktiklerini Uygulamak 44

2.2.1.5. Pazarlama Denetimi 45
2.2.2. Örgütsel Pazarlarda İlişkinin Başlaması 46
2.2.2.1. Müşterilerin Belirlenmesi ve Bölümlendirme 46
2.2.2.2. Müşterilerin Farklılaştırılması 48
2.2.2.3. Müşterilerle İlişki İçersine Girilmesi 50
2.2.3. Örgütsel Pazarlarda İlişkinin Sürmesi 53
2.2.3.1. Ürünlerin Kişiselleştirilmesi ve Yeni Ürünler 54
2.2.3.2. Müşterilerle İletişimde Kullanılan Kanallar 55
2.2.3.3. Süregelen İlişki Basamakları 60
2.2.4. Örgütsel Pazarlarda Varolan İlişkinin Müşteride Bıraktığı İzlenim 62
2.2.4.1. Müşteri İçin Değer 63
2.2.4.2. Müşteri Memnuniyeti 64
2.2.4.3. Müşteri Güveni ve Bağlılık 66
2.2.4.4. Müşteri Sadakati 69
2.2.5. İlişkinin Tamamlanması 72
2.2.5.1. Müşterinin Şirketi Terk Etmesi 72
2.2.5.2. Şirketin Müşteriyle Yollarını Ayırması 74
2.3. Değerlendirme ve Uygulamada Teorik Kavramların Kullanımı 75

3. UYGULAMA: TİCARİ ARAÇ ÜRETEN FİRMALARLA, PERSONEL, ÖĞRENCİ VE TURİZM TAŞIMACILIĞI YAPAN FİRMALAR ARASINDAKİ PAZARDA MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIMA DAİR BİR UYGULAMA 76
3.1. Uygulamanın Amacı 78
3.2. Uygulamada Kullanılan Araştırma Yaklaşımı ve Veri Toplama Yöntemi 79
3.3. Uygulamanın Kısıtları 81
3.4. Türkiye'deki Ticari Araç Sektörü ve Mülakat Yapılan Firmaların Tanıtımı 83
3.4.1. Temsa 85
3.4.2. Volkswagen Ticari Araç 85
3.4.3. Mercedes Benz Türk AŞ 86
3.4.4. Anadolu Isuzu 87
3.4.5. Renault Ticari 88
3.5. Türkiye'deki Personel, Öğrenci ve Turizm Taşımacılığı Sektörü ve Mülakat Yapılan Firmaların Tanıtımı 88
3.5.1. Gürsel Turizm 90
3.5.2. Bali Turizm 90
3.5.3. Aker Otobüs İşletmesi 91
3.5.4. Türkkan Taşımacılık 91
3.5.5. Ersoylar Turizm 92
3.5.6. Tursan Öğrenci Hizmetleri 92
3.5.7. Öner Seyahat 92
3.6. Pazarda Mevcut Durum ve Bu Pazarın Seçilme Nedenleri 93

3.7. Uygulamadan Elde Edilen Bulgular 94
3.7.1. Ticari Araç Sektöründeki Müşteri İlişkileri Yönetiminin ve Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejilerinin İncelenmesi 95
3.7.1.1. Pazarlama Departmanının Konumu, Görev Tanımları ve İlişkileri 95
3.7.1.2. Pazarlama Stratejileri Yönetimi ve SWOT Analizi 97
3.7.1.3. Rakip ve Fiyat Analizi 101
3.7.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve MİY Uygulamaları 103
3.7.1.5. Müşterileri Tanımlama ve Pazar Bölümlendirme 106
3.7.1.6. Müşteri ile İlişki Kurulması, İlişkinin Başlaması ve Geliştirilmesi 108
3.7.1.7. İletişim Kanalları 110
3.7.1.8. Müşteri Memnuniyeti 112
3.7.1.9. Güven ve Sadakat 114
3.7.2. Personel, Öğrenci ve Turizm Taşımacılığı Yapan Firmaların Satınalma Stratejilerinin İncelenmesi 116
3.7.2.1. Satın Alma Mekanizması 117
3.7.2.2. Satıcı Firmayla İlişkiye Başlanması ve İlk Temasın Sağlanması 119
3.7.2.3. İlişkinin Devamı ve Satın Alma Kararı 122
3.7.2.4. İletişim Kanalları 125
3.7.2.5. Müşteri Memnuniyeti 126
3.7.2.6. Güven ve Sadakat 127

4.SONUÇ VE ÖNERİLER 128
4.1. Karşılaştırmalı Sonuçlar ve Modelleme 129
4.2. Öneriler 135
KAYNAKÇA 139
EKLER 145
Ek1- Mülakat Soru Formu 1 145
Ek2- Mülakat Soru Formu 2 150
Ek3- Mülakat Yapılan Kişilerin Listesi 153

,

TABLO LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1.1.	Örgütsel Pazar ile Tüketici Pazarı Karşılaştırması……..	4
Tablo 2.1.	Klasik Pazarlaması ve İlişki Pazarlamasının Karşılaştırılması….	22
Tablo 2.2.	Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Olası Kazançları……..	29
Tablo 2.3.	Müşteri Verilerinin Kazanılmasına Yönelik Etkinlikler……..	47
Tablo 2.4.	Müşterinin Hayat Boyu Değeri ……	49
Tablo 2.5.	Müşteri Odaklılığı Başarılı Uygulaması için Endüstriyel Pazarları Hedefleyen Firmanın Yapması Gerekenler……	53
Tablo 2.6.	Müşterilerin Memnun Olmamaları Durumunda Alınacak Önlemler…….	65
Tablo 2.7.	Güven Oluşturan Ölçütler……..	68
Tablo 2.8.	Müşteri Sadakatinin Hedefleri……	70
Tablo 2.9.	Sadakat Tipleri…….	71
Tablo 3.1.	Mülakat Yapılan Firmaların Ürün Segmentleri……	84
Tablo 3.2.	2005 Yılı Her Segment için Firmaların Pazar Payları…….	84
Tablo 3.3.	İstanbul'da Personel, Öğrenci ve Turizm Taşımacılığında Çalışan Araç Sayısına Göre Sıralama…….	89
Tablo 3.4.	Pazarlama ve Satış Departmanlarının Konumları Açısından Ticari Araç Firmalarının Belirgin Özellikleri……..	97
Tablo 3.5.	Ticari Araç Firmaların Üstün ve Eksik GördüğüÖzellikleri……	99
Tablo 3.6.	Ticari Araç Firmalarının Rakipleri ve Rekabet Stratejileri…….	102
Tablo 3.7.	Ticari Araç Firmalarının Uygulamış Oldukları MİY Uygulamaları……	104
Tablo 3.8.	Ticari Araç Firmalarında En İyi Müşteri Tanımı…….	107
Tablo 3.9.	Ticari Araç Firmalarının Kullandıkları İletişim Kanalları……..	111
Tablo 3.10.	Taşımacılık Firmalarının Satın Alma Mekanizmalarının Karşılaştırılması……	118
Tablo 3.11.	Taşımacılık Firmalarınının İlk Teması Sağlamalarının Karşılaştırılması……	120
Tablo 3.12.	Taşımacılık Firmalarının Satınalma Kriterleri…….	123
Tablo 3.13.	Taşımacılık Firmalarının Ticari Araç Firmalarındaki Görmüş Oldukları Üstün ve Eksik Özellikler……	124

ŞEKİL LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 1.1.	**:** Endüstri ile Pazar İlişkisi……..	3
Şekil 2.1.	**:** Satışa Odaklı Pazarlamadan İlişki Pazarlamasına Geçiş…..	18
Şekil 2.2.	**:** Pazarlama İlişkileri Dizisi……	23
Şekil 2.3.	**:** Pazarlamanın Değişen Eğilimleri……	27
Şekil 2.4.	**:** Stratejik Pazarlama Planlaması İşlemi…….	39
Şekil 2.5.	**:** Müşteri Sadakatine Giden Yol……	63
Şekil 2.6.	**:** Güven ve Bağlılık Arasındaki İlişki……	68
Şekil 4.1.	**:** Ticari Araç Firmalarının Satış Modeli…….	131

ÖZET

Endüstriyel pazarlar birçok özelliği ile tüketici pazarlarından ayrılmaktadır. Karar verme, ilişkiler ve süreçler tamamen farklıdır. Aslında endüstriyel pazarlarda müşteriler aldıkları ürüne değer katarak, onlar da kendi müşterilerine hizmet sunmaktadır. Ancak bu endüstriyel pazarlarda satışları artırmak için geliştirilen meşhur pazarlama karması mantığı artık günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir. 4P olarak da adlandırılan bu yapıda müşteriye yer verilmemiştir. Müşterinin isteklerine göre ürün üretmek bu düşünceye göre terstir. Ancak müşteriyi bir tarafa bırakıp pazarlama stratejileri oluşturmak yanlıştır.

Günümüzde ilişki pazarlaması, müşteri güveni, tutundurma ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi kavramlar günümüzde artık pazarlamanın kilit kelimeleri olmuştur. Bir endüstriyel pazar olan ticari araç firmaları ile onların ürettiği araçları satın alıp hizmet veren personel, öğrenci ve turizm taşımacılık firmaları arasındaki pazarda müşteri odaklı pazarlama stratejileri incelenmiştir. Bu stratejilere göre müşterin konumu nedir, ne gibi çalışmalar yapılabilir gibi sorulara cevap aranmaktadır. müşteriyle en iyi iletişim ve ilişki metotları araştırılmaktadır.

Bölüm sonunda elde edilen modelle sektörü etkileyen tüm etmenler göz önünde bulundurulmuş ve pazara girmeyi hedefleyen firmalar için tavsiyeler verilmiştir.

CUSTOMER FOCUSED MARKETING APPROACH IN ORGANISATIONAL SERVICE MARKETS

ABSTRACT

Business markets present different types of challenges and opportunities than those presented by consumer markets. The concepts of relationships, value and buyer decision making function in very different ways than would be expected in consumer markets. Actually business markets consist of all organizations that purchase goods and services to use in the creation of their own goods and services. In the past promotion mix (4p) was very general in organizational market concepts. But it is known that this 4P rule can not be a solution for marketing strategies. To develop a marketing strategy, the role and importance of a customer can not be forgotten.

Relationship marketing, relationship intention, loyalty, customer retention, customer relationship management and customer focus are the key words of our core investigation. After literature research, we select a private section. We want to learn how the sellers of automotive companies in Turkey which produce types of buses should approach and behave to the customers. The customers are not last consumers. They also want to use these vehicles to give transportation services to the firms, schools and tourism agencies. With this project, we search for the best relations methods and communication steps between sellers and customers. We construct a marketing strategy without forgetting the role of customer.

At the end we find a buyer-seller relationship model with the elements that effect this relationship. Deep interviews and other investigations help to build this model.

GİRİŞ

Pazarlama kavramı artık günümüzde birçok alt başlığı ve konusuyla bilimsel bir çalışma alanı halini almıştır. 1900'lı yılların ikinci yarısından itibaren konularında uzman farklı birçok bilim adamı pazarlamaya katkılarda bulunmuş ve pazarlamanın farklı bakış açılarıyla gelişmesinde etkili olmuşlardır. Bu süreç zarfında farklı dönemlerde farklı yaklaşımlar ön plana çıkmış ve moda terimler haline gelmiştir. Seri üretimin yaygın olduğu dönemlerde müşteri daha arka planda ve fiyat öncelikli pazarlama anlayışı geçerliyken, günümüzde müşterinin beklentileri birinci sırada yer almaktadır. Aslında "Müşteri velinimetimizdir" sözü her dükkanda ya da işyerinde karşılaşılan sözlerdir. Ancak günümüzde müşteriye verilen önem derlenmiş, belli bir sistematiğe oturtulmuş ve kuralları konmuştur. Kısaca buna Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) denmiştir. Bilişim teknolojisinin de gelişmesiyle oluşturulan tüm bu yapı artık yazılımlarla desteklenen bir hale getirilmiştir. Böylece günümüzde pazarlamada vazgeçilmez bir unsur olan müşteriye verilen değer daha belirgin bir şekilde gösterilebilir olmuştur**.**

Pazarlama; kapsamı itibari ile farklı müşteri bölümlerine hitap etmeyi gerektirmektedir. Öncelikle tüketici yani son kullanıcı için düşünülen pazarlama kavramının aslında bununla sınırlı olmadığı anlaşılmış, bir ürünü ya da hizmeti satın alıp başka kullanıcılara ulaştıran firmalara yapılan pazarlamanın da ciro açısından tüketici pazarlarını aratmayacak seviyede olduğu zamanla ortaya çıkmıştır. Bu tip pazarlama da örgütsel pazarlama olarak adlandırılmıştır. Satın alma süreçleri, ürünleri ve müşterileri tüketici pazarlarından tamamen farklı olan örgütsel pazarlarda da aslında MİY kavramının etkisinin büyük olduğu bilim adamlarınca vurgulanmıştır. Bu çalışma, örgütsel pazarlarda müşteri odaklı yaklaşımın ele alındığı bir araştırma çalışmasıdır. Özellikle ticari araç pazarında MİY ve müşteri odaklı yaklaşımın ne gibi etkilerinin olduğu hem müşteri hem de satıcı açısından değerlendirilmiştir.

Çalışmada ise örgütsel pazarlama kavramından başlanmış ve genel tanımlar yapılarak, bu pazarın özellikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra ise asıl çalışma konusu olan örgütsel pazarlardaki müşteri odaklı yaklaşıma dayalı pazarlama

konusuna geçilmiştir. Konu çok geniş olduğu için farklı konu başlıkları altında incelemeler yapılmıştır. Müşteri odaklılık, ilişki pazarlama ve MİY gibi kavramlardan sonra alıcı satıcı arasındaki ilişki üzerinde durulmuş ve bir model ile çalışma tamamlanmıştır.

1. ÖRGÜTSEL PAZARLAMA

Çalışmanın esas konusu olan "örgütsel pazarlarda müşteri ilişkileri ve müşteri odaklı stratejik pazarlama yönetimi" konusunun detaylarına girmeden önce örgütsel ve endüstriyel pazarlar kavramı hakkında bilgiler sunulacaktır. Böylece ileride yapılacak olan literatür ve uygulama çalışması için de bu bir altyapı oluşturacaktır. Bu bölümde önce örgütsel pazar kavramı tanımlanmıştır, daha sonra bu pazarın özellikleri hakkında bilgiler verilmiş, en son kısımda ise örgütsel satınalma davranışı üzerinde durulmuştur.

1.1.Örgütsel Pazarlama Kavramı

Örgütsel pazarlama, ürünlerin veya hizmetlerin bireysel tüketimden ziyade üretim aşamalarında kullanılmak amacıyla kişi veya kuruluşlara satışıdır. Bir üniversiteye alınan çalışma masası, tepegöz veya bilgisayar endüstriyel ürüne örnek verilebilir. Bu tip ürünler farklı biçimde karşımıza çıkarlar. Doğrudan üretimde kullanıldıkları gibi, üretim sonrası bir ürünün parçası haline de gelebilirler. Bir örgütün olağan üretim aşamalarına destek verirler veya biçimlerini değiştirecek herhangi bir işlemden geçmeden alınır veya satılırlar. Bu yönüyle tüketiciye yönelik pazarlamadan tamamen ayrılmaktadır.

Endüstriyel ürünü tüketim ürününden ayıran en belirgin özellik ürünün kullanım esnasındaki fiziksel yapısı değil ürünün kullanım amacıdır. Bir bireyin veya ailenin kullanım amacıyla aldığı bir bilgisayar veya cep telefonu bir tüketim ürünüdür. Fakat aynı ürün bir şirket çalışanına iş yaparken kullanması için alınırsa bu bir endüstriyel üründür **(Hair, Lamb ve McDaniel, 1996)**.

Hayli genel ve geniş kapsamlı olan örgütsel alıcı terimi nihai tüketicilerin dışında kalan tüm tüketicileri kapsar ve "endüstriyel alıcı", "endüstriyel kullanıcı" ve benzeri

terimlerle de ifade edilebilir. Örgütsel alıcılar, kişisel veya ailevi ihtiyaçları için alım yapan nihai tüketicilerden farklıdırlar. Onlar ürün veya hizmetleri doğrudan tüketim amaçlı değil, kendi işlerinde ya da ürettikleri başka bir hizmet veya ürün için kullanırlar **(Mucuk, 1999)**.

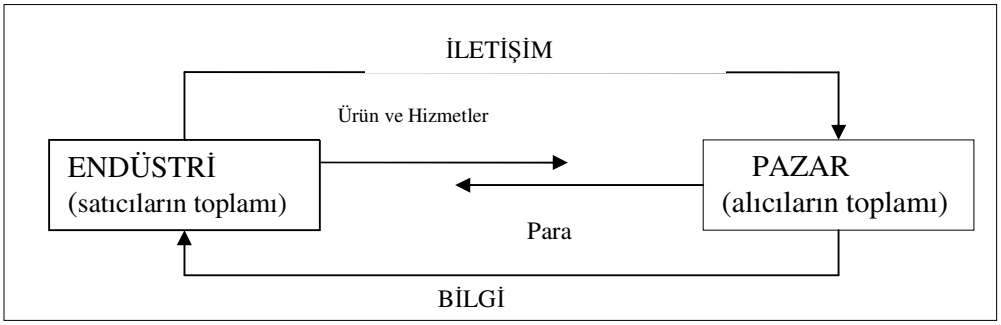
1.2. Örgütsel Pazar Yapısı ve Özellikleri

Örgütsel pazar kavramının açıklanabilmesi için öncelikle pazar kavramının ortaya konması gerekmektedir. Genel olarak pazar kavramı, bir semt pazarı gibi alıcı ve satıcıların mallarını değiş tokuş etmek için bir araya geldikleri yer anlamında kullanılmaktadır.

Aslında derinlemesine incelendiğinde, değiş tokuş kavramının pazar kavramına yol açtığı görülür. Bu doğrultuda pazar, belirli ihtiyaç ve istekleri paylaşan ve bunların değiş tokuş yoluyla tatmin olabileceğine inanmış mevcut ve potansiyel müşterilerden oluşur. Dolayısıyla pazarın büyüklüğü, belirli bir ürüne ihtiyaç duyan, ilgili ürünü elde etmek için değiş tokuş edebileceği kaynaklara ve bu kaynakları istediği ürünle değiş tokuş etme arzusuna sahip insan sayısına bağlıdır.

Ekonomistler pazar kavramını, belirli bir ürün grubu üzerinde çalışan alıcı ve satıcıların tümünü ifade etmek için kullanmaktadırlar (ev ürünleri pazarı, tahıl pazarı)

Satıcılardan oluşan endüstri ile alıcılardan oluşan pazar arasındaki ilişki Şekil 1.1'de gösterilmiştir. Satıcılar ve alıcılar dört akışla birbirine bağlanmıştır. Satıcılar pazara ürün ve hizmetlerle iletişimi gönderirler; karşılığında para ve bilgi elde ederler **(Armstrong ve Kotler, 1996)**. Bu çok basit bir gösterim olsa da tüm değişimi iletişimle birlikte gösterebilmektedir.



Şekil 1.1.: Endüstri ile Pazar İlişkisi(**Armstrong ve Kotler, 1996**)

1.2.1. Örgütsel Pazara Özgü Nitelikler

Örgütsel pazarlar ve tüketici pazarları birçok ortak noktaya sahipmiş gibi görünseler de aslında aralarında belirgin farklar bulunmaktadır. Ürün niteliklerinin, pazarın, dağıtım metodlarının, reklam gereklerinin ve alıcı davranışlarının değişik oluşu sonucunda ortaya çıkan tüketici pazarı ile örgütsel pazar arasındaki farklılıklar Tablo 1.1.'de özetlenmiştir.

Tablo 1.1.: Örgütsel Pazar ile Tüketici Pazarı Karşılaştırması

Karakteristikler	**Örgütsel Pazar**	**Tüketici Pazarı**
TALEP	Örgütsel	Bireysel
SATINALMA MİKTARI	Büyük	Küçük
ALICILARIN SAYISI	Az	Çok
ALICILARIN KONUMU	Belli bölgede toplanmış	Dağınık
DAĞITIM KANALI	Direk	Dolaylı
SATINALMA ALIŞKANLIĞI	Daha profosyonel	Daha kişisel
SATINALMA KARARI	Birden fazla kişi verir	Bir kişi verir
PAZARLIK/ANLAŞMA TİPİ	Daha karmaşık	Daha basit
KARŞILIKLI ALIŞVERİŞ	Var	Yok
FİNANSAL KİRALAMA	Sık	Seyrek
TUTUNDURMA YÖNTEMİ	Kişisel Satış	Reklam

Kaynak: Hair vd., 1996

Şimdi bu tabloda yapılan karşılaştırmalar özellikle örgütsel pazar açısından ele alınıp, değerlendirilecektir. Böylece örgütsel pazar ile tüketici pazar arasındaki farklar daha iyi tespit edilecektir.

Endüstriyel talep aynı zaman da örgütsel talep olarak adlandırılır ve tüketici talebinden oldukça farklıdır; türetilmiş, inelastik, ortak ve dalgalanan olarak dört grupta toplanır **(Giglierano ve Vitale, 2002)**.

1. Tüketici pazarına üretim yapabilmek için alım yapıldığından, örgütsel talep türetilmiş taleptir. Başka bir deyişle, örgütsel talebi, tüketici pazarındaki talep belirler. Örneğin: Coca Cola tüketimi artarsa, pet şise, teneke kutu ve cam

şise ihtiyacı da artacaktır. Bu nedenle endüstriyel alıcı tüketici pazarını da yakından takip etmelidir.

2. Örgütsel talep, fiyat değişiminden etkilenmez bu nedenle inelastiktir. Yani fiyat artışı bir endüstriyel ürüne olan talebi bir anda azaltmaz. Bunun nedeni üretim aşamasında kullanılan herhangi bir parça veya maddenin, nihai ürünün toplam maliyetinin çok düşük bir kısmını oluşturmadır.
3. Nihai ürünün ortaya çıkabilmesi için birden fazla parça kullanıldığında ortak talep sözkonusu olur. Örneğin piyasada mikroişlemci sıkıntısı başgösterdiğinde, bilgisayar üretimini sekteye uğratacağından disket sürücüsüne talep de azalacaktır. Benzer şekilde tahta çekiç sapı tek başına bir işe yaramayacağından demir çekiç başı ile ortak talep edilecektir.
4. Örgütsel ürünlere olan talep tüketici ürünlerine olan talebe kıyasla dalgalıdır. Tüketici pazarındaki küçük bir talep artışı ya da azalışı örgütsel pazarda ilgili ürünün üretimi için kullanılan hammadde, donanım vb'ye olan talebi katlayarak etkiler.

Satınalma hacmi büyüktür. Örgütsel alıcı seyrek fakat büyük miktarda sipariş verir. Özellikle satınalınan hammadde vb. üretim aşamasında kullanıldığından örgütsel alıcı bunları stoğunda tutmayı tercih eder. Ancak stok miktarı azalmaya başladığında yeniden sipariş verir. Dolayısı siparişler seyrek fakat büyük miktardadır.

Alıcıların sayısı azdır. Bu sayede alıcılara kolaylıkla ulaşılır. Satıcı da alıcıları yakından tanıma dolayısıyla düşüncelerini, ihtiyaçlarını bilme olanağı bulur. Az sayıda alıcı oluşunun olumsuz yanı ise her bir müşterinin çok değerli olması ve kesinlikle küstürülmemesi gerekliliğidir.

Alıcılarda bölgesel toplanma görülür. Örgütsel alıcılar genellikle belirli bölgelerde ve yerlerde toplanırlar. İmalatçılar organize sanayi bölgelerinde(Örneğin: İkitelli Organize Sanayi Bölgesi,) aracılar toptancılar çarşılarında (Örneğin: İstoç)bir araya gelirler.

Dağıtım doğrudan dağıtım şeklindedir. Aradaki maliyetleri en aza indirmek amaç olduğundan endüstriyel alıcı ürünü direkt üreticiden almayı tercih eder.

Satınalma alışkanlığı profesyoneldir. Satınalmacılar söz konusu ürüne veya hizmete örgütleri için ihtiyaç duyduklarından alım sırasında rasyonel davranırlar. Aldıkları ürün hakkında oldukça detaylı bir teknik bilgiye sahiptirler.

Satınalma kararına birden çok kişi katılır. Tüketici satınalma kararları ile karşılaştırıldığında, örgütsel satınalma karar aşamasında satınalma merkezi olarak adlandırılan birden çok kişinin yer aldığı topluluk bulunur.

Pazarlıklar daha uzun ve karışıktır. Alımlar büyük miktarlarda olduğundan ve de teknik detay gerektiğinden alımlar daha uzun sürer. Karar aşaması tüketici pazarına göre çok daha uzun sürer.

Karşılıklı alışveriş vardır. Örgütsel alıcılar genellikle kendi müşterilerinden alım yapmayı tercih ederler. Birbirlerini tanıyor olmanın ve karşılıklı kazanmanın avantajından faydalanmak isterler.

1.2.2. Örgütsel Ürün Çeşitleri

Örgütsel ürünler, bireysel tüketimden ziyade diğer ürünlerin ya da hizmetlerin üretim aşamasının farklı noktalarında yeralırlar. Başlıca örgütsel ürünler yedi gruba ayrılır **(Dwyer ve Tanner, 2001**).

1. **Yerleşim Mallar:** Bunlar ana mallardır. Üretim aşamasında kullanılırlar ancak son ürünün parçası olmazlar. Çok pahalıdırlar, uzun ömürlüdürler ve şekil değiştirmezler. Tutundurma yöntemi kişisel satış olmalıdır ve bütün teknik bilginin alıcıya aktarılması gerekir. Satış sonrası teknik destek ve bakım onarım gibi hizmetler de sağlanmalıdır. Alıcı, tam olarak kendi isteğine cevap verecek ürünü istediğinden, aracılardan değil de direkt üreticiden almaya özen gösterecektir. Büyük makinalar, üretim tezgahları ve jenaratörler örnek verilebilir.
2. **Donanım Mallar:** Yerleşim mallarından daha ucuz ve daha kısa ömürlü taşınabilir mallardır. Şekil değiştirmezler ve son ürüne direkt olarak katılmazlar. Belli bir standarta sahip olduklarından ve çok sayıda alıcı olmasından dolayı aracılardan temin edilirler. Tutundurma yöntemi olarak reklam kullanılabilir. Bilgisayar, faks makinası, matkap vb gibi ürünler bu gruba girer.
3. **Hammadde:** Hammaddeler üretimde kullanılır ve ürünün son parçası haline gelirler. Çabuk tüketilirler ve birim maliyetleri düşüktür. Madeni veya tarımsal

işlenmiş ana maddelerdir. Petrol, mineraller, maden kömürü, ekinler hammaddeye örnek verilebilir. Tutundurma politikası olarak etkisizdir, önemli olan müşteriye tam zamanında teslimat yapmak ve ürün devamlılığını sağlamaktır**.**

4. **İşlenmiş Maddeler:** İşlenmiş maddeler son ürüne direkt olarak katılırlar. Hammaddelerden farkı ise bunların bazı işlemlerden geçmiş ve az da olsa şekil değişikliğine uğramış olmalarıdır. Örnek olarak, saç levha, kimyasallar, kütük ve mısır şurubu verilebilir. Fiyat ve hizmet tedarikçi seçiminde önemli faktörlerdir.
5. **Hazır Parçalar:** Hazır parçaların en belirgin özelliği şekil değişikliğine uğramadan son ürün eklenmeleri ve ürünün üstünde dahi ayırt edilebilmeleridir. Elektrik motorları, ampuller, otomotik tekerlekleri, mikroişlemciler bu türe örnek verilebilir. Ayrıca bu parçalar ürünün bütününden daha erken yıprandıkları için, ürün kullanım süresince bir veya birkaç kez yedekleriyle değiştirilir.
6. **Kaynaklar:** Son ürünün parçası olmayan tüketim ürünleri bu gruba girer. Kağıt havlular, tuvalet kağıtları, kalem, kağıt bu gruba girer. Rutin olarak alımı yapılan ve belirli standartlara sahip ürünlerdir. Oldukça fazla sayıda tedarikçisi bulunur. Diğer endüstriyel ürünlere kıyasla hem ucuzdurlar hem de hızlı tüketilirler.
7. **Hizmetler:** Üretim aşamasının dışında kalan her türlü reklam, sigorta, muhasebe, bina temizliği, personel yemeği ve personel taşıma hizmetleri bu grupta yer alır. Üretimi yapan işletmenin işini etkisiz devam ettirebilmesi için duyduğu destek eylemleridir.

1.2.3. Örgütsel Pazar Çeşitleri

Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren örgütsel alıcıların başlıcaları; mal ve hizmet üreticileri, satıcılar(toptancı ve perakendeci), hükümet birimleri ve kar amacı gütmeyen örgütlerdir. Başlıca dört grupta toplanan önemli örgütsel pazarlar aşağıdaki gibi açıklanabilir **(Hair vd., 1996).**

1. **Üretici Pazarları:** Kar sağlamak amacıyla kendi mallarının üretiminde veya günlük işlerinin yürütülmesinde kullanmak üzere malları satınalanlar "üretici pazarları" olarak sınıflandırılırlar. Üretici pazarları, kendi üretiminde kullanmak üzere hammadde, yarı mamul ve işlenmiş maddeleri satınalanların hepsini kapsar.
2. **Satıcı İşletme Pazarları:** Dar anlamda aracılardan yani tekrar satarak kar sağlamak üzere satın alan aracılardan oluşur. Aracı olan toptancı ya da

perakendeciler, ticaretini yaptıkları mallarda bazen küçük değişiklikler yapsalar da onların fiziksel niteliklerini değiştirmezler.

3. **Hükümet Pazarları:** Merkezi devlet teşkilatı, ordu, belediye ve özel idare şeklindeki yerel yönetimler ile KİT, bunlara bağlı müesseseler ve devlet teşkilatına bağlı çeşitli kuruluşlar hükümet pazarlarını oluştururlar. Bu pazarlarda alımlar genellikle ihale usulü ile verilir.
4. **Kurumsal Pazarlar:** Kar, pazar payı veya yatırımın getiri oranı gibi, normal olarak iş dünyasının ulaşmak istediği ve peşinden koştuğu amaçlarla ilgisi olmayan örgütler kurumsal pazarları oluşturur. Kızılay, Vakıflar İdaresi, müzeler, sendikalar vs.

1.3. Örgütsel Satınalma Davranışları

Örgütsel alıcılar nihai tüketicilerden daha rasyonel davranırlar ve duygusal değil, mantıksal güdülerle hareket ederler. Satın alacakları ürünler hakkında daha bilgilidirler ve bilgi toplamaya önem verirler. Bir örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için alım yaptıklarından, ürünün fonksiyonel özellikleri ve spesifikasyonu hakkında ayrıntılı bilgi istemeleri de doğaldır. **(Giglierano ve Vitale, 2002)**

Örgütsel alıcılar mantıksal güdülerle hareket edip alım kararı verirken çeşitli ekonomik faktörleri gözönünde bulundururlar ki; bunların en önemlileri, kalite düzeyi, servis ve fiyattır. Örgütsel alıcıların çoğu kendi mal veya hizmet üretimlerinde, ya da kendi çalışmalarında kaliteye önem verirler; bunu sağlamak için de girdi olarak veya başka şekilde kullanmak üzere talep ettikleri ürünlerin belirli niteliklere sahip olmasını isterler. Bu nitelik dökümüne spesifikasyon denir. Servis imkanları ve kalitesi ile fiyat, ödeme koşulları, özellikle kredili alım kolaylıkları da alıcılar için büyük önem taşır **(Hair vd.,1996).**

1.3.1. Örgütsel Satınalma Yöntemleri

Örgütsel alıcıların satın alma yöntemleri nihai tüketicilerden farklılık gösterir. Nihai tüketiciler, ürünleri tek tek inceleyerek, muayene ile satınalma yoluna giderken, örgütsel alıcılar aşağıda belirtilen dört yöntemden birini veya birkaçını kullanırlar.(Mucuk,1999)

1. Muayene ile satınalma: Standart olmayan mallarda uygulanır. Her birimi farklı olan mallar, alıcılar tarafından muayene edilerek satınalınır.
2. Örnek üzerine satınalma: Malların standartlaşması halinde uygulanır; malların tamamı yerine küçük bir örneğin kalite özellikleri muayene ile belirlenir. Endüstride üretilen çeşitli ürünlerde, bazı işlenmiş madde ve parçaların; ayrıca buğday ve pamuk türünde malların alımında kullanılır.
3. Tarif üzerine satınalma: Yine standartlaşmış malların alımında kullanılır. Malın tamamı veya örneğini alıcının görmesine gerek olmadışı hallerde, satış elemanı şartları tarifle garanti eder ve buna dayanılarak alım yapılır. Bu usulde satınalma masrafları çok az olur.
4. Pazarlık yolu ile satınalma: Alıcının tam olarak neye ihtiyacı olduğu açıklaması ve satıcılardan tekliflerini bildirmesini istemesi yoluyla başlayan pazarlık yöntemidir. Satıcılar tekliflerini verirler. Alıcı uygun bulduğu teklifleri ele alıp, bunların sahipleri ile pazarlığa girer. Böylece pazarlıklı kontratlarla sonuca ulaşılır.

1.3.2. Örgütsel Satınalma Kararında Rol Oynayan Kişiler

Örgütsel satınalma kararları çok ender olarak tek kişi tarafından verilir. Çoğunlukla bu iş, örgütlerde alım karar sürecine katılan çeşitli kişilerden oluşan satınalma merkezi tarafından gerçekleştirilir. Satınalma merkezi ise aşağıdaki kişilerden oluşur.

1. Ürünün kullanıcıları, ürünün spesifikasyonunu ve kriterlerini belirler ve ürünün performansının bunlara uygun olup olmadığı değerlendirirler.
2. Kararı etkileyenler, mühendis gibi teknik personel, özellikleri geliştirmeye ve alternatif ürünleri değerlendirmeye yardımcı olurlar.
3. Satınalma görevlileri, fiili satınalma görevlileridir ve satıcıları seçip, alım şartlarının pazarlığını yaparlar.
4. Kararverenler, hangi ürünün hangi satıcıdan alınacağını kararlaştırırlar.
5. Yardımcı personel, satınalma merkezine doğru ve ordaki kişiler arasındaki bilgi akışını sağlayan sekreterler ve teknik personeldir.

Örgütlerde satınalma kararlarını çoğu kez bu tür bir satınalma merkezi verir, ama bir üye alınan kararlarda diğerlerinden daha etkili olabilir. Genellikle satınalma görevlilerinin alım kararlarında en etkili kimseler olduğu düşünülse de bazen diğerleri daha etkili olabilmektedir.

1.3.3. Örgütsel Satınalma Kararını Etkileyen Faktörler

Örgütsel satınalma kararlarını etkileyen dört ana faktör vardır **(Dwyer ve Tanner, 2001)**.

1. **Çevresel Faktörler:** Bunlar hayli geniş boyutlu ve endüstriyel alıcıların kararlarını büyük ölçüde etkileyen, kontrol edilemeyen faktörlerdir. Başlıcaları, kanun, tüzük ve yönetmeliklerden ve bunların getirdiği teşvik ve sınırlamalarla ilgili yasal faktörler; para-kredi, gelir enflasyon, vb gibi ekonomik faktörler; diğer işletmelerin güç ve imkanlarıyla bağlantılı olarak rekabet durumu ve teknolojik faktörlerdir.
2. **Örgütsel Faktörler:** Bunlar da, örgütün amaçları, satınalma politikaları, mevcut kaynak ve imkanları ve satınalma ile ilgili kimselerin oluşturduğu grubun yapısıdır. Örneğin, örgütün imkanları, birçok satıcının arzuladığından daha uzun vadeli ödemelerle satış yapılması halinde satınalmaya uygun olabilir.
3. **Kişilerarası İlişkiler:** Kişilerarası faktörler, alımla ilgili kimselerin kendi aralarındaki ilişkilerdir. Bunların aralarında bazılarının güç kullanımında kuvvetli veya zayıf olmaları, uyumlu olmaları veya anlaşmazlıklar satınalma kararını etkiler.
4. **Bireysel Faktörler:** Bunlar, satınalma karar sürecine katılan kimselerin kişisel karakteristik nitelikleridir ki, yaş, eğitim düzeyi, kişilik, örgütteki pozisyon ve gelir durumu başlıcalarıdır.

1.3.4. Örgütsel Satınalma Karar Süreci Aşamaları

Örgütsel satınalma süreci, tüketici pazarındaki alım sürecine benzer şekilde altı aşama halinde incelenebilir. Ancak bu aşamaları açıklamadan önce örgütsel satınalma karar tiplerine değinmek gerekmektedir. Örgütsel alıcıların yaptığı alımlar aşağıdaki üç çeşit alım kararından birine girer **(Tek, 1997).**

1. **Doğrudan Tekrar Satınalma Kararı**: Rutin otomatik yeniden satınalma olarak da adlandırılabilir. Daha önce çeşitli kez tekrarlanmış alımlardır. Alıcı burada herhangi bir madde ve ürün siparişini yeniden verir. Satınalma departmanı elemanı veya departmanı bu tür satınalmaları yeni bilgi ve hatta tedarik kaynağı bile aramadan rutin olarak halleder.

2. **Gözden Geçirilmiş Tekrar Satınalma Kararı:** Değiştirilmiş sipariş olarak da adlandırılabilir. Bu tür satınalımlar, eski alımların(ürün spesifikasyonu, fiyatlar ve diğer sipariş koşullarının vb) ve/veya tedarik kaynaklarının yeniden gözden geçirilmesine dayanır. Örneğin motorlu taşıt araçları, elektrik malzemeleri gibi
3. **İlk Kez Satınalma Kararı:** İlk kez bir ürün veya hizmetin satınalınması durumudur. Maliyet ve risk ne kadar fazlaysa, karar katılacakların sayısı ve bilgi gereksinmesi de o kadar fazla olur. Bu tür karmaşık işlerde her iki taraf da detaylı araştırmalar yapmak durumundadır. Hatta alıcılar, ürün spesifikasyonlarını, fiyat limitleri, teslimat, servis, ödeme koşulları ve zamanı, sipariş miktarları, tedarik kaynakları ve yeni seçim kriterleri olmak üzere çeşitli alt kararlar alırlar.

Örgütsel alıcıların yaptığı alım çeşitlerini gördükten sonra, satınalma karar sürecini aşama aşama incelenecektir.

Birinci aşamada, örgütteki kimseler bir problemin veya ihtiyacın varlığını farkederler. Problem, alımla ilgili kimselerden bir tarafından konabileceği gibi, satış temsilcileri gibi alıcı örgüt dışındaki kaynakların uyarıcı etkisiyle de olabilir **(Hair vd., 1996).**

İkinci aşamada, ilgililer problemin veya ihtiyacın ne olduğu ve karşılanması için neyin gerekli olduğunu belirlerler. Bu aşamada kullanıcılar, teknik personel ve mühendisler gibi kararı etkileyenler, spesifikasyonun geliştirilmesi için bilgi sağlar ve tavsiyede bulunurlar. İhtiyaçların değerlendirilmesi ve açıklanması sonunda mamul spesifikasyonu belirlenir.

Üçüncü aşamada, problemi çözümlemek için gereken ürünler ve bunların kimlerden sağlanacağı araştırılır. Şirket dosyalarının incelenmesi, ticari kataloglar ve yayınların takibi, satıcılarla temas, bunlardan teklif isteme gibi yollardan mallar ve satıcılar bulunur.

Dördüncü aşamada, önceki aşamada belirlenen malların hangilerinin ikinci aşamada belirlenen ürün spesifikasyonunu karşıladığı değerlendirilir. Çeşitli arz kaynağı satıcılar da fiyat, servis, teslim kolaylığı gibi kriterler yönünden değerlendirilir.

Beşinci aşamada, dördüncü aşamadaki değerlendirmelere göre ürün seçimi ve kimlerden tedarik edileceği belirlenir. Alım şartları, kredi durumu, teslim şartları ve yöntemleri ile teknik yardım gibi konularında ayrıntısına girilir.

Altıncı ve son aşamada, ürünün performansı, önceden belirlenmiş olan spesifikasyonla karşılaştırılarak değerlendirilir. Bazen ürün önceden belirlenen spesifikasyonu karşılar ama yine de ihtiyacı yeterince karşılamaz. Bu durumda ürün spesifikasyonunun düzeltilmesi gerekir. Ayrıca bu aşamada tedarikçinin de performansı değerlendirilir ve yetersiz bulunursa, durumun düzeltilmesi istenir veya yeni bir tedarikçi arayışına girilir. Bu aşamadaki değerlendirme diğer aşamalar için ve gelecekteki kararları için bilgi akışının kaynağı olur.

Doğal olarak bu altı aşamadan oluşan örgütsel satınalma karar süreci yeni veya ilk satınalma durumu içerir. Değiştirilmiş yeniden alım veya doğrudan yeniden alımlarda bu aşamaların bir kısmına zaten gerek kalmayacaktır.

2. ÖRGÜTSEL PAZARLARDA MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIMA DAYALI PAZARLAMA

İlk aşamada örgütsel pazarlarla tüketici pazarları karşılaştırılarak örgütsel pazarların ürünleri, yapısı ve özellikleri tanınmış oldu. Ancak bu tez çalışmasında esas amaç; örgütsel bir pazarda varolan firmaların uygulamış olduğu müşteri ilişkileri çalışmalarını inceleyip, sektöre yeni girecek olan bir firma için bir ön kılavuz oluşturmaktır. Bu bölümde öncelikle müşteri odaklılık üzerinde durulacak, bu genel tanım çerçevesinde ilişki pazarlaması ve daha sonra günümüzde çok popüler bir terim olan "Müşteri İlişkileri Yönetimi" (MİY) kavramları detaylı olarak anlatılacaktır. Daha sonraki bölümlerde müşteri ile olan ilişki sürecinin başlaması ve sürmesi, bu ilişki sayesinde oluşan sadakat ve güven kavramları ve en son kısımda da ilişkinin tamamlanması ile tezin literatür kısmı son bulacaktır.

2.1. Örgütsel Pazarlarda Müşteri Odaklılık

Günümüzde yoğunlaşan rekabet koşulları, yeni ekonomide taşları yerinden oynatmıştır Kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkiler üstünlük sağlayıcı

en önemli faktör haline gelmiştir. Sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek önemli rekabet aracı olmaya başlamıştır. Bu durumda ürün odaklı çalışan işletmelerin neredeyse tümü, mevcut organizasyonlarını müşteri odaklı yapıya dönüştürmek zorundadırlar.

Ayrıca kullanılan teknoloji ve yöntemlerin benzer olması ve kolay taklit edilebilmesi neredeyse benzer gruplardaki tüm ürün ve hizmetlerin ufak bazı farklar haricinde birbirine çok benzemesine neden olmaktadır. Bu durum ise işletmelerin rekabet üstünlüklerini uzun süre korumalarını engeller. Kuruluşun yaratıcılık özelliğini de içine katarak, uzun ve zahmetli uğraşlar sonunda kendi bünyesine en uygun şekilde geliştirdiği "müşteri ilişkileri"nin taklit edilmesi ise son derece güçtür. Bu da bize yine müşteri ilişkilerinin işletmeler için en önemli rekabet aracı olduğunun bir göstergesidir **(Müftüoğlu ve Uğraş, 2001).**

Aslında müşteri odaklılık; ilişki pazarlaması ve MİY gibi tezde bahsedilen müşteriyi anlamaya, tanımaya ve iyi ilişkiler sürdürmeye yönelik konuları kapsamaktadır. Bu yüzden ele alınan kavramların üst kümesi olan müşteri odaklılıktan yola çıkarak diğer kavramlar ilerleyen bölümlerde tanımlanmıştır. Klasik pazarlama anlayışından müşteriyi ana tema alan pazarlama anlayışına geçiş, esasında müşteri odaklılığın temelini oluşturmaktadır. İşte müşteri odaklılık kavramını benimseyen firmalar bunu farklı yollarla iç bünyelerinde sağlamaktadırlar. Çalışmanın bundan sonraki kısmında örgütsel pazarlarda firmaların müşterilerle olan ilişkileri nasıl sağladıkları, ne gibi farklı yollar izledikleri ve müşteri odaklı pazarlama stratejilerini nasıl kullandıkları görülecektir. Teorik kısımda olması gereken yöntemler ve uygulama kısmında ise varolan farklı yapılar incelenecektir.

2.1.1. Müşteri Odaklılık Tanımı

Müşteri odaklılık ya da müşteriye dönüklülük kavramından önce müşteriyi tanımlamak gerekir. Müşteri belli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ve kuruluşlardır. Yeni müşteri anlayışında ise, alışveriş süreci daha da genişletilerek; satış öncesi ve sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Daha yakın bir geçmişte, müşteriler bilinmeyen, tanınmayan, büyük kitleler olarak algılanmaktaydı. Ancak günümüzde, bilgi ve eğitim düzeyi yüksek, bilinçli ve seçici bir topluluk olan müşteriler; ürünlerin kendi beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmasını beklemektedir.

Bu durumda, müşteri odaklı bir strateji, müşteriye yakın olma, özen gösterme, bireysel bağ kurma ve gerekli düzenlemeleri sağlayarak; müşteri karlılığını artırmaktadır.

Müşteri konusunda tüketiciyi hedefleyen pazarlar sektöründe bu gibi değişiklikler olurken örgütsel pazarlar da bu konuda payına düşenleri yaşamaktadır. Özellikle internetin büyük ve hızlı gelişimi globalizasyon ve teknolojik değişim süreçlerinden sonra firmaların diğer işletmelerle iş yapma tarzlarını da oldukça değiştirmektedir. Örnek olarak Wal-Mart perakendeciler zinciri üretici Procter&Gamble şirketinin sadece mallarını satmakla kalmayıp onlarla günlük satış oranlarını paylaşarak depolama, yenileme, tamamlama gibi işlemleri elektronik ortamda beraber yapmaka bu sayede de müşteriler her an istedikleri ürünü rafta hazır bulabilmektedirler **(Prahalad ve Ramaswamy, 2002).**

Müşteriler bu sayede pazarın tüm dinamiklerini kökünden değiştirmektedirler. Pazarlar artık müşterilerin özgürce değer yarattıkları ve değer için yarıştıkları bir forum haline gelmiştir. Bu yeni pazarın en büyük özelliği müşterilerin firmalar için yeni bir yetkinlik kaynağı olmalarıdır. Müşterilerin getirdikleri bu yetkinlik, onların sahip olduğu bilgi ve yetenekler, öğrenmek ve denemek için duydukları arzu ve aktif bir diyolağa girebilme yetenekleridir. Bu görüş tarzını benimseyen yöneticiler firmalarını iş birimleri bütün olarak görmektense, bir yetkinlikler bütünü olarak görmektedirler. Bu sayede yeni iş imkanları geliştirmek için yeni yollar bulmakta ve firmanın entellektüel sermayesini bu şekilde dağıtmaktadırlar. Firmalar yetkinliklerini sadece müşterilerinden değil, tedarik zincirinden ve dağıtım kanallarından da temin edebilmektedirler. Bu yeni oluşuma, genişletilmiş işletmeler diyen yazarlar bu işletmelere tedarikçileri, müşterileri, yatırımcıları, ortakları, üreticileri ve müşterileri de katmaktadırlar. Müşteri odaklı olmak ise işletmelere aşağıda sayılan avantajları getirmektedir **(Prahalad ve Ramaswamy, 2002).**

1. Pazar pozisyonun artan müşteri bağımlılığı ile sağlamlaştırılmaktadır. Özellikle müşteri bağımlılığının yüksek olduğu pazar bölümlerinde şirketler rakipleri karşısında pazara giriş engelleri yaratmaktadırlar.
2. Bilgide ilerleme sağlar. Müşterilerle ilişki sırasında elde edilen bilgiler tüm pazarlama araştırmalarından daha ucuz, çabuk ve güvenilir olmaktadır.
3. Müşteri ihtiyacına daha çabuk cevap vererek rakabet avantajını yakalamaktadır. Erken alınan bilgiler, pazara erken tepki verebilme şansını

doğurmaktadır. Özellikle geri besleme sistemini şirketlerinde başarı ile kurabilen ve kendilerini sürekli yenileyebilen şirketler bu rekabet avantajını kullanabilmektedirler.

4. Müşteri odaklılık ile şirketlerde süreçlerin düzenli olarak iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Müşterilerinin taleplerinin şirkete ve şirket içinde de sorumlu departmanlara iletilmesi her birimin, şirketin değer yaratma sürecine yaptığı katılımın bir ölçüsü durumuna gelmektedir. Eğer bir departmanın çıkarımları bir yarar olarak nitelendiriliyorsa(hem iç hem de dış müşteri için) tüm şirketin verimliliğini artırmada kullanılabilmektedir.

"Müşteri odaklı" olmak firmalar için varılacak bir nokta değil fakat firmaların gidişatını şekillendiren bir yön olmaktadır. Bu tip firmaların yöneticilerinin "Firmamız artık müşteri odaklılık konusunda gelebileceği en son noktaya gelmiştir", demesi mümkün olmamaktadır. Amaç süreci sürekli geliştirmek ve rakiplerden her zaman bir adım ileride olabilmektedir ve bu alandaki başarı ilk büyük müşteriyi sonra bir diğerini işin içersine katmakla devam etmektedir **(Peppers ve Rogers, 1999).**

2.1.2.Örgütsel Pazarlarda İlişki Pazarlaması

İlişki pazarlaması, uygulama olarak insanların mal ve hizmetlerin ticaretini yapmaya başlamalarından bugüne kadar kullanılmasına rağmen, pazarlama literatüründe bilimsel bir kavram olarak yakın zamanda ele alınmıştır. Alıcı satıcı arasında varolan ilişkilerin bazı özellikleri vardır. Genelde değişime ilk adım atan taraf alıcı olmasına rağmen, ilişkinin kalıcı, güvenilir, uzun dönemli olması satıcının gösterceği çabalara bağlıdır. Pazarlarda sert rekabetin yaşandığı günümüzde, kalıcı ilişkiler kurma oldukça güçlenmiştir. Bu açıdan son yıllarda pazarlama literatüründe ilişki pazarlaması geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.

Son yıllarda pazarlama karması yönetiminin yetersizliklerine karşı eleştiriler sıklık kazanmış, özellikle hizmet sektörü ve endüstriyel pazarları içine alan, sınırları tüketim malları sektörüne doğru genişleyen alanlarda kuşkular artmıştır. Kavramın yetersizliği akademisyenler tarafından sıkça dile getirilmektedir. Günümüzde ilişki pazarlaması, pazarlamaya getirdiği bakış açısı ile pazarlamanın yeni yaklaşımlarından biri olarak literatürde yerini almaktadır.

2.1.2.1. İlişki Pazarlaması Kavramı ve Tanımı

1970'lerde hizmet ve endüstriyel pazarlarda alıcı-satıcı arasındaki ilişkiyi vurgulayacak yeni bir kavramın gerekliliği belirdi. Bu, pazarlamada yeni bir yaklaşımdı ve ilişki pazarlaması olarak ortaya çıktı **(Takala ve Vusitalo, 1996).** Pazarlama literatüründe kavramın genel kabul görmüş bir tanımı üzerinde henüz bir uzlaşma sağlanmamış olmasına rağmen, birçok kaynakta yaygın olarak kullanılan tanımlamalar Grönoos'un yapmış olduğu tanımlardır. İlişki pazarlamasını **Grönroos** (1996) şu şekilde tanımlamıştır: İş ilişkisine konu olan taraflar arasında, tarafların amaçlarına ulaşabilmek için, uzun dönemli ilişkilerin kurulması, yaşatılması ve geliştirilmesine yönelik çalışmalardır.

Konuyla ilişkin oldukça fazla tanım yapılmış, yapılan tanımlar herbir bakış açısının önem verdiği noktaları ön plana çıkarmıştır. Konuyla ilgili kapsamlı bir tanımda "ilişkileri, ilişki ağını(şebeke) ve karşılıklı etkileşimleri içeren pazarlama" olarak ifade edilmektedir **(Gummesson, 1996).** Bir başka tanımda ise; işbirliğine dayalı çalışmalar vasıtasıyla değer yaratabilmek için, belirlenmiş müşteriler, satıcılar ve rakiplerle ilişki geliştirmeye yönelik faaliyetler olarak ifade edilmektedir **(Nevin, 1995)**.

Mevcut müşteriler arasında sadakat yaratmak amacıyla harcanan çabalara, ilişki pazarlaması denir. İlişki pazarlaması hataları düzeltmek, güven oluşturmak ve müşterilerle işbirliği sağlamak üzerine odaklanır. Literatürde ilişki pazarlamasının tanımı üzerinde bir fikir birliği yoktur. Birçok tanım aynı paydada buluşuyor olsa da kapsamda(faaliyet alanı) farklılıklar vardır **(Grönroos, 1996)** . İlişki pazarlamasına ilişkin yaklaşımları, ortak özellikleri itibarıyla birkaç grupta toplamak mümkündür.

1. Teknoloji bazlı yaklaşım. Veri tabanları vasıtasıyla müşteri ilişkileri üzerinde durmaktadır.
2. Müşteri muhafazası üzerine durmaktadır.
3. İlişki pazarlamasını, müşterinin ortaklığı olarak görmekte, ürün ve hizmet geliştirme aşamalarında müşterinin etkin olarak savunmaktadır.
4. Konuya güncel bakış açısını yakalayarak, veri tabanı pazarlaması, müşterinin korunması, hizmet kalitesi,kişisel ve sosyal ilişkileri içine alan geniş bir bakış açısından konuya yaklaşmıştır.

İşletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirse göstersin yapılan işin mutlaka bir hizmet boyutu vardır ve bu boyuta yapılacak eklemeler işletmeyi rekabette öne geçirecek olan unsurlardır **(Gummesson, 1996)**. Müşterilerle doğrudan iletişim çabaları, veri tabanı oluşturulması ve müşteri odaklı bir hizmet sisteminin kurulması ilişki pazarlamasının en önemli üç taktiği olarak gösterilmektedir.

Günümüzde müşterileri elde tutmak zorlaştığı için satışlardan çok, satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkilerin önem kazandığı görülmektedir. Böylece ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtımdan oluşan pazarlama karmasının da değişirek; müşteri iletişimi, müşteri güveni, müşteri tatmini ve hizmet unsurlarının da eklenmesi gerekmektedir **(Vavra, 1992).** Burada müşteri iletişimi; satış sonrası iletişim programları (dergiler, toplantılar vb), 800'lü telefon hatları ve şikayetlerin giderilmesi gibi faaliyetleri içermektedir. Müşteri tatmini ise mevcut olan ürün/hizmet sistemiyle, müşteri hizmet ve ihtiyaçlarının izlenmesi ve tatmin edilmesi; satış öncesi ve satış sonrası hizmetleri de müşteriye sunulan hizmeti kapsamaktadır. Bu ise genel olarak müşteri sadakatini artırmaya yönelik bir tutumdur.

Payne, ilişki pazarlamasında, fonksiyonel bazda pazarlama yerine, pazarlama işlevinin departmanlar arasında paylaşıldığı ve yeni müşteri kazanmaktan çok mevcut müşterilerin elde tutulmasına önem veren tanım üzerinde durmuştur.(Payne,1995) Müşteriyi elde tutma çabaları, müşteri için ürün ve hizmetlere yeni değerler ekleme, müşteri hizmetleri ve kalite unsurları, ilişki pazarlamasını satışa odaklı geleneksel pazarlama anlayışından ayıran en önemli unsurlardır. Bu durumda pazarlama eylemi de artık sadece pazarlama departmanının işi olmaktan çıkmış, işletmede varolan bütün departmanların ortak işi haline gelmiştir (bkz. Şekil 2.1)

Görüldüğü üzere ilişki pazarlaması konusunda birçok yazar ve bilimadamı birbirine yakın tanımlamalarda bulunmakta ve herbiri farklı bakış açılarıyla konuya yaklaşmaktadır. Ancak 2000'li yıllara kadar ilişki pazarlaması hakkında genel bir tanım henüz yapılamamıştır. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir **(Harker, 1999)**.

1. İlişki pazarlamasının tam olarak tanımlanabilecek bir örnek yaratamayacak kadar kısa bir özgeçmişin olması
2. Bu teoriye katkıda bulunanların çok çeşitlilik göstermeleri ve hepsinin sosyo-politik ve akademik geçmişlerinin bulunması

Şekil 2.1.: Satışa Odaklı Pazarlamadan İlişki Pazarlamasına Geçiş**(Güneç, 2004)**

Her ne kadar ilişki pazarlamasının belli bir tanımı olmamasına karşılık içerdiği başlıklar müşteri odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu kavramlarda tezin ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak anlatılacaktır.

2.1.2.2. İlişki Pazarlaması Gelişim Süreci

İlişki pazarlaması, uygulama olarak insanların mal ve hizmetlerin ticaretini yapmaya başlamalarından bugüne kadar kullanılmasına rağmen, pazarlama literatüründe bilimsel bir kavram olarak yakın zamanda ele alınmıştır. Alıcı satıcı arasında varolan ilişkilerin bazı özellikleri vardır.Genelde değişime ilk adım atan taraf alıcı olmasına rağmen, ilişkinin kalıcı, güvenilir, uzun dönemli olması satıcının göreceği çabalara bağlıdır. Pazarlarda sert rekabetin yaşandığı günümüzde, kalıcı ilişkiler kurma oldukça güçleşmiştir. Bu açıdan son yıllarda pazarlama literatüründe ilişki pazarlaması geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Son yıllarda pazarlama karması yönetimin yetersizliklerine karşı eleştiriler sıklık kazanmış, özellikle hizmet sektörü ve endüstriyel pazarları içine alan, sınırları tüketim malları sektörüne doğru genişleyen alanlarda kuşkular artmıştır. Kavramın yetersizliği akademisyenler tarafından sıkça dile getirilmektedir. Günümüzde ilişki pazarlaması, pazarlamaya

getirdiği bakış açısı ile pazarlamanın yeni yaklaşımlarından biri olarak literatürde yerini almaktadır.

İlişki pazarlamasından önce varolan klasik pazarlama anlayışı fiyat, dağıtım, promosyon ve tutundurmayı içeren 4P karması olarak anılmaktadır. Ancak bu karma müşteri kavramını ve müşteri ile olan ilişkileri öngörmemektedir. Özellikle 1960'lı yıllarda kitlesel Kuzey Amerikan pazarlarında, ticari medya ve rakebetçi dağıtım sektörünün etkisiyle türetilen bu pazarlama kavramı özellikle ambalajlı tüketim malları için oldukça uygun görülmekteydi. Ancak 1980'li yıllarla beraber bu pazarlama anlayışının yetersiz olduğu müşteri kavramının bu 4P'den farklı bir rol üstlendiği üzerinde çok sık eleştiriler gelmiştir. Bu eleştirilerden birini yapan **Grönroos**'a(1996) göre; pazarlamanın 4P yaklaşımı müşteriyi kendinden habersiz üretilen şeyleri alan ve kendi fikri alınmadan yaşamı yönlendirilmeye çalışılan bir kitle olarak nitelendirmektedir. Öyle ki, pazarlama araştırması gibi önemli bir bileşenin, pazarlama karmasının neresine ait olduğu belli bile değildir. Pazarlama karması yaklaşımı, müşteri-işletme ilişkilerine ilişkin boyutlar içermemekte, bu yönde bir tanım ve içerik koyamamaktadır.

Özellikle 1980'lerden sonra pazarlama anlayışını değiştiren etkenlerin başında Amerikan şirketlerinin uzun vadeli ilişkilerin daha fazla kar ve kalite getirdiğini Japon firmalarından öğrenmeleri gelmektedir **(Webster, 1994)**. "Müşteri İlişkileri Yönetimi" ve "Birebir Pazarlamanın" çıkış noktası olarak kabul edilen örgütsel pazarlarda, müşterilerle firmalar arasında her zaman hızlı tüketim mallarından daha yakın bir ilişki olmaktadır. Ancak 1980 öncesinde buradaki ilişkiler ve sistem tedarikçilerden sadece rakiplerine oranla en uygun fiyatı alabilmek üzerine kurulmaktaydı. Ancak dünya genelinde ticaretin ve yatırımın liberalleşmesi, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilgisayar ve iletişim alanındaki hızlı ilerlemeler, daha talepkar müşterilerin ve daha yüksek rekabetin oluşmasına yol açmıştır. Tüm bu etmenler işletmelerin maliyetlerinin düşürülmesi, kalite ve hizmet düzeyinin artırılması ve sürekli yenilik getirilmesi konusunda zorlamaya başlamıştır. Bu konuda pazarlama literatüründe ilişkinin önemine ilk dikkati çeken teorisyen **Jackson** (1995) olmuştur. Uzun vadeli alıcı-satıcı ilişkilerinde fiyatın sadece karşılıklı müzakere sürecinin ve karşılıklı bağımlılığın sonucunda ortaya çıkan bir değer olduğu ve sadece kalite, sevkiyat ve pazar güçlerinin etkisiyle belirlenmesi gerektiğini, ayrıca satış sonrası teknik desteğe de hakkedilen değerin verilmesi

gerektiğini savunmaktadır. Böylece bütün sektörlerde hizmet kavramının önemi artmış ve hizmet kavramı farklılaşma çabalarının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Endüstriyel pazarlarda ve hizmet sektöründe uzun dönemli işletme-müşteri ilişkilerinin sağladığı avantajların ispatlanması ve geleneksel pazarlama karması yaklaşımının eksikliklerinin ortaya konması, uzun süreli müşteri ilişkilerine önem verilmesinin üzerinde duran yeni bir yönelimi ortaya çıkarmıştır. Pazarlama uygulamalarında ilişki pazarlaması teorik kavram olarak yeni olmasına karşın, ticari hayatta ilişki geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Ülkemizde birçok küçük işletmede dahi asılı bulunan "müşteri velinimetimizdir" sözü ilişki pazarlamasına güzel bir örnektir.

Böylece son on yıldır ilişkisel pazarlamaya verilen önem giderek artmış ve birçok işletme stratejisinin ortak noktası haline gelmiştir. Bu konuyu tetikleyen gelişmelerden bazıları pazarlar ve sektörler arasındaki kalın sınırların kalkması **(Day, 2000)**, pazarların sürekli bölünerek çoğalması **(Buttle, 1996)**, ürün hayat eğrisinin gittikçe kısalması, müşteri satın alma alışkanlıklarının sürekli değişmesi, daha bilgili ve seçici müşterilerin ortaya çıkması, varolan pazarlarda rekabetin artması sayılabilir. İş dünyası gözlemlendiğinde ise birçok firmanın ilişkisel pazarlama stratejilerini bir rekabet avantajı olarak kullandığı gözlemlenmektedir.

Ancak bu konularda hala birçok alanda tartışmalar süregelmektedir. Her firmanın ilişki pazarlamasına ya da uzun dönemli ilişkiye ihtiyacının olup olmayacağı veyahut alıcı-satıcının her ikisine yarar sağlayıp sağlayamayacağı sorusu hala aydınlatılamamıştır. Bu konuda farklı düşünceler vardır. Örneğin müşteriler ilişki istemeyebilir ve gerçekten bazı müşteriler kendilerini istemedikleri ilişkinin içinde bulabilirler; fakat çıkmak istediklerinde oldukça zorluk çekerler **(Halliday, 1996)**. Örneğin müşteri istemediği halde kredi kartı gönderen bankanın, kartın iptal etme talebinde zorluk çıkarması bu tür güçlüklerden sayılabilir.

2.1.2.3.İlişki Pazarlamasının Özellikleri

Bu bölümde daha önce tanımı ve gelişme süreci hakkında bilgi verilen ilişki pazarlamasının hakkında daha detaylı bilgi verilecek özellikle ilişki pazarlamasının kapsamı yani özü ve de işlem bazlı ve derinlemesine ilişki sürecine geçiş incelenecektir. Ayrıca klasik pazarlama ile olan farklar bir tablo ile sunulacaktır. Yeni teknolojiler, mamullerin birbine benzemesi ve müşterilerin her an işletmeyi

değiştirme güdüsü, ilişki pazarlamasının gelişmesini hızlandırmaktadır. İlişki pazarlaması, müşteri ilişkilerini artırmak ve anlamlı ilişkiler oluşturmak için müşterilerden bilgi edinilmesinden oluşmaktadır. Her müşteriye özel hizmet verilmesi esasına dayanan bu pazarlama yöntemi, dijital teknolojinin sunduğu olanaklarla son yıllarda daha kolay uygulanabilir hale geldi. Buna göre ilişki pazarlamasının özünde şu unsurlar yatmaktadır **(Berry, 1995).**

1. Her müşterinin spesifik gereksinimlerinin dikkate alınması
2. Müşteriye özel ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi
3. Tüketicilerle yakın diyalog sonucunda, pazarlama bilgi ve know-how sisteminin oluşturulması
4. Sadece müşteri sayısının artırılması değil, mevcut müşterilerin uzun vadede korunması ve onlara daha fazla ürün ve hizmet satılması

Buna göre yeni müşterilerin kazanılması pazarlama sürecinde orta derecede önemlidir. İlişkileri sağlamlaştırmak, müşterileri sadık hale dönüştürmek ve müşterilere dost gibi hizmet etmek pazarlama olarak düşünülmelidir. Ayrıca ilişki pazarlamasının uygulanması için beş stratejiden bahsedilmektedir **(Dwyer ve Tanner,2001)**.

1. Müşteri ilişkilerini oluşturacak temel hizmetlerin geliştirilmesi
2. İlişkilerin bireysel müşterilerin ihitiyacına göre uydurulması
3. Temel hizmetlere ekstra fayda katmak ve geliştirmek
4. Fiyatlandırmayı müşteri sadakati yaratacak biçimde oluşturmak
5. Çalışanları pazarlamaya katıp, böylece müşterilerle olan ilişkilerinde daha yüksek performans elde etmek.

İlişki pazarlaması, işletmenin genel yapısını, gelişmeyi, üretimi ve satış süreçlerini kapsayan, müşterileri, tedarikçileri ve diğer ilişkide olanları ilgilendiren bir stratejiyi ve süreci anlatır **(Güneç, 2004)**. İlişki pazarlaması mevcut pazarlama karmasındaki tatminsizlik sonucu ortaya çıkmaktadır. Birçok pazarlama teorisi çatışma eğilimli, işlemsel değişime odaklı iken, ilişki pazarlaması işbirliği eğilimli ve ilişkilerin sürdürülmesi odaklıdır.

Klasik pazarlama anlayışında düzenlenen aktivitelerin çoğu yeni müşterilere ulaşma amacı taşımaktadır. Oysaki bunun yanında; varolan müşterilere karşı da sürekli pazarlama aktivitelerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İlişki pazarlamasının

özellikleri klasik pazarlama anlayışındaki değerlerle Tablo 2.1 deki gibi karşılaştırarak daha iyi anlaşılabilir **(Ballanthyne, Christopher ve Payne, 1991)**.

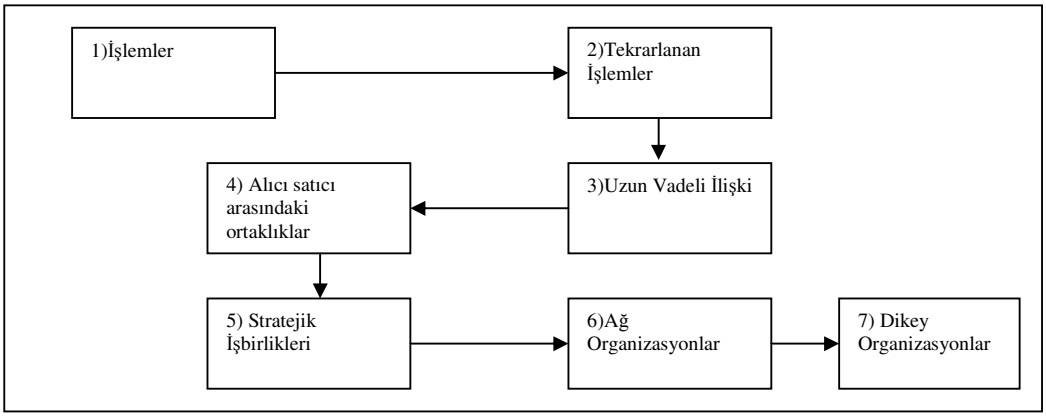
Tablo 2.1.: Klasik Pazarlama ve İlişki Pazarlamasının Karşılaştırılması

Klasik Pazarlamanın Özellikleri	**İlişki Pazarlamasının Özellikleri**
• Tek bir satışa konsantre olmak • Ürünün özelliklerine yönelmek • Müşteri hizmetine az önem vermek • Sınırlı bazda müşteri sorumluluğu taşımak • Müşteri ile ilişkiyi azaltmak • Kalite üretiminin en önemli kısmı olarak algılamak	• Müşteriyi elde tutmaya konsantre olmak • Ürünün faydalarına yönelmek • Uzun zamanlı işlemlere ağırlık vermek • Müşteri servisine çok önem vermek • Yüksek bazda müşteri sorumluluğu almak • Müşteri ile ilişkileri kuvvetlendirmek.

Kaynak: Ballanthyne vd.,1991

İlişki pazarlama süreci düşünüldüğünde müşteri ilişkilerinin gelişim aşaması Şekil 2.2'de görüldüğü gibi işlem bazlı(transactional) ilişkiden başlayarak, derinlemesine bir ilişki süreci ile devam etmektedir. Bu konuda ilk teorilerde; her türlü ilişkinin ister işlem bazlı olsun ister uzun vadeli ilişkiye dönük olsun, temelinde müşteri odaklı olması gerektiğini savunulmaktadır **(Jackson, 1985)**. Bu teoriyi takiben **Dwyer; Schur ve Oh** (1987) ve **Anderson ve Narus** (1990) firmaların, sürekli müşterilerin işlem bazlı ilişkilerinin ve firma ile işbirlikçi ilişkilerin takip edilmesi gerektiğini savunmuşlardır **(Garbarino, Johnson, 1999)**. Bu temeller bugün aktif olarak kullandıkları Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejilerinin yapı taşlarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu yazarlar birebir pazarlamanın da birincil ilkesi olan farklı müşterilere farklı davranma stratejisini öngörerek firmaların hem işlemsel hem de ilişki bazlı pazarlamaları aynı anda yürütmeleri gerektiğini, çünkü her müşterinin firmadan beklediği ilişkinin tipinin farklı olabileceğini savunmuşlardır. İşlem(transaction) bazlı ilişkileri; herhangi bir ürün veya hizmet karşılığına müşterilerin parasını vererek minimum ilişki şekli olarak özetlenmektedir **(Garbarino, Johnson, 1999).** Bu ilişkide müşterilerin geleceğe dair herhangi bir beklentileri bulunmamaktadır. Diğer taraftan ilişki bazlı alışverişlerde işbirlikçi yaklaşımlar, her iki tarafında karşılıklı işlemlerde bulunduğu, işlemlerde doğan artı ve eksileri beraber paylaştıkları ve gelecek için planlar yaptıkları bir ilişkidir **(Garbarino, Johnson, 1999)**. Bu iki ilişkiyi birbirinden ayıran en temel unsurlardan

biri güven diğeri de bağlılıktır. Konunun ilerleyen bölümlerinde de işlem bazlı ilişki kavramı daha iyi anlaşılacaktır.



Şekil 2.2.: Pazarlama İlişkileri Dizisi **(Webster, 1994)**

2.1.2.4.İlişki Niyeti Kavramı

Görüldüğü gibi ilişki pazarlaması, pazarlama literatüründe sıkça geçmekte ve önemli bir temel oluştumaktadır. İlişki pazarlamasında amaç müşteride sadakati sağlamaktır. Ama unutulmaması gereken bir nokta da ilişki niyeti kavramıdır. İlişki niyeti müşterinin bir firmaya ya da markaya malolmuş bir ürünü ya da hizmeti kullanma isteğidir. İlişki pazarlaması satıcıdan alıcıya doğru olmakta iken, ilişki niyeti bunun tersi yönde alıcıdan satıcıya doğru olmaktadır. İlişki niyeti kavramı son zamanlarda gelişen ve daha çok araştırılması gereken bir kavramdır **(Bohling, Kumar ve Ladda, 2003)**.

Müşteri bir ürünü almaya başlarken belki de herhangi bir ilişki niyetine sahip değildir, ancak ama zamanla firmaya, markaya ya da kanala karşı bir ilişki niyeti gelişebilir. Burada da ilişki pazarlamasının nasıl tersi işsel pazarlama ise, ilişki niyetinin tersi de işsel niyettir. İşsel niyet firmayla herhangi bir ilişki kurma niyetinde olmamak demektir. Bir firma işsel niyete sahip olup, o firmayla yoğun bir satınalma yapabilmektedir. Bunun nedeni fiyat, değiştirme maliyetleri ve sosyal etki gibi farklı nedenler olabilir. Şartlar da uygun olduğu zaman bu satınalım yaptıkları firmaları işsel niyetleri olan alıcılar kolayca değiştirebilirler. Diğer yandan ilişkisel niyeti olan alıcılar ise o firmalarla ilişki kurmayı arzulamaktadır. Ancak bu tip müşteriler satıcı açısından çok az bir oran oluşturmaktadır. Ayrıca ilişki niyeti ile sadakatini karıştırmamak gerekir. Sadakat müşterinin satıcıya karşı hoşa giden

pozisyonlandırmasına odaklanmışken, ilişki niyeti sadece müşterinin ilişkiye başlama isteğini gösterir. Yani ilişki niyeti olan müşteri o firmaya karşı sadık kalır diyemeyiz. İlişki niyetiyle ilgili son bir nokta ise ilişki niyetinin oluşması zamana bağlı değildir **(Bohling vd., 2003).**

2.1.3. Örgütsel Pazarlarda İlişki Pazarlaması Kavramından MİY'e Geçiş

Klasik pazarlama karmasının mevcut durumu yansıtmakta yetersiz kalışı ve ihtiyaçları karşılamaması üzerine ortaya çıkan ilişki pazarlaması kavramı daha da müşteri odaklı hale getirilerek "Müşteri İlişkileri" ve "MİY" kavramları oluşturulmuştur. Bu kavram bu bölümde açıklanacak ve müşteri odaklı pazarlama stratejilerin oluşturulması ve müşteri ile olan ilişki süreçlerlerinin incelenmesi bölümlerine geçilecektir.

2.1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

En genel MİYtanımı şöyledir: "MİY, ilişki pazarlaması değerlerinin ve stratejilerinin özellikle müşteri ilişkilerine odaklanmış olmak üzere pratik uygulamaya dönüştürülmüş halidir." **(Gummesson, 2004).**

Son yıllarda iş çevrelerinde sıkça adı duyulan MİY kavramı hakkında farklı birçok tanımlama yapılmaktadır. Genellikle iş stratejisi, müşteri bilgisi ve müşteri istekleri kavramları üzerinde odaklanan tanımlamalardan bazıları şunlardır.

"MİY, müşteriyi tasarım noktasına(merkeze)yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir. Müşteriyi tanımaya ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışan, ona uygun hizmetler üretmeye çalışan MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve müşteri değerini artırmayı amaçlar" **(Duran, 2004)**.

"MİY son birkaç yıldır düzenli bir şekilde gelişen ve bugün bütün iş dünyasının rüyası olan elektronik geleceğe giden yol olarak görülmektedir. MİY müşterilerin her girişiminden (telefonla, mektupla, internetten ya da broşür yoluyla) bilgi edinmeye ve bunları depolamaya odaklanmıştır. Firma bu bilgileri özelleştirmiş iş tasarımları için kullanır. Pazarlama, servis destek ya da satış departmanları ürün odaklı olmaktan çok müşteri odaklı yaklaşımlara konsantre olmuşlardır." **(Findlay, 2004)**.

"MİY daha profesyonel ve kişileştirilmiş hizmet verebilemek amacıyla müşteri bilgilerinin toplanması, analiz edilmesi ve aksiyona dönüştürülmesi eylemlerinin

bütünüdür."**(Nam, 2002)**. Bütün bu tanımlar sonucu MİY; müşteri odaklı yönetim anlayışının ön plana çıktığı, teknolojinin müşteri ilişkilerinde etkin olarak kullanıldığı ve yeni ekonomi prensiplerine göre biçimlenen bir iş yapış stratesidir.

İş hayatı için verilen "manav" yaklaşımı bu soyut kavramların ötesine geçmemizi sağlıyor. Manav aslında çok iyi bir MİY uygulayıcısıdır. Manavda finans, satış, personel, servis vs ayrı ayrı insanların sorumluluğundadır. Yani herkes kendi işinde uzmanlaşmıştır. Ama manavda müşteri herkesin işidir. Herkes manavda müşteriyi aynı şekilde selamlar, herkes müşteriye hitap etmeyi bilir. Dolayısıyla manavın uyguladığı strateji "Madem ben müşterilerimi tanıyorum öyleyse onların istediği şekilde davranayım!" şeklindedir. Eğer benim müşterim ekşi elma seviyorsa bir sonraki gelişinde ona ekşi elma vereyim, karısı kıvırcık marul istiyorsa ben ona normal marul vermeyeyim, bunları aklımda tutayım." Manavın bunu yapmasının sebebi kitlesel pazarlara hitap eden süpermarketlerle ve hipermarketlerle rekabet edebilmektir. Manav bu yolla herbir müşterisinin ihtiyacına cevap vererek müşterisini kendisine bağlamakta ve pazardaki en büyük rakipleriyle savaşmaktadır. Manav için bu bir hayatta kalma mücadelesidir. Önemli olan MİY'i soyut bir yapıdan çıkarıp, samut ve uygulanabilir bir yapıya dönüştürmektir. MİY, müşteri odaklı şirketlerin uygulamada başarılı oldukları bir yaklaşımdır. Felsefesi ise genel olarak; müşteriye bilinçli bir şekilde eğilip, körü körüne müşteri velinimetimizdir yaklaşımından uzaklaşmaktır. Çünkü MİY, müşterileri kendi aralarında sınıflandırır ve sadık müşterileri daha farklı bir yere koyar. Tüm müşteriler eşit değerde değildir, bazı müşteriler diğerlerine göre daha karlıdır. Karlı müşterilerin sadık hale getirilmesi, kar potansiyelli müşterilerin ise şirkette kazandırılması esastır. Bu yaklaşım da bilinçli veri toplamayı ve işlemeyi gerektirmektedir**(Göksu ve İnal, 2001)**.

Günümüzde MİY iş dünyasında her soruna çare olan bir mucizevi ilaç gibi gösterilmek istenmektedir. Her ne kadar birçok konuda işletmelere yarar sağlasa da aslında MİY sihirli bir değnek değildir. İçeriğinde bolca pazarlama, bir o kadar satış, önemli miktarda insan kaynakları ve teknoloji barındırmaktadır. Yapılan şey esasında ben malımı ya da hizmetimi kimlere satıyorum, ondan ne alıyorum; daha fazla ne alabilirim; bunu nasıl alabilirim; yeni müşteri edinebilirmiyim; bunları nerelerden bulur gerekiryorsa nasıl çalarım ve en önemlisi bu insanları nasıl elimde tutarım sorularına cevap bulmaktır. MİY'i daha iyi anlamak için insanların

bilinçaltlarında bulunan ancak MİY'i ifade etmeyen unsurların elenmesidir. Bunlar şunlardır **(Giglierano ve Vitale, 2002)**.

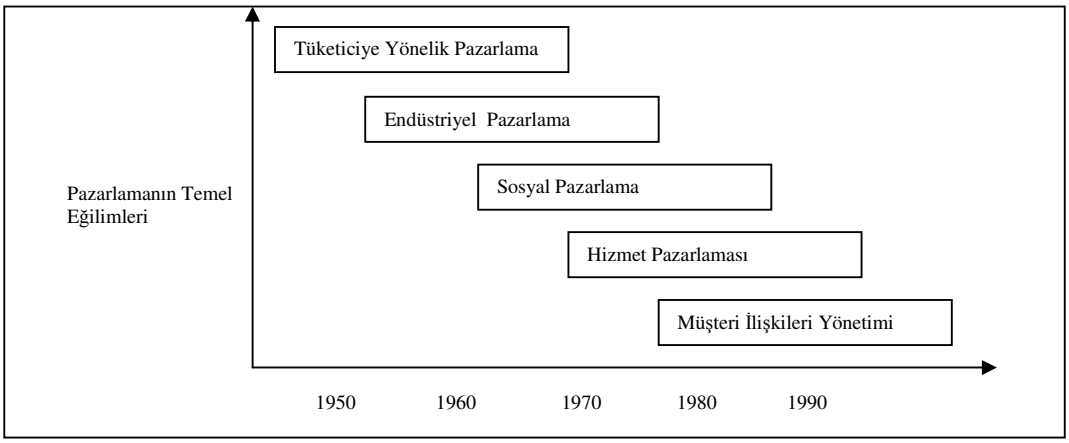
1. Müşteri ilişkileri, belirli bir dönemde işlere renk katacak unsurlar değildir.
2. Müşteri ilişkileri bir satış dönemi süren ve sonra da biten bir kampanya değildir.
3. Müşteri ilişkileri, gülümseme eğitimi veya müşteriye cazip görünmenin kurallarının öğretildiği bir şirket eğitimi değildir.
4. İşletmede sadece müşteriyle yüzyüze karşılaşılan çalışanları ilgilendiren bir iş değildir.
5. " Müşteri haklıdır" şeklinde yaygın bir inanç değildir.
6. Müşteri ilişkileri satış aşamasıyla başlayan bir süreç değildir.

Ancak unutulmaması gereken MİY'de her firma için farklı öncelikler söz konusu olabilir. Örneğin bir firma için marka stratejisi önemliyken diğeri için değer katma stratejisi daha önemli olabilir. Ancak MİY'in ana amacını ya da müşteri odaklı olmasını engellemez **(Lindgreen, Palmer, Vanhamme ve Wouters, 2005)** .

2.1.3.2. MİY Kavramının Ortaya Çıkış Süreci

Müşteri servisi özellikle 1980'li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Müşteri devriminin ilk izleri ise Peter's ve Waterman'ın başarılı firmalar üzerine yaptıkları araştırma sonucunda yazdıkları "Mükemmeli Arama Yolunda" kitaplarında ortaya çıkmıştır. İncelemeler sonunda gerçekten başarılı olan firmaların müşteriye yakın olan firmalar olduklarına dikkat çekilmiştir. Finans sektöründe turizme ve kamu kuruluşlarına varana kadar birçok sektörde müşteriye yönelik programlar konulmuştur **(Ballanthyne vd., 1991).** 1950'lerde pazarlama konularının temelinde tüketici malları vardır. 1969'larda ise ilgi saha çok endüstriyel ürünlere doğru kaymaya başladı. 1970'ler ise akademik çevrelerinde öncelikle üzerinde durduğu alan kar amacı gütmeyen sektörel ve sosyal konular oldu. 1980'lerin en önemli konusu ise servis sektörü ve onun tüm ekonomi üzerinde artan etkisi idi. 1990'lara damgasını vuracak olan konusu ise MİY'dir. Bu konu çerçevesinde iki büyük alan ortaya çıkmaktadır. İlki makro boyutta pazarlamanın farklı kitlelere olan etkisinin tanımlanması(müşteriler, firma çalışanları, tedarikçiler vs), mikro boyutta ise müşteri ile kurulan ilişkilerin tanınması gibidir. Bu ilişkinin özeti daha önce de bahsedildiği

gibi işlemden ilişkiye geçiş olarak nitelendirilmekte ve Şekil 2.3'de gösterilmektedir. (Ballanthyne vd., 1991)



Şekil 2.3. : Pazarlamanın Değişen Eğilimleri **(Ballanthine vd, 1991)**

2.1.3.3. MİY'in Amaçları ve Yararları

MİY'in hedef aldığı amaçlar esasında işletme için kazanılan yararlardır. Bu nedenle MİY'i kullanım amaçları ile elde edilen kazanımları aynı başlıkta anlatılması çok da yanlış olmayacaktır. MİY'de amaçlar gerçekleştirkçe, işletmeler için yararlarını da birlikte getirecektir.

Müşteri ilişkilerinin amaçlarını sıralamadan önce MİY'in oluşma sebeplerini incelenmelidir. Bu sebeplerden dolayı geliştirilen MİY'in asıl amacı bu sorunların çözümüne katkıda bulunmaktır. Bu süreç sonucunda oluşan; günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan MİY'in ortaya çıkış nedenleri şöyle sıralanabilir **(Scwede, 2000)**.

1. Kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması
2. Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi
3. Müşteri menuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması
4. Varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması
5. Birebir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği
6. Yoğun rekabet ortamı
7. İletişim tekonoljileri(web, email...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmelerdir.

Müşteri ilişkilerinde verilen önemin artmasının aslında en büyük sebeplerinden biri üretimin ucuzlaması, ürünlerin benzeşmesi ve seçeneklerin çoğalması sonucu müşteri sadakatinin azalmasıdır. Gelişen teknoloji sayesinde seri üretim yapmak artık çok kolay hale geldi, ayrıca malların taklit edilebilir hale gelmesi ve yerli üretimin hareketlenmesi sonucu maliyetler düşmektedir. Sonuçta müşteri ihtiyacını karşılayacak ürünü çok daha ucuza ve çok daha fazla seçenek arasından tercih etme imkanına sahiptir. Yani eskiden önemli olan üretim ya da satış iken bugün artık önemli olan müşterileri ayırt etmek ve bu tüketiciler için ne üretilebileceğinin ve satılabileceğinin düşünülmesidir.

1980'li yıllarda ayrıca şirketlerin aktivitelerindeki verimliliği artırmak için farklı yollar denemişlerdir. Bunlardan bazıları "İşletme Kaynak Planlaması"(ERP) ve "Toplam Kalite Yönetimidir"(TQM). Bu sistemlerde ön safhada olanlar hep masrafların minimum hale getirilmesi idi. Ancak MİY de hedef süreçlerin optimizasyonu ile karların yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Müşterilerin firmaların değiştirme maliyeti o kadar yüksek olmalıdır ki, müşteriler bu konuda tereddüt etmelidirler **(Schwede, 2000)**. Zaman içersinde müşteriler firmaları kendi ilgi, istek ve öncelikleri konusunda eğitmektedirler, bu şekilde aynı zamanda da aynı bilgileri başka firmalara vermek konusunda hem isteksiz hem de masraflı bulmaktadır.

MİY'de temel amaç uzun dönemli ilişki sağlamak için müşteri tatmini sağlanmasıdır. Bu ise kaliteyi, pazarlamayı ve müşteri hizmetini biraraya getirmekle sağlanır. MİY taraflar arasında karşılıklı ilişkilerin tatminini sağlamaya yönelik uzun dönemli amaçlar taşır. İlişki, taraflar arası güçlü ekonomik, sosyal, teknik bağlarla oluşur. MİY'in asıl önemi, pazarlama şebekesi denilen, değerli bir işletme varlığının oluşturulmasıdır. Pazarlama şebekesi, işletme ve onu destekleyen hissedarları içine alan karşılıklı, karlı iş ilişkileri olan bir bütünden oluşur. "İlişkiyi oluşturmak için ne kadarlık yatırım yapmam gereklidir?" sorusunun cevabı; maliyetin getiriyi geçmemesidir **(Kotler, 2000)**.

MİY'de, işletmelerin, müşterilerin ve aracıların farklı amaçları bulunmaktadır. İşletmeler açısından en önemli amaç, uzun dönemde müşterileri elde tutmak için pazarlama fonksiyonlarında ve aktivitelerinde bir düzen oluşturmaktır. Düzgün uygulanan bir MİY programı sonucunda müşteri ile şirket arasındaki diyalog gelişerek, ürünlerin ve hizmetlerin bireysel ihtiyaçlara göre biçimlendirilmesine

yardımcı olmaktadırlar. Ayrıca bu yeni ürün geliştirilmesine ve müşteri ihtiyaçlarının önceden bilinmesine katkıda bulunmaktadır. Artan ilişkiler sayesinde müşteriler hakkında daha fazla bilgi elde edilmektedir böylece müşterinin verdiği bir sipariş çok daha fazla müşteriyi mutlu edecek şekilde yürütülebilmektedir. Böylece işletme MİY sayesinde kendini sürekli geliştiren bir öğrenen organizasyon yapısı haline gelmektedir. MİY sayesinde şirketler uzun vadeli stratejilere yönelmesi gerekmektedir. Uzun vadeli başarı amaçlayan, ve MİY'in prensiplerinden faydalanan işletmeler pazarın değişen şartlarına ayak uydurmalı ve en çok gelir getiren müşterilere odaklanmalıdır. Bu sayede MİY bütün müşterilerin kral olma felsefesini biraz değitirerek farklı müşterilerin farklı değerlere sahip olduğu fikrini savunmakta buna ek olarak da o müşterilerin daha özel bir ilgiyi hakettiklerini söylemektedir. Birçok şirket, müşterilerinin yüzde yirmisi ile ciroların yüzde seksenini gerçekleştirmektedir. Buna ek olarak da bu müşterilere farklı faydaların sağlanması veya öncelikler verilmesi gerekmektedir **(Piller, 2000)**. MİY tüm bu ilişki ayrımının yapılmasında ve bu özel müşterilerle olan ilginin sağlanmasında etkilidir.

Ayrıca MİY tekniklerinin kullanılması genel olarak pazarlama masraflarının azalmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda müşteri kayıplarını yüzde beş azaltabilen firmaların yüzde 25 ile yüzde 85 arasında kar artışı sağladıkları da gözlenmektedir. Bu sayılan nedenler MİY'in artan satışlar, azalan müşteri elde etme maliyeti, her zaman daha iyi bir hizmet isteyen müşterilerin biraz daha fazla ödemeye razı olmaları ile karların arttığına dikkati çekmektedir. Tüm bu MİY ile bahsedilen yararlar hem tüketici pazarlarında hem de endüstriyel pazarlarda geçerlidir. Zaten MİY ve İlişki pazarlaması kavramlarının çıkış noktası endüstriyel pazarlar olarak görülmektedir. Aşağıda Tablo 2.2 'de tüm bu yararlar özetlenmiştir.

Tablo 2.2.: Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Olası Kazançları

Potansiyel Kazançlar	**Tanımı**	**Yarar**
Çapraz satış imkanının artırılması	MİY'in en büyük yararı müşterilerin yaptığı tüm işlemleri izleme şansının olmasıdır. Bu izlemeler sonucunda farklı satış imkanları ortaya çıkmaktadır. -Video alan birine kesat satmak, bir film yıldızı ile ilgili bir film alana onunla ilgili kitap satmak vs. -Up-selling(Alınan bir ürünün son versiyonunu vermek)	Müşteri başına satış miktarının artırılması
İşlem ve süreç masraflarının azaltılması	MİY asıl amacı müşteriler için yaptıkları satışları her geçen gün daha da kolaylaştırmaktır. Bu genellikle intern olarak bir siparişin gerçekleştirilme	Yeni müşterilerden eski müşterilere kadar ilişkilerin düzelmesi,

	masraflarını en aza indirgemektedir.	bir müşterinin satış sıklığının arttırılması
Müşteri Sadakatinin Artırılması	MİY programlarının en önemli potansiyeli müşteri kaybının en aza indirgemektir.	Sipariş süreçlerinin geliştirilmesi
Daha iyi planlama şartları	Müşteriler hakkında elde edilen bilgiler ürün programının biçimlendirilmesinde kullanılabilmektedir. Müşterilerin hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olnursa, satış ve ürün planlama süreçleri de o kadar iyi programlanabilmektedir.	Yeni ürünlerin başarısız olma ihtimalinin düşük olması

Kaynak: Piller,2000

2.1.3.4.MİY'de Teknolojinin Etkisi

Grönroos'un(1996) 1996 yılında ortaya attığı teze göre büyük şirketlerin çok daha fazla bir bilgi çok daha geniş çerçevede incelemek ve cevaplamak durumunda olduklarından dolayı her zaman MİY'in getirdiği artı yatırımların herkese uygun olmadığı savunulmuştur. Ancak 90'lı yıllarda sonra hızla gelişmekte olan bilgi iletişim teknolojileri sayesinde artık müşteri verilerinin toplanması mümkün olmakta ve bilgi teknolojileri birçok yazar tarafından MİY'in vazgeçilmez araçlarından biri olmaktadır. Ancak yine de MİY bazı yöneticiler ve bu programları satın alan kişiler tarafından genellikle bu teknoloji ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu terimle genellikle gelişmiş bir veri bankası pazarlaması ima edilmektedir. Bunun içeriğinde demografik, yaşam tarzı ve satın alma verilerinin kaydedildiği ve izlendiği ve farklı ürünlerin hedef alınan farklı müşterilere sunduğu, aynı zamanda müşterilerin yapılan pazarlama aktivitelerine olan tepkilerinin izlendiği ve gelecekteki aktivitelerin buna göre düzenlendiği bir sistem anlaşılmaktadır

Ancak MİY bundan çok daha fazlasını anlatmaktadır ve asıl nokta bu sistemin tüm şirketi ilgilendiren bir sistem olmasıdır. MİY hakkındaki bu anlayış yalın bir bilgi teknolojisinden fazlasını içermektedir. Şirketin tüm çalışanları MİY'in getirdiği anlayışı firma içersinde anlamalı ve desteklemelidir. Bu düşünce şekli aynı zamanda sadece pazarlama bölümünü değil tüm müşteri ilişkilerini koordineli bir şekilde yönetilmesini sağlamalıdır.

İnsan kaynaklı olarak düşünüldüğünde MİY, çok da yeni bir kavram değildir. Ancak teknolojinin ilerlemesiyle, teknoloji tabanlı olarak MİY daha güçlü bir şekilde yeniden gündeme gelmiş ve şirketler tarafından tartışılır olmuştur. Internet, müşterilerle doğrudan bağlantı sağlama yöntemi olarak kullanıldığında, müşteri

ilişkilerini geliştirici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle MİY'e internetten kaynağını almış bir uygulama olarak bakanların sayısı artmıştır. Esasında bir felsefe ve strateji olan MİY, teknolojiyi, veri madenciliğini, müşterilerle bağlantı kurma ve geri besleme alanlarında kullanmaktadır. MİY için etkin bir araç olan teknolojiyi ve özellikle teknolojinin en önemli bölümünü oluşturan interneti, etkin bir şekilde kullanmak için sistem analizi ve adaptasyon çalışmaları çok dikkatli şekilde yapılmalıdır **(Göksu ve İnal, 2001)**. Endüstriyel pazarlar ele alındığı müşteri veritabanından yararlanılarak yöneticiler için MİY ile uyumlu karar destek sistemleri de geliştirilmiştir. Böylelikle yöneticiler en yararlı bilgilerden faydalanarak karşılaşılan problemi en kısa sürede çözebilirler. Özellikle her bir müşteri için birebir pazarlama stratejileri geliştirilmesini sağlamaktadır **(Noori ve Salimi, 2005)**.

MİY teknolojisinin bir firmada oluşturulması, sadece yazılım satın alma sürecini kapsamamaktadır. Yazılımdan önce, ön hazırlık ve oryantasyon gereklidir. Ayrıca MİY teknolojisinin adaptasyonundan sonra da ilgili departman yetkilileri, gerekli her türlü yetkiye uzman yardımı olmadan sahip olmalıdır. Bunun için her türlü eğitim ve çalışma yapılmalıdır. Teknolojinin adaptasyonunun temel üç gereği mevcuttur: Kaliteli profesyonel çalışanlar, iyi tasarlanmış süreçler ve ileri teknoloji. Burada kilit konumunda olan ileri teknolojidir. İleri teknoloji hangi kavramları ve süreçleri beraberinde getirmektedir ve bu teknoloji için personel bilgi birikimi ne olmalıdır gibi sorular için öncelikle ileri teknoloji kavramı aydınlatılmalıdır. İleri teknolojinin gerekleri şunlardır **(Göksu ve İnal, 2001)**.

1. İş kuralları
2. Veri ambarı
3. İnternet
4. İnteraktif sesli cevap
5. Raporlama
6. Arama merkezi teknolojisi
7. Entegre teknoloji iskeletidir.

Veri ambarı MİY'in teknolojik uygulamalarında temel oluşturmaktadır. Veri ambarı, doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru araçlarla ulaşmayı başarabilen, sonucunda az kaynak kullanımıyla müşteri sadakatini güçlendiren ve verilerin tek merkezden yönetimini kolaylaştıran başarılı bir uygulamadır. Bu özelliklerinden dolayı, MİY'in en önemli teknik araçlarından biri olmuştur. Diğer önemli teknik araç olan internetle

birlikte kullanıldığında, başarı daha da artmaktadır. Veri madenciliği, verileri daha sağlıklı bir şekilde işleyerek, varsayımlardan değil de sonuçlardan hareket etmeyi sağlar. Bu da önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır.

2.1.3.5.MİY ve Bire Bir Pazarlama

Son yılların en gözde yaklaşımlarından olan "Bire bir pazarlama", hemen hemen bütün şirketlerin kullandığı konular arasına girmiştir. Ancak MİY, ilişki pazarlaması ve bire bir pazarlama gibi terimlerin kavram karmaşası da yarattığı bir gerçektir. Hatta iş hayatında bu kavramların birbirlerinin yerine kullandıkları da bilinmektedir. Ancak bunun ne kadar doğru ve ne kadar yanlış olduğu bu bölümde irdelenecektir. Bu bölümde önce bire bir pazarlama kavramı açıklanacak ve MİY ile farklılıklar ve benzerlikler üzerinde durulacaktır.

Bire bir pazarlama terminolojisi ilk olarak **Peppers ve Rogers**(1999) tarafından ortaya atılmıştır. Yazarların bu terminoloji ile açıklamak istedikleri, bire bir pazarlama ile müşteri ile firmanın iletişim içinde olmaları, müşterinin kendisine ne zaman ve nasıl hizmet edilmesi istediğini anlatması ve firmaların da bu isteklere paralel olarak iş yapma şekillerini değiştirmeleridir. Bu "bire bir işlem" anlamına gelmemektedir. Ancak burada bahsedilen bire bir ilişkide, her bir birey ile teker teker ilgilenilmesine gerek yoktur. Çünkü web dışındaki her türlü işletme için bu ilişki verimli olmamaktadır. Buna karşın "bire bir pazarlama" terimi özellikli olarak "Bir müşteri-bir pazarlamacı" ilişkisini içermekte ve müşterilerin girdilerinin pazarlamacıların çıktılarını o müşteri için etkilemeleri anlamına gelmektedir **(Peppers ve Rogers, 1999)**. Bire bir pazarlamanın temelinde yer alan düşünce işletmelerin etkileşim teknolojileri ve müşteri veri bankalarını kullanarak her bir müşteri için ayrı ayrı savaşmalarıdır. Bu savaşta amaç en değerli müşterileri ile bağları daha da kuvvetlendirmektir. Yeni teknolojilerin şekillendirdiği pazarda önemli olan pazar payını artırmak değil müşteri payını artırmak olmalıdır.

Bire bir pazarlama terimi daha çok etkileşim teknolojilerinin müşterilerin hayatlarındaki etkisi üzerinde durduğu için "bire bir müşteri ilişkileri devriminin" öncelikli olarak tüketicileri hedefleyen pazarları ilgilendiren bir olgu olduğu sanılmıştır. Ancak gerçekte bu devrim tam tersi olarak örgütsel pazarlar alanında doğal olarak uygulanmaktadır. Başka işletmelere satış yaparken, satıcı işletmeler ilişki kurmanın ilkelerini, geri besleme tekniklerini ve özelleştirmeyi en başından

beri kullanmaktadırlar. Bu işletmelerde kullanılan müşteri bazlı yönetim, tüketicileri hedefleyen firmaların müşterilerine önerilen "müşteri portföy yönetimi" ile eş anlamlı kullanılabilmektedir. Ancak son yıllarda gelişmekte olan bilgisayar teknolojileri, şirketin müşterileri ile olan ilişkilerini güçlendirmede farklı teknikler ortaya atmaktadır: İletişim yönetimi, müşteri veri bankaları, satış gücü otomasyon teknikleri, web sitesi operatörleri, çağrı merkezi sistemleri bunlardan sadece birkaçı olmaktadır. Bu sayede her geçen gün daha fazla şirket ürünlerini nasıl özelleştirmeye tabii tutcağını görmekte ve özel ayrıcalıklı bir ürünü yine özel bir müşteriye kendi özel ilişkileri ve geri beslemelerini esas alarak şekillendirmektedir. Bu yüzden ilk önce örgütsel pazarlarda çıkan bire bir pazarlama temelleri böylelikle tüketicileri hedefleyen firmalarda geliştirilmiş, inceltilmiş ve müşteri dünyasında etkileşim halinde kullanılabilir düzeye getirilmiş ve endsütriyel pazarlar sektöründe kullanılmak üzere geri dönmüştür **(Peppers ve Rogers, 1999)**.

Sıklıkla kullanılan pazarlama terimi son dönemdeki rekabet biçimini kapsamamaktadır. Genel anlamda pazarlama fonksiyonları müşteri hizmetleri, şikayet yönetimi, finans, üretim ve lojistik, satış gibi fonksiyonları içermemektedir ancak "bire bir pazarlama" programı yukarıda sayılan tüm fonksiyonları içinde barındırmaktadır. Bu anlamda firmalar ön saftaki fonksiyon olan satış ve müşteri temsilcilerinin neler istediklerini firmaya anlatmakta, firma da müşteriye davranış şeklini onun isteğine göre değiştirmekte ve arka saflar olan üretim gibi hizmet birimleri bu istekleri yapabilecek şekle gelmelidirler. Bu anlatılanlar ise şirketin bünyesinde birimler arasında tam bir birleşmeyi gerektirmekte ve bu entegrasyon günümüzde birçok şirket için zor olmaktadır **(Peppers ve Rogers, 1999)**.

Firmalar müşterileriyle kurduğu güven bağlarını (firmaya karşı duyulan güven ve satış personeline karşı duyulan güven)sağlamlaştırmak amacı ile birebir pazarlama tekniklerini kullanmalıdırlar. Bu teknikler müşterilerin bekledikleri farklı ilgi düzeyini karşılarken, firmalarında bu teknikler sayesinde ürünlerini müşterilerin ihtiyaçlarını daha çok karşılar nitelikte özelleştirmesine olanak vermektedir. Tüm bu tekniklerin verimli olarak kullanılması sonucunda ise müşteriler müşteri sadakatini artırabilmektedirler.

Bire bir pazarlamanın uygulama alanına bakıldığında müşterilerin belirlenmesi aşaması örgütsel pazarlar için kolay gibi gözükse de müşteri olarak görülen

işletmeler sadece birer kurum olmaktadır. Kurumlar birer şahıs değildirler ve karar verememektedirler. Gerçekte örgütsel pazarların müşterileri o kurumun içindeki bireylerdir ve bire bir pazarlamanın temeli olarak örgütsel pazarlarda müşteri olarak görülen kurumların içersindeki bireylerle ilişki kurmak gerekir.

Tekrar "bire bir pazarlama" kavramına dönersek; farklı alanlardaki yazarlar kendi alanlarını genişleterek bu tip ilişkilere farklı isimler vermişlerdir. Terminoloji olarak ister MİY, ister "eektronik müşteri ilişkileri yönetimi", ister "endüstriyel ilişki yönetimi" ister "teknoloji ile zenginleştirilmiş ilişki yönetimi" veya sadece "bire bir" kullanılsın sonuçta hepsi aynı temayı açıklamak istemektedir. Bire bir pazarlama müşteri odaklı olan tüm stratejileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Yani MİY ve bire bir pazarlama terminolojileri paralel anlamlar içermektedir. Ancak bu kavramlarda anlatılmak istenen; teknolojik programlar veya paket yazılı programları olmayıp, tüm stratejileri ve süreçleri ile işletmenin yapısını değiştirecek kökten bir devrimdir **(Peppers ve Rogers, 1999)**.

2.1.3.6. MİY'de Karşılabilecek Sorunlar

MİY veya bire bir pazarlama kavramı birçok firma tarafından kabul edilse de uygulamada birçok sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bunların nedenleri irdelendiğinde ise aşağıdaki çıkarımlar elde edilmektedir **(Piller, 2000)**.

1. MİY süreçleri birbirinden bağımsız aktiviteler olarak başlatılmış ve geneli kapsayan bir kavram eksik bulunmaktadır.
2. Masrafların fazlalığı ve bunun yarattığı baskı nedeni ile projeler ya gönülsüz yapılmakta ya eksik yapılmaktadır.
3. Genelde çıkış noktası olan müşteri için anlayış veya başarılı bir veri altyapısı eksik olmaktadır.
4. Kavram olarak çok genel hatları ile algılanmakta, bireysel müşteri ihtiyaçları göz önüne alınmamaktadır.
5. Yapılan aktivitelerin başarı ölçümleri net bir şekilde ortaya konulamamaktadır.

Bunların dışında; MİY'in organizasyon içindeki oluşumlarına dikkat edilmemekte ve yapılan aktiviteler, pazarlama aktivitesi olarak görülmektedir. Firmaların müşterileri ile ilgili veri toplamasının onların MİY'i uyguladıkları anlamına gelmemektedir. Diğer fonksiyonel birimler arasında bir iletişim

olmaması durumunda bunlar yanlızca ilerlemiş pazarlama aktiviteleri olarak algılanmaktadır. Ancak firmanın tüm operasyonunu genel bir müşteri anlayışı ve onlarla iletişime girdiği her nokta da sürekli kişileştirilmiş bir hizmet sunmaları durumunda tam olarak MİY söz etmek mümkün olacaktır **(Alvarez vd., 2003)**. Ayrıca firma tarafından oluşturulan kanallarla yeterli miktarda kişi çalıştırılamamakta veya tekniklerin yetersiz olmasından dolayı başarısız olmaktadır **(Nam, 2002)**.

Bunların tek çözümü ise sistematik olarak yaklaşılan MİY'dir. Bu yönetim ise son yıllarda geliştirilen bilgi ve iletişi teknolojileri sayesinde mümkün hale getirilmiştir. Son yıllarda özellikle MİY yazılım programları pazarı büyük bir gelişim göstermektedir. Modern MİY yazılımları kendi bünyelerinde, veri ambarları, konfigurasyon teknikleri, modern web teknolojileri gibi konularda bütünsel bir sisteme ulaşmaktadırlar. Ancak yazılım programlarına geçilmeden önce, MİY gelişmiş yazılımları kullanmaktan öte olduğunun tüm kurum içersinde benimsenmiş olması gerekmektedir **(Piller, 2000)**.

2.1.4. Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri

İleriki konularda görülecek olan stratejik endüstriyel pazarlama planlamasında ana etmen müşteri olarak alınarak, burada bahsedilecek olan müşteri odaklı pazarlama stratejileri oluşturulacaktır. Müşteri odaklı pazarlama stratejilerinde stratejinin tüm adımlarında müşteri temel alınmaktadır. Böylece eski klasik anlayışdan yani pazarlama karması kavramından farklı stratejiler burada üretilmektedir. Yani stratejiler oluşturulurken fiyat, tutundurma, promosyon ve dağıtım değil müşteri hedeflenmektedir. Diğer herşeyi yine müşteri şekillendirmektedir. Müşteri odaklı pazarlama stratejileri hazırlanırken daha sonra da bahsedeceğimiz ilişki pazarlaması, müşteri ilişkileri yönetimi ve bire bir pazarlama gibi terimlerden sıkça yararlanılacaktır. Yine bir sonraki bölümde yani endüstriyel pazarlarda müşteri ilişki kurma sürecinde ve tezin uygulama kısmında müşteri odaklı pazarlama stratejilerinin, diğer tüm kavramlarla olan ilişkisi daha iyi anlaşılacaktır.

İşletmeler için iyi müşterinin elde tutulması, insanların nefes alması gibi doğal olması gereken bir eylemdir. Birçok işletme öyle çok yeni müşteriler elde etme peşindedirler ki satış gerçekleştikten sonra uzun dönemli ilişkilere hiç yatırım yapmamaktadırlar. Dahası birçok tedarikçi en karlı müşterilerini belirlemekte

yetersizdir ve bu sebepten uzun dönemde en çok kar getirecek fırsatlarını yitirmektedirler. Yeni müşterilerini kazanmak için ayrılan kaynaklar gelecekteki satışları desteklemek için yetersiz olabilir. İşte bu durumda devreye müşteri odaklı pazarlama stratejileri girecektir. Yoğunlaşan rekabet koşulları, işletmek ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkikeri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkarmaktadır. Belki de, sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri işletmelerin tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Bu tip müşteri odaklı stratejilerin başka firmalar tarafından kopya edilmesi zordur bu yüzden bu işletmeye farklılık kazandırır **(Mathews, 1997)**.

Müşteri odaklı pazarlama stratejilerini uygulayan firmalar aşağıdaki beklentilere sahiptir **(İlknur, 1999)**.

1. Yüksek müşteri memnuniyeti
2. Rekabet avantajının artırılması
3. İşletmenin mükemmelleştirilmesi
4. Müşteri verilerinde şeffaflık
5. Varolan müşterilerin sadakat oranlarının artırılması
6. Pazarlama aktivitelerinin optimizasyonu
7. Müşteri hizmetlerinin optimizasyonu
8. Müşteriler için hizmet sunumlarının yaratılması
9. MİY'in toplam bir çözüm önerisi olarak sunulması
10. Bireysel çözümlerin bir çatı altında toplanması
11. Şirket kültürünün değiştirilmesi
12. Yeni pazarların ve hedef gruplara ulaşılması

Yukarıdaki kazançlar gözden geçirildikten sonra firmaların müşteri odaklı pazarlama stratejileri geliştirmeden önce aşağıdaki soruların cevaplarını bulmaları önerilmektedir **(İlknur, 1999)**.

1) Şirket neden müşteri odaklı pazarlama stratejisi uygulamaktadır?
2) MİY programına ihtiyacı var mıdır? Varsa neden?
3) Şirket en büyük rakiplerinden kaç tanesi müşteri odaklı pazarlama stratejisi uygulamktadır?
4) Bu rakipler ne gibi uygulamalar kullanmaktadır.
5) Şirket şu anda hangi müşterilerle MİY anlamında bire-bir ilişki içersinde bulunmaktadır ve şirket onlara ne gibi aktiviteler gerçekleştirmiştir?

6) Müşteri odaklı pazarlama stratejileri uygulanırken, firma içersinde karşılaşılması beklenen en büyük engel hangisi olmaktadır? Kimler bu engellerin aşılmasında yardımcı olabilmektedirler ve bu kişilerin pazarlama sürecine dahil edilme şansları bulunmaktadır?
7) Şirket müşteriler en çok neden mutlu olmaktadır ve mutlu oldukları bu noktalar MİY için yapı taşı oluşturabilecek midir?
8) Şirket ile aynı sektörde olmayan bir firma düşünüldüğünde ne gibi müşteri odaklı pazarlama stratejileri akla gelmektedir? Bu aktiviteler şirketin kendi sektöründe de kullanılabilir mi?

Müşteri odaklı bir stratejinin temel unsurları şunlar sıralanabilir **(Göksu ve İnal, 2001)**.

1. Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma
2. Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler
3. Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcama
4. Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme
5. Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma
6. Müşterilerle ilgili bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanma yerine; bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma
7. Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışma
8. Müşteri ile girilen her türlü ilişki çerçevesinde saptanan talepleri şirkete taşımak ve süreçleri en alt kademelere kadar iletmek
9. Müşteri taleplerini mümkün olduğu kadar çabuk yerine getirme

2.1.5. Müşteri Odaklılığın Şirket İçinde Artırılması

Son yıllarda birçok firma yukarıda sayılan adımları gerçekleştirebilmek amacıyla birçok para ve zaman yatırımında bulunmuştur. Ancak bu şekilde bir müşteri odaklı şirket kültürünün yaratılabilmesi için bunun bir şirket içersinde tüm bir sistem olarak algılanması gerekmektedir. Müşterilerle ortak vari bir ilişki ancak firmanın hizmet stratejilerinde kendini gösterebilmektedir. Bu tip bir ilişki için aşağıdaki evrensel şartların tamamlanması gerekmektedir **(Richter, 2000)**.

1. Müşteri odaklılığın bir yönetim tarzı olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya kabul edilmesi
2 Müşteri taleplerini karşılayacak bir hizmet stratejisinin benimsenmesi
3. Görev alanlarının açıkça tanımlanması
4. Müşterilerden alınan geri beslemelerin karar mekanizmasına dahil edilmesi
5. İçerde yaşanan deneyimlerin değiş tokuş edilmesi amacı ile ve kalite geliştirme sürecine yardım edebilmesi açısından buluşların ve çalışma gruplarının düzenlenmesi
6. Müşteri şikayetlerinin hedefli bir şekilde yönetilmesi
7. Müşteri ve çalışanların mutluluğunun sürekli olarak ölçümlenmesi
8. Her seviyede sorun çözme ve kritik edebilme yetisinin kazandırılabilmesi
9. Müşteri ve çalışanların mutluluklarının sürekli olarak ölçümlenmesi
10. İyi bir çalışma ortamının yaratılması

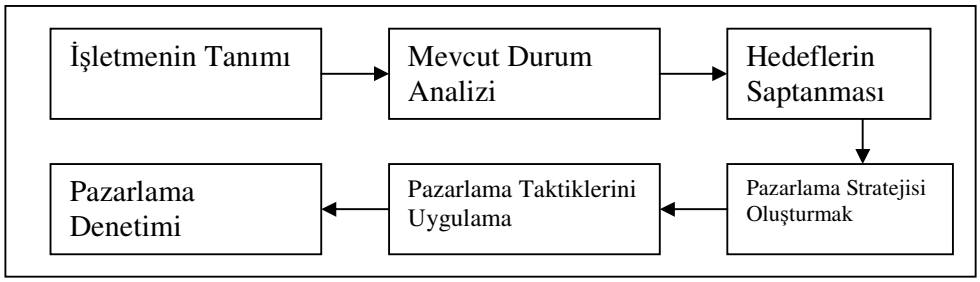
Genel olarak firma yönetimindeki müşteri odaklılık stratejilerinin gerçekleştirilmesinin başkalarına delege edilemesi yanlıştır. Çalışanların kendilerini iş ve kişisel alanlarında geliştirmeleri, müşterilerin odak noktası olacakları bir şirket mimarisi için temel oluşturmaktadır. Ancak firmanın bu projeyi gerçekten başarabilmesi için öncelikle kendi çalışanlarını "müşteriye dönük" hale getirmeleri gerekmektedir. Bu konuya özellikle birçok firma gereken önemi gösterememektedir **(Stock ve Werner, 2000)**. Bu konunun temelinde iki görüş açısı yatmaktadır. Bunlardan biri müşteriye dönük tutumlar, diğeri ise müşteriye dönük davranış biçimleridir. Müşteriye dönük tutumlar tamamen içsel bir düşünce sistemidir. Bu tutum içersinde olan bir çalışan müşteriye dönüklüğün anlamını hem kendisi hem de firması için içselleştirmiş bulunmaktadır. Daha içsel bir büyüklük olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteriye dönük davranışlar ise daha dışsal bir büyüklüktür ve bir çalışanın müşteri ile ilişkisi sırasındaki tavrını ortaya koymaktadır. Örnek olarak müşteri ile nasıl iletişim kurduğu veya müşterileri aktif olarak dinlenip dinlenmedikleri bu konuya örnek olarak verilebilmektedir. Bu konuda firmaların kendi çalışanları üzerinde(birey bazında)müşteriye dönüklüğü artıracak ve etkinliğini ölçebilecekleri sistematik çalışmalar bulunmaktadır

2.2. Örgütsel Pazarlarda Müşteri ile Olan İlişki Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimi, ilişki pazarlaması, birebir pazarlama ve müşteri odaklılık gibi kavramlar, son yıllarda pazarlama literatüründe sıkça görülmekte ve kullanılmaktadır. Bunların anlamlarında karışıklık yaşanmaması için ilk bölümde gerekli tanımlamalar ve açıklamalar yapılmıştır. İkinci adımda, stratejik pazarlama planları oluşturulacak ve müşteri ile temas sağlanıp, ilişki başlatılacaktır. Bu adımlar gerçekleştirilirken, süreçlerde müşteriye her zaman odaklanılacak ve ilişkinin ilerleyen aşamaları da güven, memnuniyet ve sadakat gibi kavramları da içine alacak şekilde incelenecektir.

2.2.1. Stratejik Örgütsel Pazarlama Planlaması

Stratejik pazarlama planı adım adım anlatılmaktadır. Klasik bir stratejik pazarlama planlaması Şekil 2.4'de görüldüğü gibi şematik olarak altı aşama halinde gösterilebilir. Stratejinin müşteri odaklı olması ya da olmaması bu altı aşamanın içeriğinde ve uygulama biçiminde ortaya çıkmaktadır. Yoksa tüm pazarlama stratejilerinin planlamasında bu yapı bulunmaktadır. Bizler bu yapıyı öğrenerek uygulama kısmında yeni çıkacak olan bir ticari araç firmasının nasıl bir stratejik pazarlama planlaması hazırlaması gerektiği hakkında ön bilgiye sahip olmuş olacağız. Uygulama kısmında bu standart olarak öğreneceğimiz yapı müşteri odaklı hale getirilmeye çalışılacak ve piyasa koşullarındaki durumu ortaya konacaktır.



Şekil 2.4.: Stratejik Pazarlama Planlaması İşlemi**(Erem, 1997)**

2.2.1.1. İşletmenin Tanımı ve Mevcut Durumun Analizi

Stratejik pazarlama planının ilk bölümü firmanın bugünkü pazarlama durumunun tanısıyla ilgilidir. Bu bölümde hedef pazarın niteliği ve kapsamı ile firmanın bu pazardaki konumu irdelenir. Bu kısım işletme niçin, nerede, olduğu sorusuna ışık

tutar. Hedeflerin belirlenmesinden ve müşterilerle temasın nasıl sağlanması gerektiğinin tespitinden önce işletme önce kendini tanımlamalıdır. İşletmenin tanımı yapıldıktan sonra mevcut durumun analizine geçilebilir.

Durum analizine geçmiş yıllardaki satış ve karların incelenmesiyle başlanır. İnceleme, ürün çeşidi, dağıtım kanalları, coğrafi alanlar ve hedef pazarlar esas alınarak yapılır. Bu aşamada çevre koşullarında bir değişiklik olmayacağı varsayı ile pazar büyüklüğü ve işletme ile ilgili tahminler yapılır. Eğer çevre koşullarında değişiklikler olacağı bekleniyorsa, tahminlerde gerekli değişiklikler yapılmalıdır (**Cemalcılar, 1996**). Mevcut durum analizi ayrıca genel pazarlama durumu, rekabet koşulları ve SWOT Analizi gibi alt konuları da içermektedir.

Genel pazarlama durumu incelenirken, hizmet verilen pazarın başlıca dilimi de dahil olmak üzere tanımı, mevcut pazar büyüklüğü, toplam pazar talebi tahmini, belirli alanlardaki talep tahmini, gelecekteki talep tahmini ve pazar dilimlerine göre ve toplam olarak geçmiş yıl kayıtlarını içermektedir.

Rekabet bölümünde, pazarlama eylemlerini etkileyen pazar koşulları ve rakiplerin uygulamaları incelenir. Ayrıca pazarın ve rakiplerin gelecek plan dönemindeki davranışları kestirilmeye çalışılır. Ayrıca şu sorulara cevaplar aranmaktadır (**Cemalcılar, 1996**).

1. Rakipler kimlerdir?
2. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
3. Başlıca rakiplerin stratejileri, kalite, fiyat ve dağıtım kanalları hakkında bilgiler nelerdir?
4. Rakiplerin pazar payları ve sıralama?
5. Rakiplerin müşterilerine uygulamış olduğu ilişki yöntemleri?
6. Piyasada rakiplerin kullandığı MİY yazılımları?

Firma yapacağı stratejide müşteri odaklı olsa da pazar koşullarını ve rakiplerini de tanımak zorundadır. Bu şekilde müşteri ile olan ilişkilerinin en iyi olmasını sağlayacak çalışmaları yapabilir.

Bu başlık altında incelenecek konu SWOT analizidir. Birçok örgüt durum analizinin bir parçası olarak SWOT değerlendirmesi veya analizi denilen yöntemden yararlanmaktadır. SWOT analizinde bir işletme kendisi için en önemli sayılabilecek

güçlü ve zayıf yanlarını, fırsatları ve tehditleri belirler ve değerlendirir. Aslında aynı analiz yıllık pazarlama planları için de geçerlidir. Bir işletme misyonunu yerine getirebilmek için başlıca güçlü yanlarından ve en çok umut veren fırsatlardab yararlanmak ve başlıca zayıf noktalarını düzeltmek ve ciddi tehditlerden kaçınmak durumundadır. Güçlük ve zayıf yanlar, bir örgütün kendi kabiliyetleri ile ilgili olarak dikkate alınmaktadır. Buna karşılık, fırsat ve tehditler örgüt dışından da kaynaklanabilir **(İlknur, 1999)**.

Bir firmanın güçlü ve zayıf yanları, performans trendlerinin, kaynaklarının ve kabiliyetli yanlarının incelenmesi ile belirlenip analiz edilebilir. Geçmiş performans, tipik olarak satışlar ve karlar gibi finansal terimlerle ölçülmektedir. Örneğin, karlardaki yıllık artışlar bir güçlülük işaretiyken sürekli azalma da firmanın bir sorunla karşı karşıya olduğuna işaret edebilir. İşletmenin halen sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler denilince, özel yeteneklerini(örneğin, firmanın ülkede en yaratıcı reklam departmanlarından birine sahip olması), uzmanlık alanları özgün aktifler(örneğin, firmanın 12 yeni ürün için patent sahibi olması veya 1.900 YTL'lik nakit paraya sahip olması)veya destek için başvurulabilecek herhangi bir avantaja sahip olması gibi nitelikler sayılabilir **(İlknur, 1999)**.

Tehdit ve fırsatlar, işletmenin misyon ve amaçlarının belirlenip, çevresel faktörlerin taranmasıyla belirlenebilir. İşletmenin misyon ve amaçları belli ise pazarlamacı fırsat ve tehditleri belirlemek için çevresel tarama yapar. Pazarlama fırsatı ise, firmanın ilgisinin ve tatmin edebilme gücünün olduğu, piyasada henüz tatmin edilmemiş, karşılanmamış bir gereksinme varsa söz konudur. Daha SWOT analizi hakkında çok farklı bilgiler vardır ama ana konumuz olmadığı için sadece yardımcı bilgi olduğu için bu kadar detay yeterlidir.

2.2.1.2. Hedeflerin Saptanması

Durum analizinden sonra belirlenen fırsatları değerlendirmek için işletmenin hedefleri belirlenir **(Tokol, 1994)**. Belirlenecek hedeflerin şu özelliklere sahip olması gerekir. Herşeyden önce hedefler net bir şekilde belirlenmeli ve mümkünse bunlar satışlar ve net pazar payı cinsinden ifade edilmelidir. Örneğin, hedefler, " gelecek yıl satışlar bir önceki yıla göre %20, pazar payı ise %25 artacak" şeklinde belirlenebilir. Böylece uygulama sonuçları plan hedefleri ile karşılaştırılabilir. İkinci olarak, hedeflere ne zaman ulaşılacağı belirlenmelidir. Üçüncü olarak, hedefler pazardaki

gelişmelere ve işletmenin kaynakları gözönüne alınarak gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir. Son olarak, hedefler planı uygulayacak yöneticilerce kabul edilmelidir.

Ayrıca bu bölümde hedef pazarın seçimi, pazar talebinin ölçümlendirilmesi ve buna göre pazar konumlandırılması da yapılmaktadır. İşletmeler belirli bir pazardaki bütün tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Çok çeşitli ihtiyaçları olan pek çok tüketici mevcut olduğundan, tüm tüketiciler yerine, pazarın belirli bölüm veya kısımlarını seçip, onlara yönelik olarak çalışmak çoğu zaman daha avantajlı ve karlı olur. Bu yüzden, işletme tüm pazarı iyi bir şekilde incelemeli ve rekabet üstünlüğüne sahip olduğu pazar bölümlerini hedef pazar olarak seçmelidir. Hedef pazar seçimi için, talep ölçümü ve tahmini, pazar bölümlendirme, hedef pazarı belirleme ve pazar pozisyonu belirleme gibi birbiriyle bağlantılı çalışmalar yapabilir. İşletme böyle sistemli bir şekilde bilgi toplayıp değerlendirmeye dayalı çalışmalarla kendisine en uygun pazar bölümlerini hedef olarak seçme imkanı bulur **(Ritter ve Walter, 2003)**.

Belirli bir potansiyel yeni bir mamul için muhtemel pazarları düşünen bir işletme, herşeyden önce bu pazarın ve çeşitli bölümlerinin mevcut büyüklüğünü ve gelecekteki büyüklüğünü dikkatli bir şekilde tahmin etmelidir. Şimdiki pazar büyüklüğünü tahmin için de bütün rakip mallar belirlenmeli, cari satışları tahmin edilmeli ve pazarın yeterince büyük olup olmadığı belirlenmelidir. Ayrıca, gelecekteki pazar büyüme hızı da önemli olup, bunu etkileyen çeşitli çevresel faktörler incelenmelidir. Pazar ölçümü ve talep tahmini karmaşık bir iş olmakla beraber, bir pazar hakkında isabetli kararlar vermek için oldukça önemlidir.

Pazar bölümlendirme ya da segmentasyonu, girilmesine karar verilen bir pazarın hangi bölümlerinin işletme için daha uygun olduğuna karar vermek için yapılır.

Hedef pazarı belirleme bir pazarın tüketicilerin niteliğine göre bölümlendirilmesini takibe, çeşitli bölümlerin değerlendirilerek bir veya birkaçının seçilmesidir. Konumlandırma ise, işletme hangi pazar bölümüne gireceğine karar verdikten sonra, bu bölüm içinde kendisi için nasıl bir yer edinmek istediğiyle ilgilidir. Diğer bir deyişle, bu mamulün, müşteri zihninde rakiplere göre nasıl bir yere sahip olacağıdır. Örneğin bir otomobil markası “ucuz araba” diğeri “kalite sembolü” olabilir.

2.2.1.3. Pazarlama Stratejisini Oluşturmak

Pazarlama stratejisi, bir işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşmak için kullandığı pazarlama mantığıdır. Seçilen amaçlara ulaşmada izlenecek yolları gösterir. Pazarlamada planlamanın can damarıdır. Pazarlama stratejisi birbiriyle etkileşimli ve bağımlı iki grup stratejiden oluşur **(Tek, 1997)**

Bunlardan birincisi hedef pazarları, pazarlama karışımı ve pazarlama harcamalarını kapsayan işletme içi faktörlerle ilgili çalışmalara dönük pazarlama stratejisidir. Bu da iki bölümden oluşur. Birincisi hedef pazar seçimi, diğeri de pazarlama karmasının oluşturulmasıdır.

Diğeri ise rekabetçi pazarlama stratejileridir. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için hedef pazardaki alıcı veya tüketicilerini rakiplerinden daha iyi tatmin etmesi gerekir. Bu çağdaş ya da modern pazarlamanın gereğidir. O halde, pazarlama stratejileri yanlız alıcı veya müşterilerin gereksinimlerine değil fakat aynı zamanda aynı pazara seslenen rakiplerin stratejilerine de adapte edilmelidir. Güçlü bir rakabetçi avantaj ve başarı elde etmek için pazarlamacılar kendi sunularını müşterilerin gözünde rakiplerinden daha iyi bir şekilde konumlandırmalıdırlar. Hangi stratejinin daha anlamlı veya işe yarar olacağı konusunda kesin bir şey söylenemez. Bu işletmenin endüstrideki konumuna, amaçlarına, kaynaklarına ve önündeki fırsatlara bağlıdır.Firmalar etken rekabetçi stratejiler planlayabilmek için rakipleriyle ilgili olarak ne varsa öğrenmelidirler. İstihbarat sistemleriyle, kendi ürünlerini, fiyatlarını, dağıtım kanallarını, tanıtım çabalarını en yakın rakipleriyle sürekli karşılaştırmalıdırlar. Bu yolla potansiyel rekabetçi avantaj ve dezavantajları olan alanları bulabilir, rakiplerden daha kesin ve vurucu ataklar yapabilir veya onların ataklarına karşı daha iyi korunabilirler. Bir işletmenin rekabetçi pazarlama stratejisi, pazardaki kimlik ve konumuna bağlıdır. İşletme; piyasa lideri, rakiplere meydan okuyucu, başkalarını izleyici veya kendine küçük de olsa bir yer bulucu gibi davranış biçim ya da kimliklerden birine bürünebilir. Bu dört kimliğin herhangi birini benimseyen bir firma için değişik pazarlama stratejilerinin uygulaması olasılığı vardır. Ancak bazı firmalar da değişik ürünler için, değişik pazarlarda, ayrı ayrı kimliklere sahip olabilirler. Örneğin, bir pazarda "lider", öteki pazarda "izleyici" olabilirler **(Tek, 1997)**.

Bu klasik iki grup stratejiden başka bizim konumuz olan ve 90'lı yılların ikinci yarısıyla birlikte gelişmeye başlayan müşteri odaklı pazarlama stratejileri de mevcuttur. Bu stratejiye göre pazar bölümlendirmesiyle belirlenen hedef müşterinin istekleri, ilişki pazarlaması, birebir pazarlama ve MİY gibi farklı iletişim yollarıyla gerçekleştirilmeye çalışılır. Tüm pazarlama stratejisi müşterinin isteklerine göre şekil alır. Müşteri odaklı pazarlama stratejilerinde temel amaç uzun dönemli ilişki sağlamak için müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bu ise kaliteyi, pazarlamayı ve müşteri hizmetlerini biraraya getirmekle sağlanmaktadır. Müşteri odaklı olmakla birlikte rekabette de çok yoğun rakip analizleri yapmadan da başarılı olmanız mümkündür. Çünkü değişen müşteri istek ve taleplerine konsantre olan bir firma müşteri gözünde rakiplerinden ayrılır. Müşteri odaklı pazarlama stratejilerinde; ürün ve hizmetlere müşteri açısından bakılarak onların dinlenmesi, güvenilir ve kaliteli hizmet sunulması, bilgi teknolojilerinden yararlanılması, müşteriye karşı yapılan hataların düzeltilmesi, takım ruhunun oluşturulması, çalışanlarının düşüncelerinin alınması ve tüm bunları içeren yönetim anlayışına sahip olunması temel aşamaları oluşturmaktadır. Ayrıca müşteri odaklı pazarlama stratejilerinde önemli olan bir nokta da her müşteri farklı yaklaşımlar sergilenmesidir. Firma için sıradan ve kıymetli müşteriler vardır. Özellikle müşteriler; işletme için karlı, cezbedici, özellikli nitelikleri olanlardır. Bunlar işletmenin karının %80'ini oluşturular. Müşteri odaklı pazarlama stratejilerinde amaç bu müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin kurulmasının ve onların sadık bir müşteri olmasının sağlanmasıdır. Sadık müşteriler, fiyata daha az duyarlı olup, başka işletmelere yönelen müşterilere göre daha çok karlıdırlar. İlişkiye katılmanın bir diğer nedeni rakipler tarafından anlaşılmanın ve kopya edilmesinin zorluğudur. Esasında MİY müşteri odaklı bir pazarlama ve hatta bir yönetim stratejisidir. Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem veren, yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmaya yönelik, müşterileri farklılaştıran unsurları barındırmaktadır **(Göksu ve İnal, 2001)**.

2.2.1.4. Pazarlama Taktiklerini Uygulamak

Pazarlama stratejisi, pazarlama hedeflerini gerçekleştirecek bir dizi spesifik taktiklere dönüştürülür. Taktikler, amaçlara ulaşılması bakımından yöneticiler tarafından işletme kaynaklarının(para, eleman vb) günü gününe kullanıldığı spesifik eylemler veya izlenecek stratejide kullanılacak araçlardır. Taktik örnekleri olarak fiyatlarda indirim yapılması, reklam metninin fiilen hazırlanması, medyaya zamanında

verilmesi, uygun ajansın, uygun TV kuşağının seçimi, tanıtım ile ilgili sergilerde değişikliklere gidilmesi, yeni satış teşvikleri gösterilebilir **(İlknur, 1999)**.

Çeşitli eylem planları, 52 hafta veya 12 ayın sütunlarında ve çeşitli pazarlama faaliyetlerinin de sıralarda gösterildiği gibi bir araya getirilebilir. Tarihler, çeşitli faaliyetlerin ve harcamaların başlangıç, gözden geçirme ve bitiş tarihlerini gösterir. Yeni problemler ve fırsatlar çıktıkça eylem planları yıl içinde de değiştirilebilir. Örneğin, yönetici pazar payının artırılması bakımından, reklam sorumlusundan satış geliştirmeye ağırlık vermesini istiyorsa, reklam yöneticisi bir eylem programı hazırlayıp, belirli bir süre içinde yürüteceği kampanyanın ayrıntılarını tarihleri itibarıyla gösterir **(Tek, 1999)**.

2.2.1.5. Pazarlama Denetimi

Pazarlama denetiminin en başta gelen yararlarından biri yanlış yöndeki pazarlama çabalarının düzeltilmesidir. Dolayısıyla sadece sorunların doğru teşhisi, tanımlanması değil, hem de koruyucu tedbirlerin alınması amaçlanır. Pazarlama denetimi tanımlanırsa; bir işletmenin pazarlama performanını geliştirmek üzere bir önlem, hareket planı önermek üzere, o işletmenin çevre, amaç ve stratejilerinin kapsamlı, sistematik bağımsız ve periyodik olarak incelenmesidir **(Armstrong ve Kotler, 1996)**. Amaç önce nelerin yapıldığını saptamak, sonra saptanan bulguların değerlendirilmesi ve nelerin yapılması gerektiği konusunda önerilerde bulunmaktır. Pazarlama denetimleri, işletmenin pazarlama amaçlarının, örgütünün, personelinin ve faaliyet prosedürlerinin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmak üzere yapılır **(Dalyrmple ve Parsons, 1995)**.

İşletmeler, zaman zaman, pazarlama eylemlerinin, bir tüm olarak, ne ölçüde etkili ve verimli olduğunu incelemelidirler. Bu tür inceleme, yıllık plan kontrolu ile karlılık kontrolunden çok daha kapsamlıdır. Pazarlamanın çok değişken yapıda olması böyle bir incelemeyi zorunlu kılar. İşletme içi ve dışı çevre koşullarındaki değişmeler işletmenin pazarlama hedeflerinde, stratejilerinde uygulama programlarında değişiklikler yapılmasını gerektirir. Bu tür kontrola stratejik kontrol demek doğru olur **(Cemalcılar, 1996)**. Pazarlama denetimi kapsayıcı, sistematik, periyodik ve bağımsız olmalıdır**(Tek, 1997)**.

2.2.2. Örgütsel Pazarlarda İlişkinin Başlaması

Bir önceki aşamada stratejik pazarlama planları hakkında bilgiler verilmiştir. Firmalar stratejik pazarlama planlamasını yaptıktan sonra artık çalışmalarını uygulayabilmek için hazırlıklara başlarlar. Bundan sonra özellikle de müşteri odaklı pazarlama stratejileri oluşturan firmalar müşterileriyle temas kurmalıdırlar. Bu temas yeni müşterilerle olabileceği gibi varolan kontaklarla da olabilir. Bunun için ilk yapılması gereken endüstriyel pazarlarda muhtemel müşterinin belirlenmesidir. Bunlar daha sonra farklılaştırıldıktan sonra farklı yollarla ilişki içersine girilir. Bu bölümde bunlar adım adım görülecektir.

2.2.2.1. Müşterilerin Belirlenmesi ve Bölümlendirme

Örgütsel pazarlarda müşteri odaklı pazarlamanın ilk adımı olarak o kurum içersindeki(kullanıcı, satın alma mercileri, kararı etkileyecek kimseler vs) bireylerin isimlerinin, telefon numaralarının, e-posta ve mektup adreslerinin belirlenmesi müşteri olan şirket içersindeki anahtar kişilerin görev tanımlarının yapılması gerekmektedir. Müşterilerin bünyesel yapılarının detaylı ve olabildiğince kesin tanımlanabilmesi için gerekli olan her türlü atılımın yapılması gerekmektedir. Bu harita şeklindeki planda kimin kime rapor ettiğinin, kimlerin onay hakkının olduğunun ve bu hakların sınırlarının nereye kadar gittiğinin bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca müşteri olan firma içersinde, yetkililer karar verirken gerekli bilgileri nereden sağladıkları, kararların ortak mı alındığı, sıkı bir hiyerarşinin olup olmadığı, karar verme aşamasının belirli bir şekle bağlı olup olmadığı, karar verme sürecindeki anahtar kişilerin kimler olduğu ve bu kişilerin ihtiyaçlarının neler olduğu vs. gibi bilgilerin sağlanması gerekmektedir. Çalışılan ya da piyasadaki müşterilerle ilgili toplanması gereken veriler şu şekilde kategorilere ayırılabilinir **(Pepper ve Rogers, 1999)**.

1. Firma verileri: İşin kendisi ilgili bilgiler; çalışan sayısı, yıllık satışlar vs.
2. Demografik ve de psikolojik veriler: Kurum içersinde ilişki içinde bulunulan kişilerle ilgili veriler: Yaş, cinsiyet, psikolojik yapıları ve ihtiyaçları. Özellikle bu tip bilgiler endüstriyel pazarlarda daha zor elde edilebilir olmakta, ancak buna karşın bu bilgilerin elde edilebildiği takdirde kurumlara çok büyük getiri sağlamaktadır.

3. Bilgilendirici veriler: İlişki içerisinde olunan kişi bilgilerini ne şekilde elde etmekten hoşlanmaktadır? Ne tip bir iletişim tercih etmektedir? Bu bigilerin bilinmesi endüstriyel pazarlamacıları için her ilişki noktasında daha özelleşmiş ve ikna edici bir ilişki şeklini sağlamaktadır**.**

Yukarıdaki sistemin içersine kanal üyeleri de dahil edildiği zaman ortaya çıkan durum çok daha karmaşık olmaktadır. Bu nedenden dolayı herhangi bir müşteri ilişkileri yönetimi programı öncesi firmaların yapması gereken tedarikçilerden müşterilere kadar olan tüm ilişkilerin gözden geçirmektir. Bu konuda önemli olan nokta özellikle endüstriyel işletmelerin dönmesini sağlayan ve içinde bulundukları ilişki ağının ortaya çıkarılmasıdır. Bu şekilde özellikle hangi birimlerin müşterilerle ilgili verilere sahip olduklarını ve bu bilgileri ne boyutta diğer birimlerle paylaştıklarını öğrenebilmek mümkün olabilmektedir **(Peppers ve Rogers, 2001)**. Müşterilerle ilgili verilerin elde edilmesi ilgili farklı kaynaklar mevcuttur. Bu Tablo 2.3'de görülmektedir.

Tablo 2.3.: Müşteri Verilerinin Kazanılmasına Yönelik Etkinlikler

Etkinlikler	**Sorumlu Kişiler**	**Zaman Akışı**
Firmanın elinde hazır bulunan elektronik verilerin düzenlenmesi -Müşteri veri bankaları -Şirketin web sitesine kaydedilmiş müşteriler -Çağrı merkezi tarafından toplanmış müşteri bilgileri -Kredi kartı veya satışta kullanılan dökümanlar gibi kayıtların takibi ile kazanılabilen müşteri verileri		
Şirket içersinde var olan ancak elektronik ortamda kayıt edilmemiş veriler: -Farklı bölümlerin elindeki özel veri bankaları -Tamir bölümünün elinde olan veriler -Muhasebe ve fatura bölümünün bilgileri		
Aktif olarak yeni müşteri bilgilerinin en ekonomik yollardan toplanması: -Dışarıdan firmanın hedef kitlesine uyabilecek veri bankalarının satın alınması - Müşteri kulüpleri, sık sık alışveriş eden müşteriler veya promosyon ve aktivitelerin düzenlenmesi		

Kaynak: Piller,2000

Bölümlendirme gelişen pazar talebi dayalı olup, daha rasyonel ve kesin ürün ve pazarlama çabalarını temsil eder Görüldüğü üzere bölümlendirme 50 yıldan beri

literatürde mevcuttur. Talep ölçümü ve talep tahminlerine göre iyi görünen bir pazar çeşitli tipte müşteriler, mamuller ve ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Pazarlamacı bunların içinde hangisi veya hangilerinin kendisi için en iyi olduğunu belirlemek ister. Bu amaçla müşteriler hem endüstriyel pazarlarda hem de tüketici pazarlarında coğrafi, demografik(yaş, cinsiyet, vb) veya başka faktörlere göre gruplandırılır. Bu gruplar ölçülebilir, ulaşılabilir ve homojen olmalıdır. Ayrıca işletmenin stratejik amaçlarına uygun bölümlendirme yapılması da şarttır.

Örgütsel pazarlarda ise araştırmacılar marketi bölümlendirme birçok esas önermişlerdir. Bunlar ise ikiye ayrılır tespit edilebilen/ulaşılabilen ve ihtiyaçlar/yararlar gruplarıdır. Bunların birincisi daha kolaydır. Örneğin demografik bölümlendirme bu gruba girer. İkinci gruba göre ise satıcı hedef pazar olarak her segment için farklı pazarlama stratejileri gerçekleştirir. Ayrıca organizasyonel pazarlarda bölümlendirme müşteri hizmetine göre de yapılabilir **(Lambert ve Sharma, 1994)**. Önemli olan organizasyonel pazarlarda müşterilerin market stratejilerini ve onların önceliklerini anlamak ve ona göre pazarlama bölümlendirmesi yapmaktır **(Sudharshan ve Winter, 1998)**.

2.2.2.2. Müşterilerin Farklılaştırılması

Müşterilerin farklılaştırılması sırasında yapılması gereken ilk adım müşterilerin şirket için ifade ettikleri değer göre sıralanması, ikinci olarak da müşterilerin beklentilerine göre farklılaştırılmasıdır. Özet olarak bu farklı müşterilere farklı davranma stratejisi şeklinde de yorumlanabilmektedir.

Farklılaştırmanın temel hedefi şirketin güçlerini ve aktivitelerini öncelik sırasına göre belirlemesi ve daha fazla kaynağın değerli müşterilere aktarılarak onların daha da sadık kalmalarını ayrıca firmaya kazandırdıkları değerin artmasını sağlamaktır. Müşterilerin farklılaştırılması için gerekli en önemli adımlar şunlardır **(Peppers ve Rogers, 1999)**.

1. Müşterilerin değerlerine göre sıralanması
2. Müşterilerin ihtiyaçlarına göre sınıflandırılması

Müşterileri değere göre sınıflarken müşterilerin hayat boyu değeri göz önüne alınır. Bunun hesaplanması ise Tablo 2.4'de verilmiştir.

Tablo 2.4.: Müşterinin Hayat Boyu Değeri

Gelecekte elde edilecek kar: Müşteriye satılacak ürünlerden ve hizmetlerden elde edilecek kar -Müşteriye ait hizmetler için yapılan masraf Müşterinin bugünkü değeri + Müşterinin tavsiyesi sonucu yapılan satışlar + Müşterinin ismini referans olarak kullanarak yapılan satışlar + Müşterinin yeni ürün veya hizmet geliştirmesi süresince yaptığı işbirlikçi çalışmalar =Müşterinin hayat boyu değeri

Kaynak: Peppers ve Rogers,1999

Ancak müşterilerin değeri hesaplanırken unutulmaması gereken konu, bu değerlerin teorik değerler olduğu ve bu değerin tam olarak saptanması için hiçbir firmanın tüm gerekli bilgilere sahip olmadığıdır. Ancak yaklaşık bir değerde müşterileri önem sırasına göre dizmeye yaramaktadır. Örnek olarak çok az sayıda şirket, müşterilerin tavsiyelerini bir değer olarak hesap etmektedirler. Müşterileri değerlerine göre sınıflandırılmalarından sonra gelecek olan adım hangi müşterilerin hangi sınıfa ait olduğunu tespit etmektir **(Giglierano ve Vitale, 2002)**.

1. En Değerli Müşteriler: Bu müşteriler en yüksek hayat boyu değere sahip olan müşterilerdir. Bu müşteriler için uygulanması gereken strateji, müşterilerin tanınmasından kalitenin artırılması, sadakat programları ve öğrenen ilişkilerin hayata geçirilmesidir.
2. En Fazla Büyüme Şansı Olan Müşteriler: Bu müşteriler özellikle stratejik değerleri en zor tahmin edilen müşteriler olmaktadır. Bu müşterilerin yaşam boyu değerleri en değerli müşterilerden daha düşük olmasına rağmen, büyüme potansiyelleri daha büyüktür. Bu müşteriler şimdi olduklarından daha değerli olabilirler, bu kategorideki müşteriler için uygulanacak strateji ise onların büyümelerini sağlamaktır. Büyüme stratejileri her zaman için elde tutma stratejilerinden daha pahalı olmaktadır. Birçok iş alanında en önemli büyüme stratejisi çapraz satış olmaktadır, diğer sektörlerde ise en önemli strateji müşterilerin firma için ömrünü uzatmaktır.
3. Sıfırın Altında Olan Müşteriler: Bu müşteriler büyük ihtimalle hiçbir zaman kendilerine yapılan masrafları amorti edemeyecek olan müşterilerdir. Bu müşteriler için geliştirilecek strateji ya onları karlı müşteri sınıfına geçirecek aktivitelerde

bulunmak ya da başka firmalara yönlendirerek, onların karsız müşterisi olmalarını sağlamaktır.

Bu sistem başta karmaşık görünmesibe rağmen, pratikte birçok firma değer tabanlı sıralamayı müşterileri için kullanmışlar ve farklı değerdeki müşterileri için farklı stratejiler belirlemişlerdir. Müşterilerin değerlerine göre sıralanmasından sonra gelecek en önemli adım, en değerli müşterilerden başlamak üzere onların ihtiyaçlarına göre sıralanmasıdır **(Peppers ve Rogers, 1999)**.

Başarılı bir öğrenen ilişkide amaç müşterilere karşı, firmanın davranışlarını değiştirebilmesidir. Bu isteklere göre firmanın kendi ürünlerini veya hizmetlerini bu istekleri karşılayacak şekilde değişmesi ve her iletişimde bu ilişkinin daha çok müşteriyi tatmin eder hale gelmesi gerekmektedir. Genel olarak bakıldığında müşterilerin farklılaştırılması yararlı ve müşteri odaklı bir işlem olmaktadır. Bu yolla farklı müşteriler ile ilgili veriler ışığında farklı şekillerde davranması mümkün olmaktadır.

2.2.2.3. Müşterilerle İlişki İçersine Girilmesi

Müşterilerin belirlenmesinden ve müşteriler arasında farklılaştırılmanın da yapılmasından sonra sıra müşterilerle ilişki içersine girilmesine gelmiştir. Bu ilişki ilk olabileceği gibi önceki ilişkilerin de bir devamı olabilir. Karşılıklı etkileşim, bir ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Ancak her etkileşim, o müşteri ile yaşanan bir önceki ilişkinin kaldığı yerden devam etmelidir. Bu şekilde müşteriden öğrenilenler bir bütünlük sağlayabilir ve müşteriler isteklerini tekrar bir firmaya öğretmeyi istemediklerinden firmaya sadık kalabilir. Firmanın da isteği bu yöndedir. Özellikle değerli müşterilerle girilen ilişkinin sürdürülebilir olup, onların sadık bir müşteri olmasını sağlamaktır.

Bu aşamaya kadar kadar gelen kısım; müşterilerin belirlenmesi ve farklılaştırılması firma içersindeki bir süreç olduğundan müşteri ile firmanın gerçek ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Ancak karşılıklı ilişki dendiği zaman müşterinin gerçek katılımı gerekli olmaktadır. Müşteri ile ilişki içersinde olmanın bire bir pazarlama dışında firmaya kazandırdığı başka bir değer de müşterinin kısa zaman içersinde firma ile ilgili daha pozitif fikrine kapılarak bu geri beslemenin uzun dönemde

firmanın davranışlarını değiştirip değiştirmediğine bakmadan pozitif bir izlenim elde etmektedir **(Giglierano ve Vitale, 2002)**

Müşterilerle ilişki içersine girilirken, müşterilerle bire bir iletişime girmesi gerekir. Ancak müşterilerle bire bir iletişime girmenin doğru yolu şu şekilde yönlendirilebilmektedir **(Dwyer ve Tanner, 2001)**.

1. Müşterilerin rahatsızlığını en az seviyeye indirilmeli
2. İlişkiden çıkacak sonuç müşteri için mutlak bir artı değer taşımalı
3. Firmanın davranışları, ilişki kurulan müşteriye karşı pozitif şekilde değişmelidir.

Bire bir pazarlamanın temelinde yatan hedef iletişim olmaktadır. Ancak önemli olan firmaların farklı değer verdikleri müşterilere farklı kanallar yardımıyla özellikle de müşterilerin ulaşılmak istedikleri kanalları yardımı ile ulaşılmasıdır. Bu bazı müşteriler için telefon olurken, bir diğer web sitesi, çağrı merkezleri, sms sistemleri bir diğeri de kişisel satış temasıdır. Hatta aynı müşteriler farklı zamanlar için farklı kanalları seçmelidirler. Bu konuda firmalar kendileri için en uygun olan tekniği seçmelidirler.

Geçmişte ilişkiler daha çok yüzyüze görüşmeler halinde olurken, günümüzde internetin ve etrafındaki diğer teknolojilerin gelişmesiyle birlikte 80'li yıllarda damgasını vuran kitlesel iletişimin etkisi azalmakta ve firmalar artık yüzlerce müşterileri ile dahi yüzyüze bir iletişime girilmesini sağlayan bu tip teknolojilere yönelmektedir.

Örgütsel pazarlarda web'in getirdiği değişimler daha az negatif sonuçlar yaratırken, genel ekonomi açısından etkileri kaçınılmaz olmaktadır. Öngörülü endüstriyel firmaların bir kısım müşteri ilişkilerini web'e yansıttıklarında büyük bir müşteri grubunu aktif yönetim içersine katabildiklerini görmektedirler, bu da daha önce sadece en değerli ve büyük müşterilerine sunabildikleri hizmetleri bazen de kolaylıkları daha küçük müşterilerine sunabilme imkanı getirmektedir.

Ancak bu tip ilişkilerde otomasyonun satış danışmanı ile en değerli müşteriler arasındaki ilişkinin yerini tutacağını söylemek de gerçek dışı olmaktadır. Ancak satış danışmanının diyalog içersinde ihtiyaç duyacağı bilgiler ona bilgisayar üzerinden sunulabilmektedir. Bu şekilde müşterilerle ilişkiler hala insanlar arası kalırken, satış

danışmanlarının ilişki kalitesi yükseltilmiş olmaktadır. Müşterilerle iyi ilişkiler kurma konusunda ise şu kurallara dikkat edilmesi gerekmektedir **(Piller, 2000)**.

1. Müşterilerle girilecek her türlü diyaloğun açık bir hedefi olmalıdır.
2. Müşteriye herhangi bir soru birden fazla sorulmamalıdır.
3. Müşterilerin özellikle endüstriyel pazarlarda müşterilerin birbiriyle rakip olduğu asla unutulmamalıdır.
4. Müşterinin istediği araçlar üzerinden iletişime geçilmelidir.
5. Önemli olan ilişki sırasında müşterilerin ve ihtiyaçların öne çıkarılması ürünün arka planda tutulmasıdır.
6. En önemli müşterilerin hemen tanınmaları ile ilgili bir sistem kurulmalıdır.
7. Müşterinin her türlü özel bilgisi gizli tutulmalıdır, gizlilik MİY en önemli kurallarından biri olmalıdır.
8. Müşteriler ilk görüşme her zaman çok önemlidir.
9. Müşteriler mutlaka diyalog için davet edilmelidirler, müşterilere mutlaka 800'lü bir numara, internet adresi vs ve her türlü telefon numarası verilmelidir.
10. Müşterilerin zamanına saygı gösterilmesi gerekmektedir, ilişki sırasında mutlaka yeni yararlardan veya ortaya çıkan yeni ihtiyaçlardan söz edilmeli ancak müşteri hakkında herşeyi bir seferde öğrenmeye çalışılmamalıdır.
11. Müşterilerin ilgi duyacağı konularda hatılarmalar yapılmalıdır.

Amaç müşteri dikkatini çekmek olmalıdır. Müşteri dikkati alıcının belli bir satıcıya diğer rakiplerinden ayrı olarak göstermiş olduğu ilgi olarak kabul edilir. Örneğin bir satıcı potensiyel bir müşteri dikkatini kazandıysa, o müşteri o firmadan alım yapmasa bile, gelecek alımlar için muhtemel müşteri olarak sayılabilir **(Bonner ve Calantone, 2004)**.

Aşağıdaki tabloda müşteri odaklı pazarlama stratejilerini kullanarak buraya kadar olan müşteri ile ilişkiye girilmesi sürecinde endüstriyel pazarlara eden bir firmanın yaptıkları ile yapılması gereken özet olarak sunulmaktadır. Burada belirlemeden başlayarak, farklışatırmaya ve daha sonradan da ilişkiye girmeye kadar tüm süreçler adım adım özetlenmiştir. Aslında bakılırsa Tablo 2.5'de sunulanlar yukarıda anlatılanların kısa bir tekrarıdır.

Tablo 2.5.: Müşteri Odaklılığı Başarılı Uygulaması için Örgütsel Pazarları Hedefleyen Firmanın Yapması Gerekenler

	Endüstriyel pazarları hedefleyen firmaların tipik olarak uyguladıkları noktalar	**Endüstriyel pazarları hedefleyen firmaların tipik olarak yapmadıkları ve yapmak zorunda kaldıkları noktalar**
Belirleme	• En değerli müşterilerin kara göre sıralanması • Müşterinin organizasyonundaki anahtar kişilerin tespit edilmesi	• Müşterilerinin organizasyon yapıları içersindeki tüm kontak halinde bulunan kişilerin haritasının çıkarılması • Tüm kontak noktalarının satın alma kararlarına olan etkilerinin değerlendirilmesi kayıt edilmesi • Özel olarak son kullanıcıların saptanması üzerine bir program geliştirilmesi
Farklılaştırma	• Farklı müşterilere farklı davranılması • En değerli müşterilere özel bir hizmet uygulanılması • Müşterilerin belirledikleri ihtiyaçlara göre sonradan farklılaştırılmaya gidilmesi	• Müşterilerin hayat boyu değerlerine göre veya stratejik değerlerine göre sıralanması • Sıfırın altındaki müşteriler için stratejiler geliştirilmesi • Müşterileri farklı ihtiyaç gruplarına göre ayırdıktan sonra proaktif olarak farklı davranmak
İlişkiye Girme	• Satış danışmanları yolu ile ilişkiye girme • Satış danışmanlarının satış gücünün otomasyonu veya MİY gibi akriviteleri tehdit edici bulduklarından dolayı red edeceklerini farz etme. • Elektronik bilgi transferlerini büyük müşterilere saklama	• Müşterilerle girilen ilişkileri tüm ilişki noktalarında hatırlama ve bilgileri iletebilme • Sahadaki satış elemanlarına müşterilerle girilen ilişkilerin detaylarını ileterek tamamlama • Web'i bir alternatif Elektronik Bilgi Transferi olarak görme

Kaynak: Peppers ve Rogers, 1999

2.2.3. Örgütsel Pazarlarda İlişkinin Sürmesi

Müşteri ile temasa geçilmiştir. Artık varolan müşteri ile ilişkinin sürdürülmesi amaçlanmaktadır. Tabi bu sırada potansiyel müşterilerle de iletişim kanalları temas sağlanmalıdır. Burada ilişki başladıktan sonraki süreçler incelenemektedir. Bu bölümün son kısmında ise varolan ilişkinin değerlendirilmesi ilişki pazarlaması açısından yapılmaktadır. Çünkü müşteri ve satıcı firmalar arasında olan her ilişkinin, yüksek düzeyde ilişki pazarlaması niteliği taşıdığı söylenemez.

2.2.3.1. Ürünlerin Kişiselleştirilmesi ve Yeni Ürünler

Müşteri ile ilişkiye girilmiş ve müşteriler arasında farklılaştırma yapılmıştır. Ayrıca bu farklılaştırma sırasında en iyi müşteri tanımı da yapılarak özellikle hedef müşteriler belirlenmiştir. Bu en iyi müşteri tanımı yapılırken müşteri değeri ve müşteri gelecek değerleri tanımlarından da yararlanılmıştır. Şimdi bu ilişkilerin artarak sürdülebilmesi için yeni ürünlerle, bu müşterilerin maksimizasyonu sağlanmalıdır. Zaten birçok firma o anki müşterileriyle yeni ürünlerle iş yapmanın muhtemel müşterilere göre daha karlı ve kolay olduğunu da bilmektedir **(Dwyer ve Tanner, 2001)**.

Kişiselleştirme üretim hattında farklılaştırmaya neden olmayan değişikliklerdir. Örneğin müşterinin tercih ettiği iletişim kanalı, temas zamanı gibi değişiklikler yapılabilir. Ya da başka bir ifadeyle bir şekilde ürünlerin ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekle getirilmesi anlamına gelmektedir. Gerçek dünyada ise buna "farklı müşterilere farklı davranmak" da denebilir **(Nam, 2002)**.

Varolan ilişki süresince firma müşterilerini dinlemekte, öğrendiklerini hatırlamakta, ve öğrendikleri ışığında rakibin o müşteriye aynı bilgilere sahip olmadan sağlayamayacağı bir ürünü veya hizmeti sunmasıdır. Böylece firma öğrenen organizasyon ilkelerini de yerine getirmiş olur. Firmaların davranış şekillerini değiştirmeleri, üretilen bir ürünün özelleştirme sayesinde bireylere göre uyumlaştırılması ile de sağlanabilmektedir. Önemli olan firmanın ürünlerinin müşteriden aldığı geri beslemelere göre özelleştirilmesidir. Ürünlerin yanısıra müşteriyle girilen diyalogların da özelleştirilmesi gerekmektedir **(Peppers ve Rogers, 1999)**.

Tüm bunlar gerçekleşirken müşteri talebi doğrultusunda üretim hattında değişiklikler yapılarak yeni ürünler de müşterilere sunulabilir. Burada satıcı firmanın müşteri araştırmaları ve gelecek ile ilgili tahmin tekniklerinden ve modellerinden yararlanmasını gerektirir. Bu şekilde müşterilerinin varolan ileride göreceğimiz güven duygusu artar ve firma, rakiplerinden çok daha farklı üstün bir konuma gelir. Gelecek ile ilgili müşteri araştırmaları ise odak grup çalışmaları, anketler, müşteri ile ortak geliştirme ve test ve müşteri ziyaretleri gibi farklı tekniklerden oluşmaktadır **(Dwyer ve Tanner, 2001)**.

2.2.3.2. Müşterilerle İletişimde Kullanılan Kanallar

Hem varolan müşterilerle olsun hem de potansiyel müşterilerle sürekli iletişimde kalmak gerekir. Bu varolan ilişkileri geliştirmek ilişki pazarlamasının bir unsuru olurken, potansiyel müşterilerin firmaya kazandırılması açısından bir gereklilik olmaktadır. Esasında bu kanallar çok farklı olabilmektedir. Bizler bu başlık altında önce kişisel satışı daha sonra reklam,promosyon ve son kısımda ise interneti inceleyeceğiz. Internet ile birlikte oluşan hayran grupları da aynı tüketici pazarları gibi endüstriyel pazarlarda görülmektedir. Bu ilginç durumu da internet başlığı altında şekillendirmiş bulunmaktayız.

2.2.3.1.1. Kişisel Satış ve Pazarlama

Satış yapmak amacıyla bir ya da daha çok sayıdaki olası alıcılarla karşı karşıya gelerek konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmaktır. Örgütsel pazarlarda bunu firmada çalışan satış görevlileri üstlenir. Birçok amaç için kişisel satıştan yararlanılabilir; mal hakkında bilgi verme, ilgiyi yükseltme, mal tercihini geliştirme, fiyatları ve öreki koşulları görüşme, bir satışı kapama ve ticari işlemden önce pekiştirmeyi sağlamak gibi amaçlara ulaşmak için kişisel satışa başvurulabilir **(Kotler, 2000)**. Bu tip bir yöntem satış elemanın bireysel yeteneğine ve ikna gücüne de ihtiyaç duyar. Firmaların bu açıdan kişisel satışı mutlaka farklı kanallarla ya da MİY farklı unsurları ile desteklemesi gerekir.

Yüzyüze satış, alıcıların heterojenliğinden yararlanma bakımından diğer tutundurma araçlarına oranla en etkili ve esnek olanıdır. Diğerlerinde olduğu gibi anonim bir kitleye seslenme zorunluluğu yoktur. Müşteriye özel bir yaklaşım söz konusudur. Satış elemanı mesajını alıcısına dolaysız ve kişisel olarak yöneltebilir. Rekabet ortamı, endüstri alanı ve malın özellikleri satış elemanı ile alıcının direkt temas kurmasını zorunlu kılar. Bu aşamadan sonra satış elemanı firmanın müşterideki yüzüdür. Müşterinin memnuniyetini ve hatta sadakatini de sağlayacak olan onlardır. Bu açıdan bakıldığında ağır bir sorumluluk üzerlerindedir. İşletmeler için satış elemanlarının değeri büyüktür. Hatta rakip firmalar bu nedenle satış elemanlarını kendilerine transfer etmek isterler. Bu nedenle farklı görüşler sunulmaktadır. Bunun en yaygın olanı satış elemanına satıştan pay verilmesine dayanır. Ancak son zamanlarda satıştan pay yerine işletmenin genel amaçlarına uyumlu prim sistemi ön

plana çıkmıştır. Prim belli seviyeki performans limitini başarmak ya da aşmak suretiyle kazanılan ek ödeme olarak da tanımlanmaktadır **(Churchill, Ford ve Walker, 1981)**. Onlara göre prim satış elemanının performansı, motivasyonu ve şirkete bağlılığı açısından önemli bir terimdir. Yapılan araştırmalar da primin, sabit maaş ve tek satıştan alınan paydan daha etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Bunun için öncelikle firma amaçlarını belirlemeli ve ona göre bir prim sistemi oluşturmalıdır. Firma amaçlarına uyumlu bir prim sistemi pazarlama açısından yararlıdır **(Joseph ve Kalwani, 1998)**.

Kişisel satıla geri dönersek, kişisel satışla ilgili nitelikleri şu noktalarda özetlemek mümkündür **(Sabancı, 2000)**.

1. Kişisel satış, yüzyüze ilişki ve etkileşimlerden oluşur.
2. Söz konusu yüzyüze ilişkiler ve iletişim, yetenekli ve bu konuda eğitim görmüş, uzmanlaşmış ve deneyimli satış elemanları tarafından gerçekleştirilir.
3. Kişisel satış, hedef kişi ya da kişileri belirli bir davranışın yapılmasına iter. Bu nedenle işletme tarafından kontrol edilebilen dolaysız bir iletişim aracıdır.
4. Kişisel satış, pahalı bir tutundurma aracıdır.
5. Bunlara ek olarak, kişisel satış satış anında geri bildirim almanın en güvenli yoludur. Geri bildirim, doğru zamanda hareket etmeye ve hata yapmamaya olanak sağlar **(Jain, 1993)**.

Ayrıca satış elemanları sürekli pazar ile içiçe olduklarından alıcılar, potansiyel alıcılar, fırsatlar ve rakipler hakkında bilgi toplamaya da olanak sağlar **(Sabancı, 2000)**.

2.2.3.1.2. Reklam ve Promosyon

Reklâm, bir firmanın mal ya da hizmetlerinin pazara sunulduğunun ya da pazarda olduğunun, niteliklerinin, üstünlüklerinin, kitle iletişim araçlarından yararlanılarak ve çoğu kez üretici ya da satıcı adı belirtilerek hedef kişi ya da kuruluşlara iletilmesi ya da daha önce yapılmış bu yöndeki iletişimlerin hatırlatılması ve pekiştirilmesi çabalarıdır **(Sabancı, 2000)**. Bir başka tanıma göre de, sponsoru açıkça belirtilmiş gayri şahsi mesajların belirli bir ücret karşılığında kitle iletişim araçlarında yayınlanmasıdır**.** Bir reklâm kampanyasının türlü amaçları vardır. Bunlar ise şunlardır **(Halliday, 1996).**

1. Yeni alıcılar yaratmak
2. Satış elemanlarına yardımcı olmak ve kişisel satışları desteklemek
3. Satışlardaki mevsimlik ve dönemsel düşmeleri önlemek
4. Yeni ya da geliştirilmiş mamülü tanıtmak
5. Mamülün nasıl kullanılacağını belirtmek
6. Mamüldeki bir özelliği belirtmek
7. Fiyat indirimini açıklamak

Buraya kadar olan kısımda reklam açısından hem tüketici hem de endüstriyel pazarlar benzer özellikler taşımaktadır. Ancak reklamın yapılışı, kitlesi ve kullanılan kanallar açısından tüketici ve endüstriyel pazarlar farklı nitelikler taşımaktadır. Kişisel satıştan sonra en büyük bütçe endüstriyel pazarlarda reklama ayrılmaktadır. Reklamın birçok amacı vardır ama ana amaç büyük gruplara seslenebilmektir. Özellikle reklamlar potansiyel ve varolan müşterilere ve muhtemel yatırımcılara yönelik, onların ürüne karşı bilincini ve davranışını artırıcı yönde olmalıdır. Zaten bilinç oluştuktan sonra reklam müşterinin o ürüne karşı tutumunu diğer rakiplerine göre güçlendirir. Böylece müşteri bilinçaltına yerleşen imaj ile o ürünü satınalmaya yönelir. Örgütsel pazarlarda öncelikle yapılması gereken bir reklam stratejisinin oluşturulmasıdır. Bu strateji şu adımlardan oluşmaktadır **(Dwyer ve Tanner, 2001)**.

1. Reklam hedeflerinin tespiti: Reklam başarısının değerlendirilmesi açısından ve reklam sırasında ve sonrasında satışın ne oranda değiştiğini görmek açısından reklam hedeflerinin tespiti önemlidir.
2. Yaratıcı planın belirlenmesi ve reklamın oluşturulması: Yarıtıcı plan varolan hedeflerle örtüşür. Buna yaratıcı plana göre bir cazibenin oluşturulması gerekmektedir. Daha sonra ise reklamda kullanılacak renkler, tema ve başlık belirlenir. Tüm bunlar yapılırken hedef müşteri kitle de göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin IBM Economic Times gazetesine ofensif müşterileri cezbetmek için IBM kullanan ve işinde başarılı olan firmaların ve insanların başarı hikayelerini vermiştir.
3. Medya kanalının tespiti: Her bir medya kanalının kendine göre avantaj ve dezavantajı mevcuttur. Ancak endüstriyel pazarlarda televizyon tüketici pazarları kadar sık kullanılmaz. Önemli olan burada firmalar için müşterilerine en çok ulaşabilen kanalı bulmaktır. Ama genelde tercih edilen yöntem belli bir iş kolu için yayılan endüstriyel yayınlara ilan vermektir. Bu

sayede bu konuyla ilgili olan ve o dergiyi alan herkes bu reklamı görmüş olur. Özellikle Amerika'da genel anlamıyla Wall Street Journal ve Business Week iş çevresi tarafından okunan gazeteler olduğu için talep görmektedir. Önemli olan bu dergilerin müşteri firmalardaki karar vericiler tarafından okunmasıdır. Bu nedenle okuyucu kalitesi gözden kaçırılmaması gereken önemli bir detaydır. Televizyon ve radyoyu kullanan endüstriyel satıcılar ise son kullanıcıyı da cezbetmeyi amaçlar. Örneğin Intel'in esas müşterisi donanım firmaları iken, radyo ve televizyonlarda " Intel Inside" reklam kampanyasını sürdürmektedir. Burada amaç tüketicilerden Intel markasını içeren ürünleri hardware firmalarından talep etmeye yöneliktir. Son bir kanal ise elektronik medyadır.

4. Reklam performansının ölçülmesi: Amaçlarla sonuçların karşılaştırılması reklamın başarısını ortaya koyar.

Promosyon dendiği zaman akla mutlaka fiyatta belli zamanda yapılacak indirimler akla gelmektedir. Endüstriyel pazarlarda da aynı durum geçerlidir. Ancak promosyon yanlızca fiyat indirimleri demek değildir. Oluşturulacak tüm promosyon stratejileri potansiyel müşterilerin neden o firmanın ürünlerini tercih etmediğine ve varolan bariyeleri aşmaya yönelik olmalıdır. Endüstriyel pazarlarda promosyon stratejileri yaratıcı, ölçülebilir, marka imajını destekleyici ve müşteri odaklı olabilir ve bu promosyonlar müşteri ile olan ilişkinin herhangi bir safhasında yapılabilir. Yapılacak promosyon bu aşağıdaki üç soruya cevap bulunduktan sonra yapılmalıdır **(Hellman, 2005)**.

1. Hedef müşterimde asıl karar verici kimdir?
2. Karar vericiyi ne heyecanladırmakta ve etkilemektedir?
3. Potansiyel müşteriyi satınalmaktan ne alıkoymaktadır?

Eğer şirketin ürünü ya da hizmeti müşteriyi motive etmekte yetersiz oluyorsa, fiyat indirimlerine bağlı promosyonlar yararlı olabilmektedir. Özellikle de bu tür promosyonlar müşteri gözünde fiyat önemli bir engel ise, onun kalkması açısından etkilidir. Ancak unutulmaması gereken, bu tür promosyonların her zaman işletme için maliyeti yüksektir ve satış artışları yanlızca belli bir süre olmaktadır. Bu satış artışı tüm zamana yayılmamaktadır. Ayrıca işletme için en önemli sorun fiyat indirimlerinin firma imajına yapacağı olumsuz etkilerdir. Aynı ürünü promosyon önce eski pahalı fiyattan alan müşteriler aradaki fiyat farkını görünce, satıcı

hakkındaki fikirleri değişmektedir. Bunun yerine müşteri gezileri ya da üründe olabilecek cezbedici değişikliler daha iyi promosyon ürünleridir **(Hellman, 2005)**.

2.3.2.1.3. Internet ve Hayran Toplulukları

Internet bir reklam kanalı olmasının yanısıra, artık günümüzde müşteriye ulaşan ve hatta hem tüketici pazarında hem de endüstriyel pazarlarda satışı da gerçekleştiren bir kanal halini almıştır. O yüzden bir reklam kanalı alt başlığına interneti ve e-iş'i sıkıştırmak yanlış olurdu. Tüketici pazarlarında internetin kullanımı başlamış ama kısa zamanda bu endüstriyel pazarlarda da kullanılır hale gelmiştir. Günümüzde geniş birçok konuda endüstriyel alıcılar interneti kullanmaktadır. Ayrıca günümüz şartları interneti kullanma konusunda başkı uygulamaktadır.

Özellikle günümüzde MİY'in bazı modülleri elektronik ortama yani internete uyumlu ve e-MİY diye yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Özellikle endüstriyel pazarlada da bu geçerlidir. Bunun firmalara getirmiş birçok yararlar vardır **(Yen, Wen ve Zeng, 2003)**.

1. Böylelikle müşterilerle çevrimiçi bağlantı sürekli sağlanmış olmakta ve yer, zaman müşteri ile satıcı arasında bir engel olmaktan çıkmaktadır.
2. Müşteriyi korumak ve onların sadakatini sağlamak bu şekilde daha kolaydır.
3. Ulaşılan müşteri sayısı artarken, bunlara ulaşma maliyeti düşer.
4. Tedarik zinciri yönetiminin herhangi bir kısmında müşterinin katılımı çevrimiçi olarak sağlanır.

Ama tüm gelişmelere ve yararlara rağmen hem müşteriler hem de satıcılar internet ortamındaki rollerini tam olarak bilememektedirler. Bu ise bir takım problemleri kafalara getirmektedir **(Deeter-Schmelz ve Kennedy, 2004)**.

1. Alıcı satıcı arasındaki etkileşimde internetin rolü nedir?
2. Yüksek teknolojik bu çevrede hangi bilgi kaynakları alıcı için yararlı olacaktır?
3. E-ticaret geliştikçe endüstriyel pazarlarda satış gücü baskın faktör olacak mıdır?
4. Alıcı satıcı arasındaki yakınlık alıcının yararlı bulduğu bilgi kaynaklarının çeşitlerini etkileyecek midir?

Esasında varolan tüm sorunların nedeni yerleşmiş olan klasik birebir pazarlama ve kişisel pazarlama teknikleri ile internetin nasıl adapte edileceğinin bilinmemesidir. Ama bilinen bir gerçek e-iş ortamı yüzyüze teması ve diğer bireysel satış aktivitelerini azaltacaktır **(Sheth ve Sisodia, 1999)**. Uygulamadaki gerçekler ise biraz daha farklı sonuçlar vermektedir. Hala müşteriler geleneksel bilgi yöntemlerini ve satış elemanlarını intenete göre daha çok önemsemektedir. Bunun nedeni ise ilişki kurulmasında güven unsurunun önemidir ve ayrıca internet daha çok varolan ilişkilerin sürdürülmesinde ön plana çıkmaktadır **(Deeter-Schmelz ve Kennedy, 2004)**.

Buna rağmen internet çok önemli bir reklam aracıdır. Nasıl tüketici pazarlarında marka hayranları gruplar kuruyor ve bu gruplarını web sayfaları üzerinden geliştirebiliyorlarsa bu son zamanlarda endüstriyel pazarlarda bazı firmaların reklam stratejisi ya da daha doğrusu müşteri iletişim kanalı olarak akıllarına gelmiştir. Topluluk kavramı insanların belli zamanlar bir araya gelip, ilgilerini paylaşmalarıyla oluşur. Marka toplulukları ise bir markanın hayranlarını bir araya getiren bir topluluktur **(Deeter-Schmelz ve Kennedy, 2004)**. Her marka topluluğuna giren hayran olmasına gerek yoktur. O ürünle bilgi almak isteyen ve meraklı olanlar marka topluluğuna katılabilir. Sonuçta bu birlikler marka sadakatinin üst noktası olarak da tarif edilebilir **(Andersen, 2005)**. Ancak örgütsel pazarlarda görülen uygulamalarda firmalar ürünlerini tartıştıkları web sayfalarını kurmuşlardır. Bu web sayfalarını ziyaret eden gerçek ve potansiyel müşteriler ise düşüncelerini farklı platformlarda yazmışlar, çeşitli tartışma grupları oluşturmuşlar ve firmalar da bu müşterilerin isteklerini yerine getirerek müşteri memnuniyeti kazanmışlardır. Aslında bakılırsa süreç tam tersine işlemektedir. Yani tüketici pazarlarında müşteri sadakati başlangıç noktası iken, endüstriyel pazarlarda ise bu elde edilmek istenen sonuçtur **(Andersen, 2005)**.

2.2.3.3. Süregelen İlişki Basamakları

Daha önce belirtildiği gibi ilişki pazarlaması müşteri sadakatini sağlamaya çalışmaktadır. Ancak şimdilerde bu konu hakkında bir takım eleştiler de sözkonusudur. İlişki pazarlaması tekrar hatırlamak gerekirse, müşteri ilişkilerini çekmeye, sürdürmeye ve yükseltmeye yönelik çabalardır **(Berry, 1995)**. İlişki pazarlamasının zıttı olarak ise işsel(transaction) pazarlaması kavramı ortaya

atılmıştır. İşsel pazarlama ise ürünün ya da hizmetin el değiştirmesine dayanan kısa süreli yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Genel düşünce ilişki pazarlamasının her zaman işsel pazarlamasından daha iyi olduğuna yönelikti. Ancak 1997'de sadık müşteriler her zaman karlıdır tanımı çok büyük bir bastileştirmedir denilerek **(Harker, 1999)** kafalarda varolan tüm fikiler alt üst olmuştur. Bu ise hemen akabinde ilişki pazarlama ile ilgili eleştirleri beraberinde getirmiştir. Buna göre işsel pazarlamanın ve ilişki pazarlamanın kendine göre avantaj ve dezavantajları mevcuttur ve müşteriye göre her ikisinin karlı olabileceği durumlar değişmektedir. Uzun süreli olgun bir ilişkide de bazı nedenlerden dolayı ilişki pazarlamasından işsel pazarlamaya geçiş olabilmektedir. Bunun nedeni firma için genelde negatif olsa da, bunlar kısaca şu şekilde sıralanabilir **(Pillai ve Sharma, 2003)**.

1. Alternatif rakip firmaların kalitesinin artışı işsel pazarlamaya dönüklüğü artırır.
2. Her müşteriye standart benzer şekilde davranılması işsel pazarlamaya dönüklüğü artırır
3. Tedarikçideki nesnelliğin ve yenilik yapmanın azalması işsel pazarlamaya dönüklüğü artırır.
4. Müşteride oluşan memnuniyetsizlik işsel pazarlamaya dönüklüğü artırır.

Bütün bunlar yöneticilerin kafasında ilişki pazarlamasının maliyet getireceği ve bazen de bu maliyeti kazandırmayacağı fikri oluşmuştur. Bu yeni akıma göre amaç karlılıktır ve müşteri sadakatinin önemi ise ikinci plandadır. Uzun dönemli her müşteri karlı değildir ve firmalar açısından bazen bu uzun dönemli müşterileri bırakmak avantajlı olabilmektedir. İşletmeler bunlara harcayacağı zaman ve emek yerine daha kısa süreden beri müşterilerine gösterebilir **(Mhyr ve Spekman, 2005)**. Müşteri açısından da bakıldığından sürekli satınalma yapan firmanın da sadakate sahip olduğu söylenemez. Belli değiştirme maliyetlerinin fazla olması o müşteriyi firmadan almaya zorlamaktadır **(Reicheld, 1993)**.Tüm bunların anlatılmasının sebebi müşteri ile ilişki sırasında farklı ilişki türleri yaşanmaktadır. Bunlar işsel ilişkiden başlayarak sadakat ve ortaklığa kadar girmektedir. Varolan ilişkileri birçok farklı kaynakta farklı şekilde bölümlendirildiği görülmektedir Bu ilişkiler ve yaklaşımlar genel olarak şöyle maddelenmektedir **(Kotler, 2000)**.

1. Temel(İşsel) yaklaşım: Satıcı en basit şekliyle mamul/hizmet satar, fakat hiçbir şekilde takip etmez. Kısa süreli bir el değiştirme sürecidir. Müşteri

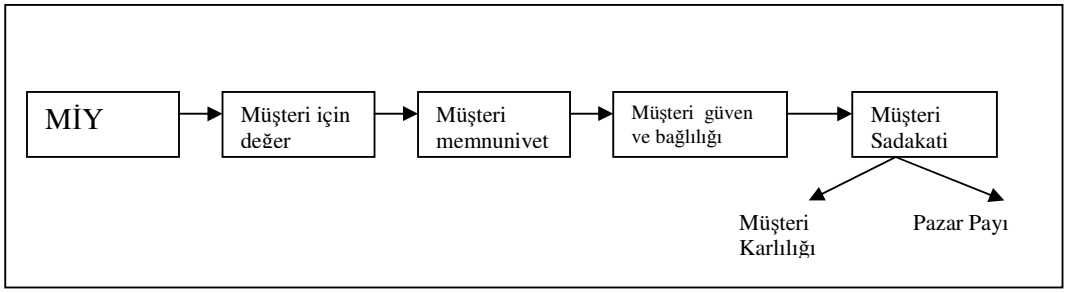
daha sonra bu satıcıdan alabileceği gibi başka bir satıcıdan da satınalma yapabilir.

2. Reaktif yaklaşım: Müşterinin firmayla temas kurması sonucu gelişir. Bu tip yaklaşım ya da pazarlama genelde şirket için olumsuz nitelik taşır. Bu tip davranışlar müşteri bütününü temsil etmekten çok uzaktırlar. Şirket, her ne kadar sağlıklı veri elde etmese de reaktif yaklaşım için güçlü iletişim kanalları kullanılmalıdır **(Göksu ve İnal, 2001)**.
3. Sorumlu yaklaşım: Satış yapıldıktan kısa bir süre sonra alıcıya telefon edilerek mamulün/hizmetin tatmin edip etmediği sorulur. Bu bilgi işletme performansının arttırılması için işletmeye yardımcı olur.
4. Proaktif yaklaşım: Organizasyonun müşterileriyle, müşteri tatmin araştırmalarında görülmeyen verileri ve önerileri edinmek amacıyla bağlantı kurmasıdır. Bu yaklaşımda , reaktif olarak iletişimde bulunmayacak müşterilere ulaşılır. Burada dikkat edilecek nokta, müşteri teriminin sadece ürünün son kullanıcısını sembolize etmemesi, aynı zamanda dağıtımcıları, tedarikçileri, perakendecileri de içermesidir. Proaktif yaklaşımda temel olarak; yönetimsel temas, müşteri ziyaretleri, yeni ürün geliştirme süreci ilişkileri, beta siteleri, müşteri panelleri, iç takımlardaki müşteri temsilcileri kullanılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında tam anlamıyla ilişki pazarlamasıdır diyebiliriz **(Göksu ve İnal, 2001)**.
5. İşbirlikçi yaklaşım: Uzun dönemli, kazan kazana dayanan, uzun vadeli karlılığı amaçlayan bir yöntemdir. Bu yaklaşım oluşması için müşteri güveni ve bağlılığı gibi kavramların da altyapıda bulunması gerekmektedir. Bilgilerin, süreçlerin ve aktivitelerin müşteri ve satıcı arasında paylaşılmasına dayanmaktadır. İlişki pazarlamasında gelinmeye çalışılan son noktadır. Ancak son zamanlarda işbirlik yaklaşım ile ilgili birçok karşıt düşünceler de geliştirilmektedir. Her ilişki için uygun olmadığı söylenmektedir. Ama önemli olan işbirlikçi yaklaşıma giden yoldaki engellerin ortadan kaldırılabilmesidir **(Carraway ve Spekman, 2006)**.

2.2.4.Örgütsel Pazarlarda Varolan İlişkinin Müşteride Bıraktığı İzlenim

Buraya kadar olan kısımda müşteri odaklılık, MİY, ilişki pazarlaması kavramları incelenmiş oldu. Bunları amacı ise esasında müşteriyle uzun ilişki sağlayıp, onları markaya sadık hale getirip, karlılığı artırmaktır. Bu bölümde sadakate giden yolda

müşterinin düşüncelerini ve bakış açılarını adım adım irdelenecektir. Ne de olsa bir müşterinin bir markaya sadık hale gelmesi, bir günde olabilecek bir süreç değildir. Bu süreç içerinde müşteri değeri, memnuniyeti ve güveni gibi kavramlar da oluşmaktadır. Esasında bakılırsa müşteri sakatinin elde edilmesi zor ve meşakketli bir yoldur. Bunu bir modelle Şekil 2.5'de gösterebiliriz **(Göksu ve İnal, 2001)**.



Şekil 2.5. : Müşteri Sadakatine Giden Yol**(Göksu ve İnal, 2001)**

2.2.4.1. Müşteri İçin Değer

Müşteri eğitim düzeylerinin artmasıyla, kalite tanımlarıyla ürün/hizmetten beklentileri yükselmektedir. Kalitenin ötesinde istekleri, beklentileri de oluşmaktadır, bu noktada değer kavramı ortaya çıkar. İlişkinin değeri, ilişkideki bir kişi ya da müşteri tarafından alınan yararların, ödünlerle karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuç olarak tanımlanabilmektedir **(Rossomme, 2003)**. Müşteri için değer ise dış müşterilerin bekledikleri istedikleri algıladıkları birşeydir **(Anderson, 1994)**. Sunulan ürünü veya hizmeti mükemmeleştirdikten sonra müşteriler ilişkiler kurmak, onlara güvenilir olduğunuzu kanıtlamak ve onları sadık hale getirmek için bir takım çekici önerilerde bulunmak gerekir. Bu önerilerin müşterinin gelecek yaşamı için bir farklılık yaratması istenir. Gerçek değer; "ürünün kalitesi", "hizmet kalitesi" ve "fiyata dayanan fiyat" faktörlerinden oluşan modelin bir sonucu olarak elde edilmektedir **(Karabulut, 1998)**.

Değişimin daha hızlı gerçekleştiği karmaşık iş dünyasında, firma başarısı için yüksek müşteri değeri sunmak çok önemlidir. Müşteri değeri sağlanırken, satıcı da böyle bir ilişki yapısı oluşturabilmek için, ilişki değeri kazanmaktadır. Yani iki tarafta ilişki sırasında değer elde etmektedir. Ayrıca müşteri için değer yaratmak konusunda müşterinin sahip olduğu güven ve bağlılığın da önemli etkisi vardır **(Ritter ve Walter, 2003)**. Bu tanım her ne kadar önceki tanımlara(yani önce müşteri değeri

oluşturulması daha sonra müşteri güvenin sağlanması) ters düşse de bu bir gerçektir. Burada da iki yönlü bir etkileşimin olduğunu söylemek yanlış olmaz. Müşteri değeri söz konusu olduğunda akılda tutulan beş önemli unsur vardır **(Müftüoğlu ve Uğraş, 2001)**.

1. Ürün kalitesini, hizmet kalitesini ve makul fiyatı belirleyen müşteridir.
2. Müşterinin değer beklentisi, rakip seçeneklerle şekillenir.
3. Müşteri değer beklentisi dinamiktir, her zaman artış şeklinde değişim gösterir.
4. Ürün ve hizmet kalitesi, tüm kanallarla sağlanır, sadece üreticiye bağlı değildir.
5. Müşteri değerini yükseltmek, tüm organizasyonun katkısı ile olur.

Fiyatlandırmada, müşteri odaklı, müşteri değerine göre fiyat belirleme yaklaşımı izlenmelidir. Bunun için de müşteriyle başlayıp, rekabeti gözönüne alan bir süreç izlenir. Firma, müşterinin istediği ürün/hizmet özelliklerini belirleyerek daha sonra bunların müşteri için ne kadar değerli olduğunu saptamalıdır. Müşteri değeri, yararlar/ödünler şeklinde şu şekilde formüle edilebilir **(Karabulut, 1998).** Ürün özellikleri, hizmet özellikleri algılanan yararları; işlem maliyeti, yaşam eğrisi maliyetleri ve risk de algılanan ödünleri teşkil eder. Müşteri yarar ve ödünleri kendine göre karşılaştırır. Yararlar ödünleri aşınca, yüksek müşteri değerine ulaşılır. Bu ne kadar yüksekse, müşterilerin satın alma istekleri de o kadar fazla olur. Beklentiler karşılanıyorsa ya da üstüne çıkılıyorsa yüksek müşteri memnuniyeti ya da tatmini elde edilir.

2.2.4.2. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti iş dünyasında ve akademik dünyada pazarlamanın temel konularından biri olmuştur. Genel olarak müşteri memnuniyeti; satıştan önce müşterinin beklentisini verilen servis ya da ürünle yerine getirme ya da geçme derecesi olarak tanımlanmaktadır **(Dywer vd., 1987)**. Örgütsel pazarlarda ise müşteri memnuniyeti sürekli organizasyon dışı değişim süreçlerinin çıktıları ya da anahtar terimleriyle ilişkilidir **(Rossomme, 2003)**. Ancak bu organizasyon dışı değişim 90'lı yılların ikinci bölümüne kadar hep işsel pazarlama olarak görülmüştür. İlişki pazarlaması kavramının gelişmesiyle birlikte endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyeti kavramına bakış açısı da değişmiştir. Memnuniyet ya da

memnuniyetsizlik alıcı satıcı ilişkilerin uzun süreli olması açısından kırılma noktaları olarak kabul edilmeye başlamışlardır **(Alajoutsijarvi ve Tikkanen, 2002)**. Örgütsel müşteri de sürekli çalıştığı bir satıcıdan tatminsizliği giderilmediği takdirde vazgeçebilmektedir **(Nam, 2002)**. Müşterilerin mutlu olmamaları durumunda alınacak önlemler ile şu adımları geçerek, çok memnun hale getirmek gerekmektedir(bkz Tablo 2.6).

Tablo 2.6.: Müşterilerin Memnun Olmamaları Durumunda Alınacak Önlemler

Kademe	**Test Cevapları**	**Önlemler**
	Mutsuz	Sektörde herkesten beklenen ana ürünü veya servis temin edilir.
2	Nötr	Ürüne uygun tedarik hizmetleri yaratılabilir. Proaktif tazmin mekanizması kurulur ve birşey ters gittiğinde telafi edilir.
3	Mutlu	Müşteri tarafından ulaşılması gereken çözümlerin anlaşılır hale gelmesi sağlanır ve onlara ulaşmak için çaba gösterilir.
4	Çok mutlu	Sağlanmak istenen esas noktadır.

Kaynak: Nam, 2002

Müşteri memnuniyetini artırmak için şunların yapılması gerekmektedir **(Dwyer, Tanner, 2001)**.

1. Her ürün ve hizmet için memnuniyeti arttırıcı farklı aktivitelerin gerekliliğinin kabul edilmesi
2. Bazen ürünün veya hizmetin tamamen değişmesinin (yeni teknolojiye ayak uydurmak, yeniden yapılanma, dağıtım sistemini değiştirme gibi)firma tarafından önerilmesi.
3. Her müşteri ve iş ünitesi için sadakat-memnuniyet ilişkisinin belirlenmesi.

Müşteri memnuniyeti ya varolan memnuniyetsizliği ancak ölçüldüğü zaman firma tarafından anlamlı hale getirmektedir. Müşterilerin memnuniyetlerinin ölçümlenmesinde araştırmacıların attığı göstergeler farklı iki açıdan ışık tutmaktadır. Müşteri fikirlerine aktif yaklaşım çerçevesinde o ana kadar herhangi bir şikayette bulunmamış müşterilerin de fikirlerini almak, (bir taraftan yürütülmekte olan, müşteri şikayetlerinin yönetimi yanı sıra) önemli olmaktadır. Bu araştırma aynı zamanda yeni eğilimlerin ve yeniliklerin pazar tarafından nasıl değerlendirildiğine

dair fikir verebilmektedir. Aşağıda bir takım müşteri memnuniyet ölçüm kriterleri verilmiştir

1. Objektif göstergeler

1.1. Eski müşterilerin satışları/Yeni müşterilerden elde edilen satışlar

1.2. Eski müşterilerden kaybedilen satışlar/Eski müşterilerden alınan yeni siparişler

1.3. Şikayete giren satışlar/Toplam satışlar: Şikayetçi müşteriler şirketler için müşteri odaklılık konusunda iyileştirici önerilerde bulunabilmektedirler. Bu konu özellikle dikkate alınması gereken bir süreçtir, çünkü memnun olmayan müşterilerin sadece küçük bir kısmı, şikayetlerini iletme zahmetine katlanırlar.

2. Subjektif Göstergeler

2.1. Satış Personelinin Raporları: Tüm ürün yaşam eğrisi boyunca müşterilerle doğrudan ilişki içersinde olan satış personelinden birçok bilgi alınabilmektedir. Özellikle satışın gerçekleştirilmesi ve daha sonra servis aşamalarında bu bilginin sürekliliğini kılmak mümkündür.

2.2. Müşteri anketleri: Bu anketler yoluyla mümkün olduğunca doğrudan bilgi alınabilmektedir. Bu tip anketler genellikle bire bir görüşme şeklinde olmaktadır. Bu anketler periyodik aralıklarla veya belirli zamanlarda yapılabilir.(sipariş alma, malın gönderimi, garanti süresinin bitiminde vs). Bu anketlere katılma genelde ön şart müşterinin belirli bir bağlılık derecesinin olmasıdır.

Görüldüğü üzere bu tip modeller daha çok tüketici pazarına benzer müşteri memnuniyetini değerlendiren yöntemlerdir. Ancak endüstriyel pazarlarda daha fazla karmaşıklıklar sözkonusudur. Örneğin burada bir birey yerine bütün firmanın genel müşteri memnuniyetinin ölçülmesi gerekmektedir. Bir takım araştırmalar uzun süren ilişkilerin hepsinde müşteri memnuniyetinin olmama ihtimali olduğu ve işsel ilişkilerde ve fırsatlara dayanan kısa süreli ilişkilerde de müşteri memnuniyetinin varolabileceği ve bunun ölçülmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. İşte bu nedenlerle günümüzde örgütsel müşterinin memnuniyetini ölçen bir takım farklı araştırmalar sözkonusudur **(Rossomme, 2003)**.

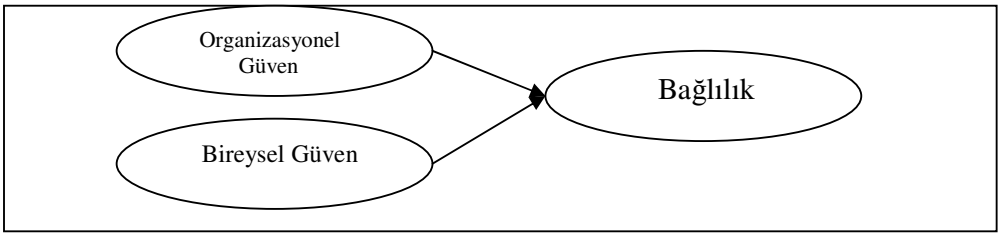
2.2.4.3. Müşteri Güveni ve Bağlılık

Özellikle tüketiciyi hedefleyen pazarlar da yapılan bazı çalışmalar firmaların müşterilerinin memnun oldukları zaman bile ellerinde tutamadıklarını göstermektedirler. Bu yüzden memnuniyetin ötesine bakmalı farklı kavramların pazarlamadaki varlığını araştırmalıdır **(Prabhu ve Ranaweera, 2003)**. İşte bunlardan en önemlileri güven ve bağlılıktır. Bağlılık süregelen bir ilişkiye dayanabilme arzusu olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık sağlam bir ilişki geliştirme arzusuyla, kısa dönemli kazançları ilişkinin uzunluğu ve devamlılığı açısından kurban edebilmeyi gerektirir **(Desphande, Moorman ve Zaltman, 1992)**. Güven ise daha kapsamlı, karmaşık ve çok ölçütlü bir olgu olup, sosyal bilimler, sosyoloji ve psikoloji gibi birçok alanda tartışılmaktadır Güven kavramı aslında tüm alıcı satıcı ilişki sürecinde ilgili ve önemlidir. Güven hakkında birçok tanım yapılmış ve kavram çok geniş olduğu için herhangi bir kavram üzerinde birlik sağlanmamıştır. Güven, genel memnuniyet ve fırsatçılık ile beraber ilişkinin kalitesini şekillendiren bir özellik olarak nitelendirilmektedir **(Dwyer vd., 1987)**. Başka bir grup yazar ise güveni ilişkinin kalitesini belirleyen bir etken olarak görmektedir **(Anderson ve Narus, 1990)**. Olayı pazarlama konusuna yaklaştırırsak, bir takım daha kapsamlı ve farklı tanımlarla karşılaşırız. Güven tanımlanırken, bazı araştırmacılar bireylere duyulan güvene odaklanmak yerine bir organizasyona duyulan güveni ön plana çıkarmakta ve bu güveni de sunulan ürünün ya da hizmetin kalitesine duyulan güven olarak nitelendirmektedir **(Garbarino ve Johnson, 1999)**. Bu konuda başka bir destekleyici yaklaşım da hizmet sektöründeki şirketler için firmaya duyulan psikolojik güvenin, müşteri ilişkileri söz konusu olduğunda müşteriye gösterilen ilgiden ve sosyal sorumluluktan daha önemli olduğu yönündedir **(Bitner, Gwinner ve Gremler, 1995)**. Uzun vadeli ilişkilerde güvenin yanısıra biraz önce bahsettiğimiz bağlılık da gereklidir. Aynı zamanda bağlılık, motivasyon, katılım, sadakat konuları ile yakından ilgisi vardır. Bağlılığın en büyük avantajı ise kısa vadeli fırsatçı yaklaşımlardan uzak tutmasıdır **(Achrol, Grundlach ve Mentzer, 1995)**. Bağlılık ve güven doğrudan işbirlikçi hareketler doğurmakta ve aşağıdaki nedenlerden dolayı da ilişkisel pazarlamayı hazırlayan nedenlerden biri olmaktadır**(Hunt ve Morgen, 1994)**.

1. Bu iki olgu pazarlamacıları işlem içersinde bulundukları ortakları ile daha uzun vadeli ilişkilere ve işbirliklerine yatırım yapmaya yöneltmektedir.

2. Kısa süreli, çekici alternatifler yerine uzun vadeli ilişkilerle bağlı oldukları sadık partnelerin tercih edilmesini sağlamaktadır.

Güven kendi arasında ikiye ayrılmaktadır. Bunlar organizasyonel güven ve bireysel güvendir. Organizasyonel güven firmanın kendisinin sağlamış olduğu etki iken, bireysel güven firmanın satış elemanın göstermiş olduğu etkidir **(Reicheld, 1993)**.



Şekil2.6.: Güven ve Bağlılık Arasındaki İlişki**(Reicheld, 1993)**

Firmalara olan güveni etkileyen unsurlar incelendiğinde bunların başında yetkin ve alanlarında uzman satış personeli gelmektedir. Bu kişilerin iletişim sırasında başarılı olmaları doğrudan karşı tarafın kararsızlığını azaltmakta ve ilişkiye daha fazla güven unsuru katmaktadır **(Anderson ve Weitz, 1990)**. Buna ek olarak güvenilir, dürüst, yetkin, müşteri odaklı satış personelinin alıcıya çok büyük bir güven aşıladığı gözlemlenmektedir. Bu satış personelinin de gelecekte daha başarılı oldukları araştırmacılar tarafından ispatlanmıştır. Ancak örgütsel pazarlarda satış personeline duyulan güven sadece tek bir boyutu oluştururken, müşterilerin ürünlerin fiziksel performanslarını ve ürünlerin arkasındaki firmaları göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Buna göre güven alıcı tarafından, satış personelinin, ürünün ve firmanın kendilerinden beklenenleri, müşterinin algıladığı şekilde yerine getireceğine duyulan bir inançtır**(Plank, Pullins ve Reid, 1999)**. Güven daha çok geçmiş deneyimlerden ve bu deneyimlerin günümüze yansımasıyla oluşsa da aşağıdaki Tablo 2.7'de güveni oluşturan ölçülerin listesi yapılmıştır. Satıcı ve alıcı arasındaki iletişim de güven ve bağlılığı farklı etkilemektedir**(Coote ve Forrest, 2003)**.

Tablo2.7.: Güven Oluşturan Ölçütler

İlişki Tabanlı	**Teknoloji Tabanlı**	**Duygusal Etkiler**
Açık İlişki ve Bilgi Politikaları Şeffaflık	Güvenlik Teknolojileri Güvenilir Web Siteleri Müşteri Uyumlu	Görüntü ve Hisler Kişisel Web Siteleri Müşteri Toplulukları

Kaynak: Desphande vd.,1992

2.2.4.4. Müşteri Sadakati

Sadakat, müşteri açısından bakıldığında, belirli sıklıkta aynı satıcıyı(şirketi) tercih ederek, alışverişini gerçekleştirmesidir. Sadakat yazılımı geliştirmiş bir yazılım şirketi tarafından yapılan bilimsel bir tanımda sadık müşterilerin, organizasyonun ürünlerinden ve servislerinden çok memnun kalan ve bir ürünü başka bir yerden satınalmayı düşünmeyen müşteriler olduğu belirtilmiştir **(Nam, 2002)**. Başka bir tanımla sadık müşteri; düzenli olarak bir iş yerinden alışveriş yapan, aynı işyerinden birçok ürün(çapraz ürün)ya da hizmet alan, alışveriş yaptığı mağazayı diğer müşterilerine tavsiye eden, rekabetin tüm çekiciliğine rağmen şirkete olan bağlılığını gösteren müşteridir **(Griffin, 1995)**. Daha önceden de bahsettiğimiz üzere MİY'in temel amacı müşteri sadakatinin oluşturulmasıdır. Sadakati artırmaya yönelik olarak MİY; yapılan hatalar karşısında, iki taraf da suçsuz olsa hatta müşteri haksız bile olsa müşteri için ödün vermeyi amaçlar. Müşteri sadakati müşterinin ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek, ona karşı en uygun yaklaşımı sergilemeyi felsefe haline getirmekle sağlanır. Müşteri sadakatini elde edebilmek için bir diğer gereklilik de firmada çalışanların sadakatinin sağlanmasıdır. Özellikle, çalışanların müşterilerle direkt ilişkide bulundukları firmalarsa çalışan sadakati esastır. Yani strateji, sistem ve insanın ortak çabalarıyla müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla sadakati oluştuğu görülmektedir. Yani organizasyonlar, müşteriye hizmet vermek için, sistemler ve insanlar da hizmet süreçlerini kolaylaştırmak için vardır. Müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla müşteri sadakati oluşturmak için kullanılan bir strateji de MİY'dir **(Göksu ve İnal, 2001)**.

90'lı yıllarda ortaya çıkan ilişki pazarlamasının temelinde müşteri sadakati yer almaktadır. Özellikle bazı sektörlerde(mobiltelefonlar, kredi kartı şirketleri..) kendini oldukça fazla gösteren müşterilerin sadakatsizliği, şirketlerin üç yıl içersinde müşterilerinin yarısından fazlasını kaybetmelerine yol açmaktadır. Bunun nedenlerini saymak gerekirse değişen pazar şartları, artan global rekabet, sistematik tedarik zincirlerinin artışı, müşterilere sunulan ve ürünleri açıklayıcı yayınların(gazetelerin karşılaştırmalı ilanları vs), sürekli en uygun fiyata en iyi performanı gösteren ürünlerin öne çıkarılması ve fiyatın bir kalite göstergesi olarak her geçen gün etkisini yitirmesi örnek olarak gösterilmektedir. Ayrıca gençler arasında moda kavramının yaygın olması müşteri sadakatini tehdit eden unsurlardır **(Nam, 2002)**.

Eskiden firmalar, sadakat odaklı strateji yerine müşteri memnuniyeti üzerine yoğunlaşmışlardı. Aslında sadakat ve memnuniyet aynı şeyler değillerdir. Memnun kalan bir müşteri her zaman kuruma sadık kalmayabilir **(Reinarzt ve Kumar, 2002)**. Sadakat odaklı stratejide düş kırıklığına uğramaktan kaçınmak için, sadakat ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi anlamak çok önemlidir. Müşteri memnuniyeti müşteri sadakatini artırır. Ancak tüm tutundurulan müşteri tatminkar olamayabilir. Belki başka alternatifi yoktur ya da başka nedenlerle o firmayı seçiyordur **(Eriksson ve Vaghult, 2000)**. Tüm bunlar, herbir müşteri memnuniyeti verisi oluşturmayı gerektirir. Müşteri sadakatinin hedefleri ise aşağıdaki Tablo 2.8'de verilmektedir.

Tablo 2.8.: Müşteri Sadakatinin Hedefleri

Müşteri Sadakatinin Nitelik Hedefleri	**Müşteri Sadakatinin Nicelik Hedefleri**
Müşteri tatminini arttırma Sadakat derecesini arttırma Yeniden satınalma niyeti Yönlendirme niyeti Referans gösterilmeyi sağlama	Müşteri sayısını arttırma Yeni müşteri sayısını arttırma Kayıp müşteri oranını azaltma Elde tutma oranını arttırma Ömür boyu değeri arttırma Cüzdan payını artırma

Kaynak: Griffin, 1995

Sadakat ve bağlılık arasındaki ilişkiyi vurgulayan makalelere çok sık rastlanmamıştır. Literatür araştırması yapılırken bağlılık terimi güven terimiyle geçmekte, sadakat ise ayrı olarak bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak zaten kısıtlı olan kaynakların bazılarında sadakatin bağlılığı oluşturduğu söylenirken, bazılarında ise bunun tam tersi savunulmaktadır.

Müşteri tutundurmasını sağlamak isteyen müşteri iş için yeni alanlar ortaya çıkarmalı ve değer katan ortaklar bulmalıdır **(Eriksson ve Vaghult, 2000)**. Sadık bir müşteriyi elde etmenin haftalar, aylar ve yıllar sürer gibi bir zamanı yoktur, ama uzun zaman alır çünkü aşama aşama ilerleyen bir süreçtir. Adımları şu şekilde sıralanır **(Griffin, 1995)**.

1. Müşterileri tanımlama

1.1. Müşteri veritabanına sahip olma

1.2. Dışarıdan müşteri bilgileri temin etme

1.3. Pazarlama programları kullanma

1.4. Kurumsal son kullanıcıları tanımlama

2. Müşterilerin ihtiyaçlarına ve değerlerine göre ayrıştırma

2.1. Değere göre ayrıştırma- En değerli müşteriler ve en büyüyebilir müşteriler

2.2. İhtiyaçlara göre ayrıştırma- Müşterinin ihtiyaçlarını anlayıp tahmin ve tatmin etmek

3. Müşterilerle daha az maliyet ile etkileşme-Etkileşim, şikayet bilgisi, memnuniyet bilgisi, gizlilik, maliyet kontrol ve yönetim etkileşimi şeklinde çeşitlenebilir.

4. Kurum davranışını kişiselleştirme

Sadakat tipleri tekrar satınalma olasılığı ve bağlılık derecesine göre dört grupta incelenebilir.(bkz Tablo 2.9)

Tablo 2.9. : Sadakat Tipleri

Bağlılık/Satınalma	Yüksek	Düşük
Yüksek	Esas Sadakat	Gizli Sadakat
Düşük	Sabit Sadakat	Sadakatin Olmaması

Kaynak: Griffin, 1995

Esas sadakat; ödüle dayalı sadakat olup, sonuç alınması en kuvvetli sadakat tipidir. Bu tip müşteri grupları tüm iş sektörü için tercih edilen gruplardır. Müşteriler farkına varıp almış oldukları ürünü kullanmanın ve bu ürünü tavsiye etmenin onurunu yaşarlar. Bu grup müşteriler ürün ya da hizmetin sesli avukatlarıdır.

Gizli sadakat grubunda davranışsal etkiden çok durumsal etki müşterinin yeniden alışveriş yapmasını etkiler. Örneğin Türk tedarik firmasından alım yapan bir firma, bir İtalyan ortak ile birleştikten sonra İtalyan tedarik firmalarıyla alım yapmak zorunda kalmaya başlaması. Örnektekine benzer gizli sadakati oluşturan durumsal faktörlerin tespit edilmesi için şirketler çeşitli mücadele stratejileri geliştirmelidir.

Sabit sadakate sahip olan müşteriler alışkanlıklarından dolayı alışveriş yaparlar. Bu alışveriş "alıyoruz, çünkü her zaman kullandık bunu" ya da "çok uygun tarzında" alışveriş tipidir. Burada durumsal faktörler tekrar satınalmayı teşvik eder, davranışsal faktörlerin önemi yoktur. Müşteriler ürünü aldıkları şirkete karşı az bir derecede

tatminlik duyarşar ya da aslında ortada gerçek bir tatminkarlık yoktur. Bu sadakat sıklıkla alınan ürünlerde mevcuttur. Müşteriler, aynı ürünün rakiplerdeki görülür bir faydasına göre alışveriş yaptıkları şirketleri değiştirebilirler.

Birçok değişik nedenlerden ötürü bazı müşterilerde ürün ya da hizmetlere karşı sadakat bulunmamaktadır. Şirketler, sadakatin olmadığı müşterileri hedef kitlelerinden çıkarmalıdır; çünkü bu müşteri grubu hiçbir zaman sadık müşteri olmayacaktır, ayrıca şirketlerin finansal büyümelerine de çok az katkıda bulunacaktır. Bu gruptan sadakatleri geliştirilebilecek olan müşteri grupları desteklenmelidir.

2.2.5. İlişkinin Tamamlanması

Aslında süregelen bir ilişkinin bitirilmesi istenmeyen bir durumdur ancak duygusal ve psikolojik stres, bunun yanıra hukuki, teknik, finansal ve yönetimsel baskılar bir ilişkinin bitirilmesinin ana nedenleri olabilmektedir **(Giller ve Matear, 2001)**. İlişkinin bitirilmesi müşterinin firmayı çeşitli konularda terk etmesinden olabileceği gibi, firmanın o müşteriyi bırakmasıyla gerçekleşebilir. Bunların nedenleri ve ne koşullarda rastlandığı aşağıdaki iki farklı bakış açısıyla incelenmektedir.

2.2.5.1. Müşterinin Şirketi Terk Etmesi

Müşteri her zaman haklıdır düşüncesinin geçerlililiğinin birçok somut örnekleri vardır. Bunun en temel kaynağı, bir müşterinin şirketi terk etmesindeki nedenlerde yatar. Müşteri her zaman şımartılmak ister. Hata kabul etme oranı çok düşüktür. Burada izlenebilecek üç yol vardır. Bunlar; ya hatasız çalışmak, ya hatayı şirket haklı olsa da olmasa da kabul etmek veya müşteriyi kaybetmeyi göze almak. Aklı başında bir şirket yönetimi ilk iki yolu izlemeyi misyon haline getirmelidir. Çünkü üçüncü yol olan, müşteriyi kaybetmenin maliyeti çok yüksektir. Müşteriyi kaybetmenin karşılığı yeni müşteri elde etmektir. Yeni müşteri kazanmadaki maliyetler ise şunlardır: Yeni bir hesap açmak, kredi araştırmaları, reklam ve promosyonel harcama, müşteri sadakati kazanma süresi. Bu maliyetler toplamda düşünüldüğünde, eldeki bir müşteriyi tutmaktan beş kat daha fazlaya mal olmaktadır. Dolayısıyla bir müşteriyi kaybetmemek için öncelikle elde tutmaya önem verilmelidir. Müşteri şirketi terk ettikten sonra katlanılacak maliyetler çok yüksektir. Müşterinin şirketi terk etmesinin ana nedeni olarak memnuniyetsizlik olduğu düşünülmüştür. Ancak

yapılan araştırmalar sonucunda firmayla bağını koparan müşterilerin %65 ile %85 olduğu bulunmuştur **(Reicheld, 1993)**. Esasında ise varolan ana sebepler ise bir firmadan müşterinin sıkılması ve çeşitlilik araması olarak açıklanmıştır **(Day, 2000)**. Bir şirketin müşterisinin şirketi terketmesinin bazı nedenleri aşağıda sıralanmıştır **(Giller ve Matear, 2001)**.

1. Fiyatlandırma hataları

1.1. Yüksek fiyatlar: Bu fiyatların yüksekliği alınan hizmetlere göre, rakiplerdeki aynı hizmetin fiyatlarına göre ya da firmanın size promosyon ile ulaştığı zaman aynı firmanın promosyonsuz normal satış fiyatından daha fazla olmasından kaynaklanır.

1.2. Zamlar: Belirli periyotlarda hizmet alınan firmanın fiyatlarını sürekli zam yapması

1.3. Haksız, hileli, adaletsiz fiyatlandırma politikaları: Örneğin süreki satın alma yapan bir müşterinin her satınalmasında aynı malı farklı fiyatlarla gelmesi

1.4. Aldatıcı fiyatlandırma politikaları: Fiyat duyurularında müşterileri aldatıcı bilgilendirmelerin yapılması

2. Müşterinin rahatsızlık duyması

2.1. Firmanın yeni bir yere taşınması: Müşteriye yakın olan bir firmanın uzak bir yere taşınması

2.2. Firmanın teslimat süresinin uzaması

2.3. Firmanın randevu talepleri için bekletmesi

3. Ana hizmet hataları

3.1. Servis hataları: Şirketin müşteriye vermiş olduğunu ürünün bozuk çıkıp, bunu kısa sürede onaramaması

3.2. Faturalama/Fiş hataları: Bu tarz hatalar nadir yaşandığı durumlarda sadık müşteriler tarafından önemsenmeyebilir. Fakat hatanın düzeltilmesindeki gecikme müşterinin firmayı terk etmesine yol açabilir.

4. Servis sırasında doğan hatalar

4.1. Önem verilmemiş, ihmal edilmiş müşteri: Çalışanların ya da satış temsilcisinin müşteriyi dinlememesi başka bir işle uğraşması ya da ilgisizliğinden kaynaklanır. Daha çok bu hatalar müşterinin satınalma departmanına bakan ya da temas olan kişiye yapılan bireysel hatalardır. Ancak bu doğal olarak müşteri ve satıcı firmaların ilişkisine zarar verir.

4.2. Terbiyesizlik/Nezaketsizlik: Firmanın çalışanlarının ya satış temsilcisinin temasta iken konuşma dillerindeki bozukluklar, kabaca, sert ya da küfürlü konuşmak

4.3. Çalışanların bilgisizliği: Bu firmanın tecrübesizliğini gösterir.

5. Rakiplerin müşteri büyüleyici atakları

6. Satıcı firmanın müşteri firmaya yaşatmış olduğu etik problemler

2.2.5.2. Şirketin Müşteriyle Yollarını Ayırması

Eğer müşteri ile firma arasındaki faaliyet bağlantısı yok olmuş ise, burada ilişkinin tamamlandığını söyleyebiliriz. Ancak ne kadar ilişki tamamlansa da kişisel bağlar devam etmektedir **(Giller ve Matear, 2001)**. İlişkinin bitirilmesi süreci incelendiğinde esasında 4 tane aşama görmekteyiz. Bu aşamalar özellikle şirketin müşteriyle yollarını ayırmasında daha belirgin olmaktadır. Birincisi firma müşterisine bir konudaki memnuniyetsizliğini(farklı konularda olabilir, ileriki aşamada üzerinde durulacaktır) belirtir. Daha sonra iki taraf ilişkinin yararlarını ve maliyetlerini karşılaştırır. Maliyetler çok daha fazla ve yararların artmayacağı düşünülüyorsa bağların ayrılması müzakere edilmeye başlanır. Sosyal ve psikolojik telafi ile de ilişki son bulur Bu bir ilişkinin bitişini en temel açıklayan yaklaşımdır. Ancak bu yaklaşım ilişkinin tamamlanmasından önceki fazları açıklamaktadır. Esasında en az kayıpla ilişkinin bitirilmesi gerektiği de ayrı bir konudur. Böylece karşılaşılan birçok seçenekten en iyisinin seçilip, bu aşamaların profesyonel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir **(Giller ve Matear, 2001)**.

Şirketin müşteriyle ilişkisini bitirme kararı alması esasında çok da karşılaşılabilecek bir durum değildir. Ancak uzun dönemli ilişkilerin her zaman karlı olmayağı ve ticarette asıl amacın karlılık olması gerektiği düşünceleri zaman zaman firmaları ilişkilerini bitirme kararı almalarına yol açmaktadır. Bu sayede firmalar karsız ilişkilerine verecekleri zamanı, yeni ilişkiler kurmaya yönlendirebilir. İşte burada firmaların müşterilerini bölümlendirerek, karlılıklarına göre analiz yapmalıdır **(Giller ve Matear, 2001)**. Karlı ve gelecek vadeden müşteriler kalırken, artık olgun bir ilişkiye girmiş ve karsız ilişkilerden vazgeçmek daha mantıklıdır **(Pillai ve Sharma, 2003)**. Bunun dışında müşterinin ödemelerinde problem yaratması, geciktirmesi ve sözleşme maddelerine uymaması da ilişkinin bitirilmesine neden olabilmektedir.

Tabi bu tüm konular yani uzun süreli ilişkilerin karsızlığı üzerine tartışma hala süregelmektedir.

İlişkinin tamamlanması konusunda ayrıca ilişki enerjisi kavramı geliştirilmiştir. Müşteri ile satıcı arasında herhangi bir ticaret olmasa bile sürekli uyuyan ilişkiyi aktive etmeyi bekleyen bir ilişki enerjisi sözkonusu olmaktadır**.** Sonuçta ilişkinin bitmesi iki tarafa da zorluk yaşatmaktadır **(Giller ve Matear, 2001)**. Kanuni ve teknik problemlerin en aza indirilerek ve gelecekte belki yine beraberlik yaşanabileceğini düşünerek ilişki bitirilmelidir. Kapı her zaman açık bırakılmalıdır. Bir ilişkiyi bitirirken, varolan ortakları ve diğer ilişkileri de düşünmek gerekir çünkü bir ilişkinin bitmesi sırasında varolabilecek sorunlar diğer ilişkileri de etkileyebilir **(Pillai ve Sharma, 2003)**.

2.3. Değerlendirme ve Uygulamada Teorik Kavramların Kullanımı

İlişki pazarlaması, MİY ve müşteri odaklılık günümüz iş dünyasında çok sıkça kullanılan moda olmuş kavramlardır. Ancak bunların sıkça telaffuz edilmesi, çok iyi anlaşıldığı anlamına gelmemelidir. Birçok terim ve kavram iş dünyasında asıl anlamıyla kullanılmamaktadır. Var olan kavram karmaşasının asıl nedeni belki de tüm bu tanımlamaların ve araştırmaların 90'lı yıllarla beraber hızlı bir şekilde yapılmasıdır. Bir taraftan da bilim adamları arasında ortak genel tanımların hala yapılamamış olmasının da bu karmaşada etkisi büyüktür.

Bu çalışmanın şu ana kadarki literatür kısmında ana konu ile ilgili genel tanımlamalar yapılmış ve uygulama bölümünde yapılacak çalışmalar için bir altyapı oluşturulmuştur. Aslında müşteri odaklılık genel çerçevede, ilişki pazarlaması ve MİY gibi tezde bahsedilen tüm konuları kapsamaktadır. Bu yüzden literatür bölümünde, tüm kavramların üst kümesi olan müşteri odaklılıktan yola çıkarak diğer kavramlar adım adım tanımlanmıştır. Klasik pazarlama anlayışından müşteriyi ana tema alan pazarlama anlayışına geçiş, esasında müşteri odaklılığın temelini oluşturmaktadır. İşte müşteri odaklılık kavramını benimseyen firmalar bunu farklı yollarla iç bünyelerinde sağlamaktadırlar. Bütün sektörlerde artık müşteri odaklı pazarlama stratejilerini kullanmak firmalar için kaçınılmaz bir uygulamadır. Görüldüğü üzere müşteri odaklı pazarlama ana amaç olmakla birlikte müşteri odaklılığın alt kümeleri olan ilişki pazarlaması ve MİY gibi kavramlar farklı

yöntemlerle kullanılabilmektedir. Başarıya ulaşmanın yolu tek değildir. Farklı sektörler ve farklı firmalar için bir takım değişik uygulamalar olması doğaldır. Asıl olan bu tip çalışmalarda başarılı olabilmek için ise bu kavramların taşıdığı anlamları iyi bilerek uygulamaya dönüştürmek gerektiğidir. Tezin uygulama bölümü ise aslında tüm bu yapılan ve derlenen bilimsel kavramların gerçek hayattaki yansımalarını sorgulama ve ortaya çıkarmadan başka bir şey değildir. Tüm bu tanımlamalar uygulamada adım adım kullanılmaktadır. Öncelikle örgütsel pazar özelliklerini tümüyle taşıyan ticari araç sektörü seçilmiş, bu sektörün kendine özel durumları açıklanmış ve sonrasında uygulama bölümüne geçilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında bu sektörde firmaların müşterilerle olan ilişkileri nasıl sağladıkları, ne gibi farklı yollar izledikleri ve müşteri odaklı pazarlama stratejilerini nasıl kullandıkları üzerinde durulmuştur. Böylece bu sektör için de müşteri odaklılığın nasıl uygulanabileceği hakkında genel bir yol haritası oluşturulması hedeflenmiştir.

3. UYGULAMA: TİCARİ ARAÇ ÜRETEN FİRMALARLA, PERSONEL, ÖĞRENCİ ve TURİZM TAŞIMACILIĞI YAPAN FİRMALAR ARASINDAKİ PAZARDA MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIMA DAİR BİR UYGULAMA

Önceki bölümlerde makale ve literatür araştırmaları ile derlenen bilgiler, bu bölümde gerçek hayattaki örneklerle karşılaştırılarak, müşteri odaklılık, pazarlama stratejileri ve MİY gibi konular üzerinde durulacak ve böylece seçilen bir örgütsel pazarda yaşananlar ile literatürde yazılanlar arasında ne gibi farklılıklar ya da benzerlikler olduğu daha iyi görülebilecektir. Türkiye'de üretim ve hizmet alanlarında birçok firma örgütsel pazarlarda hizmet göstermektedir. Proje kapsamında ise ticari araç sektörü seçilmiş ve incelenmiştir. Aslına bakılırsa otomotiv sektörü, yan sanayisi ile birlikte ülkemiz için lokomotif sektörlerden biri sayılmaktadır. Türkiye, dünya üretiminde 879 bin adet ile İran, Polonya ve Çek Cumhuriyeti'nin önünde, on sekizinci sırada bulunmaktadır **(Konvoy Dergisi, 2006).** Bu sektör yalnızca binek araçları değil aynı zamandan insan ve yük taşımacılığına yönelik ticari araçları da kapsayan geniş bir pazardır. Ticari araçları bireysel kullanım için alanların sayısı ise %5-%10 seviyelerindedir**(Taşımacılık, 2004)**. Geniş kapsamlı olarak bu araçlar son kullanıcıya yönelik hizmet veren firmaların tercih ettiği niteliktedir. Bu nedenle

birçok otomobil firması ticari araç bölümlerini, binek araç kısmından ayırmış ve departmanlarını buna göre şekillendirmişlerdir. Bu şekillendirmeyi yapamayan ve bu tip araçları binek araç gibi düşünen firmalar ise pazarda çok gerilerde kalmışlardır. Günümüzde her firmanın ayrı ticari araç departmanları mevcuttur. Hatta birçok firmada bu departman yapısından da öte ayrı bir firma gibi çalışmalarını sürdürmektedir.

Bu saha çalışmasının kapsamında ise ticari araç kavramı daha da daraltılarak yalnızca yolcu taşımacılığı yapanlar incelenmiştir. Bu tip araçların satış miktarları binek araçlar kadar olmasa da araç bedellerinin yüksek olması ticari hacmin büyüklüğünü artırmakta, bu durum da özellikle örgütsel pazarlama açısından firmalara önemli fırsatlar sunmaktadır. Türkiye'de 2005 yılında yerli ve ithal toplam 438.000 binek araç satılmışken, 275.000 adet de yolcu ve hafif yük taşımacılığına yönelik ticari araç satışı yapılmıştır **(ODD Dergisi, 2006).** Bu çalışmada farklı ticari araç firmalarının müşteriye olan yaklaşımları, literatürde geçen 4P uygulamalarının yanı sıra müşterinin pazarlama açısından konumu ve diğer pazarlama stratejileri ile ilgili sorgulamalar yapılmış ve sektörün genel bir perspektifi ortaya çıkartılmıştır. Ancak tezde tek taraflı bir yaklaşımdan kaçınılmış, aynı zamanda müşteri firmalarla da mülakatlar yapılmış ve onların gözünde satıcı firmaların kendilerini nasıl konumlandırdıkları ve müşteri tarafından nasıl algılandıkları da değerlendirilmiştir. Pazara genel olarak bakıldığında satıcı tarafında kurumsal büyük dev firmalar varken, diğer tarafta ise kurumsallaşmaya çalışan ve büyük cirolar yapan ancak daha aile şirketleri olmaktan kurtulamamış müşteri firmaların varlığı da göze çarpmaktadır. Bu yapısı nedeniyle pazar diğer birçok sektörden çok daha ilginç bir hal almaktadır. Uygulama kısmında önce ticari araç firmalarının bulunduğu sektör ve mülakat yapılan firmalar hakkında genel bilgiler verilecek, daha sonra ise bunların müşterileri olan turizm, personel ve okul taşımacılığı yapan firmaların bulunduğu sektör yine mülakat yapılan firmalardan derlenen bilgiler ile değerlendirilecektir. Ancak satıcı alıcı arasındaki kurumsal anlamdaki farklılıklar da pazarlama açısından farklı bakış açıları sunmaktadır. Öncelikle uygulamanın amacı ve bu sektörlerin seçiliş nedenleri açıklanacak ve esas konu başlığı olan müşteri odaklı pazarlama yaklaşımının uygulama biçimleri sektör temelinde incelenecektir. Son bölümde ise bir model ile satıcı firmaların uygulaması gereken ticari araç satışı, etkileyen

unsurlarıyla özetlenecek ve tüm çalışmaların genel bir özeti önerilerle birlikte sunulacaktır.

3.1. Uygulamanın Amacı

Tezin ana konusu örgütsel pazarlarda müşteri odaklı pazarlama yaklaşımın incelenmesidir. Teorik çerçeveyi oluşturan literatür incelemesinde farklı makaleler incelenmiş ilişki pazarlaması, birebir pazarlama, MİY, iletişim kanalları, pazarlama karması ve müşterinin pazarlama karmasındaki yeri gibi konular üzerinde durulmuştur. Teorik kısımda birçok farklı makale konuya ışık tutmuş, literatürde konunun farklı boyutlarına ilişkin geliştirilmiş hipotezlerle, hatta kendi aralarında çelişir bir takım sonuçlarla karşılaşılmıştır. Uygulamanın amacı da teoride görülmüş olan bu gerçeklerin ve çelişkilerin, ticari araç sektörü gibi bir örgütsel pazarda yansımasının incelenmesidir.

Yukarıdaki amaç paralelinde bu tezin çıkış noktasındaki asıl başlangıç amacı ise şu şekilde özetlenebilir. Ticari araç sektöründe Türkiye pazarına girmeyi hedefleyen ya da satışlarını artırmak isteyen hayali bir firmanın, mevcut pazara müşteri odaklı pazarlama yaklaşımı ile nasıl girip o sektörde uzun yıllardır varolan köklü firmaların bulundukları yere nasıl gelebileceği ya da gelip gelemeyeceğini incelemektir. Tez çalışması sonucunda gerçekleştirilmek istenen tüm ana ve yan amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir:

1. Pazarda yer alan ticari araç firmalarının uygulamış oldukları farklı pazarlama yaklaşımlarının karşılaştırılması
2. Teorik çerçeveyi oluşturan literatür incelemesi temelinde seçilen ticari araç firmalarının arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların tespiti
3. Ticari araç firmalarının uyguladıkları pazarlama yaklaşımlarının müşteri odaklılık açısından değerlendirilmesi
4. Ticari araç sektöründe müşteri gözünden, onların satıcı firmalardan beklentilerinin ve memnuniyetinin tespiti
5. Pazara yeni girmeye çalışan ya da pazarda başarılı olmaya çalışan bir ticari araç firması için gerekli pazarlama önerilerinin sunulması

3.2. Uygulamada Kullanılan Araştırma Yaklaşımı ve Veri Toplama Yöntemi

Türkiye'de satış miktarı olarak yıllık 300.000'li rakamlara**(ODD Dergi, 2006)** yaklaşan hafif ticari araç sektörü örgütsel pazara güzel bir örnek olmakla beraber, bu alanda literatürde müşteri odaklı pazarlama yaklaşımlarını birleştiren çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle konuya ışık tutup, konunun genel bir resmini ortaya koymak ve gelecek çalışmalar için bir altyapı oluşturmak amacı ile keşfedici araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Bu araştırma için en uygun yöntem olması dolayısıyla kalitatif araştırma yöntemi izlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak derinlemesine yüz yüze mülakatlar kullanılmıştır. Ana amaçların elde edilmesine yönelik olarak hazırlanan sorular, konu ile ilgili olan firma yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak tartışılmış ve mülakatlar sırasında önceden hazırlanan formdaki sorular belli bir sırayı zorunlu olarak takip etmeden, o anki görüşmenin getirdiği konu akışına göre görüşülen kişiye yönetilmiştir. Derinlemesine mülakata yönelik sorular, temel olarak daha önceki bölümlerde sunulan yazın çalışmaları temelinde hazırlanmıştır. Derinlemesine mülakatlar sayesinde de görüşülen firmalar daha kapsamlı tanınmıştır. Bu görüşmeler 2006 yılının Mart ve Nisan aylarında gerçekleştirilmiştir.

Mülakatlar 5 adet satıcı ve 7 adet de alıcı konumundaki firmayla gerçekleştirilmiştir. Bu görüşülen firmaların seçiminde, birbirine benzeyen değil de pazarın farklı uçlarında, önemli pazar paylarına sahip olan ve piyasaya yön veren firmaların ön plana çıkarılmasına özen gösterilmiştir. Öncelikle satıcıların tarafından bakıldığında; yolcu taşımacılığı alanında kullanılmak üzere ticari araç pazarlayan firmaların sayısı Türkiye'de 15'i geçmemektedir **(Taşımacılık, 2006)**. Bu 15 firma arasında önemli pazar payına sahip ve piyasada söz sahibi olan 5 tanesi mülakat için seçilmiştir. Bu seçim yapılırken ayrıca görüşülecek firmaların farklı ürün segmentlerine sahip olmasına da özen gösterilmiştir. Böylece pazarın tamamı hakkında yoruma varılabileceği düşünülmüştür.

Müşteri tarafında ise durum biraz daha farklıdır. Görüşülen firmalar, İstanbul merkezli öğrenci, personel ve turizm taşımacılığı işi ile uğraşan şirketlerden seçilmiştir. Alıcılar, satıcılardan farklı olarak Türkiye genelinde değil, yerel veya bölgesel hizmet vermektedir. İstanbul'un yolcu taşımacılığı konusunda nüfus yoğunluğundan dolayı diğer illerden çok daha büyük bir potansiyele sahip olması,

mülakat yapılacak firmalarının seçiminde İstanbul'daki müşterilerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca şehirlerarası otobüs firmalarının alım yaparken personel, öğrenci ve turizm taşımacılarından tamamen farklı kriterleri göz önünde bulundurmaları ve iş sahalarının ve iş yapma şekillerinin tamamen farklı olması bu şekilde şehirler arası yolcu taşıyan firmaların tez kapsamında göz ardı edilmesine etken olmuştur. İstanbul'da personel, öğrenci ve turizm taşımacılığı yapan firma sayısı yaklaşık 500 adettir **(İstab Dergisi, 2006).** Pazara yeni firmaların girmesi, bazı firmaların ise iflas etmesi bu rakamın sürekli değişmesine sebep olmaktadır. Görüşülen firmalar sahip olduğu ve işlettiği araç sayısı bakımından İstanbul'un önde gelen firmaları arasında olup pazar faaliyetlerine yön vermeleri açısından etkilidir. Bu firmalar seçilirken her birinin personel, öğrenci ve turizm taşımacılığı açısından farklı alanlarda etkin olması da göz önünde bulundurulmuştur.

Çalışmanın amaçları açısından öncelikli olan satıcıların yapmış olduğu müşteri odaklı pazarlama yaklaşımlarının karşılaştırılmasıdır. Aslında sonuç bölümünde varılmaya çalışılan model de satıcının bakış açısından hazırlanacaktır. Bu yüzden 15'i aşmayan ticari araç firmaları arasında önemli bir oran olan %33'le, yani 5 firmanın önemli yetkilileri ile görüşülmüş olması bir takım sonuçlara ulaşılabilmesi açısından yeterli olabileceği düşülmektedir.

Sonuçta satış firmalarının pazarlama departmanlarındaki yetkililerle, diğer taraftan alıcı firmalarının sahipleri ile kayıt cihazı kullanılarak her biri yaklaşık bir saat süren derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlarda yönlendirilmelerden kaçınılmış, ucu açık sorulara başvurulmuştur. Aşağıda hem satıcıya hem alıcıya sorulan soruların konu başlıkları görülmektedir. Ayrıca soru formları tezin son kısmında Ek 1 ve Ek 2'de verilmiştir. Aslında bu konu başlıkları da literatür kısmında incelenen teorik bilgilerin bir özeti şeklindedir. Aşağıdaki konu başlıkları altında 5 adet satıcı firma birbirleriyle karşılaştırılacaktır.

1. Şirket bilgileri ve pazarlama departmanının konumu
2. Pazarlama stratejileri ve SWOT analizi
3. Rakip ve fiyat analizi
4. Müşterileri tanımlama, pazar bölümlendirme ve müşteri segmentasyonu
5. Müşteri ilişkileri yönetimi
6. Müşteri ile ilişki kurulması, ilişkinin başlaması ve geliştirilmesi
7. Müşteri memnuniyeti

8. Güven ve sadakat
9. İletişim kanalları

Alıcı firmalara sorulan mülakattaki konu başlıkları ise aşağıdaki gibidir. Yine alım yapan firmalar arasında bu başlıklar çerçevesinde karşılaştırmalar yapılacaktır.

1. Firma hakkında bilgi
2. Satın alma mekanizması
3. İlişkiye başlanması
4. İlişkinin devamı ve satın alma kararı
5. Müşteri memnuniyeti
6. Güven ve sadakat
7. İletişim kanalları

Sorular bu konu başlıkları altında hazırlanırken önce firmayı tanımaya yönelik sorular hazırlanmış, daha sonra ise bu konuların alt başlıkları içerek şekilde, teorik çerçeveyi oluşturan literatürün uygulamasına yönelik ucu açık sorular oluşturulmuştur. İki taraftan hem alıcının hem de satıcının kendi aralarında karşılaştırılması yapıldıktan sonra sıra bu iki tarafın bir potada birleştirilmesine gelmektedir. Sonuç bölümünde ise satıcı firmalarının yaptıklarının müşteriye nasıl ulaştığı, müşterinin hangi isteklerinin satıcı firmalar tarafından karşılanmadığı ortaya çıkmaktadır.

3.3. Uygulamanın Kısıtları

Tezin en temel kısıtı müşteriler tarafında görüşülen firmanın sayısının azlığıdır. Toplamda 7 adet alıcı firma ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Ancak her ne kadar az olarak gözükse de, yapılan mülakatlar ticari araç firmalarına geri besleme vermek ve yeni bir firmanın pazara girmek için dikkat etmesi gereken unsurları ortaya koymak için önemli bulgular elde edilmiştir.

Bunun dışında ise çalışma sırasında önemli zorluklarla karşılaşılmamıştır. Hatta önceden bu sektörde böyle bir çalışma yapılmamış olması da görüşme yapılan firma yetkililerinin ilgisini çekmiştir. Her ne kadar hem alıcıya hem de satıcıya sorulan soruların cevapları gizli bilgiler içermese de aynı soruların rakiplere de sorulacak olması ve tezin son kısmında tüm firmaların birbirleri ile kıyaslanması aslında firma yetkililerini tedirgin etmiştir. Özellikle ilişki pazarlamasında bazı konularda eksik

olduklarını bilen firmalar, diğer rakiplerine göre o konuda eksik kaldıklarını düşündüklerinden bazı sorulara genel cevaplar vererek ayrıntılı konuşmaktan kaçınmışlardır. Alıcı yönünden bakıldığında aynı çekince onlar için de söz konusudur. Bu nedenle mümkün olduğunca araç parkurundaki sayıları, referanslarını ve yıllık ciro miktarlarını vermekten kaçınmışlardır. Bu bilgilerin detay olduğu düşünülüp asıl konuların satın alma aşamaları, ticari araç seçimindeki kriterler, bu ticari araç firmaları hakkındaki müşterilerin düşünceleri ve firmaların uygulamakta oldukları pazarlama yaklaşımı olduğu bilindiğinden çalışmanın amaçlarına ulaşmayı doğrudan etkileyecek zorluklarla bu çerçevede karşılaşılmamış olduğu düşünülmektedir.

Tez kapsamında ticari araç üreten firmaların, personel, öğrenci ve turizm taşımacılığı yapan firmalara uygulamış oldukları müşteri odaklı pazarlama çalışmaları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Mülakatlar yapılırken ticari araç firmalarının pazarlama müdürleri ve yetkilileri ile görüşülmesi tercih edilmiştir. Ancak firmalar ürünlerinin pazarlamasını kendileri yaparken, bunların dağıtımlarını kendi bünyelerine bağlı bayii ağıyla yapmaktadır. Bu bayiiler aynı markayı temsil etmelerine rağmen bazı değerli müşterilere ürün satabilmek için birbirleri arasında rakip durumuna da gelebilmektedirler. Aslında her firma merkezinin kendine ait stratejileri mevcuttur. Bayilerin de bunlara mümkün olduğunca uyması gerekmektedir. Ancak rekabetin yaşandığı bu sektörde bazı bayiiler kendilerine özel müşteri odaklı faaliyetlerde de bulunmaktadır. Ancak tez kapsamında yapılan mülakatlarda bayilere yer verilmemiştir. Bunun nedeni tezin çalışma sahasının, önemli bayilerin değil merkezlerin uygulamış oldukları pazarlama çalışmalarına odaklanmasıdır. Bayilerin uyguladığı faaliyetler ise başka bir tezin ya da çalışmanın konusu olarak işlenebilir. Var olan daha temel kısıt ise aslında bu sektörde alıcı-satıcı olmak üzere yalnızca iki oyuncu değil, satın alma ve pazarlama çabalarına etkide bulunacak şekilde bayiiler, ikinci el alıcıları ve bankalar ya da satıcıları destekleyen finans kuruluşları gibi farklı oyuncuların da bulunmasıdır. Ancak bu çalışma kapsamında sadece alıcı firma ve satıcı firma arası ilişkiye ve bunların arasında var olan müşteri odaklı pazarlama faaliyetlerine odaklanılmıştır.

Son olarak alıcı firmaların yalnızca şirket sahiplerinin bu sorulara cevap verebilecek bilgiye sahip olmalarından kaynaklanan sorunlar yaşanmıştır. Kurumsallaşma konusunda emekleme devresinde olan alıcı firmaların sahiplerine ulaşmak zor

olmuştur. Ancak haftalar önce alınan randevular sayesinden görüşmeler yapılabilmiştir.

3.4. Türkiye'deki Ticari Araç Sektörü ve Mülakat Yapılan Firmaların Tanıtımı

Esas olarak ticari araç kavramı çok daha geniş perspektifte incelenmesi gereken bir kavramdır. Tırdan, traktöre, ağır iş makinelerinden otobüse kadar tüm araçlar ticari araç bünyesine girer. Ancak bu çalışmada ticari araç başlığı daraltılmış ve konu daha özellikli bir alanda incelenmek istenmiştir. Bu çalışma kapsamında yolcu taşımacılığında kullanılan hafif ve orta tonajlı araçların pazarlamasını yapan firmalar seçilmiştir. Bu pazarda bir tarafta yoğun bir rekabet yaşayan ve araçlarını pazarlamaya çalışan dünya devleri, diğer tarafta ise personel, öğrenci ve turizm taşımacılığı yapan ve kurumsallaşma sancılarını yaşayan işletmeler bulunmaktadır. Öncelikle satıcı tarafında bu büyük firmaları sıralarsak; bir Sabancı iştiraki olan TEMSA A.Ş, Türkiye'de pazarlamasını Doğuş grubunun üstlendiği Volkswagen (VW), Oyak Grubuna ait Renault, Anadolu Grubuna ait Isuzu ve Mercedes Benz Türk'tür. Bunlar her ne kadar aynı sektörde hizmet verseler bile her birinin farklı segmentlerde ürünleri mevcuttur. Bu segmentlerde ürünleri olan firmalar arasında ise bire bir rekabet söz konusudur. Bu rekabeti daha iyi anlamak için esasında pazarda var olan yolcu kapasite esasına dayalı ürün segmentlerini incelemek gerekir. 3 ana segment şunlardır.

1. Minibüs: 15-17 kişi kapasiteli araçların bulunduğu segment
2. Midibüs: 25-31 kişi kapasiteli araçların bulunduğu segment
3. Otobüs : 46-54 kişi kapasiteli araçların bulunduğu segment

Genel olarak pazarda var olan ürünler bu üç segmentten birine girmektedir. Pazarda yer edinmek isteyen firmalar bu segmentleri alt segmentlere de bölebilmektedirler. Ancak bu tez kapsamında sektör incelenirken bu üç ana ürün segmenti esas olarak alınacaktır. Tablo 3.1'de görüşülen firmaların hangi segmentte ürünü olduğu gösterilmektedir. Böylece firmaların hangilerinin birbiriyle rakip olduğu daha iyi görülmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta; aynı kategoride aracı olmayan firmalar da birbiriyle rakip olarak kabul edilmelidir. Çünkü segmentler arasında araçlar birbirlerini ikame edebilmektedirler. Örneğin otobüs almak isteyen bir firma eğer araç fiyatını çok yüksek bulursa bunun yerine midibüs alabilmektedir.

Bu nedenle pazarlama stratejileri ve MİY konularında aslında tümü birbirleriyle rakip olarak kabul edilmelidir.

Tablo 3.1.: Mülakat Yapılan Firmaların Ürün Segmentleri

	Mercedes	**Temsa**	**Renault**	**Volkswagen**	**Isuzu**
Minibüs	Var	Yok	Var	Var	Yok
Midibüs	Yok	Var	Yok	Yok	Var
Otobüs	Var	Var	Yok	Yok	Yok

Bu firmaların ortak özellikleri hepsinin yabancı ortaklı olmasıdır. Tümü Alman, Japon ya da Fransız kaynaklı motorları alarak üretimlerini ya da pazarlamasını burada yapmaktadır. Ayrıca dikkat çeken bir nokta da Mercedes dışında tüm firmaların büyük Türk ortakları mevcuttur. Bu ortaklar ise günümüzde Türkiye'nin sayılı holdinglerinden sayılan firmalardır. Kısacası yanlız yerli sermayeli bir ticari araç firması şu anda pazarda mevcut değildir. Sektörün asıl zorluğu yatırım maliyetlerinin çok yüksek olması nedeniyle sektöre firmaların sıklıkla girmeyişidir. Zaten bir firma girse bile başarılı olması çok uzun zaman almaktadır. Ancak pazarda bir takım ihtiyaçların tamamen karşılandığı söylenememektedir. Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, pazara yeni giriş yapmayı planlayan bir firmaya önerilerde bulunulması planlanmaktadır. Tablo 3.2'de herbir segmentte Türkiye pazarındaki satış miktarına göre ilk üç sıradaki firmalar payları ile görülmektedir. Her segment için sıralamalar tamamen farklıdır. Örneğin Mercedes otobüs kategorisinde açık ara önde iken minibüste ise ilk üçe bile girememiştir.

Tablo 3.2. : 2005 Yılı Her Segment için Firmaların Pazar Payları

	1. Sıra	**2. Sıra**	**3. Sıra**
Otobüs	Mercedes (%59)	Temsa(%19)	Man(%17)
Midibüs	Temsa(%32)	Isuzu(%30)	Iveco(%18)
Minibüs	Ford (%25)	Renault(%18)	VW(%12)

Kaynak: Otobüs Dünyası, 2006 ,

Tez kapsamında öncelikle görüşülen firmalar incelenecektir. Bu inceleme sırasında önce firmalar hakkında çok kısa bilgiler verilecek ve daha sonra ise teorik

çalışmalarda ele alınan konular açısından firmalar teker teker gözden geçirilecektir. Tüm bunlar pazar paylarının arkasında yatan nedenleri, yapılan pazarlama açısından doğruları ve yanlışları ortaya koyacaktır. Ayrıca MİY'in farklı firmalarda birbiriyle karşılaştırılması, yapılan müşteri odaklı çalışmaların ne oranda başarılı olduğu, müşteri gözünde bu firmaların ve ürünlerin değeri ve firmaların uygulamaları ortaya konacaktır.

3.4.1. Temsa

1968 yılında kurulan Temsa, otomotiv sektöründeki faaliyetlerine 1984 yılında Japon Mitsubishi Motors Corporation ile imzaladığı distribütörlük anlaşması ile başlamıştır. Otomotivde dünyanın sayılı teknoloji üreten kuruluşlarından olan Mitsubishi Motors Corporation ile başlayan bu beraberlik kısa sürede gelişmiştir. Temsa, bu beraberlik bünyesinde Mitsubishi marka ticari araçların ithaline ve üretimine başlamış, kısa sürede de ticari araç pazarında önemli pay sahibi olmuştur. Son 15 yıldır, Adana'daki tesislerinde otobüs, midibüs ve hafif kamyon üretimini sürdüren şirket, Türkiye pazarına yönelik olarak Safir, Safari şehirlerarası yolcu otobüsü, Prestij midibüs ve Mitsubishi Canter hafif kamyon üretimini gerçekleştirmektedir. Ayrıca son yıllarda Avrupa pazarlarına yönelik, değişik marka/tipte motor ve yürüyen aksamla esnek üretim anlayışı doğrultusunda şehirler arası otobüs ve midibüs üreterek ihracata başlayan Temsa, dış pazarlar için planlı çalışmalarını artırarak devam ettirmektedir. Temsa üretimi otobüs ve midibüsler yalnız Türkiye yollarında değil, ihracat faaliyetleri sayesinde Avrupa dahil dünyanın 30 ülkesinin yollarında koşmaktadır.Temsa Adana üretim tesisleri yıllık 1.000 adet otobüs, 1.000 adet midibüs ve 13.000 adet hafif kamyon üretim kapasitesine sahiptir. Şu anda yurt içerisinde 44 bayiisi mevcuttur.

3.4.2. Volkswagen Ticari

İlk başta binek araçla beraber pazarlanan Volkswagen'e ait ticari araçlar 1995 yılından sonra kurulan Doğuş Ticari Araç firması aracılığıyla pazarlanmaya başlamıştır. İki araç kategorisinin müşteri kitlelerinin ayrı olması, binek araçların kullanıcı, ticari araçların örgütsel pazarlara hitap ediyor olması ve bu iki araç segmentinin ortak noktalarının çok az bulunmasından dolayı iki ayrı firma halinde pazarlamanın sürdürülmesine karar verilmiştir. Volkswagen Türkiye'de herhangi bir üretim faaliyetinde bulunmadığından her iki firma da yalnız araç pazarlamaları ile

uğraşır. İki firmanın bulunmasının maliyet açısından handikap olabileceği düşünülse de 1995 yılından bu yana olan satışlar ve karlılıklar bu tezi doğrulamamaktadır.

Firmanın merkezi Doğuş Otomotiv ile aynı binada Maslak'tadır. Şu an merkezde Doğuş Ticari araçta çalışan sayısı 40 kişidir. Ancak Doğuş Ticari Araç ile Doğuş Otomotiv yönetim yapısı açısından bir bıçak gibi birbirinden ayrılmamıştır. Bazı departmanlar ortaktır. Bu ortak departmanlarda çalışan sayısı ise yaklaşık 20 kişidir. Türkiye'de 43 adet bayi bulunmaktadır. Bunların 10 tanesi İstanbul'dadır. Bu toplam 43 bayinin 8 tanesi Doğuş grubuna ait Doğuşoto'nundur. Ancak Doğuşoto da ayrı bir şirket olarak faaliyet göstermektedir. Her bayinin ayrı bir ticari satış departmanı mevcuttur. Bu departmanda çalışan satış elemanları da binek araçlardan farklıdır.

3.4.3. Mercedes Benz Türk AŞ

Mercedes-Benz Türk, 1967 yılında Daimler-Benz AG (% 36), Mengerler Ticaret T.A.Ş. (% 32) ve Has Otomotiv (% 32) ortaklığı olarak Otomarsan ünvanıyla İstanbul'da kurulmuştur. 0302 tipi otobüslerin üretimi, 1968 yılında başlamıştır. Şirket, üretime başladıktan sadece 2 yıl sonra, 1970'te ihracat yapmaya başlamış ve günümüze dek ürettiği 35.000 otobüsün yaklaşık 12.500'inin ihracatını gerçekleştirmiştir.1984 yılında Mercedes-Benz Türkiye genel mümessili olan şirket, aynı yıl şirket bünyesine yeni ortaklar katarak, kamyon üretimi için gerekli yeni bir yatırım başlatmıştır.1986 yılında, Türkiye'nin büyüme potansiyeline paralel olarak Aksaray ilinde kamyon fabrikası üretime geçmiştir.Kasım 1990'da ticari ünvanı Mercedes-Benz Türk A.Ş. olarak değişen kuruluş, günümüzde yaklaşık 2.800 personel istihdam etmektedir.

Mercedes-Benz Türk'ün ortakları DaimlerChrysler AG (%66,91), Overseas Lending Corporation (%18,09), Koluman Holding A.Ş. (%7,04), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (%5,00) ve Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (%2,96)'dır.Mercedes-Benz Türk, kuruluşundan bu yana kendi üretiminden yaklaşık 35.000 otobüs, 50.000 kamyon, 1.000 midibüs ve gerçek anlamda otomobil ithalatını başlattığı 1989'dan beri 22.000'in üzerinde otomobil satışı gerçekleştirmiştir. Mercedes-Benz Türk, bugün Hoşdere ve Davutpaşa Fabrikalarında şehirlerarası ve belediye tipi otobüsler, Aksaray Fabrikasında ise, hafif ve ağır sınıf kamyonlar ve çekiciler üretmektedir. Mercedes-Benz Türk A.Ş. Aksaray Fabrikası 1994 yılında

ISO 9002, Davutpaşa ve Hoşdere Fabrikaları ise 1995 yılında ISO 9001 kalite belgelerini alarak Türk Otomotiv ana sanayiinde bu belgeleri alan ilk üretim tesisleri oldular.Bunun ötesinde Mercedes-Benz Türk A.Ş. Mayıs 2000'den beri ISO 14001 Çevre Yönetim Standartları Sertifikası'nın da sahibidir.

3.4.4. Anadolu Isuzu

Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş., Anadolu Grubu, Japon Isuzu ve Itochu ortaklığında halka açık bir anonim şirkettir (bkz. Tablo3.3). Ana faaliyet alanı ise hafif kamyon, kamyonet ve küçük otobüs gibi ticari araçların üretimi ve pazarlanmasıdır. Anadolu Isuzu'nun deneyimi ve birikimi 1965 yılında kamyonet ve motosiklet üretimine başlayan Çelik Montaj'a dayanıyor. 1986 yılına dek Skoda komyonet üretimini sürdüren şirket, 1983'te Isuzu ile lisans anlaşması yaparak Temmuz 1984'te İstanbul Kartal'daki fabrikasında Isuzu araçlarının üretimine başladı. 2002 yılı sonu itibariyle, hafif kamyon piyasasının %29'luk pazar payına sahip olan Anadolu Isuzu'nun Türkiye çapında 34 yetkili satış bayii, 109 servis ve yedek parça bayii bulunmaktadır. 2 Temmuz 1999'da Gebze Şekerpınar'daki yeni fabrikasına taşınan ve Ağustos 1999'dan beri yeni fabrikasında üretim yapmaktadır. Ortaklık dağılımında ise Anadolu Grubu %53 gibi bir payla ilk sırayı alırken, onu Isuzu Japon(%17), Itochu Japon(%13) ve halka açık hisseler(%17) takip etmektedir.

Anadolu Isuzu'nun Türk otomotiv sektöründe öncülük yaptığı konular arasında belki de en önemlisi müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran hizmet anlayışı oldu. Kuruluşundan bu yana üretim, satış ve satış sonrasında kalite bilincine önem veren Anadolu Isuzu, çalışma sistemi olarak 1995 yılında tümüyle etkinliğe ulaşan Toplam Kalite Yönetimi'ni, 1996 yılından itibaren de ISO-9002 kalite güvence sistemini uyguluyor. Bu çalışmaların meyvesini 1998 yılında ISO-9002 kalite belgesiyle alan Anadolu Isuzu, ayrıca ürün kalitesinde Japon standartlarını hedef alarak, Isuzu'nun da desteğiyle üretimde KAIZEN çalışmaları yapıyor. Kal-Der Kalite Derneği üyesi olan Anadolu Isuzu, ilk defa 1996 yılında Kalite Ödülü'ne başvuran kuruluşlar arasına girdi. Japon Isuzu kalite konusunda günümüzde de Anadolu-Isuzu firmasına desteklerini sürdürmektedir

3.4.5. Renault Ticari

Renault Türkiye iki farklı yapı ile Türkiye'de hizmet göstermektedir. Bunlardan birincisi Oyak-Renault'tur. Oyak-Renault, Bursa'da üretim tesislerinde kurulmuş olup, üretilen binek araçların ve mekanik parçalarının üretiminden ve ihracatından sorumludur. Bursa'da bulunan Oyak Renault Fabrikası, bugün yıllık 160.000 otomobil üretim kapasitesi ile Renault'nun Batı Avrupa dışında en yüksek kapasiteye sahip fabrikası konumundadır. Diğeri ise Renault Mais'tir. Renault-Mais, 10 Ocak 1968 tarihinde motorlu araçların imal, ithal, ihraç ve satışı amacıyla Motorlu Araçlar İmal ve Satış Limited şirketi adı altında kurulmuştur. Yani kısacası üretim ile pazarlama farklı bünyelerdedir. Bu firmaların ortaklık yapısı ise şu şekildedir: Renault-Mais: %51 Oyak, %49 Renault; Oyak-Renault: %49 Oyak, %51 Renault.

Renault Ticari kısmı 2003 yılına kadar binek araçtan ayrılmamıştır. Ancak ürün satışlarının binek araçlar kadar güçlü olmaması nedeniyle ticari araç olarak ayrı bir yapılanma olması gerektiği kararı alınmış ve bu yıldan itibaren satışlar yıldan yıla artmıştır. 2005 yılında minibüs segmentinde Renault ikinci sıradaki yerini almıştır. Renault Mais bünyesinde hizmet veren Renault Ticari bölümü yurt dışından gelen Master ve Trafic marka minibüsleri yurtiçine pazarlamakla sorumludur.

3.5. Türkiye'deki Personel, Öğrenci ve Turizm Taşımacılığı Sektörü ve Mülakat Yapılan Firmaların Tanıtımı

Aslında personel taşımacılığı, öğrenci taşımacılığı ve turizm taşımacılığı konuları birbirinden farklı olsa da şu an mevcut firmaların birçoğu ellerindeki mevcut araçlarla bunların hepsini yapmaya çalışmaktadır. Şehirler arası otobüsle yolcu taşımacılığı ise kullanılan araçlar ve yapısı yönünden bu sayılan taşımacılık faaliyetlerinden tamamen farklıdır. Personel taşımacılığı, farklı firmaların çalışanlarının evlerinden alınıp işe, daha sonra işten alınıp eve nakledilmesine dayanan bir hizmettir. Öğrenci taşımacılığı da okul ve ev arasında öğrencilere verilen servislerdir. Turizm taşımacılık ise turizm amacıyla şehir içi ya da şehirler arası gezilerde bulunan yerli ve yabancı turistlerin yapmış olduğu transferlerin tümüdür. Her üçünün ana çalışma konusu yolcu taşımacılığıdır, ama her birinin gereksinimleri ve müşterinin talep ettiği araç beklentileri farklı olduğundan dolayı artık yavaş yavaş

taşımacılık firmalarında farklılaşmalar başlamıştır. Günümüzde üçü tamamen daha ayrılmamış olsa bile firmalar cirolarında ağırlığı bir konuya vermek zorunda kalmaktadır. Örneğin öğrenci taşımacılığı yapılan araçlarda okul taşıtı yazması da bunun göstergelerinden biridir. Zaten tez kapsamında bu üç alanda da hizmet gösteren, ancak ağırlığı bu alanlardan birine veren farklı 7 firmayla görüşülmüştür. Bu firmalar ise Gürsel, Aker, Bali ve Türkkan'dır. Gürsel ve Türkkan cirolarının %70'ini personel taşımacılığından, Bali öğrenci taşımacılığından ve Aker ise turizm taşımacılığından elde etmektedir. Mülakat yapılan firmaların bu şekilde seçilmesinin nedeni farklı branşlarda farklı araç ihtiyaçlarının doğması ve satın alımlarda farklı kriterlerin öncelikli olmasıdır. Bu firmaların tamamı aile şirketi olarak kurulmuş, ama hızla cirolarının büyük rakamlara ulaşmasıyla kurumsallaşmaya yönelmişlerdir. Ancak hala aile firması yapısından kurumsal yapıya dönüşümlerde sancılar yaşanmaktadır. Bu nedenle çoğu hala kurumsal görünse bile aile şirketi olmaktan kurtulamamıştır. Özellikle satın alımları hala şirket sahiplerinin yapmasından bu durum kolayca anlaşılmaktadır. Mülakat yapılan firmalar sektörde araç parkurunda önemli sayıda mevcudu bulunan firmalardır. Tablo 3.3'de personel, turizm ve öğrenci taşımacılığında çalıştırdığı araç sayısına göre firmalar sıralanmışlardır.

Tablo 3.3.: İstanbul'da Personel, Öğrenci ve Turizm Taşımacılığında Çalışan Araç Sayısı Miktarına Göre Sıralama

	1	**2**	**3**	**4**
Personel Taşımacılık	Altur	Gürsel	Turex	Ersoylar
Öğrenci Taşımacılık	Tursan	Çınar Tur	Az-Al	Balitur
Turizm Taşımacılık	Ulusoy	Başaran Tur	Aker	Öner Seyahat

Kaynak: İSTAB Dergisi, 2005

Bu sıralamanın yanı sıra bu firmaların yapmış olduğu cirolara göre de bir sıralama yapılmak istenmiştir. Ancak var olan mali verileri hiç bir firma vermek istememiştir. O yüzden sıralama ancak bünyesinde çalıştırdığı araç sayısına göre yapılmaktadır. Bu üç sektörü daha önce de bahsedildiği gibi Kamil Koç ve Varan gibi firmaların bulunmuş olduğu şehirlerarası yolcu taşımacılığı yapan sektörle karıştırmamak gerekir. Tabloda bulunan Ulusoy firması, şehirler arası taşımacılıktan ayrı olarak, başka bir departmanla turizm taşımacılık alanında hizmet vermektedir. Bu aşamada

mülakat yapılan firmalar hakkında kısa bilgiler verilecek, daha sonra ise mülakatlardan elde edilen bulgular konularına göre ticari araç üreten firmaların cevaplarıyla karşılaştırılarak değerlendirilecektir.

3.5.1. Gürsel Turizm

1989 yılında kurulan Gürsel Turizm Taşımacılık ve Servis Ticaret Ltd. Şti. personel taşımacılığı başta olmak üzere, sektörün diğer kollarında da faaliyet göstermektedir. Şu an kaptanlar haricinde 60'ına yakın çalışanı ile personel ve öğrenci taşımacılığı yapmakta olup, 100'e yakın müşteriye hizmet vermektedir Cirosunun yaklaşık %80'i personel taşımacılığından oluşmaktadır. Firma turizm taşımacılığı yapmamaktadır. Gürsel, 2000 yılından bu yana ISO kalite belgesi ile hizmet vermektedir. Şu anda İstanbul, Ankara, Kocaeli, Sakarya ve Eskişehir'de ofisleri bulunmaktadır. Ayrıca vakıf üniversiterinden olan Koç ve Sabancı Üniversiteleri'nin öğrencilerine hizmet vererek öğrenci taşımacılığını sürdürmektedir. Gürsel ayrıca, 2001 yılından beri Fenerbahçe Spor Kulübü'nün futbol ve basketbol takımlarının ulaşım sponsoruluğunu da yapmaktadır. Şu anda Türkiye genelinde 1200 adet araç çalıştırmaktadır. Bunların yaklaşık 150 tanesi kendi öz mal varlığıdır. Yıllık araç alımları ise yaklaşık 30-35 adet arasında değişmektedir. Pazardaki rakipleri Altur, Türkkan ve Turex olarak sayılabilir. Sahip olduğu filoda ise minibüs Mercedes ve Ford, midibüs Temsa ve Otokar ve otobüs de ise Mercedes ve Temsa marka araçlar ağırlıktadır.

3.5.2. Bali Turizm

1987 yılında kurulmuş olan firmada merkezde 10 kişi olmak üzere toplam 20 beyaz yakalı personele sahiptir. Ağırlıklı olarak özel okul ve öğrenci taşımacılığı işi yapmaktadır. Şu an İstanbul'da bulunan dört önemli okulla çalışmaktadır. Şirket merkezi Bakırköy'dedir. Öğrenci taşımacılığı toplam cironun yaklaşık %80'ini oluşturmaktadır. Filoda bulunan araç sayısı 250 adet olup bunların 40'ı Bali Turizm'e ait araçlardır. Firmanın genel prensibi öz malvarlığı olan araçları artırmak yerine, bu var olan araçların modellerini yenilemektir. Bu yüzden her sene yaklaşık 8-10 araba satılarak yerine yenileri tedarik edilmektedir. Var olan filodaki araçların bazıları; Citroen, Fiat, Renault, Karsan, Isuzu ve Temsa marka araçlar bulunmaktadır. Araç alımı ancak var olan toplam filodaki mevcut sayının artması,

diğer bir deyişle müşteri olarak tabir edilen okulların artmasıyla doğru orantılı olarak artabilir. Mevcut rakipleri Tursan ve Çınartur olarak sayılabilir. Ayrıca Bali Turizm bünyesinde sigortacılık bölümleri ve karavan, kamp hizmetlerini sağlayan bölümler mevcuttur.

3.5.3. Aker Otobüs İşletmesi

1950'lerde Bolu Gerede'de kurulan şirket 1968 senesinden itibaren İstanbul'da faaliyetlerine turizm taşımacılığı ve personel servis hizmeti ile devam etmiştir. Firma 1975 yılında Aker Otobüs İşletmesi-Halil Ak olarak tescil edilmiş olup, 1993 yılında Tüzel Kişiliğe geçilerek unvanını Aker Otobüs İşlermesi A.Ş. olarak değiştirmiştir. 1999 yılında Antalya şubesi açılmıştır. Geçen yıllar içinde yalnız ülkemize gelen turistleri taşımakla kalmamış, aynı zamanda öğrenci taşıma, özel kurumların ve devlet kurumlarının personel servis hizmetlerini yaparak portföyünü genişletmiştir. 2003 yılında marka tescili yapılmış, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Belgesi ve 2004 yılında TSE TS12257 Personel Öğrenci Taşımacılığı Standardı Belgesi alınmıştır. Birçok incoming, outgoing ve iç turizm sektöründeki turizm acentalarının taşıma hizmetleri, devlet daireleri ve özel sektöre bağlı işyerlerinin personel taşıma hizmetlerini de yerine getirmektedir. Ancak geçmişte daha etkin olan personel taşıma işinden yavaş yavaş çekilerek daha çok turizm taşımacılık alanına yoğunlaşmıştır. Araç satın alımlarını da buna göre yapmaktadır. Şu an İstanbul ve Antalya'da toplam 300 araçla hizmet vermektedir. Bu araçların yaklaşık 50 tanesi ise kendi öz malvarlığıdır. Bu araçlar farklı markalardan olup parkurunda Temsa, Mercedes, Isuzu ve Man marka araçlar bulundurmaktadır.

3.5.4. Türkkan Taşımacılık

Türkkan Turizm 40 yılı aşkın bir süredir personel ve öğrenci taşımacılığında hizmet vermektedir. Ancak Türkkan Taşımacılık olarak resmi kuruluş 1984 yılıdır. Bundan önce Halil Türkkan Otobüs İşletmesi olarak faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. Bugün 400'ü aşkın aracı, 20'yi aşkın beyaz yakalı personeli, 70'e yakın özmalvarlığı araç ile İstanbul merkez olmak üzere; Ankara, İzmir ve Bursa'da hizmet vermektedir. Şu anda kazancının önemli bir kısmını personel taşımacılığından elde etmektedir, ancak 2000 yılından itibaren turizm taşımacılık departmanını kurmuş ve bu iş için özel araçlar satın almıştır. Şu anda toplam cirosunun %70'i personel taşımacılığından,

geri kalanı ise turizm taşımacılığından sağlanmaktadır. 2003 yılından beri ISO 9001 ve TSE belgeleri mevcuttur. Ayrıca 2005 yılında Kalder'in resmi hizmet sponsoru olmuştur. Parkurunda bulunan araçların ağırlığı Renault, Temsa ve Mercedes olup yılda ortalama yenilemelerle birlikte 10 araç alımı yapmaktadır. Kendisine rakip gördüğü firmalar ise Altur ve Gürsel'dir.

3.5.5. Ersoylar Turizm

Ersoylar Turizm 1990 yılında kurulmuştur. Ersoylar Turizm'in bağlı olduğu Ersoylar grup personel ve öğrenci taşımacılığı dışında, güvenlik, sigortacılık, temizlik ve fotoğrafçılık gibi farklı alanlarda hizmet göstermektedir. Araç parkurunda 700'den fazla araç bulundurmaktadır. Bu araçlarla ağırlıklı olarak personel taşımacılığı faaliyetinde bulunmaktadır. Filosunda ise kendi öz malvarlığı araçlara önem vermekte ve bu araç sayısını sürekli artırmak istemektedir. Bu nedenle ticari araç firmaları için önemli potansiyel müşteri konumundadır. 700 aracın 110 adedi firmanın kendisine aittir. Araç parkurunda her türlü segmentten her marka aracı görmek mümkündür. Şu anda Mecidiyeköy'de gruba bağlı diğer şirketlerle birlikte Mecidiyeköy'de faaliyetlerini sürdürmektedir.

3.5.6. Tursan Öğrenci Hizmetleri

İstanbul'da öğrenci taşımacılığında etkin olan Tursan firması 1992 yılında kurulmuştur. 1996 yılında TSE'ye "Türkiye Öğrenci Taşıma Standardı"nın hazırlanmasında önemli katkılarda bulunmuştur. Bu sayede de bilinirliliğini artırmıştır. 1999 yılında da ISO 9001 belgesini almıştır. Şu anda yalnızca öğrenci taşımacılığı konusunda faaliyet gösteren Tursan firması VW, Mercedes ve Ford'dan oluşan 300 araçlık bir parkura sahiptir. Araçlarının tamamı yalnızca öğrenci taşımacılığına hizmet verdiğinden 14 ya da 17 kişilik minibüstür. Bu araçların yaklaşık 60'ı ise kendisine aittir.

3.5.7. Öner Seyahat

İstanbul'da 1997 yılında aile firması olarak kurulan firma İstanbul'da turizm taşımacılık sektöründe özellikle de otobüslerle faaliyet göstermektedir. Firma 1997 yılında önce ise şehirler arası otobüs ile taşımacılık yapan firmalara alt taşeronluk yapmıştır. 2005 yılında da Antalya'ya şube açmıştır. Şu anda bünyesinde çalıştırdığı araç sayısı 100 olup ağırlıklı olarak bunlar büyük segmentteki araçlardır.

Parkurundaki araç sayısı fazla olmamasına rağmen en büyük özelliği, parkurundaki araç sayısının %40'lara varan kısmının kendi öz malvarlığı olmasıdır. Satın alma, kiralamaya göre firma için önceliklidir. Bu nedenler sektörde etkindir. Personel taşımacılık konusunda 2006 yılına kadar faaliyet göstememiştir. Ancak gelecek planlarında bu alanda hizmet göstermek bulunmaktadır.

3.6. Pazarda Mevcut Durum ve Bu Pazarın Seçilme Nedenleri

Ticari araç pazarında bir tarafta çok büyük cirolu satıcı firmalar, diğer tarafta ise nispeten daha küçük yapıda müşteriler bulunmaktadır. Aslında satıcı firmalar müşterilerine göre çok daha kurumsal ve büyük kalmaktadır. Pazarlama ve satış faaliyetlerini ise daha profesyonel bir ekiple uygulamaktadırlar. Ancak diğer tarafta alımları yapan firmalar kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri olduğu için karar vericiler, ya şirket sahipleri ya da nadir de olsa şirket müdürleri olmaktadır. Satıcı firmalar müşteri firmalarını bu pazarda daha çok bire bir pazarlama yöntemlerini ve yüzyüze temasları uygulayarak elde tutmaktadırlar. Aslında müşterinin iknası için MİY şarttır. Belki başka sektörlerde geçerli olabilecek müşteriyi görmezden gelen klasik pazarlamaya dayanan yöntemler kesinlikle bu alanda geçerli olmamaktadır. Önemli olan bu sektörde müşteri odaklı pazarlama tekniklerinin nasıl işlediğini görmek ve yapılabilecek daha farklı yaklaşımlar konusunda önerilerde bulunabilmektedir. Yapılan mülakatlar sonucunda farklı ticari araç firmalarının müşteri ilişkilerini nasıl yönettiği, ilişkiye nasıl başladıkları ve satın alma ile satış sonrası aşamaları nasıl takip ettiği sorgulanmıştır.

Türkiye'de bahsi geçen öğrenci, personel ve turizm taşımacılık sektörünün İstanbul'da bu kadar hızla gelişmesinin önemli bir nedeni de şehir içinde metro ağının çok gelişmemiş olmamasıdır. Yurt dışında firma çalışanlarını taşıyan araçlara şehir içlerinde bu kadar rastlanmamaktadır. İstanbul'un çok büyük bir şehir olması ve büyük firmalarda çalışanların çok farklı bölgelerde ikamet etmesi personel taşımacılığını zorunlu hale getirmiştir. Ancak kanunların yetersiz oluşu ve mevcut araç fazlalığı var olan kar marjlarını çok düşürmüştür. Bu nedenle sürekli ucuz araçlara yönelik talepler personel taşımacılığı yapan firmalardan gelmektedir. Öğrenci taşımacılığı sektörü ise nispeten daha iyi imkanlara sahiptir. Taşımacılık için öğrencilerden alınacak bedeller belediye tarafından belirlenmektedir. Turizm

taşımacılığı ise tamamen Türkiye'nin turizm potansiyeli ile ilgildir. Son yıllarda artan yabancı ve yerli turist sayısı ve yerli turistin tatil bölgelerine kendi araçları yerine turizm araçları ile gitmesi bu sektörü çekici hale getirmiştir **(Otobüs Dünyası,2006)**. Olabilecek herhangi bir terörist eylem ya da doğal afet tüm bu ulaşım ihtiyacının ortadan kalkmasına dahi sebep olabilir.

Kriz ortamlarından sıkça etkilenmekte olan sektörde, motorin fiyatlarının da çok sık artmasıyla kar marjı hızla düşmektedir. Satıcı boyutunda yeni firmaların pazara girmesine sıkça rastlanmazken, alıcı boyutunda her zaman yeni bir firmanın kurulduğuna ve ticari araç alımı yaptığına şahit olunmaktadır. Çalışma kapsamında önemli bir boyut aynı konu başlıklarının hem müşteriye de hem de satıcı firmalara sorulmasıdır. Böylece bir satıcı firmanın yapmış olduğu etkinlik, müşteride bıraktığı izlenimle birlikte değerlendirilebilmektedir.

Bu sektörde böyle bir çalışmanın yapılmasındaki asıl neden, aslında daha önce sektörde kapsamlı bir çalışmanın yapılmamış olmasıdır. Tüm nedenler ise şu şekilde özetlenebilir

1. Bu pazarda iki tarafla; yani hem müşteri firmalar, hem de satıcılarla ilgili aynı anda bulgu veren bir çalışmanın daha önceden yapılmamış olması
2. Örgütsel pazarlar denilince akla gelmeyen ticari araç sektöründe aslında yapılan satışların büyüklüğünden dolayı gerçekten önemli ciroların varlığı
3. Hem satıcı hem de alıcı tarafından bakıldığında kilit insanlara rahatça ulaşabilme ve başkalarının cevap alamayacağı soruları yöneltebilme imkanına sahip olunması
4. Müşteri firmayla hatta doğrudan firma sahibiyle bire bir pazarlama kullanılan, diğer iletişim ve reklam kanallarının nispeten daha az etkin olduğu bir pazar olması
5. Araç firmalarının ticari araç sektörünün örgütsel pazar olduğunu yeni yeni farketmelerinden dolayı örgütsel pazarlamaya uygun yerleşik müşteri odaklı pazarlama stratejilerinin olmadığının düşünülmesi; başka bir deyişle ilişki pazarlaması ilkelerinin geliştirilmeye açık olduğu bir sektör olarak incelemeye değer görülmesi.

3.7. Uygulamadan Elde Edilen Bulgular

Derinlemesine mülakat yapılan firmaların tanıtılmasını takiben bu bölümde bulgular, her konu başlığına firmaların verdikleri cevaplara göre benzerlikler ve farklılıklar ortaya konularak sunulacaktır. Ayrıca yine bu bölümde elde edilen bulgularla teoride var olanlar değerlendirilecek, eğer bir takım farklılıklar söz konusu ise bunların nedenleri üzerinde durulacaktır. Firmaların birbirleri ile olan karşılaştırmasını daha kolay yapabilmek açısından da tablolara başvurulacaktır. Bu konu başlığı altında alıcı ve satıcı firmalar kendi aralarında ayrı ayrı incelenecek, diğer bölümlerde her iki tarafın sonuçları birleştirilerek alıcı ve satıcı konumundaki firmaların yaptıkları, va rolan ihtiyaçlar ve eksikliklikler göz önüne serilecek ve sonuç ve öneriler bir model yardımı ile sunulacaktır.

3.7.1. Ticari Araç Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin ve Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejilerinin İncelenmesi

Literatür kısmında incelen konu başlıkları derlenerek derinlemesine mülakat için soru listesi hazırlanmıştır. Sektörün beş büyük firmasına bu mülakat görüşmelerinde, teori çalışmasında toplanan konu başlıkları altında yaklaşık 70 adet soru sorulmuş ve cevapları alınmıştır. Tüm mülakatlar yaklaşık ortalama bir saat sürmüş olup, yönlendirici sorulardan mümkün olduğu kadar kaçınılmıştır. İşte görüşülen ticari araç firma yetkililerin tüm cevapları burada bu konu başlıkları altında değerlendirilecektir. Bu bölümde yapılacak kıyaslamalar, yorumlar ve değerlendirmeler yapılan doğruları ve yanlışları belirtmeye de yöneliktir. Ayrıca literatürde olması gerekenle, uygulamada olanlar da bu sayede karşılaştırılacaktır. Ayrıca bu konu başlıklarında alt başlıklar mevcuttur. Bu alt başlıklarda farklı tablolardan yararlanılacaktır. Böylece yapılan uygulamanın daha rahat şekilde anlaşılabilmesi ve firmalar arası kıyaslamaların daha rahat yapılabilmesi amaçlanmaktadır.

3.7.1.1. Pazarlama Departmanının Konumu, Görev Tanımı ve İlişkileri

Pazarlama departmanının şirket içindeki konumunda ve görev tanımlarında ticari araç firmalarının birbirine benzer durumları söz konusudur. Önceleri satış ve pazarlama departmanı adı altında tek bir departman mevcutken zamanla bu bölümler

birbirinden ayrılmıştır. Ancak birbirleri arasında etkileşim sürekli devam etmektedir. Şirketler arasındaki farklılıklar daha çok organizasyon şemasından kaynaklanmaktadır. Örneğin Mercedes Benz'de şu an hala satış pazarlama direktörlüğü bulunmakta ve daha alt kısımda pazarlama ve satış olmak üzere alt departmanlara ayrılmaktadır. Isuzu'da ise genel müdürlüğe doğrudan bağlı ayrı alt müdürlükler olarak faaliyetini göstermektedir. Var olan farklılıklar konu sonunda verilecek olan Tablo 3.4'de daha iyi anlaşılacaktır. Bu tabloda var olan benzerlikler ve görev tanımları değerlendirmektedir.

Aslında incelendiğinde müşteri ile temas halinde olan, bayileri koordine eden pazarlama değil, daha çok satış departmanlarıdır. Pazarlama ise onlara planlamalar ve stratejiler geliştirerek destekte bulunmaktadır. Kısacası müşteri ilişkilerini asıl yöneten bölüm firmaların satış departmanları olmaktadır. Satış departmanı, araçları yurt dışından ya da yurt içi fabrikalarından temin edip, onları faturalandırıp, bayilere yönlendirip, bayiler aracılığıyla müşterilere ulaşmasını sağlamaktadır. Yine burada ortaya çıkan bir farklılık da bazı şirketlerde satış departmanı müşteri ilişkilerini özellikle önemli müşterileriyle olan ilişkileri kendisi yönetmeyi tercih ederken, bazıları ise tamamen bu işi de kendi bayiilerine bırakmışlardır. Bu tamamen anlayış farkından ileri gelmektedir. Satış departmanları, ayrıca bayilerin performanslarını takip etmektedir.

Pazarlama departmanı ise, iletişim kanallarının yapılandırılması, tutundurma karmasının oluşturulması, ürün konumlandırması, medya ilişkileri üzerine çalışmaktadır. Tüm bunları yaparken satıştan destek almaktadır. Bazı konuların paylaşımında ve görev tanımlarında yine firmalar arasında farklılıklar söz konusudur. Örneğin Mercedes ve Temsa'da fiyatlandırmayı müşteri ile temasta olan ve maliyetleri çok iyi bilen satış departmanları yaparken, VW bunu pazarlama departmanı üstlenmiştir. Ayrıca hangi üründen ne kadar üretilmesi ve bunlarda ne gibi aksesuarların olması gerektiği gibi konularda firma departmanlarındaki görev tanımlarında farklar mevcuttur. Ancak benzer olan en önemli nokta pazarlama ve satışın sürekli birbirleri ile iletişim halinde olması gerektiğidir. Sürekli birbirleri arasında bir bilgi akışı söz konusudur. Zaten ticari araç firmalarında satış ve pazarlama departmanları zamanla farklılaşma göstermiştir.

Tablo 3.4.: Pazarlama ve Satış Departmanlarının Konumları Açısından Ticari Araç Firmalarının Belirgin Özellikleri

WV	• VW genel müdürünün altında 3 adet departman bulunur: Bunlar pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler olarak sıralanmaktadır. • Satış departmanı doğrudan müşteri teması kurmamakta, bunu bayiler üzerinden yürütmektedir. Bunun nedeni ise aylık satışların çok fazla olması ve merkezin her bir müşteriyle çok fazla ilgilenemeyeceğini düşünmesidir. Bire bir iletişimi ve teması bayiler sağlamaktadır. Satış bayilerin performanslarını takip etmektedir. • Pazarlama departmanı diğer markalardan farklı olarak bütün VW Ticari markasının fiyatlandırması, hangi ürünün ne içerikle, ne kadar miktarda (klima, abs, koltuk tipi) piyasa sürülmesi üzerine çalışmaktadır. • Pazarlama departmanı bünyesinde ürün şefi, ürün sorumlusu ve sorumlu yardımcıları,reklam ve halkla ilişkiler şefi (basınla olan ilişkiler, lansman, sunum), organizasyon şefi (fuarlar, Türsab yemekleri, tanıtım yemekleri) bulunmaktadır. Burada farklı olan ürün şeflerinin görevleridir.
Temsa	• Önceden satış pazarlama bir tek departman iken Ekim 2005'den itibaren iki departman ayrılmıştır. • Pazarlama departmanı daha genel, uzun dönemli stratejilerle ilgilenirken, satış daha günlük sonuçlarla ilgilenmektedir. • Pazarlama departmanı günlük, haftalık ve aylık satış raporlarını satış departmanından alarak rakiplerle karşılaştırır ve aylık performans çizelgeleri ortaya çıkarır. Örneğin belli bir segmentte kötüye gidiş varsa pazarlama devreye girmektedir. • Satış departmanı bayiileri koordine ettiği gibi, önemli müşterilerle de bire bir ilişkiyi kurmuştur. Bazı müşterilerle ilişkiyi merkez yönetir.
Mercedes Benz	• Pazarlama ve satış direktörlüğü adı altında ürün gruplarına göre otobüs ve minibüs, kamyon ve binek araç olarak bir ayırım yapılmaktadır. Bunların her birinin müdürleri bulunmaktadır. Pazarlama ve satış birimleri ise bu müdürlüğün içinde ayrı ayrı yer almaktadır. • Fiyat tespitini ve indirim oranlarının belirlenmesini satış departmanı üstlenmiştir. Pazarlama departmanı iletişim kanallarını organize etmektedir.
Isuzu	• Daha yalın bir yönetim yapısı sözkonusudur. Genel müdürlüğe bağlı 10 adet alt müdürlük bulunmaktadır. Müdürlerin altlarında, şefler, onların altında ise uzmanlar ve uzman yardımcıları bulunmaktadır. Pazarlama ve satış departmanları da bu 10 müdürlükten iki tanesini oluşturmaktadır. • Satışın birinci görevi sene başında belirtilen hedeflere hem satış adedi olarak hem de ciro olarak ulaşmaktır. Bu amaçla bayiileri ziyaret ederek, müşterilerle teması sağlamaktadır.
Renault	• 2003 yılına kadar ticari araçlar olarak ayrı bir yapılanma söz konusu değildir. 2003 yılında alınan kararla ticari araç tamamen binek araçtan ayrılmıştır. Pazarlama ve satış ticari araçta ayrı iki bölümdür. • Satış müşterileriyle bire bir ilişki kurmayı tercih eder. Özellikle iyi müşterilerin bayiilerle değil merkezle koordinasyonu sağlanır.

3.7.1.2. Pazarlama Stratejileri Yönetimi ve SWOT Analizi

Her bir firma pazardan daha fazla karlılık sağlayabilmek için aynı anda farklı segmentlerde farklı stratejiler uygulamaktadır. Örneğin Mercedes firması otobüste pazar lideri iken, minibüste fiyatını yüksek tutmakta ve yanlızca belli müşteriye seslenmektedir. Bu onun için daha karlı bir yöntemdir, ancak satışta ilk üçe girememektedir. Kısaca bazı firmaların her zaman pazarda lider olmak gibi bir kaygıları yoktur. Bazılarının amacı yalnızca karlılığını yüksekte tutmak olabilmektedir.

Segmentler kendi aralarında incelenirse otobüste Mercedes açık ara önde olup piyasa lideri stratejisiyle pazara otobüs konusunda yön vermektedir. Diğer firmalar ise yurt dışına yaptıkları ihracatla ikincilik için yarışmakta ve Mercedes-Benz firmasının arkasında yerlerini almaktadır. 27 kişi yolcu kapasiteli midibüs sektöründe daha kıran kırana bir rekabet söz konusudur. Her ticari araç firması pazarda segmentasyona gitmeden her türlü müşteriyi hedef alarak pazarlama stratejileri geliştirmektedir. Ürünlerin dıştan birbirine benzemesi; satış için var olan müşteri ilişkilerini, fiyat indirimlerini ve araç kullanım maliyetlerini ön plana çıkarmaktadır. Zaten her sene bu segmentte pazar liderinin değişmesi yarışın çekişmeli olduğunun bir göstergesidir. Tüm firmalar bu pazardan daha fazla pay alabilmek için her türlü pazarlama unsurunu kullanmaktadırlar. Minibüs olarak kabul edilen 17 kişi kapasiteli araç segmentinde ise çok daha farklı bir durum söz konusudur. Pazar segmentasyonunun geçerli olduğu bu kategoriyi kişi sayısından farklı olarak ekonomiklik açısından da iki ayrı alt segmente ayırabiliriz. Bunlardan birincisi daha ekonomik araçların yer aldığı, ancak konforun düşük olduğu Renault, Citroen, Fiat, Ford, Opel ve Karsan gibi firmaların bulunduğu bölümdür. Diğeri ise fiyatların ve kalitenin yüksek olduğu, rekabetin Mercedes ve VW arasında yaşandığı bir başka alt segmenttir. Personel ve okul taşımacılığı yapan firmalar gelirlerinin kısıtlı olması ve hizmet verdikleri müşterilerin şehir içinde fazla konforu aramaması sebebiyle, ucuz olarak kabul edilen alt segmente daha fazla talep göstermektedir. Bu müşteriler fiyata duyarlı olup, indirim ve promosyonları sürekli takip etmekte ve araç kullanım ve servis maliyetlerini sürekli karşılaştırıp hesaplamaktadırlar. Diğer taraftan VW ve Mercedes turizm taşımacılarına ve daha büyük beklentilere sahip personel ve okul taşımacılığı firmalarına dönük pazarlama stratejileri geliştirmektedir. Sonuçta

pazarda satışların daha fazla yaşandığı alt segment daha ucuz bölümdür. Bu yüzden VW ve Mercedes hem karlılıklarından taviz vermemek hem de imajlarına zarar getirmemek kaygısıyla minibüs sektöründe ilk sıralarda yer alamamaktadırlar. Burada pazar hakimiyeti ucuz araçlarıyla Ford ve Renault'dadır.

Firmaların uygulamış oldukları pazarlama stratejileri pazar paylarına, imajlarına, ürünlerinin fiyatlarına ve kalitesine, hitap ettikleri müşteriye ve rakiplerine göre değişmektedir. Ancak her birinin kendine göre üstün ve eksik özellikleri bulunmaktadır. Derinlemesine mülakatta müşterinin kendilerini neden seçtikleri sorulmuş, bu sorunun cevabı da firmaların sahip olduklarını ifade ettikleri üstün özellikleri ile örtüşmüştür. Ticari araç firmaları pazarlama karmasını daha iyi oluşturabilmek ve müşteri ilişkileri yönetimi sağlayabilmek için zaten sürekli kendi kendilerine SWOT analizlerini gerçekleştirmektedirler. Önemli olan üstün gördükleri özelliklerin müşteri gözünde de değerli olabilmesidir. Tablo 3.5 her bir firmanın üstün ve eksik gördüğü özellikleri içermektedir.

Tablo 3.5.: Ticari Araç Firmalarının Güçlü ve Zayıf Yönleri

	Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
VW	• Müşterinin VW seçmesindeki ana sebep ürünün rakiplerine göre üstün özellikleridir. • VW markasının dünyada hem binek hem de ticari araç müşterilerine vermiş olduğu güven • VDF, DOD gibi Doğuş bünyesine bağlı kuruluşlar müşteriye destek olmaktadır	• Araçlarının fiyatları pazarda bulunan diğer firmalara göre fazla kalmaktadır • Doğuş grubu Türkiye'de üretmediği için üretimle ilgili olan geri beslemeler rakiplere göre çok daha yavaş cevaplandırılmaktadır.
Temsa	• Sabancı grubunun desteği • Ürünlerin hem fiyat hem de kullanım açısından ekonomik oluşu • Yaygın bayii ağı • Türkiye'de üretim	• Müşteride imaj uyandıracak bir logonun bulunmayışı • Call center'ın yanlızca servis için kullanılması • Bayilerin bazı coğrafi bölgelerde yetersiz olması
Mercedes	• Ürünün kalitesi, dizaynı, güvenliği ve markanın getirmiş olduğu imaj • Otobüste dünyada en büyük ve en çok satış yapan pazar lideri marka olmasından kaynaklanan tecrübe • Türkiye'de modern üretim	• Pazar ihtiyacı olan 27 kişilik aracı mevcut değildir. • Şirket içerisinde varolan bürokrasiden dolayı müşterinin taleplerinde gecikmeler yaşanmaktadır.
Isuzu	• Japon Isuzu markasının dizel motor üretiminde dünya lideri olması	• Ürünlerinin yanlızca midibüsle sınırlı olması

	• Japon kökenli araçların Türkiye şartlarında yine burada üretilmesi	
Renault	• Ürünün fiyatı ve kullanımındaki ekonomisi • Yaygın servis ağı ve bayii • İkinci el değeri • Markanın Türkiye'deki gücü	• Markanın imajının ticari araçta şu an yetersiz oluşu • Pazarda yeni oyuncu oluşu • Ticari araç kavramı yönetim olarak binek araçtan yeni ayırmış olması

Her bir firma ticari araçta kendileri için farklı konumlandırma tanımlamaları yapmaktadır. Örneğin Renault; kendini müşteriye yakın, güven veren ticaretin içinde dost bir marka olarak tanımlarken Mercedes kendini; sahibine kazandıran, ve yaptığı yatırımı değerli kıldıran ürünler sunan bir firma olarak konumlandırmaktadır. Temsa kendini Türkiye şartlarına en uygun ve en ekonomik araçlar üreten firma olarak lanse ederken, Isuzu dayanıklılığını ön plana çıkarmakta, VW ise kendini, kalitesine göre ucuz araçlar üreten firma olarak adlandırmaktadır.

Tüm firmalar birbirini ve pazarı takip ettiğinden dolayı pazarda var olan tehditler ve fırsatlar konusunda birbirine yakın cevaplar alınmıştır. Bunlar maddelenirse aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir. Var olan tehditler ise şunlardır.

1. Hava yolu ulaşımında fiyatların düşmesi ile şehirler arası kara taşımacılığının azalması. Her ne kadar tez kapsamında şehirler arası yolcu taşımacılığı yapan firmalar incelenmese de, şehir içi ve şehirler arası yolcu taşımacılığı yapan firmalar arasında bir bağ sözkonusudur. Örneğin şehirler arası yolcu taşımacılığı yapan firmaların elindeki 2. el araçlar personel ve turizm taşımacılığı yapan firmalar tarafından satın alınmaktadır. Ayrıca şehirler arası kara taşımacılığının azalması, bu alanda faaliyet gösteren firmaların araçları ile birlikte özellikle İstanbul'da ve Antalya'da turizm taşımacılığına yönelmesine neden olmaktadır. Bu da bu alanda rekabeti artırmaktadır.
2. Turizm sektörünün çok dalgalı seyretmesinden dolayı, müşterilerin büyük yatırım kararları almaktan çekinmesi
3. Şehir içi ulaşımda metro ağının gelişmesiyle personel taşımacılık sektörünün azalacağına dair tahminler
4. En büyük maliyet kalemi olan motorin birim fiyatlarının gelirlere göre çok daha hızlı artışının önlenememesi

5. Personel, öğrenci ve turizm taşımacılığı yapan firmaların arasındaki rekabetin çok fazla artmasından dolayı, gelirlerinin çok azalması
6. Müşterileri cezbetmek için ticari araç firmalarının eskiye göre daha fazla fiyat indirimlerine başvurmak zorunda kalması

Pazarda varolan fırsatlar ise aslında bu yukarıda sayılan tehditlerin sonucunda geliştirilen çözüm önerileridir.

1. Uçakların şehirlerarası taşımacılıkta söz sahibi olmasıyla, havaalanı transferlerinin artması
2. Ulaşım ihtiyaçlarının şehirlerarası çok lüks otobüslerden, daha küçük ve az kişi kapasiteli araçlara kayması.
3. 18, 27 ve 46 kişi kapasiteli araçlar dışında daha esnek, farklı kapasitede araçların üretilerek farklı bir talebin canlandırılması
4. Turizme destek olunarak, yabancı turist sayısında hedeflerin tutturulması

3.7.1.3. Rakip ve Fiyat Analizi

Her ne kadar müşteriye daha fazla odaklanmanın sonucunda rakiplerin takibinin önemi kalmaz, müşteri diğer alternatifleri bu durumda değerlendirmez **(Alajoutsijarvi ve Tikkanen, 2002)** şeklinde bir takım tezler bulunsa da, en azından bu sektör için bu durum geçerli değildir. Mercedes'in otobüs segmentindeki geçilmez üstünlüğü ve tekeli dışında tüm diğer alanlarda rekabet acımasızca sürmektedir. Müşteri kullandığı üründen memnun kalsa bile, mutlaka diğer firmalarla da bağlarını koparmamakta, sadece fiyat alarak piyasanın durumunu görmek istemektedir. Böyle bir ortamda firmalar var olan ve potansiyel olarak adlandırdıkları müşterilerine odaklandıkları kadar rakiplerinin de neler yaptıklarını göz ucuyla takip etmektedir. Rakip firmaların ürünlerinin fabrikaya alınıp incelenmesi, yakıt testlerinin yapılması ve rakip firmalardan da ürün alan kendi müşterilerine araçla ilgili düşüncelerini sormaları aslında bu çalışmaların ne kadar profesyonelce yapıldığının bir göstergesidir.

Fiyat belirlemeleri maliyet unsurunun yanı sıra, kriz zamanlarının getirmiş olduğu baskı, model değişmesinden kaynaklanan stokların birikmesi ve rakiplerin yapmış olduğu promosyonlara göre de düzenlenmektedir. Yine bu kriterlere göre zaman zaman indirim kararları alınmaktadır. Dönemsel indirimleri tercih etmeyen firma

yoktur, ancak önemli olan bu indirim oranının miktarı, zamanı ve süresidir. İndirimler ilk kez alım yapan müşteriyi cezbederken, indirimden önce daha fazla ücretle o ürünü satın alan müşterilerin ise firmaya olan güvenlerini yıkmaktadır. İndirimler rekabetin yaşandığı sektörde hızlı satışlara neden olmaktadır, ancak bu yalnızca fiyata duyarlı müşterileri çekmektedir. Ancak pazarda bu indirimler sayesinde bir ticari araç firmasıyla tanışan, daha sonra da bu firmadan alımlarını sürdüren firmaların varlığı da yadsınamaz. Aslında potansiyel müşteri kavramı da rakip analizinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Firmalar potansiyel müşteriyi; o ana kadar rakip firmaları bir takım nedenlerle tercih etmiş, ancak gelecekte ikna edilebilmesi mümkün olan müşteri olarak nitelendirmektedirler. Müşterilerin diğer firmaları tercih etmesindeki sebep ürünle ilgiliyse üretimle, iletişimle ilgiliyse bayii ile, servis ile ilgiliyse de servis departmanlarıyla geri beslemeler yapılır. Aslında rakip analizleri gerçekten geniş perspektifte incelenmesi gereken bir konudur. Tablo 3.6'da ticari araç firmaların kendilerine rakip gördükleri firmalar ve bu rekabette başarılı olmak için ne gibi çalışmalar yaptıkları verilmektedir.

Tablo 3.6.: Ticari Araç Firmalarının Rakipleri ve Rekabet Stratejileri

Firma	**Rakipleri**	**Rekabet Stratejileri**
VW	1. Ford 2. Renault 3. Mercedes	1. VW ürün ve fiyat konumlandırması olarak Ford, Fiat ve Renault'un üstünde ve Mercedes'in altındadır. 2. Ürün fiyatını belirlerken alt segmentteki grupla çok kopmamaya Mercedes'le olan farkında kapanmamasına dikkat eder. Zaman zaman fiyat indirimlerinden yararlanır.
Temsa	1. Isuzu 2. Otokar 3. Iveco	1. Müşterilerin diğer firmaları seçmesindeki ana sebep araştırılmış ve sonuç olarak, rakiplerin yapmış olduğu özellikle promosyon ya da potansiyel müşteriyi çekmeye yönelik fiyat indirimlerinin olduğu tespit edilmiştir. 2. Bu nedenle reklam kampanyaları başlatmıştır. Fiyatta dönemsel indirimleri değil sürekli indirimleri tercih etmektedir. 3. Potansiyel müşterileri sisteme dahil edebilmek için bayiilere baskı yapılmaktadır.
Mercedes		1. Uygulanan indirimler rakiplerin yapmış olduğu indirimlere göre değil, satışın azalmasına göre ya da kriz zamanlarının baskısına göre yapılmaktadır. Rakiplerin yapmış olduğu dönemsel indirimlerden satışlar fazla etkilenmemektedir. 2. Model yenilemelerini rakip firmalar yeni modellerini çıkardıktan sonra yaparak piyasaki en üstün ürünün kendileri olduğunu ispatlamaya çalışmaktadır.

Isuzu	1.Temsa 2.Otokar 3.Iveco	1.Yeni modeller sürekli pazarda rakiplerin yeni ürün çıkarmasından önce piyasaya sürülür, böylece piyasada öncü firma olması amaçlanır. 2.Rakip araçlar fabrikaya alınır, her türlü testlerden geçirilerek üstün ve eksik yönleri tespit edilir. 3. Pazarın hareketlendiği dönemlerde kısa süreli indirimler yapar.
Renault	1. Ford 2. VW 3. Fiat	1. Fiyat indirimlerinde öncü olmaya çalışmaktadır. 2. Rakiplerin ürünleriyle birbirine çok yakın olduğu için farkın fiyatta ve serviste olduğunu düşünmektedir.

3.7.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve MİY Uygulamaları

Müşteri ile olan ilişkileri her ne kadar pazarlama departmanlarının yürüttüğü gibi bir önyargıya sahip olunsa da esasında bu sektörde bu görevi satış departmanları üstlenmiştir. Satış departmanları müşteri ile ilişkilerini yönetirken bayiiler üzerinden de satışı gerçekleştirmektedir. Firmaların merkezleri aslında üretimi ya da ithalatı yapan yerlerdir. Satış ve dağıtım bayiilerin görevidir. Satış departmanları ise bu bayiileri koordine etmekten sorumludur. Ancak firmaların merkezinde bulunan satış departmanları önemli müşterilerle olan temasları da sağlarlar. Yanlızca VW grubu tüm ilişki yönetimini bayiilere bıraktığını söylese de, o bile önemli alım yapmış ya da yapacak müşterilerle temas halindedir. Bayiler ise diğer tüm müşterilerle temas halindedir ancak müşterilerle olan satış ilişkilerindeki aşamaları merkezleriyle paylaşmaktadır. Bayililikler verilirken coğrafi bölgeler göz önünde bulundurulmaktadır. Farklı firmalarda farklı sayıda bayii Türkiye çapında hizmet göstermektedir. Bayii sayısı ve dağılımını merkez, stratejilerine uygun olarak kendi belirler. Burada yaşanan handikap aynı firmaya ait bayiilerin birbirine rakip olabilmesi ve müşterinin markaya olan güveninin zedelenip rakip firmaları tercih etmesi ihtimalidir. Birbiriyle aynı ürün satışı için fiyatta rekabetçi olan bayiileri esasında merkez kontrol altına alamamaktadır. Ancak zamanla farklı firmalarda coğrafi esasların sıkı bir şekilde uygulanması gibi farklı önlemler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bazı firmalar ise bu rekabeti piyasanın bir zorunluluğu olarak kabul etmektedir.

Genel hatlarıyla her firmada satış ve pazarlama departmanları bulunmakta ve bunların desteğiyle bayiiler aracılığıyla ürünler müşterilere ulaşmaktadır. Farklılıklar ise ayrıntılarda ortaya çıkmaktadır. Bazı şirketlerde merkez satış sorumluları önemli müşterilerle daha fazla temasta iken, bazılarında bayiiler daha etkin olmaktadır. Bazı

firmalarda eş zamanlı veritabanlarından faydalanarak MİY uygulamaları yapılırken, bazılarında ise yüz yüze görüşmeler ve bire bir ilişkiler daha fazla kullanılmaktadır. Aslında bakıldığında sektör müşteri ilişkileri yönetimi esaslarının şart olduğu bir konumdadır. Çünkü ürünler birbirine benzemektedir, firmalar arasındaki farklılıklar fiyatlardan ve ilişki pazarlamasından kaynaklanmaktadır. Tablo 3.7'de her bir firmanın kendine özgü gerçekleştirdiği MİY uygulamaları incelenerek, birbirleri ile karşılaştırma imkanı doğacaktır.

Tablo 3.7.: Ticari Araç Firmalarının MİY Uygulamaları

Volkswagen • Bayilerle koordinasyonu merkez sağlamaya çalışmaktadır. Bunun için coğrafi konumlandırmaya göre dağılmış olan bayiler, merkezdeki satış elemanlarına bağlıdır. • Bayilerin kendi aralarında rekabetçi olması merkez tarafından tehdit edici bir unsur olarak görülmemektedir. Çünkü seçimini yapmış müşteri her şekilde VW markasını alacaktır. Farklı fiyatlar alması onun için bir avantajdır. • VW ticari müşteri ile temasta ve ilişkilerin sürdürülmesinde bayileri etkin bir şekilde kullanmaktadır. Merkez ancak alımlar çok büyükse, ya da bayinin talebinde devreye girmeyi tercih etmektedir. Bunun nedeni merkezin tek tek ayda 3500 olan satışı ve daha fazla müşteri temasını kontrol edemeyeceğini düşünmesidir. Bu şekilde hantal bir yapının oluşturulması engellenmiş olmaktadır. 5'li hatta 10'lu paketlerde dahi merkezde bulunan satışta çalışanlar ilgilenmemektedir. • Satış yapıldıktan sonra da müşteri ile temas kesilmez. Çünkü aynı sektörde çalışmaya devam edecek olan müşterinin gelecek de araç ihtiyacı olacaktır. Bunun bilincinde olan işletme yeni müşteri kazanmak için verdiği önemi varolan müşteriler için de göstermektedir. • Turkuaz adlı bir yazılım sistemi bulunmaktadır. Turkuaz denen sistemde şu ana kadar Doğuş Otomotiv'de satılmış olan tüm araçlar kayıtlıdır. Tam bir MİY uygulaması olmasa da geçmiş ile ilgili müşteri dataları mevcuttur.
Temsa • Bayiilerinin yanısıra merkez de satışlarda etkilidir. Temsa 5 adet ürün ya da daha fazlasını alacak müşterilerle bizzat kendi satış görevlileriyle ilgilenmektedir. Yapılan indirim oranını kendi belirlemekte ve yanlızca bir bayiye bu özel rakamdan vermesini sağlamaktadır. Böylece bayii rekabetinin de önüne geçmektedir. Bayiiler yönlendirme sonucu satış yapmaktadır • Bilgisayar ortamında bir MİY yazılım sistemi mevcuttur. Varolan müşterinin kaç tane, hangi segmentten, hangi bayiden, hangi temaslarla, ne kadara, kaç paraya aldığına rahatlıkla ulaşılabilmektedir. • Yeni bir müşteri kazanmanın Temsa'ya maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetinin altı kat daha fazla olduğu için birincil öncelik mevcut müşterilerin elde tutulmasıdır. • Varolan müşterinin yanısıra potansiyel müşteri kavramı da Temsa için çok önemlidir. Bayilere satış hedefinin yanısıra, ön potansiyel müşteri hedefi verilmektedir.

Mercedes Benz

- 22 adet bayiisi bulunmaktadır. Ancak merkez, müşteriler ile dirsek teması halindedir. Özellikle büyük alım yapan otobüs ve minibüs müşterileri satış birimi tarafından sıkça kontrol edilmektedir. Merkez satış biriminde çalışan elamanlar müşteri ile bire bir iletişimi de sağlamaktadırlar. Bunun yanısıra bayiide çalışan satış elemanları ile birlikte müşterileri ziyaretleri organize etmektedirler. Amaç bayiiyi müşteri ile olan ilişkilerinde yanlız bırakmamak ve müşteriye merkezin bayiilerle koordineli bir şekilde çalıştığı imajını verip, o güveni sağlamaktır.
- Filo demek en az 5'li adet satış demektir. Bunun için ise merkez satış birimi belli oranlarda iskontoları belirleyerek bu satışın fiyatını hazırlar. Filo satışlarıyla merkez kendi ilgilenir. Daha sonra ise müşteriyi en uygun bayiiye yönlendirir.
- Eskiden beri varolan müşteri bilgileri düzenlenerek 2003 yılından itibaren veritabanı haline getirip bir MIY yazılımı uygulaması haline getirilmiştir. Bu MIY'ın 2003 yılından beri uygulandığı anlamına gelmemesi gerekmemektedir. Mercedes'in kendi ilkeleri doğrultusunda aslında firma Müşteri İlişkileri Yönetimini en iyi şekilde uygulamaktadır. Bu yazılım programında kontak bilgileri, ünvanlar, yaptığı alımlar hakkında bilgi, hangi organizasyonlara katıldığı ve firma araç parkı gibi diğer firmalarda rastlanmayan geniş çaplı bilgiler bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında şu anda kullanılan tek profesyonel yazılımdır diyebiliriz.
- Başka firmaları tercih eden müşteriler de takip edilmektedir. Zaten otobüste farklı modellerin olmasının ve minibüste farklılaştırılma yapılma isteğinin ana sebebi bu potansiyel müşterileri çekebilmektir. Potansiyel müşteri aslında Mercedes almak istemektedir, ancak firmayı fazla tanımadığından ürünü çok maliyetli bulmaktadır. Ancak Mercedes'in uygun bir takım çözümleri de mevcuttur. Önemli olan onlara bunun anlatılmasıdır.
- Internet müşteri ilişkileri yönetiminde kullanılmaktadır. Diyalog adlı bir hizmet internette hizmete sunulmuştur. Buradan müşterilerden gelen talepler ve sorunlar değerlendirilir. Bunun arka yüzünde bulunan temsilci bir günden kısa bir sürede müşteriye cevap verir. Ancak ilerisi için farklı projeler düşünülmektedir.

Isuzu

- Çok alım yapan müşterilerle teması merkez yürütür. Müşteriler için özel fiyatlandırma sözkonusu iken bayiler için fiyatlar standarttır. Merkez özel müşterisine vermiş olduğu fiyattan bayiisine yönlendirir ve satışı gerçekleştirir. Merkez için önemli olan müşteridir. Eğer o müşteri önemli bir müşteri ise hangi bayiden olursa olsun, aynı rakamı alır.
- Yazılım açısından CRM programları mevcut değildir. Varolan tüm bilgiler dağınık bir durumda yeralmaktadır
- Potansiyel müşterilere özel indirimler uygulanmasa bile onlar için bir takım aksesuarlar standart paket fiyatına dahil verilmektedir. Ayrıca araç maliyeti ile ilgili inanışları yıkmak için bu tip müşterilere deneme araçları kullandırılmaktadır.

Renault

- Müşterilere özel fiyatlar merkez tarafından yapılmaktadır. Bu fiyat müşteriye özeldir. Daha sonra merkez o müşteriyi coğrafi açıdan yakın olan bayiiye yönlendirmektedir.
- Bayilerle merkez arasında bir veritabanı mevcuttur. Merkez tüm bilgileri görebilirken, bayii yalnızca kendisiyle ilgili bilgilere ulaşabilmektedir.
- Teklif almayıp rakip firmalardan alım yapan müşteriler takip edilmekte ve bunun nedenleri araştırılmaktadır. Eğer pazarlama ile ilgili bir sorun varsa, bir dahaki alımında, bu sorun giderilmiş olmaktadır.

Müşteri ile satıcı arasındaki ilişkiler değerlendirilirken mutlaka alıcı-satıcı arasında kuvvetli bağların olduğu firmalar vardır. Ancak başka bazı sektörlerde olduğu gibi stratejik ortaklık gibi kavramlardan söz etmek yanlış olacaktır. Geniş bir müşteri dağılımı olan ticari araç firmaları aslında birbirleri ile rakip olan firmalara araç satmaktadır. Bu müşterilerin birkaçı ile stratejik ortaklık yapıp, diğerleri ile yapılmaması olanaksızdır. Bu yüzden ilişkilerin boyutu belli bir aşamayı geçemez.

3.7.1.5. Müşterileri Tanımlama ve Pazar Bölümlendirme

Daha önce bahsedildiği gibi, yolcu taşımacılığında 3 ana ürün gamı bulunmaktadır. Bunlar 46 kişilik otobüs, 27 kişilik midibüs ve 17 kişilik minibüstür. 46 kişilikte ve 27 kişilik araçlarda alt segmentler söz konusu değilken, 17 kişilik minibüs kategorisi iki alt segmente ayrılmaktadır. Birincisinde Renault, Fiat, Citroen ve Ford gibi daha ucuz ürün satan firmalar yer alırken, diğerinde ise Mercedes ve VW gibi fiyatı nispeten bunlara göre daha yüksek araçlar bulunmaktadır. Ticari araç firmaları da ürünlerini bu pazarda bir yerde konumlandırmaya çalışırlar. Öncelikle ticari araç firmaları ürünün hangi tip müşteriye daha uygun olacağına karar vermelidir. Turizm, öğrenci ve personel taşımacılığında kullanılan araçlardan beklentiler farklıdır. Örneğin personel taşımacılığında ekonomi, turizm taşımacılığında konfor, öğrenci taşımacılığında ise güvenlik ön plandadır. Ürünün özelliklerine ve var olan pazar bölümlendirilmesine göre, firmanın ürününün hitap ettiği müşteri kitlesi tespit edilir. Bu bölüm tüm pazarın ve müşterilerin bölümlendirilmesi ile ilgili olan genel uygulamadır.

Bir de var olan müşteriler arasında yapılan bir segmentasyondan söz edilebilir. Tüm müşteriler firmalar için değerlidir. Ama bazı müşteriler daha çok alım yaparak, o firmanın karlılığına önemli katkılarda bulunurlar. Pareto analizi; yani "bir firmanın karlılığının %80'ini müşterilerinin %20'si sağlar" prensibi geçerli olduğuna göre bu azınlık kısma bir takım ayrıcalıklar sağlanmalıdır. İşte bu müşteri kitlesi için "iyi müşteri" ya da "en iyi müşteri" tanımı yapılmaktadır. Burada yanlış anlaşılmaması gereken nokta firmalar açısından kötü müşteri şeklinde bir tanımlamanın olmadığıdır. Her ne kadar literatürde karsız müşterilerin varlığından satıcı firmaların kurtulması gerektiğine dair tezler olsa da, bu sektörde uygulamada ticari araç

firmalarının var olan ilişkilerini bitirdiği ya da imaj dolayısıyla başlamak istemedikleri bir ilişki söz konusu olmamıştır. Ticari araç firmaları var olan tüm ilişkilerini sürdürmek istemekte ve gelen tüm talepleri değerlendirebileceklerini belirtmektedirler. En iyi müşteri kavramı tüm firmalarda mevcuttur. Ancak farklılıklar bu müşteri kavramının tanımından ve bunlara uygulanan kolaylıklardan ortaya çıkmaktadır. Olabilecek indirimlerden başka bir takım imkanlar sunan firmalar da mevcuttur. Tablo 3.8'de firmalar tarafından tanımlanan farklı en iyi müşteri kavramları ve bu müşterilere uygulanan kolaylıklar üzerinde durulmaktadır.

Tablo 3.8.: Ticari Araç Firmalarında En İyi Müşteri Tanımı

En İyi Müşteri Tanımı	**En İyi Müşteriye Uygulanan Hizmetler**
VW Aylık satış rakamları çok büyük olduğundan aslında pareto analizinin bu işletme için geçerli olduğunu söylemek yanlış olur. Onun için tüm müşteriler değerlidir. Müşterileri arasında çok fazla ayrım yapmasa bile çok büyük alım yapanlar bu tanımın içersine girmektedir.	Merkezin yapamadığı en iyi müşteri ayrımını aslında bayiiler daha iyi uygulayabilmektedir. Kimin ne kadarlık potansiyel alım yapabileceğini gören bayii merkezin desteğiyle sadece çok küçük puanlarda indirimler sağlamaktadır. Bunun dışında bu tip müşterilere yeni çıkan deneme araçları verilmekte ve VW merkezin ya da bayiilerin düzenlemiş oldukları organizasyonlara davetler gönderilmektedir.
Temsa Kendilerinden çok alım yapanlar dışında sektörde etkili olan hatta kendisinden alım yapma ihtimalinin olmadığı ama saygın kişileri de bu gruba dahil etmektedir. (Ulusoy hiçbir zaman Temsa ürünü kullanmaz ama en iyi müşteri tanımı içinde mutlaka vardır)	Bu tip müşterilere çok büyük alımlarda yapılan iskontolar dışında, talep edilen yeni çıkacak araçlarda öncelik tanıma, özel sadece o firma yetkililerine geziler tertip etme, deneme otobüsleri verme, özel günlerde tebrikler gönderme gibi uygulamalardan yararlanılması sağlanmaktadır
Mercedes En iyi müşteri tanımı kriterlerinden en önemlileri, yıllardır düzenli alım yapma, araç parkında Mercedes'i daha çok tercih etme, firmanın araç parkurunun büyüklüğü ve piyasayı etkileme sayılabilir.	Bu tip müşteriye kendini değerli olduğunu hissettirecek özel uygulamalar yapılır. Örneğin İstanbul'da yapılacak F1 yarışında 30 bilet en iyi müşteri olarak tanımlanan müşterilere dağıtılacaktır. Merkezden belli iskontoların yanısıra, yurtiçi yurtdışı gezilere davet etme ya da farklı organizasyonlara çağırma gibi etkinliklikler sayılabilir.
Isuzu Adet olarak yüksek miktarlarda Isuzu marka ürün alım yapanlarla, sektördeki fikir liderleri, ya da Isuzu ürünü almasa bile piyasaya yön veren firmalar ve	Özel indirimlerle, kendilerine yapılan ziyaretlerle, satış sonrasında sunulmuş olan bir takım avantajlarla ve de özel yapılan gecelere davetlerle en iyi müşteri tanımına giren müşterilerin farklı

Anadolu grubuna bağlı diğer firmalarla çalışan taşeronlar girmektedir	olduğunu hissetmesi sağlanır.
Renault En iyi müşteri tanımı yanlızca çok alım yapanlarla sınırlandırılmıştır. Bunun dışında daha alım yapmamış ancak aynı ürün segmentinden onlarca rakip ürünü parkurunda bulunduran potansiyel müşteriler de bu tanımın içine girer.	Bunlara merkezden önemli indirimler sağlanır. Bu tip müşterilerin hangi bayiiden alım yaptıkları önemli değildir. Asıl önemli olan merkezden iskontolu mal almalarıdır.

3.7.1.6. Müşteri ile İlişki Kurulması, İlişkinin Başlaması ve Geliştirilmesi

Ticari araç firmaları için önemli olan potansiyel müşterilerle ilk temasın sağlanmasıdır. İlk temas için talep genelde büyük müşterilerden gelmez. Bunun için firmalar bayiileri aracılığıyla potansiyel müşterilere ulaşmak için daha etkin yollar izlemeyi tercih etmelidir. İlk temas farklı yollarla sağlanabilir. İlk temasın sağlanmasında aslında iletişim kanallarının önemli payı bulunmaktadır. Ancak satışın olabilmesi için ticari araç sektöründe yanlızca reklam ve promosyonlar yetmez. Satış müdürlerinin, elemanlarının ve bire bir ilişkinin önemi burada çok büyüktür. İlişki kurulmasından sonra ise ticari araç firmaları karşı tarafı tanımaya yönelik sorgulamalar gerçekleştirir. Karar vereni, bu kararın verilmesinde kimlerin etkili olduğunu, araç satın alım ihtiyacının nasıl doğduğunu ve bunu kimlerin belirlediğini tespit eder. Daha ileriki bölümlerde görüleceği gibi personel, turizm ve öğrenci taşımacılığı yapan firmalarda karar verici genelde şirket sahipleridir. Bundan sonra ise ticari araç firmaları kendine özgü yöntemlerle ilişkiye devam eder.

VW bayiileri aracılığıyla var olan ve potansiyel müşterilere ulaşmaya çalışır. Bunun yanı sıra pazarlama departmanının organize ettiği fuar organizasyonları ilk temas açısından çok önemlidir. Ayrıca yine ilişkiye başlanması açısından İstanbul ve Antalya Taşımacılar Birliği kapsamında? yapılan toplantılar çok önemlidir. Böylece büyük müşterilerin ilgisi VW ürünlerine çekilmiş olur. Özellikle ürünlere karşı ilgisi olan ancak iletişim imkanı bulamayan müşterilerle böylece ilk görüşmeler başlamış olur. Ancak önemli olan bunun devamının sağlanabilmesidir. İlişkiye başlandığında ise müşteriyi elde tutma konusunda satış temsilcileri tam yetkilidir. Merkezden her türlü destek alınır. Gerektiğinde birlikte müşteri ziyaretleri tertip edilir. İlişkinin her aşamasında müşterinin potansiyeli ya da talebi büyük ise merkeze bildirilir. Diğer tüm adımları bayii kendisi organize eder. Satış yapıldıktan sonra da müşteri ile temas

kesilmez. Çünkü aynı sektörde çalışmaya devam edecek olan müşterinin gelecekte de araç ihtiyacı olacaktır. Bunun bilincinde olan işletme yeni müşteri kazanmak için verdiği önemi var olan müşteriler için de göstermektedir. Pazarlama araştırmaları aracılığyla VW kullanan bir firmanın daha sonradan başka bir markayı tercih etmeye başlamasının sebepleri araştırılır. Özellikle Doğuş Ticari Araç ya da onun bayi ağıyla ilgili bir hata söz konusu ise bu en kısa sürede düzeltmeye çalışılır.

Temsa diğer firmalardan farklı olarak firma sahiplerinin yanı sıra, firmada o araçları işleten, yönlendiren kişileri de etkilemeyi amaçlamaktadır. Bunlar genelde işletme müdürleri olmaktadır. Çünkü bu konumdaki kişiler verdiği direktiflerle işletme sahiplerine ya da yönetim kurullarına araç alımında yönlendirmelerde bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı davetlere onların da katılımının sağlanmasına çalışılmaktadır. Ayrıca Temsa firması her ay bayiilerine yeni potansiyel müşterilerin sisteme girilmesini şart koymuştur. Yeni müşterinin kazanılması için şu adımları bayiilerine uygulattırmaktadır:

1. Temas kurulan müşterinin telefon ve adının sisteme dahil edilmesi
2. Bu müşteri ile temas sağlayarak bu bilgilerin doğruluğunun sağlanması
3. Bu müşterinin ortak veritabanına kaydı
4. Ne kadar sıcak bir müşteri olduğunun tespiti. (ne oranda alım yapıyor, önceden ne sıklıkta alım yapmış, gelecek potansiyelinin /alım miktarının tespiti, vb.)
5. Temasın kuvvetlendirilmesi amacıyla merkezden bir çalışanla ziyaretler yapılması
6. Müşteriyi fabrika gezilerine, yemeklere, iftarlara çağırma.

Mercedes'de müşteri ile olan ilişkileri satış departmanı yürütmektedir. Müşterilerle ilk teması sağlayan, yani müşterileri tanıyan, onların verilerini takip eden satış birimidir. Esasında pazardaki tüm müşteriler ve oyuncular Mercedes'i ve ürünlerini çok iyi bilmektedir. Aslında birçok firma Mercedes satın almak da istemektedir, ancak firmayı fazla tanımadığından ürünlerini çok yüksek fiyatlı bulmaktadır. Ancak Mercedes'in bu konuda uygun bir takım çözümleri de mevcuttur. Önemli olan müşterilere bunun anlatılmasıdır. Satış departmanının görevi bu müşterileri tespit ederek kafalarda oluşan fiyatla ilgili bazı önyargıları yıkmaktır ve onlara en uygun

çözümleri sunmaktır. Ama sanıldığı gibi Mercedes'de "biz müşterinin ayağına gitmeyiz, onlar gelsin" felsefesi yoktur.

Isuzu merkez, müşterilerin satın alma aşamasındaki her adımı incelemektedir. Öncelikle bayiiye gelen talep merkeze de yansıtılır. Özellikle bu süreç yapılacak alım büyükse hemen merkeze yansır ve ilişkiyi merkez devam ettirir. Eğer satın alma hacmi küçükse merkez gözetiminde satın alma süreci bayii aracılığıyla sürdürülür. Talep eden firmanın bilgileri merkeze bildirilir. Bu müşterinin potansiyeline göre bir fiyat tespit edilir. Firmayla görüşmeler sürerken, merkez de bayii ile sürekli temasa geçer. Bu temas esnasında, sürecin nasıl işlediği, herhangi bir problemin olup olmadığı, takasın olanakları, kredi durumunun ne olduğu sorgulanır. Kısaca merkez bayiiyi zorlayarak müşterinin takibini sağlamaktadır.

Son olarak Renault ise pazardan daha fazla pay almak ve yeni müşteriler elde etmek amacıyla farklı yollar izlemektedir. Ticari araç fiyatlarının uygun olması aslında birçok müşterinin ilk temas talebini beraberinde getirmektedir. Bunun dışında kendi segmentindeki rakip ürünleri kullanan firmalara yönelik özel çalışmalar yapılmaktadır. Özellikle Türkiye'de yaygın bayii, servis ve yedek parça ağının geniş olması bu müşterileri cezbetmek açısından önemli bir avantaj olmaktadır. Hem bayiiler aracılığıyla, hem de merkez aracılığıyla ilk temasları sağlayamaya çalışır. Ancak önemli müşterilerde merkez mutlaka devreye girmektedir.

3.7.1.7. İletişim Kanalları

Rekabetin yaşandığı bu piyasada hem var olan müşteriyi tutmak hem de yeni müşteriler kazanmak açısından iletişim kanallarının etkin kullanılması şarttır. Firmalarda farklı iletişim kanalları kullanılsa da bazıları hepsi tarafından ortak kullanılmaktadır. Bu konu iki kısımda incelenecektir. Birincisi ortak kullanılan iletişim kanalları ve diğeri de firmalara özel iletişim kanallarıdır. Farklı iletişim kanalları Tablo 3.9'da görülmektedir. Ortak olarak kullanılanlar ise aşağıda sıralanmaktadır.

1. Sektörel dergiler: Müşterilere düzenli olarak postalanan ve takip edilen ISTAB (İstanbul Taşımacılar Birliği Dergisi), Ulaştırma, Taşımacılık gibi aylık dergilere mutlaka ilan verilmektedir. Bu sayede hedef müşterilere en hızlı şekilde ulaşılmaktadır.

2. Lansmanlar: Yeni çıkan ürünler mutlaka bir organizasyonla tanıtılmaktadır. Bu organizasyona sektörün ileri gelenleri, geniş araç parkuru olanlar, ve geçmişte alım müşteri firmaları çağrılmaktadır. Bu tip özel organizasyonlarda ürün tanıtılmakta ve aynı zamanda marka imajı da kuvvetlendirilmektedir.
3. Yemekler: Lansmanlar gibi sektörün önde gelenleri ve müşteriler çağrılarak bir buluşma sağlanır. Böyle yemeklerin özel amaçları olmamakla birlikte, insanlar bir araya getirilir. Sektörün sorunları, ürünlerle ilgili eleştirler dinlenir. Aslında bu tip yemekler ileride bahsedileceği gibi firmaya olan güveni artırıcı unsurlardandır.
4. Sektörel Fuarlar: Bu tip fuarlarda her ne kadar satış olmasa da potansiyel müşterilerle tanışmak ve yeni ürünleri sergilemek açısından önemlidir.
5. Satış Elemanları: Aslında satış elemanları iletişim kanalı olarak sayılabileceği gibi iletişim kanalını destekleyen bir unsur olarak da görülebilir. Sektörün kendi özelliğinden kaynaklanan bir durum olarak, hiç bir müşteri gördüğü reklam sayesinde ya da katıldığı fuarda satın alım yapmamaktadır. Müşterinin firmaya karşı sahip olduğu izlenin, mutlaka satış elemanları ya da müdürleriyle desteklenmesi lazımdır. Ayrıca binek araçta olduğu gibi satın alım kararları bir günde sonuçlanmaz. Satış elemanları ile uzun süreli görüşmeler ve karşılıklı ziyaretler yaşanır. Bunlar dışında firmalara özel bir takım iletişim kanallarını Tablo 3.9'da sıralanmıştır.

Tablo 3.9.: Ticari Araç Firmalarının Kullandıkları İletişim Kanalları

VW • Fuarlar konusunda diğer firmalara göre çok hassas davranmaktadır. Ulaşım ihtiyacının olduğu her türlü yerel ve genel fuarda VW mutlaka yerini almaktadır. • Bayiilerle yöresel araç tanıtımları yapılmaktadır. Örneğin bir bayii herhangi bir yerde tanıtım amaçlı aracı sergilemek isteyebilir.(Bursa Otogarında) • VW binek aracını imajını kuvvetlendirici yönde, VW ticari araç da son kullanıcıya yönelik televizyon reklamlarını kullanmaktadır. • Turizm Derneği olan TURSAB'ın ana sponsorluğunu üstlenmiştir.
Temsa • Sektörel dergilerde özellikle slogana dayanan reklamlara önem verir. ("Mazotu koklar, yandan bakar" gibi. Bu sloganda amaç az yakıt kullanarak yüksek performansa sahip olduğunu göstermektir.) • Temsa, iletişim programlarının etkinliğini de düzenli olarak ölçmektedir. Ancak bunu post-testler yoluyla değil, iletişim çalışmaları ile ilgili olarak bayilerden bazı formlar vasıtasıyla geri dönüşler sağlanarak, çağrı merkezi aracılığıyla müşterinin hangi iletişim mecrası -örneğin hangi gazete, hangi radyo kanalı- yoluyla Temsa'ya ulaştığı belirlenerek hangi iletişim kanalının daha etkin olduğu belirlenmektedir.

Mercedes

- Reklam kanallarından çok, satış elemanlarına ya da birebir ilişkilere daha çok önem vermektedirler. Satış elemanları, Mercedes satış danışmanı olarak adlandırılmaktadırlar. Bunlar herhangi bir bayiide işe başlamadan önce 1 yıl boyunca farklı modüllerden oluşan bir eğitime girip, daha sonra sınavla sertifika almaktadırlar.
- İletişim kanalları açısından en çok kullanılan yöntemler sponsorluklardır.Mercedes Benz olarak Türk Milli Futbol ve Basketbol takımlarına sponsorluklar verilmiştir.Yine Pazar günleri TV8'de yayınlanan "Hayatımız Yolculuk" programının ana sponsoru yine Mercedes'dir.
- İnternet ayrıca önemli bir iletişim kanalı olarak kullanılmaktadır. Diyalog olarak bir hizmet internette sunulmaktadır.
- Televizyon reklamları ise çok eskiden kullanılmış ancak hedefine ulaşmadığı düşünüldüğünden yayından kaldırılmıştır.
- Ayrıca diğer firmalardan farklı olarak müşterilerine yurtdışı gezileri düzenlenmektedir.

Isuzu

- Yerel gazetelere de sektörel dergilerin yanısıra ilanlar verilmektedir.
- Satış elemanlarına, satış müdürlerine ve bayii sahiplerine müşteriyi ikna etme, ürün bilgisi, yöneticilik, organizasyon kurma gibi konularda eğitimler düzenlenmektedir.
- Bayilerle birlikte bölgelere geziler yapılarak firmalar yerinde ziyaret edilmekte, ayrıca parkurlarındaki araçların check-upları yapılmaktadır.
- Test pistlerinde araçlar müşterilerin katılımlarıyla denenmektedir.

Renault

- Verilen reklamların etkisi o ay içersinde bağımsız kuruluşlar tarafından ölçülmektedir.
- Fuarların, toplu tanıtımların ve aktif satış faaliyetlerinin etkisi ise ilerki aylarda yine bağımsız kuruluşlar tarafından eldeki verilere göre değerlendirilmektedir.

3.7.1.8. Müşteri Memnuniyeti

Tüm ticari araç firmaları satış yaptıktan sonra belli periyotlarda müşteri memnuniyet anketleri düzenlemektedir. Olan farklılıklar ise bu anketlerin kimler tarafından hangi zaman aralıklarında düzenlendiğiyle ilgilidir. Hiç bir firma müşteri şikayetlerini önemsemediğini söylememektedir. Gelen şikayetler değerlendirilmekte ve ilgili merciiye dönülmektedir. Örneğin sorun üretim ile ilgiliyse üretim şefleri konuya müdahale etmektedir. Bunun dışında, diğer şikayetler bayiiler ya da fiyatlar hakkında olabilmektedir. Bir bayii hakkında çok şikayet gelmesi durumunda; bayii sahipleri, bayii müdürleri ve satış elemanları ile toplantılar düzenlenerek problemin nedenleri araştırılmakta ve gerekli uyarılar yapılmaktadır. Ayrıca şikayetler dışında öneriler de geri beslemeler yoluyla değerlendirilmektedir. Yerli üretim yapan firmalar özellikle üretim ile ilgili sorunlarla karşılaştıklarında çözüm bulma konusunda avantajlı

olmaktadırlar. Çünkü üretime ani müdaheleler yapabilmektedirler. Ancak ithalat yapan firmalar ilgili ülkeye bilgisini geçmekte, yazışmalar yapılmakta, bu durum ise zaman kaybına yol açmaktadır. Firmaların müşteri memnuniyetlerini sağlamak için ne gibi çalışmalar yaptığı hakkında bilgiler bir sonraki paragrafta verilmektedir. Firmalar için ana amaç, müşterileri memnun ederek, onları kendi markalarına sadık hale getirmektir.

VW'de bazı araştırmaları firma, diğer bazı araştırmaları ise özel araştırma şirketleri yapmaktadır. Bu araştırmalardan bir tanesi firma tarafından yapılan ve VW Almanya tarafından geliştirilen "New Buyer Survey" adlı bir çalışmadır. Araştırma kapsamında ilk kez VW ticari araç alanlara yapılan ankette; müşteri firmaya önceden hangi aracı kullandığı, VW'ı neden tercih ettiği ve herhangi bir sorunu ya da memnuniyetsizliği olup olmadığı sorulur. Ayrıca memnuniyet söz konusu ise, hangi özelliklerden dolayı memnun olduğu öğrenilir. Zaman zaman özel şirketlerin çalışmalarından da faydalanılır. Anlaşmalı araştırma şirketi çalışanları farklı yöntemlerle anketler uygulayarak veritabanından rassal olarak seçilmiş müşterinin bayiiden ya da firmadan hangi konuda memnun olduğunu, hangi konuda memnuniyetsizliğinin bulunduğunu tespit etmekte ve sonuçları ise merkez ile paylaşmaktadır. Bu anketler sonucunda bayinin satış görevlilerinden, yönetim yapısından, servisinden ya da ikinci el satıştan gelen tüm eleştiriler değerlendirilir. Örneğin bir satış elemanının bilgisizliği ya da ürün hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, bayiiye büyük puan kaybettirebilir ve müşteri anketlerinde de bu durum belli olur. Bayii satış müdürü bu durumda uyarılır, çünkü onun da görevi bayi satış elemanlarının performanslarını ölçüp, onların tam donanımlı şekilde müşterinin karşısına çıkmasını sağlamaktır.

Temsa'da da buna benzer bir durum söz konusudur. Bir araştırma şirketi 6 aylık periyotlarda müşteri memnuniyet anketleri uygulamaktadır. Anketlerin sonucunda zayıf noktaların üzerine gidilerek, sorunlar servis, bayi ve üretimle paylaşılmakta ve süreç böyle işlemektedir. Şu ana kadar karşılaşılan sorunlar genelde ürünle ilgilidir. Ancak üretim bu konuda uyarılarak , o andan sonra olabilecek hatalar önlenmiş olmaktadır.

Isuzu'da müşteri şikayetleri ile ilgili farklı çalışmalar yapılmaktadır. Tüm bunlardan ise pazarlama departmanı sorumludur. Bu çalışmalardan bir tanesi araç satılmasından

10-15 gün sonra müşteriye yapılan ankettir. Bu anket teslimat aşamasında bayiiden memnuniyet, satın alımdan sonra araçtan memnuniyet gibi genel bakış açısını sorgulayan bir çalışmadır. Bundan başka, satıştan 6 ay sonra aynı müşteriye yapılan bir başka anket mevcuttur. Burada müşteriye servis ve kullanım ile daha detaylı sorular sorulur. Böylece Isuzu, müşterisinin bayiiye başvurmasından, kullanımının ileriki safhasına kadar takibini sağlamaktadır. Bunun ise müşteri güvenini sağlayan bir unsur olduğunun bilincindedir. Zaman zaman araştırma firmalarından da yararlanılmaktadır. Anketlerin sonuçları ise üst yönetime yılda iki defa raporlanmaktadır. En çok yaşanan şikayet ise dönemsel memnuniyetsizliklerden kaynaklanan sıkıntılardır. Anketler dışında olabilecek müşteri şikayetleri İnternet ya telefonla hizmet hattından da bildirilebilmektedir. Ayrıca sıfır arabanın fiyatlarının önceki yıllara göre düşmesi ile birlikte 2. el araçların fiyatının azalması müşteriler için önemli bir şikayet konusu haline dönüşmesine yol açmıştır. Ayrıca Isuzu yılda bir kez gölge müşteri araştırması yaparak bayilerini kontrol etmektedir. Bayiideki satış elemanlarının davranışları ve tutumları bu şekilde değerlendirme fırsatına sahip olunmaktadır. Bu çalışmada dışarıdan bir firma ile anlaşılmaktadır.

Mercedes'de ise müşteri memnuniyeti ve pazarlama araştırmasını yer yer firma kendisi gerçekleştirerek raporlar çıkarmakta, bazen de konusunda profesyonel bir şirketten yardım almaktadır. Farklı zamanlarda farklı anketler düzenlenerek ürünü satmış olduğu müşterinin o ana kadarki memnuniyeti satışın her aşamasında tespit edilir. Örneğin araç teslimatı sırasında bir anket düzenlenmektedir. Bu anket çalışmasıyla amaçlanan; aslında hesap kapama ve teslim arasındaki süreyi ve özellikle de bayiinin müşteriye olan yaklaşımını değerlendirmektir. Bunun dışında aracın servise geldiği anda yine anketler düzenlenir. Böylece ürünün teslim alındığından ilk servise geldiği ana kadarki sürede müşterinin ürün hakkındaki görüşleri değerlendirilir.

Renault binek araçlarını her ne kadar Türkiye'de üretse de, ticari araçları yurt dışından ithal edilmektedir. Bu nedenle ürünle ilgili şikayetlerde yerli üretim yapan firmalar kadar hızlı cevap verememektedir. Ancak buradaki açığını yaygın servis ağıyla çözmeye çalışmaktadır. Renault da diğer firmalar gibi özel bir araştırma şirketiyle çalışmaktadır. Ancak bunun dışında önemli müşterilerinden gelen şikayetler doğrudan merkeze ulaşmaktadır. Az da olsa bayii ile yaşanan sorunlarda merkez soruna el koymakta ve bayii yetkilileriyle sorunun nedenleri

araştırılmaktadır. Bu arada müşterinin başka markalara geçişini engellemek amacıyla ona başka Renault bayiileri öneriebilmektedir.

3.7.1.9 Güven ve Sadakat

Müşteri memnuniyetiyle başlayan süreç müşteri güvenini de oluşturmaktadır. Ticari araç firmalarının tamamı müşteri güvenini oluşturma kaygılarına sahiptir. Bunun nedeni pazarda var olan tüm alıcı ve satıcıların gelecekte de var olacağına olan inançtır. O yüzden yapılan satışların yalnızca bir defalığına mahsus olduğunu düşünmek büyük bir handikap olur. Zaten taşımacılık yapan firmaların da aile şirketleri olduğu düşünülürse müşteri güveni her zaman önemlidir ve nesilden nesile de sürmektedir. Örneğin şu an Mercedes firması 1968 yılında kurulmuş ilk Türk otobüs fabrikası olmasıyla ve geçmişteki araç sahiplerine vermiş olduğu memnuniyet ve güvenle, günümüzde otobüs segmentinde açık ara olarak önde yerini almaktadır. Özellikle müşteri şikayetlerinin bir marka üzerinde yoğunlaşması hem o müşterinin o firmadan bir daha alım yapmamasına sebep olabilmekte, hem de müşterinin etrafındakilere de o ürünü tavsiye etmemesine yol açmakta ve böylelikle firmanın satışlarında büyük bir düşüş yaşanabilmektedir.

Firmalar güven unsurunu güçlendiren bir takım etmenlerden faydalanmaktadır. Bu bölümde ayrı ayrı bahsetmektense genel olarak sıralamak daha iyi olacaktır. Çünkü pazarda müşteri güvenini ve sadakati sağlayacak özel bir formül bulunmadığından her firma aslında birbirine benzer çalışmalar yapmaktadır. Ancak bazı ürünlerin ve firmaların müşteri gözünde ön plana çıkması, o markaya karşı müşteri güvenini artırmaktadır. Örneğin Temsa müşteri güvenini artırmak için tüm ürünlerine emniyet kemerini zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca sosyal sorumluluk çerçevesinde kaptan eğitimleri vererek, trafik kurallarını sürücülere hatırlatmaktadır. Bu eğitimlerde ve yolculuklarda iyi hizmet gösteren kaptanlara ise ödül olarak ayın kaptanı ödülü verilmektedir. Ayrıca tüm firmaların yapmış olduğu yemekler, lansmanlar, geziler ve organizasyonlar aslında o firmaya karşı müşteride güven uyandıracak unsurların başında gelmektedir. Firmanın büyüklüğünün farkına varan müşteri satış sonrası yaşanacak problemlerde bile ne yapacağını bu sayede öğrenmiş olmaktadır. Bir markaya karşı güvene sahip olan müşteri yapacağı satınalımlarda mutlaka o firmayı da muhetemel adayların içersine koyar. Ayrıca ticari araç firmasının arkasında büyük bir holdingin olması da müşteri gözünde bir artıdır. Temsa Sabancı Holding, VW

Doğuş Holding, Isuzu Anadolu Holding ve Renault Oyak Şirketler Topluluğu bünyesinde hizmet veren kuruluşlardır. Mercedes ise zaten dünyaca ünlü bir firmadır. Örneğin, Citroen ticari aracı aslında Renault ile aynı olmasına rağmen satış payı olarak çok geride kalmaktadır. Bunun önemli bir nedeni Türkiye'de Citroen'i destekleyen önemli bir kuruluşun olmayışıdır. Ayrıca doğrudan etkileşim içinde olmasa da, o markanın binek araçlarındaki imaj ticari araçlara da yansımaktadır. Özellikle bu Mercedes ve VW'de daha iyi görülmektedir. Nasıl ki Mercedes'in binek aracı hem lüks hem de pahalıysa, ticari araç için de bu durum geçerlidir. Örneğin Renault'nun imajıyla Mercedes'e rakip olması söz konusu değildir, ancak fiyatının ekonomik olması nedeniyle yaptığı satış fazladır. Bu açıdan bakıldığında pazar binek araç pazarına benzemektedir.

Pazarda yaşanan bir başka sorun ise müşteri güveni ile yapılan indirimlerin birbirleriyle çatışmasıdır. İndirimler her ne kadar ticari araç firmaları satışlarını artırsa da, diğer taraftan eski yüksek fiyattan alım yapan müşterilerin onlara karşı hissettikleri güven duygusunu zedelemektedir. Müşteri, aradaki fiyat farkından dolayı bu firmaya karşı olumsuz duygular besleyebilir ve hatta bir daha o firmadan satın almama kararı bile alabilir. Bu yüzden ticari araç firmaları yapacakları indirimlerin oranlarını ve zamanlamasını iyi belirlemek zorundadırlar.

Müşteri güveninin bir ileri aşaması ise müşteri sadakatidir. Bu pazarda yalnızca bir markadan alım yapanlara ender rastlanmaktadır. Çünkü fiyata duyarlı olan müşteri her ne kadar diğer markadan memnun olsa bile, aradaki fiyat farkından dolayı diğer firmayı seçebilir. Ayrıca her firma tüm segmentlere ürün sunmadığı için taşımacılık firmaları her segment için farklı firmaları tercih edebilmektedirler. Son olarak, büyük alım yapan müşteriler, filolarında her türlü ve her markadan aracı bulundurmak istediklerinden sadık müşteriler gibi tek bir yerden alım yapmamaktadırlar. Böylece kendi müşterilerinden gelebilecek tüm talebi karşılayabileceklerini düşünmektedirler. Ancak otobüste Mercedes, midibüste ise Temsa'nın sadık müşterilere sahip olduğu söylenebilir. Mercedes'in sadık müşterilere sahip olmasının en büyük sebebi kendi ürün kalitesinde başka bir rakibinin olmayışı ve müşterilerinin geçmiş deneyimleridir. Temsa ise sadık müşterilerini yeni yeni oluşturmaktadır. Temsa'nın sadık müşterisindeki temel düşünce ise ucuza kaliteli ürünü Temsa'da bulabilmesidir.

3.7.2. Personel, Öğrenci ve Turizm Taşımacılığı Yapan Firmaların Satın Alma Stratejilerinin İncelenmesi

Buraya kadar olan kısımda satıcı firmaların yani ticari araç üreten firmaların derinlemesine mülakatta sorulan sorulara verdiği cevapların bir derlemesi konu başlıklarına göre yapılmıştır. Her konuda farklı firmaların farklı uygulamaları ortaya çıkmıştır. Böylece ticari araç firmalarının uyguladıkları müşteri odaklı pazarlama stratejileri ve ilişki pazarlaması hakkında bilgiler sunulmuştur. Ancak uygulamanın farklılığı, pazarın iki yönlü incelenmesine dayanmaktadır. Müşterilerin, yani personel, öğrenci ve turizm taşımacılığı yapan firmaların satın alımlarında satıcıları nasıl gördükleri, var olan ihtiyaçları nasıl ve hangi firmalarla karşıladıkları ise müşteri odaklı pazarlama yaklaşımının kurulabilmesi için önemli inceleme konusudur. İşte bu bölümde bu sorulara cevap aranmaktadır. Bunun için bir başka derinlemesine mülakat formu hazırlanmış ve sektörde etkin ve önemli yedi firmayla görüşmeler yapılmıştır. Bu yedi firmanın farklı branşlarda hizmet vermesine ve İstanbul'da bu branşlarda ilk beş sıralamasına girmesine özen gösterilmiştir. Böylece turizm, öğrenci ve okul taşımacılığı yapan firmaların her birinin farklı ihtiyaçlarına göre alım yöntemleri, satın alma mekanizmaları ve kritelerinin neler olduğu da tespit edilecektir. Daha sonraki bölümlerde ayrı ayrı incelenen müşteriler ve satıcıların oluşturduğu pazar birleştirilerek, sektöre yeni girmeyi hedefleyen firmalar için bir model aracılığıyla ve önerilerde bulunulacaktır.

3.7.2.1. Satın Alma Mekanizması

Satın alma mekanizması satın alma ihtiyacının doğmasından alıma kadar geçen sürenin genel olarak değerlendirilmesidir. Firmalar bünyelerinde kendi öz malvarlıkları araçlarının yanı sıra kiralık araçlar da bulundurmaktadır. Burada karar kendi insiyatiflerine kalmaktadır. Her firmanın bir takım satın alma ya da kiralama stratejileri bulunabilir. Önemli olan bunun belli kriterlere uygun şekilde olmasıdır. Bu bölümde firmaların satın alma ihtiyacının nasıl doğduğu, bu kararı kimin verdiği, karar alındıktan sonra görüşmelerin kimlerle nasıl yapıldığı, vb. konular açıklanmaktadır. Ayrıca Tablo 3.10'da teker teker bu firmaların işleyişi karşılaştırmalı olarak incelenmektedir.

Tablo 3.10.: Taşımacılık Firmalarının Satın Alma Mekanizmalarının Karşılaştırılması

Gürsel Satın alma kararı iş potansiyelinin durumuna ve alınacak aracın kazanacağı getirinin büyüklüğüne göre alınmaktadır. Aslında araç almak yerine başkalarının arabalarını firmanın kendi bünyesinde çalıştırmak daha avantajlıdır. Ancak işletmenin büyüklüğü aynı zamanda bir firmanın kendi özmalvarlığı araçlarıyla da doğru orantılıdır. Ayrıca var olan filonun sürekli yenilenmesinin gerekliliği her yıl alım ihtiyacını da zorunlu hale getirmektedir. • Bütçe çalışmaları esnasında satın alma ihtiyaçlarına göre yıllık araç alımları sayısı planlanmaktadır. Bu alımlarda mutlaka filo alımları tercih edilmektedir. Böylelikle firmaların indirimlerinden ya da farklı imkânlarından faydalanılır. • Satın alma kararı öncelikle stratejik planlamayla oluşur. Bu talep öncelikle yönetim kuruluna gelmekte ve icra kurulunun değerlendirmesi sonucu satın alma kararı hayata geçirilmektedir. Bu aşamadan sonra ise ticari araç firmaları ile müzakereler başlamaktadır. Bu müzakereleri ve temasları şirket sahiplerinden Levent Birant ve şirket araç yönetici müdürü beraber üstlenmişlerdir.
Bali Turizm • Öz malvarlığı tabir edilen araçların eskimesi ve hizmet verilen okulların istemeyeceği yaş sınırına gelen araçların bulunması durumunda, bunların satılıp yerine 0 km. araçların satın alınması kararı alınmaktadır. Bu alınacak araçların sayısı da tamamen bütçe ve gelir ile doğru orantılıdır. Ödemede yaşanacak sorunlardan mümkün olduğunca kaçınılmaktadır. Bu nedenle toplu alımlardan çok tekli alımlar tercih edilmektedir. Her ne kadar toplu alımlarda indirim oranı artsa da, ödeme meblağı aynı derecede artırmaktadır. • Satın alma ihtiyacının doğması ile birlikte şirket sahibi konumunda bulunan Reha Bali ticari araç firmaları ile olan tüm görüşmeleri ve temasları bizzat kendi üstlenmektedir. Satın almayı yine kendisi gerçekleştirmektedir.
Aker Otobüs İşletmesi • Turizm taşımacılığı sürekli yeni araçlara ihtiyaç duyulan bir alandır. Bu nedenle önemli müşterilere ve turizm acentalarına sunulmak üzere özmalvarlığı olan yeni araçların bulunması firma için zorunluluktur. Bu yüzden her sene başında modelleri eskiyen araçları yenileriyle değiştirilmekte ya da satılmadan yenileri alınmaktadır. • Piyasada fazla bulunmayan, bulunsa bile kiralama bedeli satın alma bedeliyle kıyaslandığında mantıklı olmayan araç firma tarafından satın alınmaktadır. • Satın alma ihtiyacının tespitinden sonra şirket sahibi Şevket Ak satın alma kararını almaktadır. Ancak bu kararı verirken muhasebe ve mali departmanından bütçeleme konusunda öneriler almaktadır. Bundan sonra ticari araç firmaları ile görüşmeleri şirket yöneticileri yapar. Kararı firma sahibi alsa dahi, görüşmeleri kendisi yapmamaktadır. • Daha sonradan gelen tekliflere göre değerlendirmeler yapılarak firma için en uygun aracın seçimi yapılır. Alımlar tekli, ancak sık yapılmaktadır. Ticari araç firmaları da bunu bildiklerinden Aker firmasına filo alımı yapan firmalara uyguladıkları kolaylıkları sağlarlar.
Türkkan Taşımacılık • Yeni model araçların çıkması, kanunların özmalvarlığı araç sayısının belli oranda olmasını zorunlu kılması, araç getirisinin fazla olacağının düşünülmesi, mali yapının araç alımını olanaklı kılması, filonun sürekli genişlemesinin istenmesi ve

ayrıca eskiyen araçların yenilenmesi gerekliliği araç satın alma kararının alınmasında etkili olmaktadır. Özellikler firmanın kendi araçları daha yoğun olarak kullanılmakta ve bu şekilde gelirin artırılması amaçlanmaktadır. Kiralık araçlar da çoğu zaman tercih edilmektedir. Satın alım talepleri, personel taşımacılık ve turizm taşımacılık bölümlerine bakan departman sorumluları tarafından şirket yönetim kuruluna bildirilmektedir. • Yönetim kurulunda 4 kişi bulunmaktadır. Toplantıda araç satın alma değerlendirilirken yıllık kazançlar mutlaka gözönünde bulundurulmaktadır. • Satın alımlar genelde filo alımları olarak tercih edilmektedir. Ancak bu filonun ne kadarlık bir aracı kapsayacağı bütçe ile doğru orantılıdır. Satın alma aşamasında görüşmeleri yönetim kurulunun vermiş olduğu yetki ile Oğuz Türkkan yapmaktadır. Bu şekilde toplanan teklifler yönetim kurulunda değerlendirilerek karara bağlanmaktadır.
Ersoylar Turizm • İstanbul'da ihtiyaç olan bir bölgede ya da semtte kiralık araç bulunamaması durumunda araç satın alımı gerçekleşmektedir. • Satın alımlardan şirket sahibi sorumludur. Bu alımlarda yine görüşmeleri kendisi üstlenmektedir. Ancak bu alımlar sırasında mali danışmanlarıyla görüş birliğine varmaktadır. • Satın almalarda yalnızca bir markaya bağlılık söz konusu değildir. Şu ana kadar firma farklı rakip firmalardan filo alımları yapmıştır. • Çalışılan müşteri sayısının artması ve araç ihtiyacının çoğalması kiralamanın yanı sıra satın alma ihtiyacını beraberinde getirmektedir.
Tursan Öğrenci Hizmetleri • Filosunda bulunan araçların tamamı öğrenci taşımacılığın getirmiş olduğu zorunluluklara uygun araçlar olmak zorundadır. • Satın alımlar okulların açılmasından 1-2 ay önce gerçekleşmektedir. Okul dönemi içinde araç değişikliklerinden kaçınılmaktadır. • Araç yenileme ve öğrenci sayısının artması durumlarında satın alma ihtiyacı doğmaktadır. • Kiralamak öncelikli hedeftir. Ancak satın alma da gerektiği durumda gerçekleştirilmektedir. • Firma sahibi iki kardeştir. Alım görevini ise bu kardeşlerden biri yürütür. Ancak bu alım kararında şirketin yönetimi ortak tavır almaktadır. Önemli olan satın almada gerçekten bir ihtiyaç olduğunun tespitidir.
Öner Seyahat • Acentalardan gelen talep araç parkurun büyümesine yol açmaktadır. Öncelikle şirket kendi araç sayısını artırmayı amaçlamaktadır. Kendi araçlarının yetersiz kalmasından dolayı da başka yerlerden filosuna araç kiralamaktadır. • Filo alımlarını tercih etmektedir. Böylece indirimlerden yararlanmaktadır. • Turizmde yeni araçların bulunması zorunluluktur. Bu nedenle firma sürekli yenilemeye gitmektedir.

3.7.2.2. Satıcı Firmayla İlişkiye Başlanması ve İlk Temasın Sağlanması

Satın alma kararından sonra müşteri firmanın yetkilisi ticari araç firmalarıyla ve bayilerle görüşmelere başlamaktadır. Ancak bu ilk görüşmeler hangi firmayla

yapılacak ve hangi kanaldan sağlanacaktır. Firmalar genelde en son alım yaptığı ve memnun olduğu firmalarla görüşür. Ama yalnız bu firmalardan satın alsalardı, bir müşterinin yalnız bir markadan ve bir bayiiden satın alması gerekirdi. Mutlaka alıcılar farklı zamanlarda farklı firmalarla temaslar kurmaktadır. Eğer müşteri potansiyel açıdan büyükse temas talebi de ticari araç firmalarından gelmektedir. Örneğin fuarlar, yemek organizasyonları, sponsorluklar ilk temas ve iletişim numalarının alınması için önemli vesilelerdir. Ancak satışa kadar gidecek bir ilişki için bunların fazlası mutlaka gereklidir. Önemli olan alınan bu iletişim numaraları ile ilişkilerin sürdürülmesidir.

Bir satın alma kararında müşteri eğer bir markaya bağlı "sadık müşteri" değilse, birkaç ticari araç firmasıyla görüşür. Kendi kriterlerine en uygun firmayı seçtikten sonra sıra bayiiler arasında tercih yapmaya gelmektedir. Bayiiler arasında da fiyat rekabetinin olduğunu bilen firma en az iki yerle görüşmesini sürdürür. Eğer alımlar büyük ise de, doğrudan ticari araç firmasının merkezine başvururur. Müşteriye özel indirimden sonra bayii yönlendirmesini de merkez kendi yapar. Ancak durum bu şekilde işlemiyorsa ve bayiiler arasında çok büyük farklar oluşuyorsa, müşteri markaya karşı gelecek için güvensizlik duygusuna kapılabilir. Bu özellikle o markadan ilk alım yapanlar için geçerlidir. Ayrıca marka seçiminde çok etkili olmasa bile bayii seçiminde satış müdürlerinin ve satış elemanlarının bire bir iletişimi ön plana çıkmaktadır.

Sonuçta müşteriler önce markayı, daha sonra bayiiyi tercih ederek alımlarını yaparlar. Bunun tersi bir durum ise genelde çok az görülmektedir. İşin ilginç tarafı pazar çok büyük gibi gözükse de büyük müşteriler ve satıcılar birbirlerini çok iyi tanımaktadır. Ancak ürünleri piyasaya daha çok yeni giren, daha tanıtımı yapılmamış ya da kalitesiz ürünlere sahip olan ticari araç firmalarıyla, müşteriler satın almalarda temas kurmazlar. Tablo 3.11'de taşımacılık firmalarının satın alma öncesi davranışları ayrı ayrı değerlendirilecektir.

Tablo 3.11.: Taşımacılık Firmalarının İlk Teması Sağlamalarının Karşılaştırılması

Gürsel
• İlk görüşmeler geçmiş deneyimlerin olumlu olduğu firmalarla olmaktadır. Ancak piyasa koşullarının zorlu olmasından, ürünlerine göre en uygun fiyatı veren firmaları tercih etmek personel taşımacılığında rekabetçi olma açısından önemlidir.

- Çalışılan müşterilerin talep ettiği ürünler söz konusudur. Örneğin Koç grubuna ait şirketler personel taşıma konusunda Gürsel firmasından yalnızca Koç Holding bünyesine ait ürünleri istemektedir. Bu da Gürsel'in o firmayı taşıyabilmesi için yalnızca Koç Holding'in ürettiği araç firmalarıyla ilişki kurmayı zorunlu kılmaktadır.
- Gürsel firmasının yönetim kurulu başkanı Levent Birant aynı zamanda Istanbul Taşımacılar Birliği (ISTAB) başkanıdır. Bu konumundan dolayı tüm firmalar Levent Bey temas halindedir. ISTAB bünyesinde birçok firma tavsiyeler ve promosyonlar sonucu alım yapabilmektedir
- Satın alma düşüncesi ve temas bayiilerle değil ,genelde merkezle paylaşılmakta ve pazarlık da yine merkezle yapılmaktadır. Temsa ve Isuzu gibi firmalarla örneğin satın almalarda bayii ile değil direk merkezle temasa geçilmektedir. Tüm fiyatlandırmayı merkez kendisi yapmakta ve önerdiği bayii üzerinden satışı gerçekleştirmektedir. Ancak bazı markalarda da bayiiler aracılığıyla da çalışmaktadır. Farklı bayiilerden fiyatlar alınmaktadır çünkü aynı markanın farklı bayiileri arasında da farklı fiyatlara rastlanmaktadır. Bayiilerin tercihinde ise merkezin yönlendirmesi esas seçimindeki temel unsur olmakla beraber, geçmiş deneyimler ya da satın almalarda önemli bir etken olarak bahsi geçmektedir.

Bali Turizm

- Firmaların seçiminde geçmiş deneyimlerin yanı sıra, Istanbul taşımacılar birliğini sıkça ziyaret eden, bu vesile ile tanışılan ve hatta Istab yönetim kurulunda yer alan firmalara özel imkanlar tanıyan ticari araç firmalarına öncelik tanınmaktadır
- Her zaman ilk temas mutlaka ticari araç satan firmalardan gelmektedir. Hiçbir alımda Bali Turizm ilk teması sağlamamıştır. Fuarlar, telefon görüşmeleri, ISTAB toplantıları ya da sponsorluklar ticari araç firmalarının uygulamış oldukları etkin ilk temas yöntemleridir. Fiyatlar birbirine yakın seyrediyorsa, eskiden beri tanışılmış olan satış müdürlerinin ya da satış elemanlarının varlığı da etkili olmaktadır.
- Satın alımlar genelde tekli olduğu için talepler genelde merkeze değil bayiiye geçilir. Merkez ise bu tip tekli alımlarda geri planda destek vermektedir. Eğer bir ürüne karar verildiyse tüm ilişkiler iki bayii üzerinden sürdürülmektedir.

Aker Otobüs İşletmesi

- Yapılan sık fuar ziyaretleri tanışmak ve ilk temas sağlanmasında etkili olmaktadır. Her ne kadar ilk temas ticari araç firmalarından da gelse zaman zaman uygun fiyatı yakalamak amacıyla Aker firmasının da ilk kez temas kurduğu ve kurmak istediği markalar ya da bayiiler de olmaktadır. Satın alma yapılırken, ürün sonuçta aynı yerden alınsa bile mutlaka farklı alternatiflerin de fiyatları ve koşulları alınmaktadır. Ama fiyatlar uygunsa ve şartlar elverişli ise bu alternatifler değerlendirildikten sonra aynı yerden de alım yapılabilir.
- Geçmişte herhangi bir iletişimin olmadığı firmalar ya da bayiilerle yeni satın alımlarda temas kurulmaya, onlardan da ürünleri hakkında bilgi ya da fiyat alınmaya özen gösterilmektedir.

Türkkan Taşımacılık

- Aslında var olan bir ilişkiler portföyü mevcuttur. Kendini sadık bir müşteri olarak tarif etmese bile mutlaka ilk görüşmeler, memnun kalınan son ürünün merkeziyle olur. Diğer markalarla görüşmeler ancak üründen memnun kalınmamışsa olmaktadır. Bunun dışında ürün çeşitliliğini çoğaltmak için de farklı firmalardan alımlar yapılmaktadır. Yine bu tip alımlarda talep merkeze geçilir. Merkez bayii konusunda gerekli önerileri yapar. Bayii seçiminde ayrıca bayii müdürleriyle olan iletişim de önemlidir. Ancak yine son kararın verilmesinde fiyatın ve şartların en uygun olduğu bayii seçilir.

• Şu ana kadar iletişim kurulmamış markalar mevcuttur. Örneğin Renault'un rakipleri olan Fiat ve Citroen ile herhangi bir temas sağlanmamıştır. Bu konuda Renault'un her zaman Türkkan'a en uygun fiyatı vereceği güveni etkilidir. Ayrıca üründen memnuniyet diğer önemli bir husustur.
Ersoylar Turizm • Firmanın satın alma kararından sonra, önceden temas sağlanmış firmaların yetkilileri aranarak ilk görüşmeler başlamaktadır. Ayrıca şu ana kadar bağ kurulmamış ticari araç firmalar da mevcuttur. Örneğin otobüs üreten Setra ve Neoplan bunlardan bir kaçıdır. Ama yerli üretim yapan tüm firmalarla şu anda Ersoylar firması yakın temas halindedir. • Temas ise bayilerle değil merkezle sağlanır. Zaten çoklu satın alımlar yapıldığından satıcı firmanın merkeziyle temas sağlanır. Bayiiler kendi inisiyatifleriyle merkezin sağlamış oldukları kadar kolaylık sağlayamamaktadır.
Tursan Öğrenci Hizmetleri • Araç parkurunda belli araçların dışında araç bulundurmamaya çalışmamaktadır. Seçimini de bu araçlar dışında yapmamaktadır. Bunlar Ford, Mercedes ve VW'dir. • Bunlar arasında seçim yaparken öğrenci taşımacılığını yaptığı okulun talebini göz önünde bulundurmaktadır. • Bu araçlar arasında seçim yaparken ise merkezler ve bayiiler arasında fiyat karşılaştırmaları yapmaktadır.
Öner Seyahat • Satın alımlarında daha sadık bir yapıya sahiptir. Satın alımlarında tercihlerini otobüs ve minibüs segmentinde yalnızca Mercedes'ten yana kullanmaktadır. • Alımlarda merkezle temas kurmaktadır. Merkezle yapmış olduğu ilişkinin ardından farklı bayilerden alımı gerçekleştirmektedir. Bayii seçiminde konuma ve satın alımlardan sonraki teknik desteğe dikkat etmektedir. • Midibüs segmentinde ise her firmadan alım yapmaktadır. O anki ihtiyacına en uygun aracı tespit eder ve alımı yapar.

3.7.2.3. İlişkinin Devamı ve Satın Alma Kararı

Artık sıra ilişkinin sonuca ulaştırılmasına, yani satın almanın gerçekleştirilmesine gelmiştir. İlk temaslar kurulmuş, fiyatlar alınmıştır. Ancak bundan sonra farklı kriterler alıcı firmanın beklentisine göre ön plana çıkabilmektedir. Aslında fiyat çoğu yerde önemli bir kriter olsa da her zaman ilk kriter olmamaktadır. Aslında öğrenci, personel ve turizm taşımacılığı alanlarının her birinde satın alma kriterleri değişmektedir. Çünkü aynı araçla eskisi gibi üçünü birden yapmak olanaksızdır. Kriterler değişse de, dönemsel fiyat indirimleri ve promosyonlar yine de marka seçiminde etkili olmaktadır. Bunun dışında son müşterinin marka açısından talebi olmaktadır. Örneğin turizm taşımacılık alanında minibüs segmentinde yalnzca VW ve Mercedes geçerlidir. Turizm acentaları, taşımacılık firmalarından bu markaları talep etmektedir. Yine buna benzer durumlar personel taşımacılığında da yaşanabilmektedir. Örneğin büyük bir holdingin personelini taşıma işini yapan

firmaya sözleşmelerle, aynı holdingin üretmiş olduğu araçları kullanma zorunluluğu getirilmektedir. Bu yönteme özellikle Koç Grubu başvurmaktadır. Sabancı grubu ise zorlamalar değil tavsiyelerde bulunmaktadır. Bir de firmaların çok tercih etmeseler bile ikinci. el araç satın aldıkları durumlar söz konusudur. Bunları seçerken kriterleri ise sıfır araçlarla farklı olmaktadır. Özellikle sıfır kilometre otobüslerin çok pahalı olması ve personel taşımacılığında kazanılan gelirle bunların ödenemeyecek olması, firmaları otobüs segmentinde ikinci el araçlara yönlendirmektedir. Tablo 3.12'de, müşterilerin satın alma kriterlerinin sıralanması ve bu kriterlere göre en uygun aracın belirlenmesi sonucu ortaya çıkan sonuçlar özetlenmektedir.

Tablo 3.12.: Taşımacılık Firmalarının Satın Alma Kriterleri

Firmalar	**Dikkate Alınan Kriterler**	**Kriter Sıralamasına Göre En Uygun Araç(lar)**
Gürsel	1. Fiyat 2. İkinci el değeri 3. Mazot Tasarrufu	Minibüs segmentinde Ford Midibüste Temsa Otobüste Mercedes
Bali	1. Fiyat 2. Güvenlik 3. İkinci el değeri	Minibüs segmentinde Renault Midibüs Isuzu Otobüste Mercedes
Aker	1. Konfor 2. Fiyat ve promosyon 3. İmaj	Minibüs segmentinde VW Midibüs Isuzu Otobüste Mercedes
Türkkan	1. Fiyat 2. Memnuniyet 3. Araç bakım maliyeti	Minibüs segmentinde Renault Midibüs Temsa Otobüste Mercedes
Ersoylar	1. Fiyat ve promosyon 2. Mazot tasarrufu 3. İkinci el değeri	Minibüs segmentinde Renault Midibüs Otokar Otobüs Mitsubishi
Tursan	1. Güvenlik 2. İmaj 3. Fiyat ve promosyon	Minibüs segmentinde VW Midibüs yok (alım yapmıyor) Otobüs yok (alım yapmıyor)
Öner	1. İmaj 2. Konfor 3. İkinci el değeri	Minibüs segmentinde Mercedes Midibüs Isuzu Otobüs Mercedes

İndirimler ve promosyonlar tüm alıcılar tarafından yakından takip edilmektedir. Satın alma kararını vermiş olan alıcılar son marka seçimini yapmadan önce bütün satıcıların fiyat indirim dönemlerini beklemektedirler. Bu indirimler sayesinde kafalarında bulunan alternatifleri fiyat açısından daha uygun koşullarla satın alma

imkanına sahip olurlar. Bu promosyonları yalnızca fiyata duyarlı firmalar değil, aynı zamanda kararını vermiş ancak fiyat indiriminden yararlanmak isteyen personel, okul ve turizm taşımacılık firmaları da beklemektedir. Kimse daha sonra daha ucuza alabileceği bir aracı pahalıya almak istemez. Ancak alımları acil olan firmalar yapmaktadır. Az da olsa sektörde fiyat indirimleri ile ilişkiye başlamış alıcı ve satıcılar mevcuttur. Özellikle Renault piyasaya girerken çok uygun fiyatlarla araç vermiş ve "tanışma fiyatı" adı altında birçok firmaya aracını satmıştır. Bu uygun fiyatlarla alım yapan ve üründen memnun olan müşteri daha sonra da Renault tercih etmiştir. Önceki bölümlerde her ticari araç firmasının kendini üstün ve eksik gördüğü özellikler sıralanmıştır. Tablo 3.13'de ise aynı değerlendirme müşteri firma gözüyle yapılmıştır.

Tablo 3.13.: Taşımacılık Firmalarının Ticari Araç Firmalarındaki Görmüş Oldukları Üstün ve Eksik Özellikler

	VW	**Temsa**	**Mercedes**	**Isuzu**	**Renault**
Ü.Ö Gürsel E.Ö	Kullanım Maliyeti	Satış fiyatı	Performans	Konfor	Fiyat
	Araç teknolojisi	Ürün Kalitesi	İkinci el fiyatlarının düşük olması	Yakıt harcama	Üretimin Türkiye'de olmayışı
Ü.Ö Balitur E.Ö	Ürünü	Yaygınlık	İmaj	Dayanıklılık	Yaygın servis
	Pazarlama faaliyetlerini n zayıflığı	Dizayn	Satış Fiyatının yüksekliği	Tek segmentte ürünün olması	Ürünün rakiplerine çok benzemesi
Ü.Ö Aker E.Ö	Ürün Dizaynı	Satış Fiyatı	İmaj	Donanım Üstünlüğü	Fiyat
	Yedek parça bulma zorluğu	Dizayn	Yakıt	İkinci el araçlarının alıcısının az olması	Turizm taşımacılıkta talep görmemesi
ÜÖ Türkkan E.Ö	Kullanım Maliyeti	Sabancı Güvencesi	Herkesin Talep Etmesi	Konfor	Fiyat
	Yedek parça bulma zorluğu	Rakiplerine göre daha az	Yakıt maliyetinin yüksek olması	Yakıt harcama	Konfor
ÜÖ Ersoylar EÖ	Fiyatına göre kalitesi	Yerli üretim olması	Dünyada tanınırlık	Yerli Üretim	Fiyat
	Ürün gamının az olması	Kalitesizlik	Yakıt harcama	Yakıt harcama	Imaj
ÜÖ Tursan EÖ	İmajı	Sorunsuz işleyişi	Dünya lideri olma	Konfor	Yakıt tasarrufu
	Yerli üretim olmayışı	Ürün kalitesi	Fiyat	İkinci el sorunu	Konfor
ÜÖ Öner EÖ	Geniş İç Hacim	Yaygın yedek parça	İmajı ve Konfor	Donanım üstünlüğü	Fiyat
		İmaj	Fiyat	Fiyat	Kullanım alanının dar olması

3.7.2.4. İletişim Kanalları

Ticari araç firmalarının uygulamış oldukları iletişim kanalları, alıcıların vermiş oldukları cevaplara göre müşterilere istenilen biçimde ulaşmaktadır. Bazıları yurt içi ve yurt dışı gezilere ve yemek organizasyonlarına ağırlık verirken, bazıları ise sektörel dergilere ilan vermeyi daha yararlı bulmaktadır. Basında, televizyonda ya da başka kanallarla yapılan reklam müşteri gözünde bilinilirliği artırsa bile aslında müşterinin satın alımını etkileyen faktörler bire bir iletişime dayanan yöntemlerdir. Geziler ve yemeklerin doğrudan satışlara etkisi olmamaktadır; ancak bunlar, müşterinin o firmaya duyduğu güven duygusunu artırarak alımlarında o satıcının ürünlerini göz önünde bulundurmasını sağlamaktadır. Bu duruma örnek vermek gerekirse, Mercedes firması 2006 yılının başında en değerli müşteri olarak tanımladığı alıcılar için yurt dışı gezisi düzenlemiştir. Her ne kadar gezinin amacı iş olmasa bile, sektörün ileri gelenleri birbiri ile tanışmış ve sektör sorunlarını tartışma imkanını bulmuştur. Geziden yaklaşık bir ay sonra da yapılan bir promosyon çerçevesinde geziye katılanlara uygun araç imkanları tanınmış, bu çalışmayla da Mercedes gerçekten önemli satış rakamlarına ulaşmıştır.

Fuarlar ise tüm firmalar tarafından ziyaret edilmektedir. Burada bulunan ticari araç standları da ilgi çekmektedir. Ancak mülakat yapılan firmaların hiç biri şu ana kadar fuarda bir satın alım yapmamıştır. Genelde tanışma açısından fuarlar yararlı olsa da, satış açısından fuarlar tek başına yeterli görülmemektedir. Asıl önemli ve satışı sonlandıran nokta bire bir ilişkiler ve satış müdürlerinin ve danışmanlarının müşteriyle olan ilişkileridir. Müşteriye yapılacak sık ziyaretler ve onların güveninin kazanılması sonucunda hem satış yapılmakta hem de arkadaşlığa kadar varacak ilişkiler kurulmaktadır. Örneğin Bali Turizm 2004 yılında bir araç satın almayı düşünürken satış elemanının ikna etmesi ve verilen indirimlerin bunu pekiştirmesi sayesinde aynı anda bir değil, üç araç satın almıştır. Merkezde bulunan satış çalışanlarının etkisi görüldüğü gibi müşteriyi daha çok markaya, satış danışmanları ise daha çok bayiiye yönlendirmeye yöneliktir. Çeşitli kriterleri olan alıcı, satıcı markasını seçtikten sonra sıra bayii seçimine gelmiştir. Burada satış danışmanlarının etkisi büyüktür. Ancak satış danışmanlarının firmalar arasında geçişleri söz konusu olduğunda müşteriler onlarla birlikte aynı takibi gerçekleştirmemektedir. Örneğin Türkkan Turizm yıllardır Temsa ürünlerini tedarik ettiği satış danışmanının Otokar

firmasına geçişinden sonra da, Temsa ürünlerini bırakmamış ve kullanmaya devam etmiştir. Bu bir firma için yaşanmış örnek olmasına rağmen diğer firmalar için de aynı duruma rastlanmaktadır. Satış danışmanlarının firmalar değil de bayiiler arasında transferleri müşteriyi çekmesi açısından daha etkilidir. Çünkü müşteriye alacağı markayı seçmesinde satış danışmanının etkisi daha azdır.

Bir diğer iletişim kanalı ise sektör derneklerinin ve birliklerinin aktif katılımı ile sağlanır. Örneğin Renault firması ilk kez yeni piyasaya girerken, kimsenin onu tanımadığını da bildiğinden birçok kişiye ulaşmak için İstanbul Taşımacılar Derneği'ni kullanmıştır. İSTAB dernek üyeleri için özel bir gece düzenlemiş, bu gecede Renault kendisini, çalışanlarını ve ürünlerini tanıtmıştır. Son bölümde de İSTAB üyelerine de satışta çok özel imkanlar sağlamıştır. Örneğin Bali Turizm bu şekilde Renault sahibi olmuştur. Gürsel Turizm de işletme sahibinin böyle bir dernekte başkan olmasının avantajını kullanarak birçok satıcıyla temasını bu şekilde sağlamıştır.

3.7.2.5. Müşteri Memnuniyeti

Daha önce bahsedildiği gibi memnuniyet bir markaya karşı müşteri güveninin oluşmasında önemli bir adımdır. Mutlaka her firma müşterileri tarafından farklı konularda şikayet alabilir. Ancak önemli olan aynı konuda olan memnuniyetsizliğin sıklığının artması ve bu konuda çözüm bulunamamasıdır. Taşımacılık yapan firmalar da almış olduğu araçlardan dolayı, bir takım sorunlar yaşamışlardır. Bu sorunlardan bir bölümüne çözüm bulunmuş, bazıları ise çözümsüz kalmıştır. Genelde sorunların büyük çoğunluğu ürünle ilgilidir. Ürünle ilgili sorunlarda özellikle yerli üretim yapan firmalar kısa sürelerde çözümleri müşterilerine sunmuşlardır. Müşteri firmaların karşılaştıkları diğer sorunlar ise ikinci el fiyatlarındaki oynamalar, bayiilerin müşterilerine yaptığı yanlış uygulamalar, servis fiyatlarının yüksekliği ve indirimden dolayı eski yüksek fiyattan ürün alanların şikayetleridir. Bazı şikayetlerin sonucunda alım yapan firmalar alım yaptıkları yerleri değiştirmek zorunda kalmıştır.

Örneğin Gürsel firması Mercedes marka araçları satın aldıktan sonra, aynı süre zarfında rakiplerinin Mercedes aynı aracı daha ucuza aldığını tespit etmiştir. Durumu Mercedes'in satış departmanına aktarmış ancak istediği ve kendini tatmin edecek cevaplara ulaşamamıştır. Her ne kadar Mercedes hakkında Gürsel firması yöneticileri olumlu düşüncelere sahip olmasalar bile, Mercedes'in Türkiye'de rakibi olmamasından dolayı alımlarına devam etmek zorunda kalmışlardır.

Balitur ise sahip olduğu VW marka aracın arızalanması sonucu, yetkili bayiye götürmüş ancak arızalanan yedek parçanın Almanya'dan uzun sürede gelmesinden dolayı araç serviste beklemiş ve önemli iş kaybına neden olmuştur. Bu olaydan sonra Balitur araçlarının bakımlarında kendi ustalarını ve yan sanayi parçaları tercih etmeye başlamıştır.

Aker önceden almış olduğu Isuzu marka araçları değiştirip yerine yine "0"km Isuzu marka almak istediğinde Isuzu firması Aker'in sahip olduğu ikinci el araçlara piyasaki değerin çok altında bir değer biçmiştir. Bunun neticesinde Aker firması bu alımını Isuzu'dan değil Otokar firmasından yapmıştır.

Ersoylar sürekli alım yaptığı Renault firmasını aracı kullanan yolcuların şikayetleri yüzünden bırakmak zorunda kalmıştır. Yolcular Renault marka araçların iç hacimlerini dar bulmaktadır. Bunun yerine daha geniş hacimli ve konforlu Mercedes ve VW marka araçlar tercih edilmeye başlamıştır.

Türkkan Turizm ise markadan değil ancak bir bayiden dolayı sıkıntı yaşamıştır. Renault Kartal bayisi olan ASF'den sürekli alışveriş yapan firma, her ne kadar artık sadık bir müşteri haline gelmiş olsa bile, diğer Renault bayilerinin daha düşük fiyat vermesi yüzünden başka bir Renault bayisi olan Tepretoğulları ile çalışmaya başlamıştır.

3.7.2.6. Güven ve Sadakat

Müşteri güvenini etkileyen birçok unsur söz konusudur. İletişim kanallarından olan geziler ve organizasyonlar, markanın imajı, var olan memnuniyet, olan şikayetlerin kısa zamanda çözümlenmesi ve en uygun fiyatın alındığına olan inanç bu güven duygusunu pekiştirmektedir. Bunun dışında sektörün önde gelenleri ve o aracı kullananlar tarafından, aracın tavsiye edilmesi müşteri güvenini artırıcı çok önemli bir unsurdur. Sektörde herkesin birbirinden haberi vardır. Eğer bir alıcının bir markaya ya da bayiiye olumlu ya da olumsuz olan bir tavsiyesi varsa, birçok firma da onun bu görüşlerinden faydalanır. Örneğin Gürsel'in Temsa marka araçları önermesiyle birlikte, sektörde bulunan birçok araç sahibi ya da firma da Temsa'ya yönelmiştir. Ayrıca Temsa dünyada bilinen bir marka olmamasına rağmen, arkasında Sabancı gücünün olması müşterinin o ürünü satın alması için yeterli nedendir. Müşteri güveninin zedelenmesindeki en büyük tehdit ise zamansız yapılan büyük

indirimler olabilmektedir. Binek araçtaki güven ister istemez ticari araç kategorisine de yansımaktadır. Mercedes'in binek aracındaki imajı nasılsa, ticari araçtaki imajı yine aynı şekildedir. VW'de son on yılda yaşanan binek araçta müşteri gözündeki olumlu değişim, aynı oranda ticari araca da yansımıştır.

Aslında firmalar sosyal sorumluluk çerçevesinde de müşteri güvenini artıracak unsurlardan yararlanmaktadır. Temsa'nın vermiş olduğu eğitimler ve yarışmalar bunlara bir örnek sayılabilir. Bu tip çalışmalardan personel, öğrenci ve turizm taşımacılığı yapan her firmanın haberi olmasa da sektöre yön veren Gürsel, Türkkan ve Aker gibi firmaların bilgileri olmakta ve bizzat kendileri de bu tip çalışmalara katılmaktadır.

Sektörde müşteri güvenini etkileyen birçok etmen olmasına karşılık, sadakat duygusunun çok geliştiğini söylemek yanlış olur. Daha önceden belirttiğimiz gibi yalnızca otobüs segmentinde Mercedes'in ve midibüs segmentinde de yeni yeni Temsa'nın sadık müşterilerinden bahsetmek mümkündür. Ancak bu iki markada sadık müşterilerin oluşma biçimleri farklıdır. Mercedes müşterisi otobüs segmentinde Mercedes'e rakip başka bir ürün bulamadığından ve geçmişte aldığı ürünlerin memnuniyetinden dolayı her ürününü buradan alır. Bayiiye olan sadakatten söz etmek ise yanlış olur. Temsa ise son on yıldır midibüs segmentinden hem en ucuz hem de maliyeti en az araçları sunmaktadır. Bunu bilen müşteri artık başka firmalara fiyat sormadan yalnızca Temsa'ya gelerek ürün satın almaktadır. Görüldüğü üzere Mercedes'deki sadık müşteri biraz daha marka odaklıyken, Temsa'daki sadık müşteri daha çok fiyatla ilgilenir. Temsa'daki sadık müşteri her zaman en iyi fiyatı Temsa'dan alacağını düşünmektedir. Örneğin Öner Seyahat geçmişte yaşamış olduğu tatsız deneyimlerin sonucunda ve çalıştığı acentaların talebi doğrultusunda artık kendini sadık bir Mercedes müşterisi olarak görmektedir.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Buraya kadar olan bölümlerde ticari araç sektörü, satıcıları ve müşterileriyle iki taraflı incelenmiştir. Bu son kısımda ise Türkiye'de ticari araç sektörüne yeni girmeyi hedefleyen bir satıcı firma için önerilerde bulunulacaktır. Ancak bu önerilerde bulunulmadan önce yapılan mülakatlarda elde edilen sonuçlar neticesinde

satıcı tarafından müşteri odaklı pazarlama yaklaşımı etmenleriyle modellenmiştir. Böylece aslında tez kapsamında ele alınan tüm konular girdileri ve çıktıları ile özetlenmiş olmaktadır. Sunulan model yardımıyla da bu sektöre yeni girecek bir firma için önerilerde bulunmak daha kolay hale gelecektir.

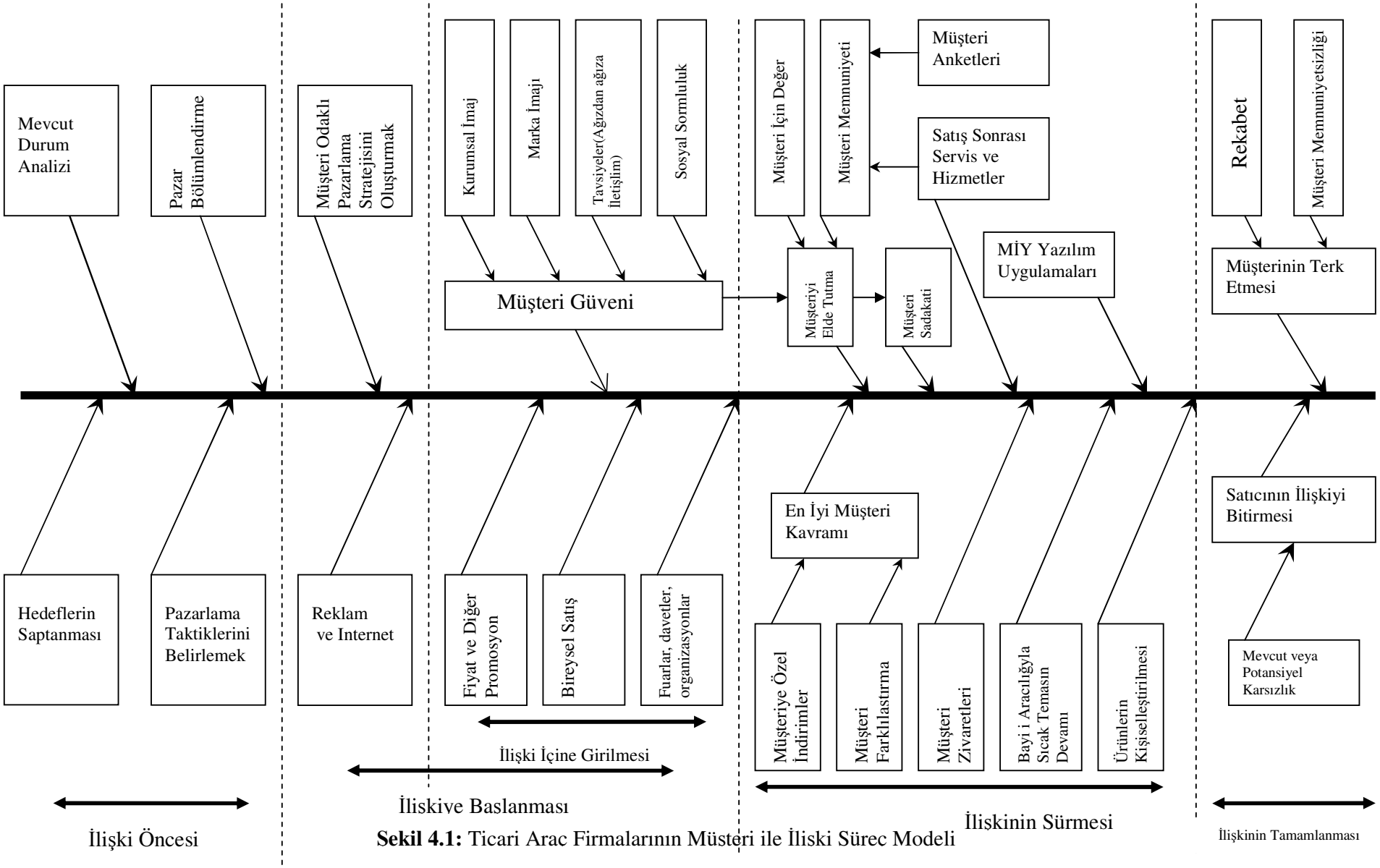
4.1. Karşılaştırmalı Sonuçlar ve Modelleme

Ticari araç pazarı ile taşımacılık sektörü arasındaki pazar gerçekten büyüktür. Yıllık cirolara bakıldığında binek araçlar kadar olmasa da buna yakındır. Müşterilerin satın alımı bir günde olmamaktadır. Ticari satın alma bir süreç olarak kabul edilirse, müşterinin satın alma kararını etkileyen birçok etmen söz konusudur. Burada matematikte olduğu gibi belli formülerden söz etmek pek mümkün değildir. Örneğin bir müşteri indirimler sayesinde bir firmaya yaklaşırken, diğer yandan o firmanın kendi müşterisinin yapılan indirimden dolayı o markaya olan güveni zedelenebilmekte ve başka bir firmaya geçebilmektedir. Her olay aslında kendi içinde, bulunduğu koşullar çerçevesinde ele alınması bir durumdur. Ticari araç firmaları ise bu kadar çok etmenin olduğu bir denklemde başarılı olmaya çalışmaktadır. Sektörde binek araç kadar alternatif olmaması ise bir yönden ticari araç firmaları için avantajdır. Binek araç sektöründe tüketicinin bir otomobile olan tutkusu belki fiyat karşılaştırması yapmadan alım yapmasına neden olabilir ama personel, turizm ve öğrenci taşımacılığı firmaları bu araçlarla müşterilerine hizmet verecekleri için alternatifleri mutlaka değerlendirmek zorundadır. Sektörde ender görülen sadık müşteriler bile alternatiflerden haberdar olmaktadır. Taşımacılık firmaları ise bu satın aldıkları araçlar ile kar maksimizasyonu sağlamaya çalışıp para kazanmak istemektedirler. Böylece ticari araç sektörü ile binek araç sektörü arasındaki en büyük farklılık burada ortaya çıkmaktadır. Binek araç satın alan müşteri para kazanmak ya da kar sağlamak gibi bir kaygı gütmezken, ticari araç satın alan müşteri bu araçla firmasına getiri sağlamayı hedeflemektedir. Ticari araç üreten firmalar da duruma bu gözle bakmaktadır; başka bir deyişle nasıl bir araç üretir ya da pazarlarlarsa müşterilerinin bu koşullarda nasıl daha kazançlı olabileceklerini düşünmek zorundadır.

Pazarda 3 tane temel araç kapasitesi temeline göre oluşturulmuş segment mevcuttur. Bu üç segment otobüs, midibüs ve minibüstür. Her ne kadar ürünler tamamen farklı

olsa da, firmaların müşterilerine yaklaşımları birbirine benzerdir. Otobüs segmenti dışında tüm segmentlerde sert bir rekabet yaşanmaktadır. Zaten her sene pazar liderinin değişmesinden bu rekabetin ne kadar büyük olduğu da anlaşılmaktadır. Ticari araç üretimi yapan firmalar ise bu sert rekabette farklı araçları kullanarak pazarlama yarışında ön plana çıkmayı amaçlamaktadır. Müşteri odaklı pazarlama yaklaşımını ön planda tutan ticari araç firmalarının yaptığı ve yapması gereken tüm etmenleri göz önünde bulundurarak ve müşterinin bakış açısından da olumlu ve olumsuz yansımalarını değerlendirerek şekil 4.1'de verilen bir model oluşturulmuştur. Bu model satıcı yönünden müşteri odaklı pazarlama için bir yol haritası olarak kabul edilebilir. Aynı zamanda model alıcı satıcı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiyi etkileyen değişkenleri içeren bir yapıya sahiptir. Müşteri odaklı pazarlama yaklaşımı konusunun içersinde incelenen tüm alt başlıkların olumlu ve olumsuz etkileşimlerinin satıcıya nasıl yansıdığı bu modelde gösterilmiştir. Bu model oluşturulurken temel olarak mülakatların sonuçlarından yararlanılmış ve modelin test edilmesi, farklı araştırma yaklaşımı ile konuyu ele alacak gelecekteki araştırmalara bırakılmıştır.

Modelde 4 adet süreç birbirini takip etmektedir. Bunlar ilişki öncesi, müşteriyle ilişkiye başlanması, ilişkinin sürmesi ve ilişkinin tamamlanması olarak özetlenmiştir. Tüm bu süreçleri etkileyen değişkenler ise oklarla süreç üzerinde gösterilmiştir. Öncelikle müşteriyle temas kurulmadan önce bir ilişki sürecinden bahsedilmektedir. Bu süre zarfında satıcı firma mevcut durumu analiz ederek, hedeflerini belirler. Hedefler belirlendikten sonra pazarlama stratejilerini ve taktiklerini hazırlamak gerekmektedir. Ayrıca ilişkiye başlamadan önce pazar bölümlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Var olan geniş pazarda satıcı firmalar ellerindeki ürüne ve pazardaki ihtiyaca ve talebe göre pazar bölümlendirmesi yapmaktadır. Örneğin bir firma yalnızca minibüs dediğimiz 17 kişi kapasiteli pazara girerken, başka bir firma tüm bölümlere ürün verebilmektedir. Tüm bunlar firmanın pazarlama stratejileri ve ürün gamıyla ilgilidir. Pazar bölümlendirme ürün gamı ve pazarlama hedeflerinin sonucu olarak pazarda varolan müşterileri kendi içinde ayırarak, hedef müşteriyi tespit etmektir.Hazırlık aşaması tamamlandıktan sonra sıra ilişkiye başlanmasına gelmiştir. Ticari araç sektöründe firmalar günümüzde daha çok müşteri çekebilmek için müşteri odaklı ilişkiye başlarlarken pazarlama stratejilerini hazırlamaktadırlar. Bu hazırlık



Sekil 4.1: Ticari Arac Firmalarının Müsteri ile İliski Sürec Modeli

.

aşamasında satıcı günümüzde MİY konusun içermiş olduğu tüm alt başlıkları kullanmaya özen göstermektedir. Pazar bölümlendirmesi sonucu oluşturulan hedef müşteriye MİY ile daha kolay ulaşılabilmektedir. Ayrıca MİY'in yanı sıra iletişime geçmek için reklam ve internet kullanılmaktadır. İlişki öncesinde yapılan reklamın amacı müşterinin aklında yer edinmek ve gelecekte muhtemel bir alım öncesi müşterinin adayları arasında olabilmektir. Ancak şu bilinmelidir ki, ticari araç sektöründe farklı kanallarda yapılan reklamın yalnız başına etkisi olmaz. Bunun mutlaka kişisel satış, bayii desteği gibi farklı yöntemlerle ilişki süresince farklı zamanlarda desteklenmesi gerekmektedir. Reklam bu nedenle müşteriyle yapılacak birebir ilişki öncesi bir hazırlık etmeni sayılabilir.

Bundan sonraki aşama müşteriyle ilişkiye başlama sürecidir. Ticari araç firması yeni olduğundan dolayı öncelikle potansiyel müşterilerine genel olarak ürünlerini tanıtması gerekmektedir. Bu tanıtım aşamasında fuarlar, davetler ve yemekler kullanılabilir. Bu tip organizasyonlarda pazarın ve müşterinin genel bir prototipi çıkartılır ve müşterinin ürün hakkındaki görüşleri alınır. Muhtemel ve ürünlerle ilgili müşteriler belirlendikten sonra ise bunlarla kişisel pazarlama yöntemine geçilmelidir. Bire bir pazarlama işte tam burada devreye girmektedir. Başka firmalardan transfer edilecek satış personeli potansiyel müşteriyi çekmekte etkili olabilmektedir. Ama müşteri için tanıdık simaların varolması bir ürünü satın alması için yine yeterli değildir.

Bir ticari araç firmasının satış için kullandığı en etkili yol dönemsel indirim ve promosyonlardır. Özellikle piyasaya yeni girecek olan bir firma kendini ve ürünlerini tanıtmak ve pazarda yer edinebilmek amacıyla indirimlerden ve promosyonlardan yararlanır. Bunun en güzel örneği 2001 yılında ticari araç pazarında varolmayan Renault firmasıdır. Firma, 2003 yılında pazara girerken ürünleri çok uygun fiyattan sunmuş ve 2005 yılında 17 kişi kapasiteli minibüs bölümünde ilk üç sıradaki yerini almıştır. Renault bu vakada bir diğer avantajı ise Türkiye'de binek araç sektöründen dolayı marka bilinirliliğinin çok yüksek olmasıdır. Ancak fiyat indirimleri yeni müşterileri cezbederken, satış yapılan mevcut müşterileri de küstürebilmektedir. Fiyat düşüşlerinden önce yüksek fiyattan alım yapan müşteriler fiyat indirimlerinden dolayı satıcı firmaya karşı güvensizlik duyabilmektedirler. Bu nedenle ticari araç firmaları yapacakları indirim oranlarını ve periyotlarını çok iyi belirlemelidir.

Müşteri ile satıcı firma arasında ilişkinin başlaması ve daha sonra da sürmesi içinse en önemli unsur müşterinin satıcı firmaya duyacağı güvendir. Güven çok geniş kapsamlı olup, bir anda oluşması mümkün olmayan bir kavramdır. Zamanla ve yaşanan tecrübelerle oluşur. Birçok farklı değişken güven unsurunun oluşmasında etkilidir. Örneğin Türkiye'de büyük holdinglerin satış firmalarının arkasında olması müşteri için önemlidir. Özellikle Koç ve Sabancı isimleri güven oluşturmak için yeterlidir. Ayrıca o ticari araç markasının dünyadaki genel imajı hatta yerleşik binek araç imajı bile etkili olabilmektedir. Örneğin aynı fabrikada üretilen Citroen ve Renault ticari araçları tüm özellikleri ile birbirine benzer olsa bile Renault Türkiye'de çok daha fazla satılmaktadır. Bunun en önemli nedeni Renault markasının Türk müşterisinde sahip olduğu imaj üstünlüğüdür. Güvenin oluşmasında ayrıca tavsiyeler önemli yer edinmektedir. Bir aracı kullanan ve ondan memnun kalan bir kimse ya da firma bunu başkalarına da tavsiye etmektedir. Tavsiye aslında satıcı firmanın farkında olmadan yapmış olduğu ancak en etkili iletişim yöntemidir. Bu tavsiyeler zincirleme olarak sürmesi halinde satıcı firma önemli satışlar yapabilmektedir. Günümüzde bu kadar önemi artan ağızdan ağza tavsiyeleri firmalar artık yönetmek durumundadır. Ayrıca ticari araç firmaları toplumun çıkarlarına yönelik bir takım sosyal sorumluluk projeleri ve bir takım sponsorlukları üstlenmektedir. Böyle satıcı firmalar hem toplumsal katkılarda bulunmakta hem de tanıtımlarını yapmaktadır. Örneğin Temsa çevreye duyarlı daha az tüketen araçlar üreterek, hem sosyal bir davranışta bulunmakta hem de çevre dostu müşterilerin ilgisini çekmektedir.

İlişkinin başlamasından sonra bir başka zor aşama olan ilişkinin sürdürülmesi kısmına gelinmiştir. Satıcı firmalar satıştan sonra desteklerini kesmeden satış sonrası hizmetlerine devam etmelidir. Belli garanti süreleri, farklı zamanlarda yapılan müşteri memnuniyet anketleri aslında satın alım yapan müşterinin ürün ve firma hakkındaki görüşlerini olumlu tutmaya çalışan unsurlardır. Ancak tüm firmalar müşteri şikayetleri ile karşılaşabilir. Önemli olan şikâyetin ortaya çıkması değil, bu şikayetin sona erdirilebilmesidir. Var olan memnuniyetsizlikleri yok edemeyen firmalar gelecekte bu müşterileri kaybetmekle sıkıntıya girebilirler. Ancak bu kayıpların dışında sektörde haberlerin ağızdan ağıza çok hızlı yayılması aslında büyük potansiyel müşteri kitlelerinin bu firma hakkında olumsuz fikirlere sahip olmasına neden olacaktır. Bu yüzden tüm firmalar yeni müşterilerden önce elindeki müşterilere satışta ve satıştan sonra en iyi hizmeti vermek için çalışmaktadır.

İlişkinin sürdürülmesinde ayrıca en iyi müşteri kavramı ortaya çıkmaktadır. Daha çok alım yapma, sektörde etkin konumda bir müşteri olma gibi farklı etmenler satıcı açısından bir müşterinin en iyi müşteri tanımının içersinde yer almasını sağlayabilmektedir. Karlılıklarını en iyi müşteri sayısını artırmakla gerçekleşeceğini düşünen satıcı firmalar, bu tip özel müşterilerine özel indirimlerde, promosyonlarda bulunabilmektedir. Hatta bunun bir ileriki aşaması müşteriye özel ürünlerin sunulabilmesidir. Örneğin Mercedes Benz firması, Nilüfer otobüs işletmesinin yaptığı büyük alımlar sonucunda Nilüfer firmasına özel renkte ve donanımlarda araç üretmiş ve teslim etmiştir. Böylece hem ürün hem de müşteride farklılaştırma sağlanmıştır. Müşteri ise bu durumda memnun olmakta, satıcı firmaya karşı sadakate uzanacak duygular besleyebilmektedir.

Ticari araç firmaları açısından bakıldığında müşteri ilişkilerinde ilişkinin sürmesi aşamasında bire bir ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Satış elemanlarıyla temas diğer tüm iletişim kanallarından daha etkildir. Her ne kadar satış elemanlarının marka seçiminde doğrudan etkisi olmasa da ,onların esas önemi var olan müşterilerin firmada kalmasında ve rakiplere kaçmamasında ortaya çıkmaktadır. Satın alma süreçleri dışında yapılan ziyaretler, indirim ve promosyonlardan müşterilere önceden haber verilmesi, müşterinin satınalma işlemini hızlandırmasına ve de farklı diğer alternatif arayışına girmeden satın alımlarda yalnız portföyünde bulunan firmaların alternatifleri arasında seçim yapmasına olanak sağlamaktadır.

Diğer sektörlerde daha fazla rastlanan çok gelişmiş MİY yazılımlarına burada rastlanmamıştır. Var olanların çoğu da aslında bir veritabanından öteye gitmemektedir. Hatta şaşırtan bir konu da, görüşülen firmalar arasında çok büyük bir firmanın hala bir veritabanının bile olmamasıdır. Bunun temel nedeni olarak müşterilerin satıcılar gibi kurumsal büyük firmalar olmayışıdır. İlişkiler yüz yüze bayiiler aracılığıyla takip edildiğinden büyük yazılımlara ihtiyaç duyulmamıştır. Aslında görüşülen firmalarda varolan MİY yazılım programı da çok verimli bir şekilde çalışmamaktadır. Internet ise yalnızca şikayetlerin ve önerilerin yansıdığı bir çağrı merkezi konumundadır. Piyasaki görüşülen firmalar interneti daha etkin şekilde kullanmak istemektedirler, ancak nasıl kullanacakları hakkında da bir projeleri henüz bulunmamaktadır. Her ne kadar MİY yazılımları konusunda karamsar bir ortam olsa da, Mercedes başta olmak üzere birkaç satıcı firma bu konuda ciddi çalışmalara başlamıştır. Müşteri odaklı yaklaşımı

benimseyecek olan potansiyel firmalar için MİY yazılımları bundan sonra artık bir zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır.

Unutulmaması gereken bir nokta da satıcı firma ve müşteri arasında sürekli bağ kuran bayiiler olmalıdır. Bayiiler daha çok küçük alım yapan firmalara etkili olmaktadır. Potansiyel müşterilere kendileri pazarlama faaliyetleri uygulayabileceği gibi merkezlerden de destek alabilmektedir. Önemli olan bayilerin merkez ile koordineli çalışması ve birbirleri arasında rekabete girmemesidir. Burada da görev merkezlere düşmektedir. Potansiyel müşterilerine bayiiler konusunda yönlendirmelerde bulunabilmelidir. Ayrıca bayiiler hem satış sonrası destekte, yani servis konusunda hem de müşterilerin elinde bulunan 2. el araçların alınıp yenileri ile değiştirilmesi konusunda söz sahibi olabilmelidir. Bu nedenle bayiiler kendi bünyelerinde kişisel satış personeli bulundurmalı ve müşteri ile sıcak teması sağlamalıdır.

Son bölüm ise ilişkinin tamamlanmasıdır. Aslında ilişkinin tamamlanması istenmeyen bir durumdur, ama bazı durumlarda bununla karşılaşılmaktadır. İlişkinin bitirilmesi iki yönlü olabilmektedir. Birincisi müşterinin terk etmesi diğeri de satıcı firmanın terk etmesidir. Müşterinin terk etmesindeki en önemli nedenler ürünün kendisinden ya da satış sonrası hizmetlerden kaynaklanan memnuniyetsizlik ya da pazarda varolan rekabetten dolayı başka bir ürünü seçmeye karar vermesidir. Memnuniyetsizlik harici bir durumda satıcı firma müşteri ile ilişkilerini sıcak tutmaya devam etmelidir. Çünkü gelecekte o müşteri o satıcı firmadan alımlarını yapmaya devam edebilir. Satıcı ise ancak varolan ya da da gelecekte varolabilecek karsızlık ya zarar durumunda müşterisiyle yollarını ayırmaya karar verir. Ayrıca firma daha karlı müşterilere yönelme kaygısı ile ilişkiyi sonlandırabilir.

4.2. Öneriler

Bu bölümde sektöre yeni girmeyi amaçlayan ya da pazarda geri kalmış bir firma için önerilerde bulunulacaktır. İlk adım pazar bölümlendirilmesinin yapılmasıdır. Otobüs segmenti Mercedes'in pazar liderliğinde sürmektedir. Bu segmentte Mercedes'in hakimiyetini kırmak hem çok zor hem de büyük maliyet gerektirmektedir. Midibüs sektörü ise kıran kırana mücadelenin olduğu bir alandır. 4 firma (Otokar, Temsa, Isuzu ve Iveco) yoğun bir rekabet yaşamaktadır. Yeni firma için uygun olan ve müşteri beklentilerinin yoğun olduğu segment minibüs bölümüdür. Bu bölümde de iki alt

segment mevcuttur. Ucuz araçların yer aldığı alt segmentte aynı midibüs segmenti gibi firmalar kıyasıya rekabet yaşamaktadır. Ürünlerin birbirine çok benzemesi müşterilerin fiyata duyarlı olmasına yol açmaktadır. Diğer taraftan daha pahalı minibüslerin, VW ve Mercedes'in yer aldığı bir başka alt segment vardır. Bu iki firma diğerlerinden farklı olarak yüksek fiyata kaliteli araçları müşterilerine sunmaktadır. Aslında ucuz minibüs alan müşteriler de VW ve Mercedes gibi kaliteli ürün satın almak istemektedir. Ancak aradaki fiyat farkı çok büyüktür. Bu sektöre girmeyi hedefleyen bir satıcı, bu kalitede bir ürünle, daha ucuz araç talep eden müşterileri hedefleyerek bir pazarlama stratejisi kurabilir. Müşterilerine böylece aynı fiyata ya da biraz eksiğine VW ve Mercedes kalitesinde bir araç sunabilir. Böylece müşteriye "daha az fiyata aynı fayda" ya da " daha az fiyata daha fazla fayda"sunulabilmektedir(**Armstrong, Kotler, 1996**). Bu araç için önemli olan, binek araç segmentindeki imajından çok arkasında büyük yerli sermayeli bir holdingin ya da kuruluşun olmasıdır. Üretimin de Türkiye'de olması da gelecek de bir avantaj olarak firmaya üstünlük kazandıracaktır. Bu sayede müşteri şikayetlerine çok hızlı şekilde çözümler sunulabilir.

Firma piyasaya yeni girdiği için iletişim kanallarından faydalanacak ve ürününü müşterilerine tanıtacaktır. Ancak sorun hangi kanala ağırlık vermesi gerektiğidir. Markayı tanıtması için satıcı firma, mutlaka sektörel dergilere ilan vermelidir. Bu sayede müşterilerin hafızasına önce o marka yerleşecektir. Ancak tabii ki bu satış için yeterli bir yöntem değildir. Önemli olan müşterilerle bire bir temastır, bunun için yapılması gereken, bölgesel, genel yemekler ve organizasyonlar düzenleyip, müşterilerle satış elemanlarını tanıştırmaktır. Satış elemanlarının başka firmalardan transfer edilmesi çok etkileyici bir unsur değildir. Ancak müşterilerin firmayı çabuk tanıması açısından belki bir hızlandırıcı görev üstlenebilir. Ayrıca piyasaya ilk girilirken ürünü tanıtmak ve sektörde yer edinmek amacıyla indirimlerden faydalanmak gerekir. Ancak bu indirim oranını ve satış fiyatını tespit ederken marka imajını düşünmek gerekir. Marka imajını olumsuz etkileyecek indirim oranlarından kaçınılması gerekmektedir. İndirim her zaman müşterinin ilgisini çeker, ancak çok düşük satış fiyatı aynı zamanda müşterinin hafızasında olumsuz etkiler uyanmasına neden olabilir. İndirimlerden ve promosyonlardan faydalanmak isteyen müşterilerin kontak numaraları alındıktan sonra bayiilerin satış görevlileri, merkezde çalışan satış sorumluları ile birlikte müşteri ziyaretlerine başlamalıdırlar. Bu ilk ziyaretler pazarlayıcı nitelikten çok tanışma niteliğinde olmalıdır. Müşterilerin gözünde "ürün kendilerine zorla satılmak

isteniyor" düşüncesi oluşmaması gerekmektedir. Eğer müşteri alıma olumlu bakıyorsa, satışı desteklemek açısından bir deneme aracı verilerek, müşterinin araç hakkında olumlu düşüncelerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca test sürüşleri ve garanti kapsamının uzatılması bu düşünceleri etkileyen olumlu yan etmenlerdir. Unutulmaması gereken bir nokta da, sektörün ürüne odaklılığıdır. Bu nedenle ürünün gerekli testlerden geçmiş olması ve rakiplerine göre üstün yönlerinin bulunması ve bunların müşteriye iletilmesi şarttır. Daha sonradan çıkabilecek ürün ile ilgili problemler çözülmez ise, satıcının sektörden silinmesi bile söz konusu olabilir. Ayrıca yine pazarlama aşamasında özellikle sektörle ilgili derneklere promosyon, tanıtım, reklam ve lansman gibi özel uygulamalar yapılmalıdır. İstanbul ve Antalya Taşımacılar bünyesi içersinde toplam yaklaşık 500 potansiyel müşteri vardır. Onlara uygulanacak özel bir uygulama mutlaka ilgi toplayacaktır Fiyat indirimleri dışında örneğin araçla ilgili bir donanımın ücretsiz verilmesi dikkat çekici olabilir.

Pazarda tanınmak ve pay almak için yapılması gereken bir başka husus da diğer satıcıların müşterilerine uygulamadığı noktaları yakalayıp, farklılaşmayı sağlayabilmektir. Örneğin müşterilerin en büyük sorunu ellerinde var olan ikinci el araçlardır. Diğer firmalar yalnız kendi ürünlerini değerlendirmektedir. Ancak bu firma pazara yeni girdiğinden böyle birşey yapması söz konusu değildir. Bunun yerine müşterinin elindeki araç ne marka olursa olsun alınırsa ve bunun yerine uygun fiyattan ürün verilirse, müşteri için bu cazip bir çalışma olur. Bunun altyapısı için ikinci el satışı yapan galerilerle anlaşılıp, alınan araçların değerlendirilmesi de gerekmektedir. Önemli olan aracı pazarlarken zarar da etmemektir. Ama başlangıçta kar marjları daha düşük olacaktır. Yurtiçine çok fazla bayii verilemeyecek, ancak bayiilerin birkaç yerde alt bayiiler açmaları sağlanacaktır. Bu sayede Türkiye'de az bayii ancak geniş bir servis ağı kurulacaktır. Bunun nedeni bayiiler arasında rekabetin yaşanmasını önlemektir. Zaten önemli müşteriler için merkez her zaman devrede olacaktır.

Pazarlama departmanları görüşülen firmalarda daha çok satış pazarlama departmanlarına lojistik anlamda destek veren bir konumda yer almaktadır. Müşteri ile öncelikle temasta olan bölüm satıştır. Satışla pazarlama ise her zaman temas halindedir. Pazarlama departmanlarının varolandan daha fazla müşteriyle temas halinde olması onlar için bir avantaj haline gelebilir. Örneğin bazı elemanlar hem satış hem de pazarlama departmanlarında eş zamanlı çalışabilirler. Böylece müşterinin anlık ihtiyaçlarını gören pazarlama bölümü buna göre stratejileri hızla oluşturabilir.

Pazara girildikten sonra ise artık fiyat ve müşteri konumladırılması daha iyi yapılabilir. Pazardan pay alan satıcı için rakipleri yeni bir takım stratejiler geliştirecektir. Önemli olan bundan sonra sahip olunan imaja ve konumuna zarar vermeden bu stratejilere hızlı bir şekilde cevap vermektir. Müşteri memnuniyet anketleri ve ziyaretlerle mutlaka eksik yönler düzeltilmeli ve iyileştirmeler sürekli yapılmalıdır.

Bu kısımda bir örgütsel pazar olan ticari araç sektörü ve bu sektöre yeni girmeyi hedefleyen muhtemel bir firma için önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler belki bir çıkış kaynağı oluşturmakla beraber, geliştirilmesi ve bunların sayısal verilerle desteklenmesi firmalara ve gelecekte yapılacak başka çalışmalara düşmektedir. Çalışmada esas alınan müşteri odaklılığın tüketici pazarlarında olduğu örgütsel pazarlarda da önemli olduğunun bir örnekle vurgulanmasıdır. Günümüzde müşteri özel yapılan ürünler artık ön plana çıkmaktadır. Bu ürünlerin pazarlanması da aynı şekilde müşteriye özel ve müşteri odaklı olmalıdır.

KAYNAKÇA

Achrol, R.,S., Grundlach, G., T., Mentzer J.,T., 1995. The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59, 78-92

Alajoutsijarvi,K., Tikkanen,H., 2002. Customer Satisfaction in Industrial Markets: Opening up The Concept, *Journal of Business & Industrial Marketing,* 17/1, 25-42

Alvarez,R., Capaccioli,C., O'Connor, P., Piccoli, G., 2003. Customer Relationship Management, A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry, *Industrial Marketing Management*, 12, 112-126

Andersen, P.,H., 2005.Relationship Marketing and Brand Involvement of Profesionals Through Web-enhanced Brand Communities: The Case of Coloplast, *Industrial Marketing Management*, 34, 285-297

Anderson, E., 1994. Cross Category Variation in Customer Satisfaction and Retention. *Marketing Letters*, 5, 310-323

Anderson, E., Weitz,B., 1990. Determinants of Contunity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, Fall, 310-323

Anderson, J.,C., Narus,J., A., 1990. A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 42-58

Armstrong, G., Kotler, P., 1996. Principles of Marketing, Prentice-Hall International, Englewood

Ballantyne, D., Christopher, M., Payne, A., 1991. Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford

Berry, L.,L., 1995. Relationship Marketing of Services: Growing Interest Emerging Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 23/4, 236-245

Bitner, M.,J., Gremler, D.,D.,Gwinner,K.,P., 1995. Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective, *Journal of Academy Marketing Science*, 26, 101-104

Bohling,T.R., Kumar,V., Ladda,R.N. ,2003. Antecedents and Consequences of Relationship Intention: Implications for Transaction and Relationship Marketing, *Industrial Marketing Management*, 32, 667-676

Bonner,J .M., Calantone, R.J., 2004. Buyer Attentiveness in Buyer-Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 34, 53-61

Buttle, F. 1996. Relationship Marketing Theory and Practice, Manchester Business School: Paul Chapman Pub, Manchester

Carraway, R.., Spekman, R., E., 2006. Making The Transition to Collaborative Buyer-Seller Relationships: An Emerging Framework, *Industrial Marketing Management*, 35,10-19

Cemalcılar, **İ**.,1996. Pazarlama Kavramlar Kararlar,Beta Yayınları,İstanbul

Churchill, G.,A., Ford N.,M.,Walker, O.,C.,1981. Sales Force Management:Planning**,** Implementation and Control, Rcihard D.Irwin, New York.

Coote, V.,L., Forrest,E., J., 2003. An Investigation into Commitment in non-Western Industrial Marketing Relationships, *Industrial Marketing Management*, 32,595-604

Dalrymple, D., **Parsons,L.,** 1995. Basic Marketing Management, John Wiley& Sons Inc. New York

Day, G., S., 2000. Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 28/1,25-41

Deeter-Scmelz, D.,R., Kennedy,K.,N., 2004. Buyer-Seller Relationships and Information Sources in an E-commerce World, *Journal of Business & Industrial Marketing,* 19/3, 188-196

Desphande, R., Moorman, C., Zaltman, G., 1992. Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and Between Organizastions. *Journal of Marketing Research*, 314-328

Duran,M., 2004. CRM: Çok Konuşulan ama Az Bilinen Bir Kavram, www.danismend.com (erişim tarihi: 29/08/2004)

Dwyer ,F.,R., Oh, S.,Schurr P.,H., 1987. Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 17-29

Dwyer, F.,**R., Tanner,J.,F.,** 2001. Business Marketing, Connecting Strategy, Relationship and Learning, McGraw-Hill, New York

Erem, T., 1997. 21. Yüzyıl İçin Stratejik Pazarlama, Marmara Üniversitesi İşletme Araştırma Merkezi Yayınları, İstanbul.

Eriksson, **K., Vaghult,A.,L**., 2000. Customer Retention, Purchasing Behaviour and Relationship Substance in Professional Services, *Industrial Marketing Management*, 29, 363-372

Findlay,C., 2000. CRM: What is It All About?, www.crm.ittoolbox.com (erişim tarihi: 01/09/2004)

Garbarino, E., Johnson, M.,S., 1999. The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationship, *Journal of Marketing,* 4, 77-85

Giglierano, J.,J., Vitale ,R., P., 2002. Business to Business Marketing:Analysis &Practice in a Dynamic Environment, South Western Thomson Learning ,Ohio

Giller, C., Matear,S.,2001.Termination of Inter-Firm Relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing,* 16/2, 94-112

Griffin, J.,1995. Customer Loyalty:How to Earn It, How to Keep It, Lexington Books, USA

Grönroos, C., 1996. Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications, *Management Decision*, 34/3, 5-14

Göksu, Ç., İnal,A., 2001,Müşteri Teması Yaklaşımıyla CRM Tasarımı, EMÖS Proje Özetleri Kitabı, İstanbul

Gummesson, E., 1996. Relationship Marketing and Imaginary Organisation, *European Journal of Marketing,* 30/2, 29-41

Gummesson, E., 2004. Return on Relationships: The Value of Relationship Marketing and CRM in B2B contexts. *Journal of Business&Industrial Marketing,* 19/2, 47-61

Güneç,G., U.,2004. Endüstriyel Pazarlamada İlişki Pazarlamasının İşletmelere Sağladığı Yararlar ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Hair, J.,F., Lamb,C.,W., McDaniel,C.,1996. Marketing, South Western College Publishing, New York

Halliday, J., 1996. Cars Put New Faith in Relationship, *Advertising Age*, 67/49, 24-32

Harker, J.,M., 1999. Relationship Marketing; Successfull Strategies, Addsion Wesley Publishing, Toronto.

Hellman, K., 2005. Strategy Driven B2B Promotions, *Journal of Business & Industrial Marketing,* 20/1, 4-11

Hunt, D., S., Morgan, R.,M., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58,20-38

İlknur, S., 1999. Endüstriyel Ürünlerde Stratejik Pazarlama Planlaması ve Kauçuk Sanayiinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

İstab Dergisi, 2006. İstanbul Toplu Taşımacılar Birliği, İstanbul.

Jackson, B.,B., 1985. Winning and Keeping Industrial Customers:The Dynamic of Customer Relationship, MA:DC.Health and Company, Lexington**.**

Jain, S., C., 1993. Marketing Planing&Strategy, South Western Publishing, New York

Joseph, K.,Kalwani, M.,U., 1998**.** The Role of Bonus Pay in Salesforce Compensation Plans, *Industrial Marketing Management*, 27, 147-159

Karabulut, M.,1998. Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi, Üniversal Bilimleri Yayınları, İstanbul

Konvoy Dergisi, 2006. Genel Medya Pazarlama Yayınları, İstanbul.

Kotler, P., 2000. Marketing Management. Prentic-Hall Inc, New Jersey

Lambert, M., D., Sharma, A., 1994.Segmentation of Markets Based on Customer Service, *International Journal of Physical Distribution&Logistic Management,* 24/4,50-58

Lindgreen, A., Palmer,R., Vanhamme, J.,Wouters,J., 2006. A Relationship-Management Assesment Tool: Questioning, Identifying and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships, *Industrial Marketing Management,* 35 ,57-71

Matthews, V., 1997. Buyers Per Gallon, *Marketing*, June, 123-124

Mhyr, N.,Spekman, R., 2005. Collaborative Supply-Chain Partnerships Built Upon Trust and Electronically Mediated Exchange, *Journal of Business & Industrial Marketing,* 20/4, 226-236

Mucuk, İ., 1999. Pazarlama İlkeleri,Türkmen Kitabevi,İstanbul

Müftüoğlu, B., Uğraş, S., 2001**,** Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM, EMÖS Proje Özetleri Kitabı, İstanbul

Nam,E., 2002. CRM ve Günümüz Şirketlerinin Müşteri Odaklılık Seviyelerini Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Nevin,J., 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues, *Journal of the Academy of Marketing and Science,* 23/4, 327-334

Noori, B.,Salimi, M.,H., 2005. A Decision Support System for Business to Business Marketing, *Journal of Business & Industrial Marketing,* 20/4, 179-186

ODD Dergisi, 2006. Otomotiv Distribütörleri Derneği Yayınları, İstanbul

Payne, A., 1995. Advances in Relationship Marketing, Kogan Page Publ, London

Peppers, D., Rogers, M., 1999. The Profits are in the Mail, *Sales&Management,*151/7, 25-33

Piller, F.,T., 2000, Aufbau Dauerhafter Kundenbindung mit Customer Relationship Management, Technische Universitaet, Munchen

Prabhu, J., Ranaweera,C., 2003. The Influence of Satisfaction, Trust and Switching Barriers on Customer Retentiob in a Continuous Purchasing Setting. *International Journal of Service Industry Management,* 4

Prahalad, C.,K.,Ramaswamy, V., 2002 Co-Opting Competence, Harward Business School Press, Boston

Pillai, K.,G., Sharma, A., 2003. Mature Relationships:Why does Relational Orientation Turn into Transaction Orientation, *Industrial Marketing Management*,32, 643-651

Plank, R.,E., Pullins, E.,B., Reid,D., A., 1999. Perceived Trust in Business to Business Sales a New Measure, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19/3, 61-71

Reicheld, F., 1993. Loyalty and The Renaissance of Marketing, *Marketing Management,* 2/4, 5-15

Richter, K., 2000. Coaching für mehr Kundenorientierung, *Direkt Marketing*, November, 40-41

Ritter,T., Walter,A., 2003. The Influence of Adaptations,Trust and Commitment on Value Creating Functions of Customer Relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing,* 8/4, 353-365

Rossomme, J., 2003. Customer Satisfaction Measurement in a Business to Business Context: A Conceptual Framework., *Journal of Business & Industrial Marketing,*18/2,179-195

Sabancı, S., 2000. Endüstriyel Pazarlarda Kişisel Satış Süreci ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Schwede, S., 2000. Vision und Wirklichkeit von CRM, *Informationmanagement und Consulting*, 15, 7-11

Sheth, J.,**Sisodia, R**., 1999. Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations, *Journal of Academy of Marketing Science,* Winter, 71-88

Stock, R., **Werner, H**., 2000. Kundenorientierung ist lernbar, *Direkt Marketing*, November,34-39

Sudharshan,D., Winter,F., 1998. Strategic Segmentation of Industrial Markets, *Journal of Business & Industrial Marketing,*13/1,8-21

Takala,T., Vusitalo,O., 1996. An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethnical Perspective, *European Journal of Marketing,* 30/2,241-254

Taşımacılık, 2006. Serhanlar Gazetecilik Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul.

Tek Ö.,B., 1997. Pazarlama İlkeleri Global Yaklaşım:Türkiye Uygulamaları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İzmir

Tokol, T., 1994. Pazarlama Yönetimi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa

Vavra, T., 1992. Aftermarketing, How to Keep Customer for Life Through Relationship Marketing, Richard D.Irwin Inc, New York

Webster, F.,E.,1994. Market Driven Management Using the New Marketing Concept to Create Customer Oriented Company, John Wiley&Sons Inc, New York

Yen, D.,C.,Wen, H.,J.,Zeng, Y.,E., 2003. Customer Relationship Management in Business to Business E-commerce, *Information Management&Computer Security,* 11/1,39-44

EKLER

EK 1. TİCARİ ARAÇ FİRMALARIYLA YAPILAN MÜLAKAT FORMU

Şirket Bilgileri ve Pazarlama Departmanı

- Şirketiniz hakkında genel bilgi verir misiniz? Merkezi neresidir? Kaç çalışan bulunmaktadır? Kaç yılından beri hizmet vermektedir?
- Şirketiniz hangi ürünleri üretmektedir? Bunların pazardaki payları nelerdir? Yıllık satış miktarı nedir?
- Yönetim ve organizasyon şemanı nasıldır? Pazarlama departmanın yönetim şemasındaki yeri nedir? Pazarlama birimi nereye rapor ediyor? Altındaki fonksiyonlar nelerdir? Nelerden sorumlu/ama kaba hatları ile?
- Dağıtımı,pazarlamayı ve satışı ana merkez mi yoksa bayiler mi yapmaktadır? Bayiler yapıyorsa bu konumda ana merkezin pozisyonu nedir?

SWOT Analizi ve Pazarlama Stratejileri

- Ticari araç pazarında kendinizi nasıl konumlandırıyorsunuz? Konumlandırmada kullandığınız en temel özellikler neler? Müşterilerinizin sizleri tercih etmesindeki ana sebepler sizce nedir?
- Üstün gördüğünüz özellikler? Pazardaki konumunuz dikkate alındığında, müşteriler tarafından seçilme adına, rakiplerinizden üstün gördüğünüz yanları/özellikleri nasıl tanımlarsınız?
- Eksik gördüğünüz özellikler?
- Sizin için ve markanız için pazarda var olan ya da öngördüğünüz tehditler ve fırsatlar nelerdir?
- Pazarlama açısından hedefleriniz var mıdır? Bunların süreleri nedir? Bu hedeflerden bir örnek verebilir misiniz?
- Firmanızı en uygun tanımlayan rekabetçi pazar konumu hangisidir? (piyasa lideri, meydan okuyucu, izleyici veya niş pazarlamacı)

Rakip ve Fiyat Analizi

- Ürünlerinize göre pazardaki en büyük rakipleriniz hangisidir?
- Şu an için olmasa da gelecek için potansiyel rakip olarak gördüğünüz firmalar var mıdır?Neden?
- Sizin onları rakip olarak görmenizdeki nedenler nelerdir?
- Ürünlerinizdeki fiyatları belirlerken neleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
- Rakipler olarak gördüğünüz firmalara göre ürünlerinizin fiyatları hangi aralıkta seyrediyor?
- Rakiplerinizin yapacağı ürün modifikasyonlarını fiyat indirimlerini, promosyonları da aynı şekilde kısa sürede siz de aynı şekilde cevap verebiliyor musunuz?

- Rakip firmaların müşterilerini de yakından takip ediyor musunuz? Onların özellikle alımlarını ve ihtiyaçlarını biliyor musunuz?
- Rakip firmalarla temas ikili görüşmeler ya da görüş alışverişiniz (benchmarking) bulunduğunuz oluyor mu?

Müşterileri Tanımlama, Pazar Bölümlendirme ve Müşteri Segmentasyonu

- "Müşteri" kavramı sizin için ne ifade etmektedir? "Müşteri"yi tanımlar mısınız?
- Kendi ürünlerinize hitap eden toplam pazar içersinde bölümlendirme yapıyor musunuz? Bölümlendirme yapılırken hangi kriterler dikkate alınıyor? (Örneğin gelecek alım potansiyelleri, uzun yıllardan beri süren ilişkileri, aracı alacak müşterinin bütçesi ve ekonomik durumu, müşterinin çalıştıracağı alan vs)
- Varolan müşterileriniz arasında bölümlendirme yapıyor musunuz?
- Yapılan bölümlendirme sonucu, temel aldığınız hedef pazarlarınız hangileri? Tanımlar mısınız? Farklı bölümlerde olan müşterilere yaklaşımınızda farklılıklar var mıdır? (Örneğin çok alım yapana çok indirim, merkez ilgilenmekte, vb.)
- En iyi müşteri kavramınız var mı? Müşterinin en iyi müşteri olarak tanımlanabilmesi için hangi kriterleri kullanmaktasınız? (Eğer cevap o ana kadar olmuş satış miktarı ise, bu kavramın oluşması için yıllık satış hacmi ne olmalı? Bu tanıma girecek kaç tane müşteriniz var?)
- En iyi müşteri tanımına giren müşterilerinize ne gibi kolaylıklar ve imkanlar sağlıyorsunuz? Bu tür müşterinizle(en iyi) olan ilişkinizde ya da uyguladığınız pazarlama stratejilerinde herhangi bir farklılık söz konusu mudur? Lütfen açıklar mısınız?
- Nasıl en iyi müşteri kavramı varsa, sizin gözünüzde size değer katmadığınızı düşündüğünüz ya da o müşteriye harcanacak zamanı başka müşterilere vermenin daha mantıklı olduğunu düşündüğünüz yani gözden çıkartmış olduğunuz varolan ya da potansiyel müşteri grubunuz da var mıdır? Bu konuda firmanızın yaklaşımı ya da uyguladığı politikalar nelerdir?
- İmaj ya da şirket prensipleri açısından çalışmak istemediğiniz müşteriler olmuş mudur? Bunların nedenleri nelerdir? (Örnek imaj açısından bazı firmaların polislere araç vermemesi, müşterinin ödeme sorunları yaşaması vs)

Müşteri İlişkileri Yönetimi

- Müşteri ile olan ilişkileri hangi departman yürütmektedir? Müşteri ilişkilerini yöneten ayrı bir birim söz konusu mudur? Eğer varsa, pazarlama departmanı ile örgütsel ilişkisi nasıldır? Bu departmanın sorumluluğundaki ana konular nelerdir?
- Var olan müşteri ile ilgili takibi nasıl gerçekleştirmektesiniz? Ne tür yöntemler ve araçlar kullanmaktasınız? Müşteri ilişkileri yönetimi sağlanırken teknolojiden yararlanılmakta mıdır? Firmanın kullanmakta olduğu herhangi bir yazılım programı var mıdır? Müşteri bilgilerini içeren veritabanları mevcut mudur? Bu veritabanları bayilerle paylaşılmakta mıdır?
- İnternet müşteri ilişkileri yönetimi sağlanması açısından kullanılmakta mıdır? İnterneti müşteri ilişkilerinde kullandırabilecek projeleriniz mevcut mudur?
- Potansiyel müşteri olarak tanımladığınız ve o ana kadar herhangi bir satış yapmadığınız ama satış ihtimalinin olduğu bir grup söz konusu mudur? Potansiyel müşterilere nasıl yaklaşıyorsunuz? Ne gibi pazarlama faaliyetleri yürütmektesiniz?

- Size başvurup da sizle pazarlık yapıp sonradan sizin ürünü tercih etmeyenleri de takip ediyor musunuz? Bunların sizler tercih etmemesindeki sebepleri araştırıyor musunuz? Bununla ilgili geçmiş bir çalışmanızdan bahseder misiniz?
- Firmanız tüm bu takipleri ve araştırmaları nasıl yapıyor? Organize bir biriminiz var mı? Pazarlama araştırması firması ile mi çalışılıyor? Ne tür çalışmalar yaptırıyor? Açıklar mısınız?

Müşteri İle İlişki Kurulması ve Geliştirilmesi

- Çalıştığınız firmalarda daha çok alımı yapanlar şirket sahipleri mi yoksa şirket sahipleri dışındaki yöneticiler mi olmaktadır?
- Müşterilerin satın alma merkezi inceleniyor mu? Şirket sahiplerinin yapmış olduğu alımlarla yöneticilerin yapmış olduğu alımlar arasında sizin tespit etmiş olduğunuz farklılıklar nelerdir?(Alım süreci içersinde, aranan kriterler vs)
- Müşterilerle ilişki kurulmasında ve geliştirilmesinde bayilerin rolü nedir? Firmanızda müşteri ilişkilerini yürütmekle sorumlu departman müşteri bayi koordinasyonunu nasıl sağlamaktadır? Müşteri ile olan ilişkileri bayi mi yoksa merkez mi yönlendirmektedir? Bayilerin bu konuda firmanızla ya da birbirleriyle herhangi bir çatışması olmakta mıdır? Varsa, çatışmalar nasıl yönetilmektedir?
- Müşterinizin satın alma karar sürecindeki her aşamayı inceliyor musunuz? Evetse, müşterinin satın alma sürecindeki her bir aşamasında firma farklı rakiplerinden öne geçmek adına ne tür stratejiler uygulamaktadır?
- Müşterilerinizin sizi seçmenizdeki ana sebepler sizce nelerdir?(Ürünün özellikleri, pazarlama özellikleri)? Bunun ne kadarı ürünün, ne kadarı pazarlamanın başarısıdır?

Müşteri Memnuniyeti

- Müşteri memnuniyet ölçümleri yapılmakta mıdır? Bunların kapsamı, niteliği, sıklığı ve alınan sonuçlara bağlı olarak ne gibi düzeltmeler yapılmaktadır? Müşteri şikayetlerine cevap verme ve çözüm bulma oranınız nedir?
- Müşterinin herhangi bir konuda memnuniyetsizliği size yansıdığında neler yapmaktasınız? Geçmişten bir örnek verebilir misiniz?
- Gelen memnuniyetsizliklerin ne kadarı ürünün kendisiyle, ne kadarı servisle, ne kadarı bayilerin pazarlama departmanlarıyla ve ne kadarı da sizinle ilgili? Bunun herhangi bir istatistiğini tutuyor musunuz?
- Birçok kez şikayetleri size yansıyan bir müşterinin sizden hala ürün aldığı oluyor mu, yoksa başka markaları mı tercih ediyor? Şikayetlerin yansıyan müşterilerin daha sonraki satın alma kararlarına bakıyor musunuz?
- En fazla hangi konuda şikayet almaktasınız?
- Şikayetlerin yanı sıra, müşterilerden gelen diğer geri beslemeler nelerdir? (geliştirme, değiştirme, vs. talepleri)?
- Üretilen araçta müşteri talebine göre ne gibi farklılıklar yapabiliyorsunuz? Müşterinin sıkça varolan talebini üretim kısmına yeni modellerin geliştirilmesinde gönderebiliyor musunuz?

Güven ve Sadakat

- Yalnızca sizden (sizin rakip olarak gördüğünüz markaların ürünlerini almayarak)ürün alan ve rakip firmaların ürünlerini almayan müşterileriniz var mı? Bunları tespit edip, takibini yapabiliyor musunuz?
- Böyle bir müşteri kategoriniz varsa bu sizin en iyi müşteri kavramınıza girer mi?
- Böyle bir müşteri ile rakip ürünleri tercih eden ama çok alım yapan bir müşteriye uygulayacağınız pazarlama stratejilerinde?(indirim vs). Hangi müşteri profili sizin en iyi müşteri kavramınıza daha yakındır?
- Sizden sıklıkla ürün alan bir müşterinin başka sizin rakip olarak gördüğünüz markaları tercih ettiği de oluyor mu? Bunun nedenlerini biliyor musunuz ve araştırma yapıyor musunuz?
- Herhangi bir nedenle (Kontrat vs) sizin firmanızdan alım yapması zorunlu müşterileriniz bulunmakta mıdır?
- Marka imajınızı pazarda nasıl tanımlıyorsunuz? Marka imajınızı yönelik ne gibi unsurlardan yararlanıyor musunuz?
- Firmanızın binek araç bölümü sizin ticari araç sektöründeki imajını ne yönde etkilemektedir?
- Müşteride güven yaratmak amacını güderek ürünü destekleyici farklı unsurlardan yararlanıyor musunuz? Örnek verir misiniz? (Eğitimler, trafik düzenlemeleri)...

İletişim Kanalları

- Pazarlama bütçesi her yıl belirli bir pay almaktadır? Bu pazarlama bütçesinin maddeleri nelerden oluşmaktadır
- Pazarlama iletişiminde olarak hangi kanalları nasıl kullanıyorsunuz? (Kişisel satış, tanıtım ve pr, ticari fuar, reklam, satış promosyonu) Hangisi öncelikli? Tutundurma karmasını hangileri oluşturuyor?
- Bunların size getirmiş olduğu geri dönüşümleri inceliyor musunuz? Bunları hangi bölüm,nasıl,hangi yöntemlerle değerlendiriyor?
- İnceliyorsanız sizin için en yararlı olduğunu düşündüğünüz tutundurma araçlarındaki mecralar hangileridir?(TV; radyo, sektör dergileri, fuarlar, İnternet, vs)
- Kurumsal müşterilere pazarlama yaparken kullandığınız iletişim kanallarında son tüketiciyi yani araçlara binenlere yönelik de imajı kuvvetlendirici çalışmalar yapıyor musunuz? Yapıyorsanız neler? Müşterileriniz bu çalışmalarınıza katkıda bulunuyor mu? Aranızda herhangi bir işbirliği mevcut mu?
- Merkez bünyesinde satış elemanları mevcut mudur? Yoksa satış elemanları yalnızca bayilerde midir? Satış elemanlarının satış yapması halinde satıştan prim almakta mıdır? Almamaktaysa neden? Almaktaysa bunların başarısındaki payı nedir? Peki bunları merkez yönetmiyorsa tavsiyesi ne olabilir?
- Satış elemanlarının ilişkilerini tamamen kendilerinin yürüttüğü müşteriler var mıdır? Bunların yürütmüş olduğu ilişkileri bayi ve merkez hangi pazarlama kanallarıyla nasıl desteklemektedir?
- Sıkça ziyaretler sonucu müşterinin güvenini kazanmış olan bir satış elemanının rakip bir firmaya geçişi firmaya sorun yaratmakta mıdır? Bu durumda ne gibi firma önlemler almaktadır?
- Fiyat indirimlerinden sıkça yararlanılmakta mıdır? Evetse fiyat indirimi kararı alınmasındaki en büyük sebepler neler olabilir?

- Fiyat indirimi yapılarak ilk kez alım yapan müşteriler söz konusu mudur? Eğer böyle yeni müşteriler söz konusu ise, bunlar fiyatlar eski durumuna gelince ve yeni ürünlerin çıkınca tekrar sizden alışveriş yapmakta mıdır? Yoksa eski alım yaptığı firmaya geri mi dönmektedir?
- Tüm bunların araştırması yapılmakta mıdır?
- Fiyat indirimi dışında ne tip promosyonlar yapmaktasınız? Bunların sonucunu ölçüyor musunuz?
- Lansman, yurtdışı ve ya yurtiçi geziler düzenliyor musunuz? Eğer düzenliyorsanız bu gibi aktivitelere kimleri davet ediyorsunuz? Yalnızca bu aktivitelere çok alım yapan müşteriler mi geliyor?

EK 2. PERSONEL, ÖĞRENCİ ve TURİZM TAŞIMACILIK FİRMALARI İLE YAPILAN MÜLAKAT FORMU

Firma Hakkında Bilgi

- Firmanız hakkında bilgi verir misiniz? Ne zaman kuruldu? Kaç çalışanı vardır? Hangi sektörde ve nerede hizmet vermektesiniz?Pazardaki durumunuz ve rakipleriniz kimlerdir?
- Yıllık araç alım sayınız nedir? Bu araçların kullanım alanları nerelerdir?
- Şu an kendi öz malvarlığınız ve sizin bünyenizde çalıştırdığınız araç sayınız kaçtır?
- Öz malvarlığınız araçlarda hangi marka araçlardan kaç adet bulunmaktadır?

Satın Alma Mekanizması

- Firmanızda araç satın alma ihtiyacı nasıl doğmaktadır?
- Ne sıklıkta ve ne büyüklüklerde alım yapmaktasınız? Genelde tek tek farklı firmalardan mı yoksa filolar halinde bir firmadan alım yapmayı tercih edersiniz? Nedenleriyle açıklar mısınız?
- Hangi durumda satın almayı hangi durumda araç kiralamayı tercih etmektesiniz? Bunun kararını kimler vermektedir?
- Araç ihtiyacının tespitinden satın almaya kadar işletmenizde ne tip aşamalar gözlemlenmektedir?
- Bu süreçte ticari araç firmaları ile görüşmeleri şirketinizde kim ya kimler yürütmektedir?
- Satın alma kararından kimler sorumludur?Bu kararda kimlerin ne yönde ve nasıl etkileri olmaktadır? İşletmede kimler ne roller üstlenmektedir?

İlişkiye Başlanması

- Yeni araç satın almaya ilişkin hangi firmalarla ilişkiye geçilir? (Yeni satın alımlarınızı yalnızca daha önce alım yaptığınız firmalarla mı sağlarsınız?)
- Satın alma kararı aldığınızda o ana kadar alışveriş yapmadığınız bir markayla ya da bayii ile de temas kurar mısınız? Bu temas nasıl ve kimler tarafından sağlanır? İlk talep genelde kimden gelir?
- Şu ana kadar temas kurmamış olduğunuz herhangi bir ticari araç firması var mıdır? Bunun sebepleri nelerdir?
- Satın alma kararınızdan sonra ilk teması son alım yaptığınız firma ile mi kurarsınız?
- Satın alma taleplerinizi önce bayii ile mi merkez ile mi paylaşırsınız? Neden?
- Satın alma esnasında daha önce alışveriş yapmadığınız bir bayii ya da markadan da fiyat alır mısınız?
- Bir satın alma kararında en az kaç marka ile görüşme sağlarsınız? Satın almalarınız da bu tür bir kriteriniz var mı?
- Bir markayı tercih ettikten sonra aynı ürünün bayilerinden de fiyat teklifleri alır mısınız? Aynı markanın bayileri arasında büyük farklılıklar yaşıyor musunuz? (Özellikle fiyat teklifleri açısından) Yaşıyorsanız özellikle hangi marka? Bu durum satın alma politikanızı nasıl etkilemektedir?

- Bir markanın bayileri arasında tercih yaparken neyi göz önünde tutarsınız? (Coğrafi açıdan yakınlık sizce en önemli kriter midir?) Merkezin bu konuda size yönlendirmesi oluyor mu? Oluyorsa hangi markalarda bunu yaşıyorsunuz?

İlişkinin Devamı ve Satın Alma Kararı

- Bir araç satın alırken, aşağıdakilerden göz önüne aldığınız kriterleri sıralar mısınız? (Fiyat, ikinci el, geçmiş kullanımdaki memnuniyet, mazot tasarrufu, konfor, imaj)
- Bu sıraya göre sizin en iyi tanımlayabileceğiniz araç hangisidir? Sizin en çok ihtiyacınızı ve bu kriter sırasını veren araç hangisidir?
- Her alımda yine aynı sırayı tercih edersiniz yoksa farklı alımlarda bu sıra değişir mi?
- Satın alma tercihi yaparken sizin müşterilerinizin ya da son kullanıcının yani araca binenin tercihleri söz konusu oluyor mu? Bu tercihler marka yönlendirici de olmakta mıdır? Sizlerin kendi müşterilerinizin bu isteklerini ne oranda gerçekleştirebiliyorsunuz?
- Aşağıdaki markaların sizin gözünüzde üstün ve eksik gördüğünüz özellikleri nelerdir?
  Mercedes, Renault, Temsa, VW, Isuzu, Otokar
- Pazardaki fiyat indirimlerini ve promosyonları takip ediyor musunuz?
- O ana kadar tercih sırasında kafanızda ilk sıralarda olmamasına rağmen yaptığı indirimlerden dolayı satın alım yaptığınız bir marka olmuş mudur? Eğer varsa sonra bu araçtan memnun kalıp, başka alımlarda da bulundunuz mu? (ya da tersi)
- Uzun süre alım yapmayıp daha sonra sık alım yaptığınız firmalar olmuş mudur? Burada ilişkiyi bitirmenizde ve daha sonra tekrar başlamanızda neler sebep olmuştur?
- İkinci el araç satın alım da tercih eder misiniz? Evetse ikinci el araç alırken kriterleriniz 0 araç alırken ki ile aynı mıdır?

Müşteri Memnuniyeti

- Satın alım yapıp daha sonra memnuniyetsizlikle karşılaştığınız araçlar söz konusu oldu mu?
- Böyle bir durumda firma sizin memnuniyetsizliğinizi giderecek çalışmalarda bulundu mu? Daha sonradan bu memnuniyetsizliğiniz son buldu mu? Açıklar mısınız
- Memnuniyetsizliğiniz genelde hangi konuyla ilgiliydi? (Ürün, bayi, satış elemanı, servis)
- Sorun giderilmediğinden dolayı bayi ya da marka değiştirdiğiniz söz konusu oldu mu? Örnek verebilir misiniz? Bu nedenle kesinlikle alım yapmam diyeceğiniz bir firma var mıdır?
- Satın alma sonrası, alım yaptığınız firma ile ilişki devam etti mi? Alım yaptığınız her firmanın sizin herhangi bir şikayetiniz olmadan merkezinden araç ile sizlerle temas kurup araç ve servis ile ilgili herhangi bir sorunun varlığını sorguladılar mı? Bu durumun sizin açınızdan etkisi nedir?
- Kullanmaktan sürekli memnun olduğunuz markalar var mıdır? Varsa nelerdir? Bundan sonra alacağınız her araç bu markadan mı olacaktır? Neden?
- Memnuniyetinizin sonucu olarak sizin tavsiyenizle o firmadan alım yapanlar olmuş mudur?

Güven ve Sadakat

- Tek bir firmanın ürünlerini satın aldığınız ticari araç markası söz konusu mudur? Eğer farklı firmalardan alım yapıyorsanız neden bu yolu kullanıyorsunuz?
- Bir markanın/firmanın geçmiş deneyimlerinizi/ilişkinizi ödüllendirdiği uygulamaları var mı? Bahseder misiniz?
- Müşterilerinizle yaptığınız sözleşmelere istinaden zorunlu olarak çalıştırdığınız ya da çalıştırmadığınız bir marka araç söz konusu mudur?
- Her zaman alım yapmış olduğunuz bir firmanın ya da bayinin rakiplerinizden birine daha uygun fiyata araç vermesi sizleri gelecek alımlarınızda nasıl etkiler? Şu ana kadar böyle bir şeyle karşılaştınız mı?
- Bir ticari araç alımında aynı firmanın binek aracının size vermiş olduğu imaja olumlu ya da olumsuz etkisi var mıdır?
- Ticari araçlar firmalarının yapmış olduğu eğitimleri takip ediyor musunuz? Buralara firma çalışanlarını gönderiyor musunuz?

İletişim Kanalları

- Yakından takip ettiğiniz sektörel dergiler mevcut mudur? Varsa bunlar hangileridir?
- Bunun dışında ticari araç firmalarının düzenlemiş olduğu araç tanıtımları, iftarlar ve organizasyonlara katılır mısınız? Bunlardan sizin aklınızda kalan bir örnek verebilir misiniz?
- Bir ticari araç firmasının düzenlemiş olduğu yurtiçi ya da yurtdışı geziye katıldınız mı? Katıldıysanız bu organizasyonu hangi firma düzenlemiş idi? Şu anda filonuzda o firmadan o geziden sonra almış olduğunuz ürünü var mı?
- Konunuzla alakalı fuarlara sık sık katılır mısınız? Herhangi bir fuarda kontak sağlayıp daha sonra alım yapmış olduğunuz ticari araç markası oldu mu? Ya da bir fuarda alım yaptınız mı? Örnekler verir misiniz?
- Bir bayinin satış elemanından neler beklersiniz? Bu beklentilerinizi sağlayan satış elemanları mevcut mudur? Varsa farklı firmalarda mı çalışmaktadır?
- Birçok ticari araç firmasının satış elemanı alım yapmadığınız sürece da sizlerle sürekli kontak halinde midir? Hatta bu elemanlarla ya da satış müdürleriyle arkadaşlık kadar seviyesine gelmiş ilişkiler mevcut mudur?
- Bir bayinin ya da bir markanın sürekli alışveriş yaptığınız satış elemanının başka bir markaya ya da bayiye geçtiği durumlarda siz de o markaya ve bayiye geçiş yaptığınız durumlar söz konusu oldu mu?
- Herhangi bir ticari araç firmasının sizlere test amaçlı deneme aracı verdiği durumlar söz konusu oldu mu? Bu deneme aracını kullanıp ya da firmanızdaki görevlilere kullandırıp yaptığınız satın alımlar var mıdır?

EK 3. GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER

Bali, Reha: Bali Turizm, Şirket Sahibi, 25/04/2006
Birant, Levent: Gürsel Turizm,Yönetim Kurulu Başkanı 25/04/2006
Çakıcı, Ercüment: Renault Ticari Araç Uygulamaları Sorumlusu, 20/04/2006
Çiftçi, Zihni: Aker Otobüs İşletmesi Yönetim Kurulu Üyesi,28/03/2006
Ersoy, Mehmet: Ersoylar Şirketler Topluluğu Yönetim Kurulu Başkanı, 21/04/2006
Kılıç, Hakan: Volkswagen Ticari Pazarlama Sorumlusu, 19/04/2006
Nalbant, Cihan: Isuzu Pazarlama Şefi, 24/04/2006
Orduhan, Hakan: Tursan Öğrenci Hizmetleri Yönetim Kurulu Üyesi, 18/04/2006
Öner, Hayati: Öner Seyahat Şirket Sahibi, 28/04/2006
Türkkan, Oğuz: Türkkan Taşımacılık Yönetim Kurulu Üyesi, 30/03/2006
Yıldırım, Alpin: Mercedes Benz Pazarlama Yöneticisi, 26/03/2006
Vanlı, Burak: Temsa Ticari Araç Pazarlama Müdürü, 21/04/2006

ÖZGEÇMİŞ

1979 İstanbul doğumludur. Lise öğrenimini 1997 yılında İstanbul Atatürk Fen Lisesi'nde tamamlamıştır. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü kazanmış ve 2001 yılında aynı bölümden mezun olmuştur. Bir yıl öğrenim hayatına ara verip, çalışma yaşamında kariyer edindikten sonra 2002 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Programı'nda öğrenimine devam etmiştir. 1999 yılında Doğuş Grubuna bağlı Humanitas insan kaynakları şirketinde veri tabanı yöneticisi olarak 9 ay çalışmış, 2000 yılından itibaren de turizm ve personel taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren Türkkan Taşımacılık da acentalar sorumlusu olarak çalışmaya başlamıştır. Almanca, İspanyolca ve İngilizce bilmektedir**.**