

## MÜŞTERİ DEĞERİ ÜZERİNE ETNOGRAFİK BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ\*

Müjdat Özmen  
Arş. Gör. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF  
Necdet Timur  
Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

Müşteri değeri yönetimi, işletmelerin hem ürünleri hem de müşterileri yaşam döngüleri boyunca aynı zamanda yönetebilecekleri bir bütüncül pazarlama sistemidir. Müşteri yaşam eğrisi boyunca süren ilişkileri gerçekleştirmek için, iletişim süreci uygun yollarla ve tüm araçlarla çok dikkatli bir biçimde yönetilmelidir. Böylesine derin bir iletişim tarafların karşılıklı olarak etkileşime girmelerini sağlayacaktır. Müşteriler işletmeyle olan ilişkileri boyunca yukarıda ifade edilen biçimde yönetilmesi gereken finansal varlıklardır. Müşteri değeri yönetiminin benimsenmiş olması müşterilerle olan ilişkilerin güçlendirilmesinin öncelikli amaç haline gelmesi demektir. Çalışmamızın amacı müşterilerle olan ilişkilerin müşteri değeri yönetimini gerçekleştirmek için nasıl güçlendirildiğini ortaya çıkarmaktır. Araştırma yöntemi olarak örnek olay yöntemi uygulanmış ve etnografik metoda göre alan araştırması yapılmıştır. Araştırma yetkili bir otomobil acentesinde yapılmış ve müşteri değeri yönetimine uygun bir organizasyon yapısının varlığı gözlemlenmiştir. Satış danışmanları en önemli iletişim kanalı olarak müşterilerle işletmenin güçlü bir biçimde etkileşime girebilecekleri bir ortamı oluşturmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Etnografi, Örnek Olay, Müşteri Değeri, Müşteri İlişkileri, İlişki Kalitesi

### AN ETHNOGRAPHIC CASE STUDY ON CUSTOMER EQUITY

Customer equity management is a total marketing system through which companies may be able to manage products and customers simultaneously throughout the customer lifecycle. In order to generate the relationship lasting for the customer lifecycle, communication process should be managed very carefully in appropriate ways by all means. Such a deep communication between parts will make them interacted mutually. Customers are financial assets that must be managed through the way mentioned above. Adoption of customer equity management means that the primary purpose is to strengthen the relations with customers. The purpose of our study is to reveal how relations with customers are strengthening for realizing customer equity management. Case study research was practiced as research method and field study was conducted ethnographically. Research was conducted in an authorized car dealer, and an organization structure suitable for customer equity management was observed. Car dealers as the most important communication channels create the environment in which the firm and customers may interact strongly.

Key Words: Ethnography, Case Study, Customer Equity, Customer Relations, Relationship Quality

\* Bu çalışmada Müjdat Özmen'in Prof. Dr. Necdet Timur danışmanlığında hazırlayarak, Haziran 2008'de savunmuş olduğu "Müşteri Değeri Üzerine Bir Örnek Olay Uygulaması" başlıklı doktora tezinden yararlanılmıştır.

## ETNOGRAFİ VE PAZARLAMA

Antropolojinin neredeyse yüzyıldır kullanmakta olduğu etnografik araştırma metodu günümüzde işletmecilik alanında ve pazarlamada da kullanılmaktadır. Böylelikle araştırma konusu olan bireye, organizasyona ya da tüketiciye araştırmacı daha yakın olabilmekte ve içeriden bilgi edinebilmektedir. Tüketici davranışı araştırmalarında da aynı biçimde araştırmacılar tüketicilerle ilgili tüketim eyleminin gerçekleştiği yerlerde birlikte olmakta ve araştırma tüketim eyleminin bizzat kendisiyle iç içe yürüyebilmektedir. Hakkında bilgi sahibi olmak istedikleri pazar hakkında çok az bilgi sahibi olmaları durumunda, araştırmacılar etnografik metodu kullanarak çok daha doğru ve doyurucu bilgilere ulaşabilmektedirler. Ayrıca pazarın çok dinamik olmasından dolayı sahip olunan bilgi çok çabuk geçersiz hale gelebilmektedir. Oysa etnografik araştırma sürecinde araştırmacı söz konusu ortamın bir parçası haline gelmekte ve böylece en geçerli bilgileri bu dinamik ortamın içinden elde edebilmektedir.

Kısaca ortaya çıkışına ve gelişimine bakacak olursak, etnografi yirminci yüzyıla girerken, Franz Boas, Bronislaw Malinowski, Margaret Mead ve Ruth Benedict gibi sosyal hayatı ve kurumları bilimsel bir biçimde incelemeye çalışan bilim insanları tarafından geliştirilmiştir. Bu öncülerin amacı tabiat bilimlerinde kullanılan keşfedici araçları sosyal bilimlerde çok çeşitli insan topluluklarını incelerken kullanmaktır. Amaçları, üzerine yoğunlaştıkları insan toplulukları hakkındaki gerçekleri elde edebilmektir. Etnografik yaklaşım zamanla başarılı oldukça ve taraftarlarının sayısı hızla arttıkça, bu öncüler tarafından egzotik ya da ilkel olarak nitelenen bu insan topluluklarının incelenmesinin yanında, çağdaş kent yerleşimleri de gündelik hayat boyutunda bu yaklaşımla incelenmeye başlandı. Böylelikle artık izole olmuş toplulukların yanında içinde yaşanılan ve sürekli bir kültürel değişimin yaşandığı modern toplum da incelenmeye başlanmış oluyordu. Çağdaş toplumlarda var olan kültürel özellikler bu toplumları oluşturan farklı gruplar ya da birimler boyutunda çeşitli kültürel özellikler dikkate alınarak inceleniyordu. Klasik etnografi araştırmacının öznel deneyimlerine dayalı olarak gerçekleştirdiği analitik çıkarsamalara dayanmaktadır ve çok uzun süreler gereklidir. Bu anlayıştan farklı olarak uygulamlı etnografi çok daha kısa sürelerde gerçekleşen periyotlardan oluşan gözlem süreçlerine dayanmaktadır. Bu araştırmalar görevli gruplar tarafından gerçekleştirilmekte ve inceleme konusu olan her bir kişi ya da grup ile ilgili olarak birkaç saat bile yeterli görülebilmektedir (Mariampolski, 2005).

1980'lerden itibaren etnografik yaklaşım ve teknikleri pazarlama ve tüketici araştırmalarına uygulanmaya başlandı. Arnould ve Wallendorf (1994) pazar odaklı etnografi ile pazarlama etnografisini ayırmışlardır. Pazarlama etnografisi pazarlama yönetimi faaliyetlerini yürüten organizasyonlarda bulunan kişileri incelerken, pazar odaklı etnografi bir ürün ya da hizmetin pazarını oluşturan kişilerin davranışları üzerine yoğunlaşır (Arnould ve Wallendorf, 1994).

Etnografik ve gözleme dayalı araştırma, araştırma konusu olan yere gidilerek, ilgili kişilerin kendi doğal ortamlarında gözlemlenmesine dayanmaktadır. Tüketici ya da pazarlama araştırmalarında da aynı şekilde tüketiciler ya da pazarlama faaliyetlerinde bulunanlar etnografik yöntemle göre aynı biçimde gözlemlenmekte ayrıca etnografik yöntemde başvuru diğer bilgi edinme kaynakları kullanılmaktadır. Etnografik araştırma öncelikle gözleme dayalı olarak

gerçekleştirilmektedir. Gözlemin ne şekilde yapılacağı ve ne kadar süreceği tamamen araştırmacının kararına bağlıdır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yönteminin uygulandığı araştırmada etnografik yöntem benimsenmiştir. Gerçekleştirilen araştırma keşifsel bir örnek olay uygulamasıdır.

Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde belirlenmesine yönelik nitel bir sürecin takip edildiği araştırma biçimi olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Nitel araştırmada genellikle çevresel veriler, süreçle ilgili veriler ve algılar olmak üzere üç tür veri toplanır. Araştırma deseni oluşturulurken esneklik söz konusu olmakta ve gözlem, görüşme ve dokümanların incelenmesi yöntemlerinin kullanılması ile bir çeşitleme gerçekleştirilmektedir. Nitel araştırmada problemin en açık ve net bir biçimde araştırılması, tanımlanması ve açıklanması için birden fazla yöntemin bir arada kullanılmasına çeşitleme (triangulation) denmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Nitel araştırma bütünü oluşturan parçaların yapay bir biçimde birbirinden ayrılmasını engellemekte ve böylelikle bütüncül bir yaklaşım ortaya koymuş olmaktadır. Bu yaklaşımın temel nedeni insan davranışının karmaşık yapısının küçük bileşenlere bölünmesinin zorluğudur, bu zorluk aslında bu karmaşık bütünün küçük parçalara bölünmesi durumunda anlam bütünlüğünün bozulmasından kaynaklanmaktadır.

Örnek olay incelemesi nasıl ve neden sorularına yanıt verir (Yin, 2002). Yani yalnızca ortaya çıkan olayı ortaya koymak yerine nedenlerle ilgilenir ve gelişmelerin zaman içinde nasıl gerçekleştiğine bakar. Bu durum uygun bir zaman boyunca aranan yanıtlara ulaşılması amacıyla bir tür iz sürme eylemini gerekli kılar. Örnek olay incelemesi yaşanmakta olan zamanı inceler ve tarihsel araştırmalardan farklı olarak gözlem ve görüşme yöntemlerini kullanır ve manipülasyon yapmaz (Yin, 2002). Yani araştırmacı içinde bulunduğu ortama müdahale etmez, manipülasyon yoktur, ortamı doğal haliyle gözlemlemek örnek olay incelemesinin amacına ulaşabilmesi için çok önemlidir. Örnek olay incelemeleri birden fazla örnek olay üzerinden yapılacak karşılaştırmalı örnek olay incelemesi şeklinde olabileceği gibi, tek bir örnek olayın incelenmesi şeklinde de olabilir.

### Veri Toplama Yöntemleri

Gözlem: Gözlem bir olguyu genellikle bazı aletlerle bilimsel ya da başka bir amaç için kaydetme eylemidir (Adler ve Adler, 1994). Çoğunlukla gözlem içinde bulunulan ortamın göz aracılığıyla izlenmesi olarak düşünülse de, araştırmacı aslında gözlem yapmakta olduğu ortamda tüm duyularıyla izleyen kişi olarak bulunmaktadır. Klasik anlamda gözlemcinin en ayırt edici özelliklerinden birisi müdahaleci olmamasıdır. Gözlem yoluyla gözlemci ayrıntılı, zamana yayılmış ve kapsamlı bir resim çizmiş olur. Bir hareket ya da davranışın kaz kez yinelenen ilişkili biçimsel kayıtlar tutulabileceği gibi, tamamen betimsel tanımlamalara dayalı bir yol da benimsenebilir. Ayrıca yapılacak olan gözlem doğrudan ya da katılımlı biçimde gerçekleştirilebilir (Yin, 2002). Doğrudan yapılacak olan gözlemlerde araştırmacı pasif kalmayı tercih ederken, katılımlı gözlemlerde gözlem yapmakta olduğu ortama adapte olarak başka bir şekilde ulaşılması mümkün olmayan bilgiye ulaşmaya çalışmaktadır. Böyle bir durumda gözlemi yapan kişinin gözlem yapmakta olduğu ortamın bir parçası olabilme yeterliliği çok önemlidir. Diğer

bir deyişle gözlemci "içeriden birisi" olarak gerçeği algılamaya çalışmalıdır. Ancak gözlemcinin gözlem yaparken bu iki uç arasında yer alacağı unutulmamalıdır. Bu araştırmada gözlem öncelikli veri toplama yöntemi olarak kullanılmış ve katılımlı olmayan, pasif gözlem benimsenmiştir. Böylelikle gözlem sürecinde izlenen kişilerin hareketlerine müdahale edilmemiş olmakta, satış danışmanları ve iletişim halinde oldukları müşteriler doğal ortamda doğal davranışları sırasında izlenmektedirler. Toplam yaklaşık olarak 65 süren gözlemler servis ve bakım, satış, sigorta ve sekreterlik bölümlerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca satış ve servis ve bakım bölümlerinde yer alan bekleme salonlarında da 30'ar dakikalık gözlemler gerçekleştirilmiştir. Gözlemler sırasında alınan notlar hem satış danışmanları ile müşteriler arasında geçen diyalogları, hem de bu diyaloglar ile ilgili olarak araştırmacının kafasında o anda oluşan düşünceleri içermektedir. Notlar önceden belirlenmiş olan bir biçime göre oluşturulmuş not formlarına kaydedilmek yerine daha esnek bir biçimde tutulmuştur.

Görüşme: Nitel araştırmalarda gerçekleşen şekliyle görüşmeler araştırmacının rehberliğinde sürdürülen süreçler biçimindedir. Önceden belirlenmiş ve art arda belirli soruların sorulduğu görüşmeler yerine, sorular araştırmacının yönlendirmesinden de etkilenerek süreç içinde ortaya çıkmaktadır. Bu süreç içinde görüşmeyi yapan araştırmacı önyargısız şekilde, araştırma içinde biçmiş olduğu role uygun olarak görüşmeyi biçimlendirecektir. Böylelikle nitel araştırmacının ruhuna uygun olarak araştırmacı sorguladığı duruma açıklık getirmeye çalışmış olacaktır (Yin, 2002). Bu süreçte soruların yöneltildiği kişi içeriden birisi olarak, gerektiği yerde kendi yorumlarını ve duygularını da katabilecektir. Ayrıca yine aynı kişi, sorgulama sürecinde doğru soruları sormasında araştırmacıya bu esneklik sayesinde destek de olabilmektedir (Yin, 2003). Görüşmeler yapılandırılmış ve yapılandırılmamış ya da yönlendirici ve yönlendirici olmayan görüşmeler şeklinde sınıflandırılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Yapılandırılmış görüşmelerde önceden belirlenmiş bir dizi soru yine önceden belirlenmiş yanıtla kategorilerine göre yanıtlanır. Araştırmacı tarafından oluşturulmuş bir kodlama sistemine göre yanıtlar kaydedilir. Görüşmenin akışı önceden belirlenmiş olan yapıya göre görüşmeci tarafından yönlendirilir. Görüşmeci her bir cevaplayıcıya aynı soruları aynı sırada ve aynı biçimde sorar (Fontana ve Frey, 1994). Yapılandırılmamış görüşmeler ise yapılandırılmış olanların aksine araştırma yapılan ortamdaki bulunan kişilerin karmaşık davranışlarını anlamaya çalışırken, bunu yapmakta olduğu sorgulamanın alanını daraltacak herhangi bir önceden belirlenmiş sınıflandırmayı dayatmaksızın yapmaktadır (Fontana ve Frey, 1994). Bu çalışmada görüşme metodu olarak yapılandırılmamış görüşme uygulanmıştır. Böylelikle görüşme aracından yukarıda belirtilmiş olan yararlar sağlanmıştır. Görüşme yapılan kişiler bir anlamda sürece dâhil olmuşlar ve sorgulanan bilinmeyene ulaşmasında araştırmacının uygun soruları görüşme sürecinde oluşturması görüşülen ilgililerin de desteğiyle mümkün olmuştur. Görüşmeler yönetim kurulu başkanı, idari ve mali işler müdürü, iki satış danışmanı ve servis ve bakım bölümü müdürüyle gerçekleştirilmiştir.

İşletme Dokümanlarının İncelenmesi: Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu ya da olgular hakkında bilgi içeren materyallerin incelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Diğer yöntemler aracılığıyla ulaşılan bilgilerin zenginleştirilmesi dokümanlar yoluyla mümkün olur. Yapılan araştırmanın niteliğine göre mektup, gazete, günlük, şirket raporları, film ya da fotoğraf gibi çok farklı belgeler doküman incelemesi aşamasında kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan dokümanlar öncelikle müşterilerle

ilgili olarak işletme tarafından tutulan kayıtlardır. Müşterileriyle ilişkiye girdiği ilk andan itibaren işletme onlarla ilgili kayıtlar tutmakta ve bu kayıtlar dosyalarda muhafaza edilmelerinin yanı sıra bilgisayar programı aracılığıyla da kolaylıkla takip edilebilmektedir. Aynı bilgisayar programı servis bölümü tarafından da kullanılmaktadır. İşletmenin bütün bölümleri işletme için gerekli olan bilgilerin bir bütün oluşturmasını sağlayacak bir belgelendirme sistemi oluşturmaktadır.

**Fiziksel Göstergeler:** Fiziksel göstergeler araştırma yapılan ortama ait olan fiziksel ya da kültürel nesnelere olarak teknolojik bir aygıt, bir sanat yapıtı, bir alet ya da başka herhangi bir fiziksel nesne olabilir (Yin, 2002). Fiziksel göstergeler sahaya yapılan ziyaretlerde araştırmacı tarafından toplanabilir ya da gözlemlenebilir. Örnek olay incelemelerinde fiziksel göstergelerin kullanımı daha sınırlı olmakla birlikte araştırma sorusuna ve incelenen örnek olaya göre içinde bulunulan ortamdaki fiziksel göstergeler bazen doğrudan konuyla ilgili olabilir. Bu durum fiziksel göstergelerin gözden kaçırılmamasını çok önemli hale getirmektedir. Yapılan araştırmanın ortamında yer alan ve müşterilerin dikkatlerini çekmek için müşterilerle karşılıklı olarak yaşanmakta olan süreçte destekleyici malzemeler olarak düşünülebilecek nesnelere fiziksel göstergeler olarak düşünülmüştür. Çünkü müşteriyle yaşanan bu süreçte müşterinin psikolojisi üzerinde genellikle dolaylı olumlu etkileri olan çevresel faktörler olarak önem taşımaktadırlar. Müşterilerin işletmeye teşhir salonundan ilk girişleriyle birlikte karşılaştıkları otomobiller özellikle salonda bulundurulmalarından dolayı fiziksel göstergeler olarak dikkate alınması gereken nesnelere dir. Müşterilerin satış danışmanlarıyla iletişim içinde buldukları mekânlarda yer alan koltuk, sehpa, fotoğraf, afiş, markaya ait olarak düzenli olarak yayınlanan dergi, çiçekler müşterilerle kurulmak istenen iletişimin istenen biçimde gerçekleşmesinde farklı biçimlerde etkili oluyor olmalarından dolayı fiziksel göstergeler olarak değerlendirilmiştir.

## ARAŞTIRMA SÜRECİ

Bu araştırmada işletmelerin müşteri anlayışlarında, modern pazarlama anlayışında yaşanan müşteri yönlü gelişmelerle birlikte yaşanan gelişmeler müşteri ilişkileri ekseninde incelenmektedir. Bu gelişmelerle birlikte işletmelerin müşterilerini birer finansal varlık gibi görmeye başladıkları ve onlarla olan ilişkilerini de bu anlayış doğrultusunda yönetmeye başladıkları görülmektedir. Çalışmada bir otomobil yetkili satıcısında bu değişimin ve değişimin ortaya çıkarmış olduğu müşteri değeri yaklaşımının benimsenip benimsenmediği incelenmektedir. Araştırmanın soruları ve alt soruları müşterilerin katılımı, müşterilerle kurulan etkileşim ve ilişkinin kalitesi ile müşteri yönetimi ve müşteri payı anlayışının benimsenip benimsenmediğini belirlemek üzere oluşturulmuştur. Bu amaçla yapılacak bir araştırma için ürün olarak otomobil, incelenmeye değer bir mal ve hizmetler bütünü olarak görülmüştür. Yapılacak olan araştırma ile müşteri anlayışındaki değişimin en yoğun olarak yaşanması olası bir sektörde, mevcut durum ne olduğu anlaşılmasına çalışılacaktır. Yukarıda bahsedilen değişim hem soyut ve somut olarak mal ya da hizmeti sunan insan kaynağında yaşanmalı, hem de işletmenin tüm imkânları da değişimin ortaya çıkaracağı anlayış farklılığına göre biçimlendirilmelidir. Bu düşünceden hareketle işletme insan kaynağının yanı sıra tüm bir organizasyon olarak bu değişimi nasıl yaşamaktadır sorusunun karşılığına ulaşılmak amaçlanmaktadır.

### *Araştırma Sorusu Ve Alt Sorularının Geliştirilmesi*

Müşteri anlayışındaki gelişimin gerçekleşme sürecinin ve bu süreç içinde işletmede ortaya çıkan gelişmelerin ne şekilde olduğu ve işletmenin müşteri değeri yaklaşımı doğrultusunda nasıl bir durum ortaya koyduğu belirlenmeye çalışılmakta ve bu doğrultuda araştırma sorusu ve alt soruları oluşturulmuştur. Şüphesiz ki bu noktada müşterilerle olan ilişkiler önem taşımakta ve bu ilişkilerin nasıl yürütüldüğü üzerinde durulmaktadır.

Araştırma sorusu,

“İşletme müşteri değeri anlayışı doğrultusunda müşterilerle olan ilişkilerin güçlendirilmesi için nasıl bir yönetim geliştirmektedir?”, biçimindedir.

Araştırma alt soruları ise,

“İşletme müşteri değeri anlayışının gerektirdiği iletişim uygulamalarını nasıl geliştirmektedir?”, “İşletme müşteri değeri anlayışı doğrultusunda müşterilerini nasıl bölümlendirmektedir?”, “İşletme müşteri değeri anlayışı doğrultusunda müşterileri bu süreçte nasıl dâhil etmektedir?”, “İşletme müşteri değeri anlayışı doğrultusunda organizasyon yapısını nasıl oluşturmuştur?”, biçimindedir.

### *Analiz Biriminin Saptanması ve Çalışılacak Durumun Belirlenmesi*

Soru ve alt soruların belirlenmesinin ardından analiz birimi saptanmıştır. Öncelikle uygun sektör ve şirket belirlenmiştir. Otomotiv sektöründe müşterilerle işletmeler çok yoğun ilişkiler yaşamaktadırlar ve bu yoğun ilişkilerin somut olarak ortaya çıktığı yerler otomobil satış acenteleridir. Müşterileriyle birebir olmak üzere oldukça yoğun ilişkiler içinde olan otomobil satış acenteleri müşteri değeri yönlü değişimin ne şekilde yaşanmakta olduğunun en iyi gözlemlenebileceği yerlerdir. Çalışmada uygulama birimi olarak seçilen işletme uluslararası bir otomobil markasının Eskişehir’deki yetkili satış acentesidir. On yıldır kesintisiz Eskişehir’de faaliyet göstermekte olan acente otomobil ile birlikte tamir, bakım ve sigorta gibi otomobille ilgili diğer hizmetleri de sunmaktadır.

İşletmenin müşterileriyle olan ilişkileri bağlamında işletme tarafındaki ilgililer öncelikli inceleme konusu olmuştur. Konuyla ilgili olan işletme bölümleri satış, servis ve sigorta olmak üzere işletmenin müşteri değeri doğrultusunda benimsediği yaklaşımı yansıtır olmaları nedeniyle incelenmiştir.

### *Kodlama Ve Temaların Oluşturulması*

Kodlama bir süreç olarak verilerin bütünleştirilmesi, onlara anlam dayatılması ve böylelikle bazı kavram ya da temalara ulaşılmıştır. Kodlama süreciyle asıl ulaşılmak istenen sonuç verilerin teori oluşturmak üzere bütünleştirilmesidir (Strauss ve Corbin, 1998).

Çalışmanın kodlama aşamasında ilk olarak genel kategoriler belirlenmiştir. Genel kategorilerin belirlenmesinde öncelikle araştırmacının zihninde var olan genel izlenim etkili olmaktadır. Belirlenmiş olan araştırma sorusu ve alt soruları, ulaşılmaya çalışılan bulgularla ilgili genel kategorilerin oluşumunda araştırmacının zihninde etkili olmuştur. Bu genel kategoriler; ilişki kalitesi, müşteri yönetimi, katılımcı müşteri, müşteri payı ve organizasyon yapısı şeklinde belirlenmiştir. Genel kategoriler çerçevesinde daha sonra alınmış olan saha notları, görüşme notları ve diğer kaynaklar sonucunda kodlama süreciyle kategorilerin altında yer alan temalara ulaşılmıştır. Bu süreçte hem emic hem de etic bir bakışın söz konusu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Emic bakış açısı içeridekilerin ya da doğal ortamda bulunan ve ilgili durumu yaşayan kişilerin bakış açılarını yansıtır. Önceden incelenen ortama ya da sisteme dair belirlenmiş

basit, doğrusal ve mantıksal bir bakış açısı araştırmanın hedefinden sapmasına neden olabilir. Emic bakış açısı inceleme konusu olan gerçekliğin belgelenmesini, içerideki kişilerin farklı durumlarda nasıl düşündüklerini ve davrandıklarını anlamaya çalışarak gerçekleştirmiş olmaktadır. Etic bakış açısı ise dışsal bir bakışla gerçekliğin incelenmesini amaçlamaktadır (Fetterman, 1998). Başlangıçta daha genel bir etic yani dışarıdan bakış söz konusu olmuştur, çünkü başlangıçta araştırmacı oluşturmuş olduğu kavramsal çerçevenin ve araştırma sorusunun yardımıyla ilgili literatürden hareket ederek ana kategoriler oluşturmuştur. Ancak ardından araştırma sürecinin sahada devam ettiği süre içinde gözlemlenen kişilerin yaklaşımlarının kavranmaya başlanmasıyla ve ilgili kişilerle yapılan görüşmeler ve diğer kaynakların yardımıyla temaların oluşturulmasında emic yani içeriden bakışa da ulaşılmıştır. Bu yaklaşım aslında pek çok araştırmacının da benimsediği basit iki düzeyli yaklaşımdır (Miles ve Huberman, 1994). Şüphesiz ki bu kodlama ve temalara ulaşılması sürecinin öncesinde, elde edilen veriler düzenlenmiş ve sınıflandırılmıştır. Oluşturulan temaların yorumlanması ile ulaşılan sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınmış ve örnek olay raporu böylelikle oluşturulmuştur.

### ***Müşteri Değeri Yönetimine Kavramsal Bir Bakış***

Müşteri değeri yönetimi, müşteri yaşam eğrisi boyunca müşterinin işletme için ifade edeceği değeri maksimize etmek üzere, müşteri edinme, müşteri tutma ve ek ürünler satma yaklaşımlarını optimize edecek biçimde müşteri verilerini ve finansal değerlerle tekniklerini kullanan dinamik ve bütünlümlü bir pazarlama sistemidir (Blattberg ve diğerleri, 2001; Gupta ve Lehmann, 2005). Bu yönetim anlayışı müşteri ilişkilerinin değerini hesaplamaktan ibaret değildir. İşletmeyi kuşatan, bu doğrultuda oluşturulmuş ve birbirleriyle uyum içinde yürütülen stratejileri gerekli kılan bütüncül bir pazarlama sistemidir. Müşteri değeri yönetim sürecinde, müşteri yaşam eğrisinde ürünlerin ve müşterilerin aynı anda, eşgüdümlü ve bütünlük içinde yönetileceği stratejiler gereklidir. Böylelikle marka ve ürün stratejileri müşteri değerine olan etkileri doğrultusunda ilişkilerin oluşturduğu sürecin bütünü dikkate alınarak oluşturulmuş olmaktadır. Müşteri değeri yönetimi ile kaynakların müşteri yaşam eğrisi dikkate alınarak, yani aslında işletmenin asıl varlık sebebinin göz önünde bulundurulmasıyla dağıtılması söz konusu olacaktır. Böyle bir anlayışın benimsenmesi ve uygulamaya konması işletmelerin organizasyon yapılarını da, gerek insan kaynağı ve gerekse diğer bileşenleri bakımından bu yönde gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır.

İşletmenin müşterileriyle kurduğu ilişkilerin yönetimine odaklanmış olması, bu ilişkilerin her iki tarafı da memnun eder bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Memnun edici bir biçimde süren ilişkiler işletmenin yalnızca ürününün ya da markasının kalitesine değil, aynı zamanda bu ilişkilerin de kalitesine bağlıdır. İlişki kalitesi hem memnuniyet ve adanmışlık gibi psikolojik hem de müşterilerin elde tutulması gibi davranışsal bazı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İlişki kalitesinin oluşmasında müşterilerin işletme ile olan ilişkilerinde karşı karşıya geldikleri kişilerin, yani organizasyonun insan kaynağının önemi büyüktür. Çünkü müşteriler bu kalitenin oluşumunda işletmeyi bir bütün olarak gördükleri gibi (Hennig-Thurau ve diğerleri, 2002), karşı karşıya geldikleri müşteri temsilcilerini de özel bir etken olarak dikkate almaktadırlar (Bejou ve diğerleri, 1996; Crosby ve diğerleri, 1990). Özellikle satış danışmanlarıyla kurulan ilişkinin niteliği bu ilişkinin ortaya çıkaracağı bazı işlemlerin daha az karmaşık olmasını sağlayacak, belirsizliği azaltacak ve taraflar arasındaki etkileşim düzeyini yükseltecektir (Hennig-Thurau ve diğerleri, 2002; Crosby ve

diğerleri, 1990; Bitner, 1995). Müşteri işletme ile gerçekleştirdiği her işlemde daha kolay ve rahat bir süreç yaşıyorsa işletmeye olan güveni de artacaktır. Bu güven aynı zamanda işletme ile olan ilişkinin daha uzun süreli, hatta sürekli olmasını sağlayacaktır.

Müşterilerle kurulan ilişkilerin müşteri değeri anlayışı doğrultusunda yönetilmesi ürün ya da marka yerine müşteri temelli bir yönetim anlayışının benimsenmiş olmasını gerektirmektedir. Sunulan ürün ya da marka ile ilgili yapılacak yönetim uygulamaları müşteri yönetimi ekseninde biçimlenecek ve öncelikli amaç yönetimde müşterinin odak noktası olarak kabul edilmesi olacaktır. Geleneksel anlayışta ürün ya da ürün guruplarına göre oluşturulan pazarlama örgüt yapısı yerine artık müşteri ya da müşteri guruplarına göre örgütlenmeye gidilmeye başlanmıştır (Peppers ve Rogers, 1993). Müşteri yönetimi yaklaşımı aynı zamanda müşterilerle kurulan ilişkilerin de yönetilmesi anlamına gelmektedir. Müşterilerle kurulan ilişkiler ekseninde oluşturulacak bir organizasyon yapısı da işletmenin bütününde müşteri değeri yönetimine uygun bir yapıyı oluşturmak anlamına gelecektir (Gupta ve Lehmann, 2005).

Müşteri ilişkilerine dayalı olarak müşteri değeri yönetimi anlayışını benimsemiş olan işletmeler için pazardan aldıkları payın yanı sıra, müşterilerinin kendileri için sunmakta oldukları olası değerden mümkün olduğunca yüksek pay almak da hedef haline gelmiştir. Diğer bir deyişle müşteri payı hedefiyle hareket etmek günümüz işletmelerinin müşterinin kendilerine sunduğu değeri maksimum düzeyde elde edebilmelerinde bir ön koşuldur. Bu amaca ulaşmak aynı zamanda rekabette de öne geçmeyi sağlayacaktır. Müşteri payına odaklanarak hareket eden işletmeler aynı zamanda müşteri tutma bakımından da amaçlarına ulaşabileceklerdir (Verhoef, 2003). Farklı faaliyet alanlarındaki işletmeler tarafından müşteri payını arttırmak üzere mağaza atmosferinin zenginleştirilmesi ya da müşteri bağlılığı kartları gibi bazı uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Babin ve Attaway, 2000; Mägi, 2003).

Müşterinin işletme ile ilişki içinde bulunduğu süreçte katılımcı olarak yer alması bu sürecin niteliğini yükseltmekle kalmaz aynı zamanda daha uzun süreli olmasını da sağlar. Müşteriler kendilerine sunulan ürünün ve bu ürünü sunan işletmenin türüne göre farklı düzeylerde katılımcı olabilmektedirler. Aslında zorunlu bir durum olan farklı düzeylerdeki katılımcılık ortaya farklı boyutlarda müşteriye özel ürünler çıkarmaktadır (Gilmore ve Pine, 1997). Örneğin bir hizmet işletmesinde müşterinin katılımcılığıyla ürünün kişiselleştirilme düzeyi oldukça yüksek olabilirken, otomobil gibi bir ürün için müşterinin katılımcılığı daha sınırlı sonuçlara olanak tanımaktadır. Bazı sektörlerde doğrudan doğruya ürünün niteliğinde, işleyişinde müşterinin isteği doğrultusunda farklılıklar gerçekleştirilebilirken, bazı ürünlerde bu farklılıştırmalar ancak sunulan hizmetler boyutunda gerçekleştirilebilmektedir. Katılımcılığın her iki tarafça da isteniyor olması yeterli olmamakta, üretim sürecinin karmaşıklığı da katılımcılığın ne boyutta gerçekleşeceğinde önemli bir belirleyici olmaktadır.

### **TEMALAR (BULGULAR)**

#### ***İlişki Kalitesi***

Yapılan gözlem, görüşme, doküman incelemesi ve fiziksel göstergelerin incelenmesi sonucunda işletme çalışanlarının bir bütün olarak ilişki kalitesinin yükselmesini sağlayacak yönde davrandığı belirlenmiş ve ilişki kalitesi ile ilgili olarak adanmışlık, bağlılık ve güven şeklinde üç tema belirlenmiştir.

**Adanmışlık:** Adanmışlık durumunun ortaya çıkışı genel anlamda satış danışmanıya ya da işletmeyle kurulan ilişkiyle ilgilidir. Adanmışlık durumu hem satış danışmanları, hem de müşteriler tarafından söz konusudur. Müşterilerin işletmeye yönelik oluşturdukları, bağlılığın da ötesinde bir tutum olarak adanmışlık durumunun varlığı yapılan gözlemlerde elde edilen verilerle ortaya çıkmıştır. Müşteriler satış danışmanları ile aralarında geçen konuşmalarda bunu ortaya koymaktadırlar ve satış danışmanlarının da müşterilerde bu yönde bir tutumun gelişmesini sağlamaya yönelik davranışları görülmektedir. Kendilerini işletmeye adayan müşterilerin çevrelerindeki diğer olası müşterileri de etkiledikleri tespit edilmiştir. Satış danışmanları da müşterileri bu şekilde davranışları yönünde motive etmektedirler.

**Bağlılık:** Bağlılık da adanmışlık gibi işletmenin müşterileriyle olan ilişkilerinde oluşturmaya çalıştığı bir tutumdur. Araştırmada işletmeye olan bağlılık araştırılmakla birlikte, gözlemler ya da görüşmeler sırasında görülmüştür ki, marka bağlılığı da işletmeye olan bağlılığın oluşmasında önemli bir etken durumundadır. Müşterilerde bu bağlılığın oluşmasında marka ile ilgili olumlu algılamaların payının çok büyük olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Markanın uluslararası tanınan bir marka olması bu bağlılığın oluşmasında önemli bir etken durumundadır ve satış danışmanları da bunu ifade etmektedirler. Markanın gücünün yanında, işletmenin izlediği müşteri odaklı stratejinin de bağlılığın oluşumunda etkisi büyüktür.

**Güven:** Bir diğer ilişki kalitesi bileşeni olan güven, işletme ile olan ilişkilerin uzun dönemli olmasını sağlayacak önemli bir etkidir. Bu noktada öncelikle markaya duyulan güven sık sık müşteriler tarafından da dile getirilmekte ve işletmeye duyulan güvenin oluşumunda da etkili olmaktadır. Performans, yakıt ekonomisi ve güvenlik ölçütlerinin yalnızca lafta kalmayacak biçimde yerine getirilmekte olduğu yönünde müşterilerde oluşan algılamalar güvenin ortaya çıkışını sağlamaktadır. Müşterilerin sağlamlık, seyrekleme arıza yapma ve performans gibi özellikleri sık sık dile getirdikleri gözlemlenmiştir. Markaya duyulan güvenin yanında işletmeye duyulan güven de çok önemlidir. Tek başına markaya duyulan güven yeterli olmayacaktır, çünkü otomobil müşteriye sunulan hizmetlerin çok önemli olduğu bir üründür. İşletmeye güven duyulmasını sağlayacak kişiler şüphesiz ki öncelikle satış danışmanlarıdır

### ***Müşteri Yönetimi***

Temel faaliyet konusu otomobil satışı ve ilgili hizmetleri sunmak olan bir işletme için müşterilerle kurulan ilişkilerin sağlıklı ve uzun dönemli olması doğaldır ve şarttır. Bir otomobil satıldıktan sonra, değerli bir ürün satın alan ve bu ürünü yalnızca bir otomobil olarak görmeyen müşteri için bu değerli ürünün en iyi biçimde kullanılması çok önemlidir ve bunun sağlanabilmesi için müşteri ile acentenin sağlıklı bir ilişki içinde olmaları gereklidir. Bunu sağlamakla birinci dereceden sorumlu olanlar ise satış, bakım gibi farklı bölümlerde görev yapan satış danışmanlarıdır. Müşteri yönetiminde önemli olan nokta öncelikle hangi müşterinin işletmenin varlık nedenine uygun olduğunu tespit edilebilir ve ardından onlarla iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri uzun dönemde sürdürebilmektir.

**İletişim:** İletişim müşteri yönetimi içinde belirlenmiş olan bir temadır. Müşterilerle olan ilişkilerin farklı aşamalarında farklı biçimlerde, farklı araçlarla ve neredeyse tüm çalışanlar aracılığıyla iletişim sağlanmaktadır. Ayrıca iletişimin yoğunluğu da farklılık göstermektedir. Müşterilerle kurulan ilk iletişimin çok önemli olduğunu bilen satış danışmanları ne

şekilde olursa olsun, bu iletişimin uzun dönemli bir ilişkinin temellerini atmaya yönelik olacağını düşünerek hareket etmektedirler. İletişim yalnızca sözlü gerçekleşmemektedir. Satış danışmanlarının dış görünüşleriyle, beden dilleriyle olumlu mesajlar veren kişiler olarak algılanmakta oldukları, yapılan gözlemler sonucunda, müşterilerin tepkilerinin olumlu olmasından anlaşılmaktadır. Müşterilerle olan daha ileri aşamalarda ilişkilerde iletişimin niteliği ve yoğunluğu da farklılık göstermektedir. Örneğin bazı müşterilerle kurulan samimiyet ya da yakınlık dolayısıyla, sürdürülmekte olan düzenli iletişimin varlığından söz etmek mümkündür. İşletmenin müşterileriyle bayramlarda ya da evlilik yıldönümü gibi özel günlerde iletişim kuruyor olması bunun güzel bir örneğidir. İletişim boyutu incelenirken yönetim kurulu başkanı ve idari ve mali işler müdürü ayrıca ele alınmalıdır. Zira bu yöneticiler sürekli olarak, işletmede özellikle satış bölümü olmak üzere tüm bölümlerde müşterilerle birlikte olmakta ve gerektiği noktada sorun çözücü olarak devreye girmektedirler. Müşterilerle kurulan bu sıcak iletişim aynı zamanda kurumsal boyutta gerçekleştirilmeye çalışılan bir tür halkla ilişkiler çabası olarak da düşünülebilir. Ayrıca servis ve bakım bölümü de iletişimin mutlaka sağlıklı bir biçimde yürütülmesi gereken teknik bir kısımdır. Burada ilgili teknik çalışanların yanı sıra halkla ilişkiler sorumlusu unvanlı bir satış danışmanı da müşterilerle kurulan iletişimin sağlıklı bir biçimde işleyişinde görevlidir.

**Etkileşim:** İşletme müşterileriyle olan ilişkilerinde iletişimin de ötesinde etkileşime dayalı bir müşteri yönetimi sürecini de gerçekleştirmiş bulunmaktadır. Böylelikle müşteri ne istediğini bildirmekle kalmayıp, isteğinin yerine getirilmesi sürecine dâhil olmakta ve bu süreçte işletme ile birlikte hareket etmektedir. Böylelikle işletme aynı zamanda müşteriyle ilgili geribildirim elde etmiş olmaktadır. Sürecin etkileşimli bir biçimde oluşumu ayrıca müşteri gereksiniminin tam olarak anlaşılabilmesini de sağlamaktadır.

Özellikle şikâyetlerin karşılanması noktasında işletme içinde tüm satış danışmanlarının çözüm odaklı olarak çalıştıkları gözlemlenmiştir. Müşterilerle yaşanan ilişki her iki taraf için de öğrenmeye dayalı bir süreçtir. Bu öğrenmeye dayalı ilişki sayesinde müşteriye sunulan ürünün bir bütün olarak müşterinin isteği doğrultusunda biçimlenmesi sağlanmış olacaktır. Aslında öğrenmeye dayalı bu süreç aynı zamanda her iki taraf için de zaman, para ve çaba olarak önemli maliyetler anlamına gelmekte ve bu süreci her iki taraf için de değerli hale getirmektedir.

**İyi Müşteri- Kötü Müşteri\*:** Satış danışmanları müşterileri işletme için ifade ettikleri finansal değerlerine göre değerlendirmemektedirler. Ancak yönetim kurulu başkanından, idari ve mali işler müdürüne ve diğer tüm satış danışmanlarına kadar her bir satış danışmanının zihinlerinde müşterileriyle ilgili ayrı ayrı değerlendirmeler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Müşteriler öncelikle meslek, yaş, gelir ve öğrenim durumları gibi ölçütlere göre değerlendirilmektedirler. Ancak satış danışmanlarının müşterilerini çok yakından tanıyor olmaları bu ölçütlerin ötesinde değerlendirmeler yapmalarını sağlamaktadır.

\* İyi müşteri ve kötü müşteri ayrımının tercih edilme nedeni, gözlemlenen satış danışmanlarının özellikle bazı müşterileri için bu ifadeleri kullanıyor olmalarıdır. Satış danışmanları ile ve genel olarak işletme ile olan ilişkilerinde yönetilmesi ve yönlendirilmesi zor olan, uzun dönemde de işletmeye yarar ya da istenen düzeyde kâr sağlama olasılığı düşük olan müşteriler için satış danışmanlarının tercihlerinden hareketle kötü müşteri ifadesi kullanılmıştır.

Öncelikle müşterilerin kendileriyle kurdukları iletişimin niteliği ve niceliği satış danışmanlarını değerlendirmelerini yaparken etkilemektedir. Özellikle sık sık acenteye gelen ve satış danışmanlarıyla sıcak ilişkiler içinde olan müşteriler diğer müşteriler ya da daha da önemlisi olası müşteriler üzerinde etkili oldukları için, işletme için değerli ya da iyi müşteriler olarak görülmektedirler. Ayrıca işletmenin komşu illerden ya da ilçelerden gelen müşterileri vardır, bu müşteriler de satış danışmanlarının tabiriyle çevrelerinde işletmenin reklâmını yapan iyi müşterilerdir. İyi müşteriler aynı zamanda işletme ile olan ilişkilerini düzenli ve sürekli hale getirmiş müşterilerdir. Örneğin servis bölümüne periyodik bakım gibi hizmetler için düzenli olarak gelen müşteriler de satış danışmanlarının gözünde iyi müşterilerdir. Satış danışmanlarının kafasındaki kötü müşteri profili, özellikle işletmeye uzun dönemde beklenen yararı sunması olası görülmemeyen müşterilerden oluşmaktadır. Bu noktada, özellikle ticarî amaçlı yani taksi olarak kullanılacak olması durumunda araç satışı yapmıyor olması işletmenin aynı zamanda tartışmaya açık bir müşteri ayırımına da gittiğini göstermektedir.

**Yeni Müşteri-Eski Müşteri:** Kurulduğu tarihten itibaren işletmeyle ilişki içinde bulunan müşteriler bulunmaktadır. Bu müşterilerle olan ilişkiler şüphesiz ki diğer müşterilerle olan ilişkilerden daha farklıdır. Eski müşteriler işletmeyle olan geçmişlerinden dolayı yeri geldiğinde fiyat indirimi ya da ödeme kolaylığı gibi bazı ayrıcalıklara sahip olabilmektedirler ve neredeyse her bir satış danışmanı tarafından çok iyi tanınmaktadır. Diğer yandan henüz işletmeden otomobil satın almamış, ancak satın alma olasılığı yüksek olarak görülen potansiyel müşteriler de yeni müşteriler olmakla birlikte, işletmenin amacı zaman içinde iyi ve eski müşteriler haline gelmelerini sağlamaktır.

#### **Katılımcı Müşteri**

Müşterilerin işletme ile ilişki içine girdikleri süreçte katılımcı bir anlayışla hareket ediyor olmaları işletmenin istediği bir durumdur. İşletme de bunun gerçekleşmesi için müşteriye teşvik eden bir yaklaşım benimsemiştir.

**Kişiselleştirme:** Otomobilin ileri teknoloji gerektiren, pahalı bir mal olması müşteri isteği doğrultusunda yapılacak kişiselleştirmeyi sınırlı hale getirmektedir. Acentede kişiselleştirme ancak otomobilde sunulan bazı ilave özelliklerde gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin far, lastik ve benzeri araç aksamında müşterilerin istekleri doğrultusunda özel değişiklikler ya da ilaveler yapılabilmektedir. Öte yandan bazen de müşterilerin arzu ettikleri bazı çok kolay kişiselleştirme uygulamaları uygulanan marka politikaları ile sınırlandırılmaktadır.

#### **Müşteri Payı**

Günümüz işletmeleri artık sahip olunan pazar payının ötesinde, uzun dönemli sağlam ilişkiler içine girmeyi hedefledikleri müşterilerinin kendileri için ortaya koyacağı finansal değerden en yüksek payı almayı hedeflemektedirler. Müşteri payı kategorisi altında farklı ürünlerin satışı ve ailenin farklı bireylerine satış temaları belirlenmiştir.

**Farklı Ürünlerin Satışı:** Otomobil satın alanlara ulaşım olanağı sunan bir ürün olmanın çok daha ötesinde algılanmaktadır. Böyle bir anlayış da müşterileri otomobile ilgili pek çok ilave mal ya da hizmeti satın almaya yönlendirmektedir. Bu mal ya da hizmetlerin sunulması da, işletmenin bu müşterilerin kendisine sunabileceği finansal değerden daha yüksek bir pay almasını sağlamaktadır. Ek satış ya da üst satış olarak düşünülebilecek bu uygulamalar

ile lastik, yağ, jant, yedek parça ve sigorta satışı gerçekleştirilmektedir. Servis bölümü tarafından gerçekleştirilen periyodik bakım hizmeti başlı başına ayrı bir ilave hizmettir. Ayrıca acenteden satın aldıkları otomobilin daha ileri bir modelini satın alan müşterilere üst satış yapılmıştır. İşletme müşterileriyle ilişkilerinde farklı ürünlerin satışını önemli bir uygulama haline getirmiştir.

**Ailenin Farklı Bireylerine Satış:** İşletme aynı ailenin otomobil müşterisi olma potansiyeli olan ya da otomobil müşterisi olan farklı üyelerini de dikkate almakta ve bu kişilere de ulaşmanın farklı yollarını uygulamaktadır. Her şeyden önce satış danışmanları satış yaptıkları müşterilerini yakından tanıdıkları, her fırsatta iletişim kurarak aile yaşam eğrisindekileri geliştirmeleri yakından izledikleri için, farklı üyelere satış potansiyeli söz konusu olan aileleri çok iyi bilmektedirler. Ayrıca kurulan yakın ilişkiler ailenin farklı bireylerinin de aynı markayı tercih etme eğiliminde olmalarında etkili olmaktadır. Ailenin bir bütün olarak dikkate alınmasıyla sonuç olarak, ailenin bütününde markaya ve işletmeye yönelik bir bağlılık ve adanmışlık durumu oluşturulması da mümkün olmaktadır.

#### **Organizasyon Yapısı**

İşletmenin oldukça yalın bir organizasyon yapısı vardır. Hem insan kaynağı olarak hem de diğer bileşenleriyle müşteri değeri yönetimi yönelimli bir organizasyon söz konusudur.

**Çalışanlar:** İşletmede çalışanların tamamının doğrudan ya da dolaylı olarak müşterilerle ilişki içinde bulunmaları nedeniyle tüm çalışanların satış danışmanları olarak görülmesi mümkündür. En tepede yönetim kurulu başkanı ve daha sonra da idari ve mali işler müdürü gelmektedir. Hem satış bölümünde, hem de servis ve bakım bölümünde sorumlu müdürler bulunmaktadır. Özellikle yönetim kurulu başkanı ve idari ve mali işler müdürü müşterilerle olan ilişkilerin güçlü tutulması yönlü hareketleriyle tüm satış danışmanları için adeta rol modeller durumundadır. İşletmenin kurumsal kimliğini de öncelikle bu iki kişinin temsil ediyor olması, bu türden bir anlayışla hareket etmelerini bir bakıma zorunlu kılmaktadır. Satış bölümünde müdürle birlikte beş satış danışmanı bulunmaktadır ve günde ortalama on bir saat haftanın altı günü çalışmaktadırlar. Ürünle ilgili öncelikli bilgi kaynağı satış bölümüdür. Servis bölümü yedek parça, mekanik, kaporta ve boya bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümde alanlarında gerekli eğitimleri almış yeterlilik sahibi satış danışmanları çalışmaktadır. Ayrıca işletmenin sigorta bölümünde iki satış danışmanı ve idari katta da iki sekreter bulunmaktadır. İşletmede insan kaynağının, hem nicelik hem de nitelik olarak müşteri değeri yönetiminin gerçekleştirilmesinde gerekli yeterlilikleri taşıdıkları söylenebilir.

**Diğer Bileşenler:** İşletmenin organizasyon yapısı içinde insan kaynağı dışında kalan diğer fiziksel bileşenlere baktığımızda, iki katlı bir binadan oluşmakta ve giriş katı satış bölümü, üst kat idari kat şeklindedir, ayrıca sigorta satış bölümü ile müşterilerin dinlenebilecekleri bir dinlenme salonu da bulunmaktadır. Ayrıca giriş katı altında yer alan bodrum katı da servis ve bakım bölümüne ayrılmıştır. Giriş katında çalışan satış danışmanlarının kullanabilecekleri bilgisayarlar ve çevre bileşenleri bulunmaktadır. Üst katta yani idari katta yönetim kurulu başkanı ile idari ve mali işler müdürünün odaları ile muhasebe bölümü, toplantı odası, çay ocağı, yemekhane bulunmaktadır. Bodrum katında bulunan servis ve bakım bölümünde bir büro bulunmakta ve burada da çalışanların kullandıkları bilgisayarlar ve ilgili çevre donanımları bulunmaktadır. Bu bölümde kaporta, boya ve mekanik bölümlerinin kullandıkları araçların yer aldığı

atölyeler vardır. İşletmenin organizasyon yapısının önemli ve vazgeçilmez bir bölümünü oluşturan fiziksel bileşenler hem farklı hizmetleri sunan satış danışmanlarının, hem de müşterilerin işlerini kolaylaştırmak üzere bulunmaktadır. Aynı zamanda bu fiziksel bileşenlerin tüm satış danışmanları tarafından gerekli olduğu zaman en doğru biçimde kullanılabilmesi de organizasyon yapısının etkin bir biçimde işleyişi anlamına gelecektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örnek olay olarak incelenen işletmenin müşteri değeri yönetimine göre nasıl bir yaklaşım benimsemiş olduğu ve bu çerçevede müşterilerle olan ilişkilerini güçlendirmek için nasıl hareket ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Müşterilerini birer finansal varlık olarak görmek bu yaklaşımın temelini oluşturmakla birlikte, yapacağı bu hesaplamalar sonucunda müşteri değerini hesaplamak yeterli olmayacaktır. Asıl önemli olan bu finansal değeri sürekli olarak yükseltmenin yollarını aramak ve bu doğrultuda hareket etmektir.

Öncelikle işletmenin müşteri yönetimi sürecinde müşterileriyle kurduğu ilişkilerin kalitesi üzerinde durulmuştur. Karşılıklı iki taraf arasındaki ilişkinin sürekli hale gelmiş olmasının yanında bu ilişkilerin karşılıklı olarak olumlu sonuçlar almaya yönelik olması da çok önemlidir. Karşılıklı iki tarafta da gözlemlenen adanmışlık durumu olumlu sonuçlar alındığını ve bu sonuçların sürekli olacağını göstermektedir. Aynı şekilde hem müşteriler ve hem de satış danışmanları bağlamında bir bağlılık durumundan söz etmek de mümkündür. Bağlılık markanın gücüyle ve özellikle de uluslararası tanınan bir marka olmasından kaynaklanmaktadır, hem de işletmeye yönelik bir bağlılık durumu da söz konusudur. Güven boyutu göz önünde bulundurulduğunda, özellikle markanın öne çıkarmış olduğu özellikler ve işletmenin müşterileriyle olan ilişkilerinde gerçekleştirdiği uygulamalar müşterilerin güven duymasını sağlamaktadır.

İşletmenin sahip olduğu tüm imkânların en iyi biçimde kullanılarak sağlıklı bir iletişimin ve bunun da ötesinde bir etkileşimin oluşturulmasının, müşteri yönetiminin müşteri değerine odaklanılarak gerçekleştirilmesini sağladığı gözlemlenmiştir. İşletme her ne kadar müşterilerini kendisi için ifade etmekte oldukları değerlere göre finansal boyutta değerlemiyor da olsa, arada var olan yoğun ve yakın iletişim sayesinde müşterilerini basit bir sınıflandırmaya tabi tutmakta ve bu sınıflandırma uzun dönemde hedeflenen müşteri ilişkilerinin yoğunluğu üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu noktada, işletmenin müşterilerini yakından izlerken, özellikle aile yaşam süreçlerinde kendisi için ortaya

çıkabilecekleri yeni fırsatlara göre de değerlendirdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca müşterilerle kurulan etkileşime dayalı ilişkiler sınırlı da olsa müşterilerin katılımcı davranmalarını da sağlamaktadır.

Geleneksel anlamda hareket etmeye alışmış işletmeler için müşteri yönetimi süreçlerini müşterilerin finansal değerlerine göre yönetmek oldukça zor olacaktır. Bu zorluğun özellikle ve öncelikle insan kaynağında yaşanacağı çok açıktır. Araştırma yapılan işletme hem küçük olmasının sağlamış olduğu esnekliği ve sürati iyi değerlendirmekte, hem de satmakta olduğu ürünün böyle bir anlayışı zaten zorunlu kıldığını çok iyi görebilmektedir. Çalışanların bu anlayışı benimsemiş olmaları organizasyonu oluşturan fiziksel yapının da bu yönde oluşturulmasını ve kullanımını ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç olarak işletmenin müşterileriyle olan ilişkilerin güçlendirilmesi için nasıl bir müşteri değeri yönetimi gerçekleştirdiğine bakacak olursak, işletme öncelikle iletişim boyutunda müşterileriyle sürekli ve gerçek zamanlı bir iletişim kurmakta ve bunu daha da ileriye götürerek müşterilerinin katılımcı olmalarını da sağlayacak bir etkileşim ortamı oluşturmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi için şüphesiz ki işletmeye ve markaya duyulan güven ve müşterilere verilen sözlerin yerine getirilmesi önemlidir. Müşterilerini kolay bir şekilde ikili bir sınıflamaya göre bölümlendirme yoluna giden işletme sahip olduğu demografik bilgileri de bu sınıflamayı doğru bir biçimde yapmak üzere kullanmaktadır. Müşteriler işletme ile ilişki içinde buldukları her an katılımcı olmaya teşvik edilmekte ve sınırlı da olsa ürünün istekleri doğrultusunda farklı bir biçimde kendilerine sunulmasını dahi sağlayabilmektedirler. Müşteri değeri yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi öncelikle insan kaynağının bu konudaki yeterliliğine bağlıdır. İşletme satış danışmanlarının hem nitelik, hem de nicelik olarak bu konuda yeterli oldukları görülmektedir. Organizasyon yapısı müşteri ilişkilerinin güçlü ve sürekli olmasını sağlayacak yeterliliktedir. Organizasyon hem gerektiği yerde ve zamanda esnek davranabilmekte, hem de sorunları süratle çözebilmektedir. Yalın ve hiyerarşinin neredeyse sıfır düzeyinde olduğu bir yapı sayesinde organizasyon içinde iletişim hızlı ve sağlıklı yürümektedir. Çözüm odaklı bir yapının varlığından söz etmek yanlış olmayacaktır.

Elde edilen sonuçlardan hareketle hem işletmeye yönelik bazı önerilerde bulunulabilir.

Daha önce söz edilen ikili bölümlendirme yaklaşımı bizi aşağıdaki müşteri bölümlendirme matrisine ulaştırmaktadır.

	<b>Kötü Müşteri</b>	<b>İyi Müşteri</b>
<b>Eski Müşteri</b>	<b>Yapışkan Müşteriler</b> — İşletme için uzun dönemli kârlılığı olmayan müşterilerdir. — İşletmenin sunmakta olduğu yan ürünleri zorda kalmadıkça tercih etmezler. — Bu müşterilerden kurtulmak işletme için daima bir amaç olmalıdır.	<b>Yıldız Müşteriler</b> — İşletmenin beklentilerini karşıladığını düşünen müşterilerdir. — Uzun dönemde işletmeye çapraz satış ve üst satış fırsatları sunarlar. — İşletmeyle ilgili olarak etraflarına sürekli olumlu fikirler aktarırlar, (ağızdan ağıza iletişim)
<b>Yeni Müşteri</b>	<b>Riskli Müşteriler</b> — İşletmenin yeni ilişkiye girdiği müşterilerdir. — Rakip işletmeleri tercih etme olasılıkları yüksektir.	<b>Gelecek Vadeden Müşteriler</b> — İşletmenin yeni ilişkiye girdiği müşterilerdir. — Başlangıçta işletme ve markaya karşı olumlu bir yaklaşım sergilemektedirler. — İşletme için uzun dönemli potansiyel sunarlar.

Tablo 1: Müşteri Bölümlendirme Matrisi

İşletme müşterilerini iyi müşteriler ve kötü müşteriler, yeni müşteriler ve eski müşteriler şeklinde ikili bir biçimde bölümlendirmektedir.

Matristeki adlandırmayla yapışkan müşteriler (eski ve kötü müşteriler) işletmeyle uzun süredir ilişki içinde olan ve satış danışmanları tarafından yakından tanınan müşterilerdir. Satış danışmanları tarafından kötü müşteriler olarak nitelendirilmelerinin öncelikli nedeni zor memnun olmaları ve satış danışmanlarının çok zamanını almalarıdır, bu yüzden tüm bölümlerdeki satış danışmanlarından pek ilgi görmemektedirler. Bu özellikleriyle birlikte işletmeyle olan ilişkilerini sona erdirmemekte ısrar etmekte, ancak yan ürünleri çok zorda kalmadıkça tercih etmemektedirler. Riskli müşteriler (yeni ve kötü), satış danışmanları tarafından, yeni olmaları nedeniyle uzun dönemli olarak dikkate alınmaları gereken müşteriler olarak görülürler. Ancak diğer yandan da, yapışkan müşteriler gibi kolay memnun olmayan ve satış danışmanlarına zorluk çıkaran müşterilerdir. Bu müşterilerin eski kötü müşterilere dönüşmeleri ya da yeni iyi müşterilere dönüşmeleri mümkündür. İşletme bu müşterilerin yeni iyi müşteriler haline gelmelerini sağlamalıdır. İşletmenin aslında tam olarak gerçek anlamda müşterileri haline gelmedikleri için, rakip işletmeleri tercih etme ya da rakip işletmelere geçiş yapma olasılıkları da bulunmaktadır. Bu engellenirse işletme için uzun dönemde yeni yıldız müşteriler ortaya çıkmış olacaktır. En değerli müşteriler olan yıldız müşteriler (eski ve iyi müşteriler) aynı zamanda işletmenin ve markanın çevrelerinde daha iyi tanınmasını sağlayan müşterilerdir. İşletme bu müşteriler sayesinde müşteri değerini daha da yükselten ağızdan ağıza iletişimden yararlanmış olmaktadır. Otomobillerini yenilerken tekrar işletmeye geleceklendir ya da ailenin bir başka ferdine otomobil alınması gerekli olduğu zaman işletmeden satın almayı tercih edeceklerdir, bütün bir hane halkı olarak değerlidirler. Gelecek vadeden müşteriler (yeni ve iyi müşteriler) işletmenin özellikle dikkat etmesi gereken bir diğer guruptur. Bu müşterilerle olan ilişkilerin kaliteli ilişkiler haline gelmesi durumunda uzun dönemli kârlılıkları yüksek müşteriler yani yıldız müşteriler haline gelmeleri sağlanmış olacaktır. İşletme ile yeni ilişkiye girmiş olmaları yüzünden, bu müşterilerin başlangıçta sergilemiş oldukları olumlu tavra çok daha sıcak bir ilgi ile karşılık vermek çok önemlidir.

İşletme bölümlendirme matrisi aracılığıyla müşterilerine dâhil oldukları guruba göre farklı politikalar uygulayabilir.

İşletme yıldız müşterilere yönelik fiyat ve ödeme avantajları sunarak, bu müşterileri işletme ile olan ilişkilerinde ödüllendirmiş olacaktır. Bu müşterilerin işletme ya da marka ile ilgili tutundurma faaliyetlerinden etkilenme olasılıkları düşüktür, çünkü bu müşteriler zaten işletmeye yönelik olumlu bir tavır sergilemektedirler. Bu müşterilerin işletmenin sunacağı yeni ürünlerden, fırsatlardan önceden haberdar edilmeleri çok önemlidir. Böylelikle bu müşterilerin çevrelerine işletme ile ilgili bu haberleri ulaştırmaları sağlanabilir. Gelecek vadeden müşterilere, özellikle satın alma öncesinde olmaları durumunda bazı özel fırsatlar sunulabilir. Örneğin otomobille ilgili aksesuar ya da yedek parça gibi bazı yan ürünlerde kişiye özel indirim sunularak, uzun dönemli sürekli ve sağlam bir ilişkinin başlangıcı sağlanmış olabilir. Riskli müşterileri riskli müşteriler durumundan çıkarmak için zihinlerindeki olumsuz düşünceleri ya da tereddütleri ortadan kaldırmak amacıyla bazı iletişim stratejileri uygulanabilir ya da satış noktası promosyonları sunulabilir. Örneğin otomobili satın almaları halinde kendilerine sigorta hizmetinde ya da ilk lastik değişiminde belirli bir oranda indirim uygulanacağı söylenerek, satış anında olumlu bir başlangıç

gerçekleştirilmiş olacaktır. Yapışkan müşteriler işletmeye bir anlamda para kaybettiren müşteriler oldukları için minimum maliyetli hale getirilmelerinin yolları aranmalıdır. Bu amaçla kendilerine sunulan her türlü hizmette diğer müşterilere sunulan fırsatların bu müşterilere sunulmaması son derece normaldir. Bu müşteriler her fırsatta işletmeyle fiyat pazarlığına girişecekleri için özellikle bu yönde taviz verilmemesi işletme için çok önemlidir. Bu müşterilerin işletme ile olan ilişkilerine son vermeleri de zaten bir kayıp anlamına gelmeyecektir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Adler, P. A. ve Adler P. (Editörler: Norman Denzin ve Yvonna Lincoln) (1994). *Handbook of Qualitative Research, "Observational Techniques"*, London : SAGE.

Blattberg, R. C., Getz G. ve Thomas J. S. (2001). *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston: Harvard Business School Press.

Fetterman, D. M. (1998). *Handbook of Applied Social Research Methods, "Ethnography"*, (Editörler: Leonard Bickman ve Debra J. Rog), Thousand Oaks : SAGE.

Fontana, A. ve Frey J. H. (Editörler: Norman Denzin ve Yvonna Lincoln) (1994). *Handbook of Qualitative Research. "Interviewing The Art of Science"* , London : SAGE.

Gupta, S. ve Lehmann D. R. (2005). *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Mariampolski, H. (2005). *Ethnography for Marketers: A Guide to Consumer Immersion*, Thousand Oaks, California: Sage Publications

Miles, M. B. ve Huberman A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Strauss, A. ve Corbin J. (1998). *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (2002). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

### Makaleler

Arnould, E.J., Wallendorf, M. (1994). "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation", *Journal of Marketing Research*, 31: 484-504.

Babin, B. J. ve Attaway, J.S. (2000). "Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer", *Journal of Business Research*, 49: 91-99.

Bejou, D., Wray B. ve Ingram T.N. (1996) "Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis", *Journal of Business Research*, 36: 137-143.



Bitner, M. J. (1995). "Building Service Relationships: It's all about Promises" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 246-251.

Crosby, L.A., Evans K.R., ve Cowles D.(1990). "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing*, 54: 68-81.

Gilmore J. ve Pine B.J. (1997). "The Four Faces of Mass Customization," *Harvard Business Review*, 75: 91-101.

Hennig-Thurau, T., Gwinner K. P. ve Gremler D. D. (2002). "Understanding Relationship Marketing Outcomes", *Journal of Service Research*, 4: 230-247.

Mägi, A.W. (2003). "Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics", *Journal of Retailing*, 79: 97-106.

Peppers D.ve Rogers M. (1995). "A new marketing paradigm: share of customer, not market share" *Managing Service Quality*, 5: 48-51.

Verhoef P. C. (2003). "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development" *Journal of Marketing*, 67: 30-45.