

## İŞLETMELERDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA FARKLI BİR YAKLAŞIM: DEĞER TEMELLİ PAZARLAMA

**Mahmut TEKİN**

Selçuk Üniversitesi

**Ercan ÇİÇEK**

Selçuk Üniversitesi

### Özet

Günümüzün pazarlama uygulamalarına gelinceye kadar pazarlama anlayışı ve yaklaşımlarında önemli değişimler yaşanmıştır. Pazarlama bilimi çeşitli aşamalardan geçerek, şu anda uygulanmakta olan farklı anlayışlara yerini bırakmıştır. Günümüzde işletmeler, oldukça farklı bir rekabet arenası ile karşı karşıya bulunmaktadır. Ürün farklılaşmasının giderek daha da zorlaştığı, küresel piyasaların ve rakiplerin giderek arttığı, tatmin edilmesi giderek zor hale gelen farklı bir müşteri yapısının ortaya çıktığı bir ortamda işletmeler, değişik pazarlama yöntem ve stratejilerini uygulamaya başlamışlardır.

Bu bağlamda, değer temelli pazarlama yaklaşımı, işletmelere rekabetçi üstünlük elde etmede, farklı çözüm ve uygulamaları hayata geçirebilme olanağı sağlamaktadır. Günümüzde müşteriye yaratılan değer kavramının, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli unsurlardan birisi olduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin önünde yer alan temel hedeflerden biri; değeri tanımlamak, değeri yaratmak ve değeri sunmaktır. Bu uygulama aynı zamanda, yeni pazarlama felsefesini de ortaya koymaktadır.

Bu bildiride, değer temelli pazarlamanın işletmelerde nasıl uygulandığı ve işletmelerde hangi stratejik yaklaşımlar uygulanarak, rekabet üstünlüğü sağladığı, uygulamadan örnekler verilerek açıklanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** *Müşteri Değeri, Rekabetçi Üstünlük, Müşteri Sadakati, Rekabet üstü.*

### 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasını derinden etkileyen kavramların başında, değişim olgusu yer almaktadır. Özellikle son yirmi yıllık süreçte değişim hızını ve şiddetini artırarak devam etmektedir. Yaşamın hemen her alanında ortaya çıkan bu değişimler; ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan ekonomik değişimlerden biri de işletmelere yeni ufuklar ve açılımlar kazandıran değer temelli pazarlama uygulaması olmuştur. Bu bildiride; rekabetçi sistemde, değer temelli pazarlamanın dayandığı temel unsurlar ile başarılı uygulamalardan örnekler verilerek konu açıklanmıştır.

### 2. DEĞİŞEN REKABET ARENASI

Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Değişen müşteri yapısı, küreselleşen bir dünyada, işletmeleri çok ciddi bir şekilde yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir.

Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek v.b. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin hale gelmiştir. Rekabet, işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli bir olgudur. Günümüzde küreselleşme olgusu ile hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği artmıştır (Tekin-Ömürbek, 2004:10-13).

Günümüzde rekabet kavramı anlam ve içerik olarak oldukça önemli bir değişim sürecini yaşamaktadır. Bu değişim sürecinde rekabet kavramı, rekabet üstü kavramı bağlamında ele alınıp değerlendirilmektedir. Rekabet

kavramı, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli olan bir olgudur. Buna karşın, rekabet üstü kavramı ise, işletmelerin başarılı olabilmeleri açısından gerekli olan bir kavramdır. Rekabetin temel amacı, fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketicilere yarar sağlamaktır. Rekabet üstü olmak, değer ekonomisi temeline dayalı olarak, tüketicilerin kendileri için en anlamlı değeri seçebilmelerine olanak sağlamaktadır (Bono, 1996:84-86).

Piyasalarda, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarının ön koşulu, rekabet üstü olmalarından geçmektedir. Özellikle küresel piyasalarda ayakta kalabilmek için rekabet üstü bir anlayışa sahip olmak gerekmektedir. Rekabet, aynı yarışta aynı kulvarda koşmayı ifade eden bir kavramdır. Rekabet üstü olmak ise, rakiplere göre farklı kulvarda koşarak, kendi kulvarında kendi yarışını seçmeyi ifade eden bir kavramdır. Bu açıklamalar ışığında, bir işletmenin küresel piyasalarda rekabet üstü olarak rekabet üstünlüğü sağlamasında ve bu durumu sürdürebilmesinde, o işletmenin sahip olduğu değerlerin ve insan kaynaklarının oldukça büyük önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda değer temeli pazarlama işletmelere rekabetçi üstünlük elde etmede önemli avantajlar sunmaktadır. İşletmeler rekabet üstünlüğünü; araştırma ve geliştirme ile yenilik ve kalitenin artırılması ile sağlamakta ve devam ettirmektedirler. Rekabet stratejileri konusunda araştırmalar yapan M.Porter, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için özellikle beş faktöre dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu faktörler; 1. Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve gelişimden kaynaklanmaktadır, 2. Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır, 3. Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme sayesinde sürdürülebilirliktedir, 4. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir, 5. Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir ( Tekin-Ömürbek, 2004:14-18).

### 3. DEĞİŞEN MÜŞTERİ ANLAYIŞI

Günümüzde, müşteri varlığının tümünü aynı derecede kârlı kabul etmek doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. Bu müşteri kitlesinden, ancak belirli bir bölümü kârlı olarak incelenmektedir. İçinde bulunduğumuz bu yeni dönemde gerçek fiyatları ve gerçek maliyetleri rasyonel bir şekilde analize tabi tuttuğumuzda pek çok müşterinin kâr getirmediği görülmektedir. Bu bağlamda, üretici işletmelerin yapması gereken; mevcut ve potansiyel kârlarını müşteri bazında incelemek, potansiyel taşıyan müşterileri seçmek ve belirlenen bu müşteriler üzerine, ne kadar yatırım yapılacağı konusunda karar vermektir. Günümüz iş dünyasında, müşteri kârlılığının farklılaşması ve kârın belirli müşteri gruplarından diğer müşteri gruplarına kayması, oldukça yaygın bir eğilim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişimin temel nedeni, değişen müşteri davranışları ile müşteri tabanının daha çeşitli hale gelmesinden kaynaklanmaktadır (Kırım, 2001:25-27).

Müşteri odaklı yaklaşım, müşteri merkezli yaklaşım, müşteri değeri gibi kavramlar pazarlama bilimi içinde 1990'lı yılların önemli kavramları arasında yer almıştır. Bu dönemde, yukarıda ifade edilen kavramlara önem verilmesinin temelinde, sistemin hızla üreticiye dayalı olmak yerine, tüketiciye dayalı olmasından kaynaklanmaktadır ( Altıntaş, 1999:11).

Rekabetin güçlü olduğu piyasalar, ve yüksek bilgi akışı, müşteriyi işletme dairesinin merkezine yerleştirmiştir. Bu yeni ortamda başarılı olan işletmeler, müşterilerinin önceliklerini belirleyen ve buna uygun yeni iş tasarımları geliştiren işletmeler olmaktadır. Müşterilerinin nasıl olarak ve hangi yönde değiştiklerini öngörebilen işletmeler, müşteri merkezli düşünebilen işletmelerdir. Müşteriyi merkeze almak; sorunlara, müşterinin bakış açısıyla bakmayı gerektirir. Müşteriyi işletmenin odak noktasına yerleştiren işletmeler, müşterilerle konuşmaya ve onları dinlemeye daha çok zaman harcarlar. Çünkü, müşterilerle doğrudan iletişime geçmek ve onlarla diyalog kurmak, müşterilerin sorunlarını, doğrudan müşterinin gözüyle görmeyi sağlamaktadır ( Slywotzky ve Morrison, 2000:19-20).

Başarılı işletmeleri, diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik, bu işletmelerin daha iyi bir müşteri dinleyicisi olmaları ve bu durumu etkin bir şekilde uygulamaya dahil etmelerinde yatmaktadır.

Günümüzde müşteriler, değer verdikleri unsurlardan daha fazlasını beklemektedirler. Müşteriler, eğer düşük fiyatlara değer veriyorlarsa, daha da düşük fiyatlar istemektedirler. Alışveriş yaparken rahatlık ve hız değer veriyorlarsa, daha rahatını ve daha hızlısını beklemektedirler. Daha açık bir ifadeyle günümüzde müşteriler, kusursuz ürün ya da hizmeti bir ayrıcalık olarak değil, bir anlayış olarak değerlendirmektedirler (Treacy ve Wiersama, 2001:20-24).

Değişimin hızının arttığı ve niteliğinin değiştiği günümüz iş dünyasında, müşteriler de bu değişimden etkilenmektedir. Müşteriye sunulan seçeneklerin giderek artması, müşteriye daha seçici olma şansını vermektedir. Günümüzün müşterisi, aynı paraya daha fazla değer istemektedir. Ürün ve hizmete duygu unsurunu eklemek, ürüne ya da işletmeye duygusal hayranlık katmak, günümüz işletmelerinin yaygın bir şekilde kullandıkları bir teknik olarak ortaya çıkmaktadır. Müşteriler bugün artık, sadece yüzde yüz mükemmel ürünler değil, aynı zamanda fark yaratan, ürün ve hizmetler istemektedirler. Bu tür ürün ya da hizmetlerde müşteriler çok fazla karşılaştırma yapmamaktadırlar. Bunun sonucu olarak da, işletmeler ürün ya da hizmetlerini yüksek fiyatla satarken aynı zamanda farklı ürün ve hizmetleri kullanarak tatmin olmuş müşteriler de yaratmaktadır ( Power, 1999: 59).

Aşağıdaki Tablo 1’de pazarlama alanında yaşanan gelişmeler; geleneksel pazarlama anlayışı ile değer temelli pazarlama anlayışının unsurları birbirleri ile karşılaştırılarak ele alınmıştır.

**Tablo 1. Pazarlamanın değişen rolü (Doyle, 2003:66)**

	Geleneksel pazarlama anlayışı	Değer temelli pazarlama anlayışı
<b>Pazarlamanın amacı</b>	Ürün değeri yaratmak	Müşteri değeri yaratmak
<b>Pazarlama stratejisi</b>	Pazar payını artırmak	Pazarlama varlıklarını geliştirip yönetmek
<b>Varsayımlar</b>	Pozitif pazar performansı	Pazarlama stratejileri değer odaklı değerlendirilmelidir
<b>Katkı</b>	Müşteri, rakip ve kanal bilgisi	Pazarlamada müşteri değerini nasıl artırılacağını bilmek
<b>Pazarlamanın odağı</b>	Pazarlama yönlülük	Genel yönetim
<b>Pazarlama yetenekleri</b>	Uzmanlık	Uzmanlık ve temel yetkinlikler
<b>Savunma</b>	Müşterileri anlamanın önemi	Müşteri değeri yaratmada pazarlamanın rolü
<b>Varlık kavramı</b>	Somut varlıklar	Soyut varlıklar
<b>Mantık</b>	Kârları artırır	Müşteri değerini artırır
<b>Performans ölçütleri</b>	Pazar payı, müşteri tatmini, yatırımın geri dönüşü	Müşteri değerinin ölçümü

Günümüz iş dünyasında müşteriler, daha iyiyi, daha önce hiç olmadığı kadar kişiselleşmiş ürünler ve hizmetleri talep ederek, güçlerini esnek hale getirmişlerdir. Bunun sonucunda işletmeler, müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmek için, gereken sorumluluğu yalnızca satış ve pazarlama bölümlerine değil, tüm işletme bölümlerine yüklemelidir ( Özgener, 2001:415).

#### **4. PAZAR PAYI KAVRAMINDAN MÜŞTERİ PAYI KAVRAMINA GEÇİŞ**

Geleneksel pazarlama anlayışı ile değer temelli pazarlama anlayışı arasındaki en temel farklılık, geleneksel pazarlama anlayışında performans ölçümünün pazar payına dayanmasından kaynaklanmaktadır. Değer temelli pazarlama anlayışında ise başarı, her müşteriyi bire-bir ele almak suretiyle, müşterinin payına bakılarak ölçülür. Geleneksel pazarlama yöneticisinin amacı, ürün ya da hizmetleri için mümkün olan daha fazla müşteri bulmayı amaçlarken, değer temelli pazarlama anlayışı odaklı bir işletme, mevcut müşterileri için daha fazla ürün ve hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Bir başka ifade ile, sürekli olarak yeni müşteriler bulmak ve bu şekilde pazar payını artırmak yerine, mevcut ve görece sadık müşterileriyle ilgilenerek, onların bütçelerinden alınacak payın yükseltilmesi, değer temelli pazarlama anlayışının temel amacını oluşturmaktadır ( Kırım, 2001:70).

Günümüzde pazarlama yönetimi, müşterilerinin işletmelerindeki payını sürekli olarak artırmak istemektedirler. Bu yaklaşım, müşteri payının peşinde olmak şeklinde ifade edilmektedir. Bu duruma örnek olarak; sözcümleri bankalar, müşterilerinin cüzdanındaki payı artırmak istemektedirler. Süpermarketler, müşterinin midesindeki payı artırmak istemektedirler. Örneğin, Harley Davidson markası sadece motosiklet olarak değil, ceket, gözlük ya da tıraş kremi olarak satışa sunulmaktadır. Bu şekilde, Harley Davidson, sadece ürün değil, aynı zamanda bir müşteri yaşam tarzı yaratmak ve ona sahip olmak istemektedir ( Kotler, 2000:183).

İşletmeler açısından yapılması gereken, müşteri payını artırmak olmalıdır. Bir başka ifade ile aynı müşteriye birden fazla ürün satabilmek, onu aktif ve sadık müşteri olarak tutabilmek ve böylece aynı müşterinin bütçesinden işletmeye aktarılacak payı en üst düzeye çıkarmak işletmelerin öncelikli hedefi olmalıdır ( Kırım, 2001:102).

#### **5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ALANINDA ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİM**

Müşteri ilişkileri açısından, pazarlama uygulamaları önemli bir aşama geçirmiştir. Bu aşamalar üç başlıkta ele alınabilir. İlk dönemde ticari ilişkiler, alma-satma temeli üzerine kurulmuştur. Daha sonraki dönemde ise, kitle pazarlama mantığı egemenliğini sürdürmüştür. Bu dönemde ilişkiler, kitlesel boyutta ele alınmıştır. Son dönem ise, ilişkilerin tekrar bireyselleşmesini ve aynı zamanda kitlesel düşüncüyü birlikte ele almayı önermektedir.

Ortaya çıkan böyle bir gelişmenin birçok nedeni vardır. Teknoloji, rekabet ve küresel pazarlamanın gelişmesi sonucu, günümüz müşterileri çok fazla sayıdaki ürün ve hizmet seçeneği arasından tercihlerini yapmakta ve kendilerine daha iyi hizmet sunan işletmelere yönelmektedir. Günümüz pazarlama anlayışında işletmenin müşterilere ne sattığı değil, onların ne aldığı ve neden, nasıl, ne zaman ve nerede satın aldığı önem taşımaktadır. Müşteriler, aldıkları verdiklerinden farklı olduğu sürece ilişkiyi sürdürürler. Bu açıdan tüm işletme ve çalışanları müşteri ilişkileri ve sunulan hizmetlere inanmalı, benimsemeli ve bunları ölçülebilir uygulamalara dönüştürebilmelidir ( Odabaşı, 2000:29-117).

Günümüzdeki rekabet ortamı, işletmeleri bireysel hizmetlerde daha fazla yoğunlaşmaya yöneltmiştir. Bu durum, müşteri ilişkilerini başlı başına bir proje kapsamında ele almayı gerektirmiştir. Yoğun rekabet koşullarında, müşterilerinin gereksinimlerine ve bakış açısına önem vermeyen ve onlara uzak kalan işletmeler rekabette başarısız olmaktadır. Müşteri ilişkilerinde belirgin bir fark yaratabilmek için, işletmedeki bütün kademeler bir orkestra gibi uyumlu çalışmalıdır. Herkesin birbirine güven duyabileceği, etkili bir iletişimin kurulabileceği, sorumlulukların bilincine varıldığı ve bir duygu ortaklığının yaratılabileceği ortam oluşturulmalıdır ( Özgener, 2001:415).

Günümüz iş dünyasında müşterilerle olan ilişkiler farklı bir boyutta ele alınıp değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, müşteri ilişkileri yönetimi öncelikle müşterileri tanıma ve anlama temeli üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda, müşteri ilişkileri yönetimi, farklı müşterilerin davranışlarını, farklı müşterilerin değerini anlamayı ve müşterilere ait bilgileri elde etmeyi ve bu bilgilerin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Newell, 2003:10).

## **6. İŞLETMELERDE MÜŞTERİ DEĞERİ OLUŞTURARAK REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK ELDE ETMEK**

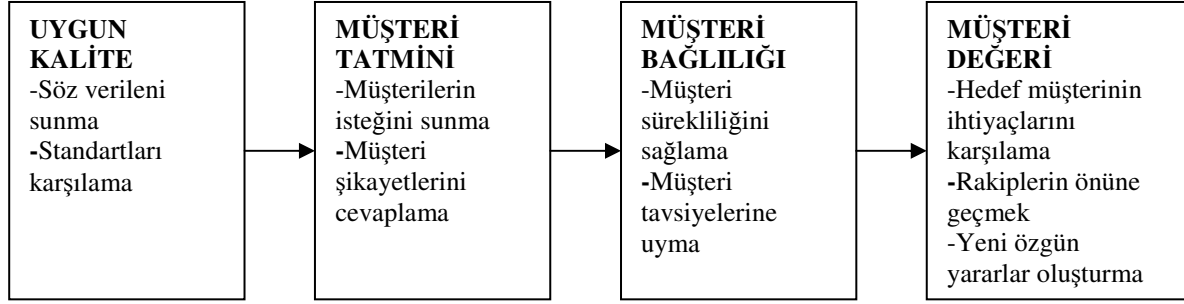
İşletmeler, müşterilerine sadece ilgi göstererek onları uzun süreli işletmede tutamazlar. Müşterilerin herhangi bir işletme ile iş yapmaya devam etmesinin temel nedeni, kendilerine sunulan değerden kaynaklanmaktadır (Seybold ve Marshak, 2001:67).

Bir işletmenin, müşterilerine; fiyat, kalite, performans, seçim, kullanım kolaylığı v.b. gibi belirli değerlerden oluşan birleşime müşteri değer önerisi adı verilmektedir. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için, müşterilerine değer sunmalarının yanı sıra, ayrıca üstün değer kavramına da önem vermeleri gerekmektedir. Sözelimi, Sony firmasında ortaya çıkan üstün değer, müşteriler, hangi ürünü alırsa alsınlar, bu ürünün en ileri derecedeki teknolojiyi taşıyacağını bilmenin verdiği rahatlıktır. Bu bağlamda yeni rekabet dünyasını tanımlayan üç önemli unsur bulunmaktadır: a) farklı müşteriler farklı türden değerleri almaktadırlar, b) değer standartları yükseldikçe, müşteri beklentileri de bu duruma bağlı olarak artmaktadır, c) belirli bir değer eşsiz bir çeşidini üretmek için üstün bir işletme modeline gereksinim duyulmaktadır. Bu açıklamalardan sonra değer kavramını açıklamak gerekirse; müşteri değeri, müşterinin bir ürün ya da hizmeti elde ederken ortaya çıkan maliyetlerden, toplam faydayı çıkartarak elde edilmektedir. Diğer bir ifade ile değer, ödediğinin karşılığında, elde etmiş olduklarının fazla olduğu durumu ifade eden bir kavramdır. Fiyat, ürün kalitesi, ürün nitelikleri, hizmet kolaylığı, hizmet güvenilirliği, uzman yardımı ve sunulan destek hizmetleri müşteri için oluşturulacak değeri hem sağlayabilir hem de ortadan kaldırabilir. Değerin artması ya da ortadan kalkması, müşteri beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığına bağlı bulunmaktadır. Müşteriye sunulan değer üç farklı anlamı bulunmaktadır: a) en iyi ürünler, b) en iyi toplam çözüm, c) en düşük toplam masraf. İşletmeler başarıyı çok yönlü olarak elde etmektedirler. Başlı başına sadece, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kendi içinde eşsiz bir değer yaratmaz. Müşteri memnuniyeti ve sadakati, zorlayıcı bir değer önerisini sunmanın sadece yan ürünleridir. Piyasalarda başarı, değere, değer önerisiyle sağlam bir şekilde bağlanan işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Treacy ve Wiersama, 2001:13-49).

İşletmede çalışan tüm personelin temel amacı, müşterileri memnun etmek, hatta memnuniyetin de ötesine geçerek müşterileri sadık birer iş ortağı haline getirmek olmalıdır. İşletmelerin, uzun dönemde büyüme ve güçlenmelerinin, kârlılıklarını artırmalarının odak noktasında müşteriler yer almaktadır (Swift,2001:1). Müşterilerini odak noktasına yerleştiren işletmeler ancak müşterilerine benzersiz değerleri sunabilirler.

Müşteri için değer yaratma, müşterinin neyi istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra neyi elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Müşteriye değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında, beklediğinden fazlasını elde ettiği zamandaki anlamı ve durumu ifade etmektedir. Bir başka ifade ile değer yaratma, ek yararları, herhangi bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Burada önem taşıyan nokta; beklenen, umut edilen, algılanan durumdur. Müşteri için değer yaratma, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ile ürün ve hizmeti elde ederken ne gibi ödünlerde bulunduğu arasındaki değiş tokuşu kapsamaktadır. Yaratılan değer, müşteri yönlü değilse, çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. Yaratılan değer, müşteri ile işletme arasında duygusal bir bağın kurulmasına olanak sağlamalıdır. Bu durum ise, müşteri açısından yeniden satın alma ile müşteri sadakatini yaratmayı ortaya çıkartabilmektedir. Müşteri açısından algılanan değer, yalnızca somut yararlarından oluşmamaktadır. Müşterilerin bir bölümü için, duygusal yararlarından söz edilebilir. Güven duyma, ün, güvence ve ilişkinin düzeyi bu konuda üzerinde durulması gereken konulardır. Değer yaratmak;

hizmet ile kalitenin bir sentezi olabilmekte ve hizmet, kalite ve müşteri tatmininin bütün unsurlarını kapsamaktadır. Bu ilişkiyi aşağıdaki Şekil.1’de açık olarak görebilmek mümkündür ( Odabaşı, 2000: 48-57):



**Şekil 1. Müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve müşteri için değer yaratma (Odabaşı, 2000:49)**

Giderek yoğunlaşan rekabet ortamında yer alan işletmeler, en genel anlamda, müşterilere en çok faydayı sağlayan ve en düşük fiyatla, rakip işletmelerden farklı bir içeriği olan ürün ve hizmetlerin sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı gerçekleştirmek durumundadırlar. Müşterilerini tatmin ederek bunun sonucunda kâr sağlama yolunu tercih eden pek çok işletme, müşteri tatmininden müşteriye değer sağlamaya doğru yönelmektedir. Günümüzün müşteri merkezli iş dünyasında, değer kavramı pazar tarafından tanımlanmakta ve yine pazar tarafından değerlendirilmektedir. Son yıllarda, rekabet kavramı artan bir şekilde müşteriler için değer yaratmaya yönelmektedir. Yeni pazarlama teorisinde, işletmelerin temel amacı sadece kâr odaklı olmak değil, bu amaca ek olarak değer yaratmak olarak da ifade edilmektedir. Günümüzde işletmeler açısından rekabetçi üstünlük, müşterilere ve onların aradıkları değerlere yoğunlaşmaya doğru yönelmektedir. Bu bağlamda rekabet, hızla müşterilere değer sağlamaya yönelme eğilimindedir. Müşteriler, artık kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerin ürün ve hizmetlerini satın almaktadırlar. Günümüzün en temel pazarlama stratejilerinden birini, müşterilere değer yaratmaya dayalı faaliyetler oluşturmaktadır. İşletmeler sunmuş oldukları temel ürün ya da hizmetlere daha çok değer ekleyerek müşteri tatmini ile müşteri sadakatini artırmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, müşteriye değer sağlama kavramı ile müşteri tatmini birbiriyle tamamen bağlantılıdır. Müşteri tatmini yaklaşımı, işletmenin ürününü ya da hizmetini kullanan kişilerin tatmin edilmesi üzerinde yoğunlaşırken, müşteriye değer sağlama yaklaşımı ise, rakip işletmeler arasında müşterilerin nasıl seçim yaptığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Geçmişte müşteriler bir ürün ya da hizmetin değerini fiyat ve kalite birleşimine dayalı olarak değerlendirmekteydi. Günümüzün müşterileri ise, satın aldıkları ürün ve hizmetlerde, yararlılık, satış sonrası servis, güvenilirlik, saygınlık v.b. kavramları içeren daha geniş bir değer anlayışına sahip bulunmaktadır. Ayrıca işletmeler tarafından, değer kaynağının ne olduğunun açık olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu kaynağın, işletmenin sunmuş olduğu üründen mi, marka imajından mı ya da işletme kimliğinden mi çıkış bulduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Değer kavramı, müşterinin zihnindeki bir algılama olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte değer, ölçülebilir bir kavram olup, somut özellikler taşımaktadır. Ayrıca burada algılanan değer kavramından da söz etmek gerekli olmaktadır. Algılanan değer, müşterinin bir ürünün faydasını, toplam olarak değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, müşteriye değer sağlama, işletmenin verdikleri ile değil, müşterilerin aldıkları ya da diğer bir ifade ile algılamalarıyla bağlantılı olmaktadır. Müşteriye değer sağlama oranının artırılması için, iki farklı seçenek söz konusudur. Bu seçenekler, faydaların artırılması ya da maliyetlerin aşağıya çekilmesi olarak açıklanabilir (Altıntaş, 1999:8-67).

## **7. DEĞER TEMELLİ PAZARLAMA UYGULAYAN İŞLETMELERDEN ÖRNEKLER**

Değer temelli pazarlamada, uygulayan işletmeler için getirisi büyük olan farklı stratejiler bulunmaktadır. Sözgelimi bazı işletmeler, daha fazla fayda sunarak, bazıları ise daha düşük maliyet ve kolaylık sunarak rekabet etmektedirler. Bu çerçevede işletmelerin uygulayacakları dört temel strateji söz konusu olmaktadır: Bu stratejilerden bir tanesi ürün liderliği stratejisidir. Bazı işletmeler, en son teknolojiyi ve en yenilikçi ürünleri isteyen müşterileri hedef alırlar. Örneğin 3M, Sony, Microsoft ve Intel bu tür işletmelere örnek gösterilebilir. Bu strateji, işletmelere finansal avantajlar sağlayarak yüksek fiyatlı ürünlerin satılabilmesine olanak sağlar. Bu bağlamda uygulanabilecek bir diğer strateji, hizmet liderliği stratejisidir. Bazı müşteriler daha üst seviyede hizmet görmek isterler. British Airways, American Express bu tür işletmelere örnek verilebilir. Bu tür işletmelerin kâr marjları oldukça yüksektir. Değer temelli pazarlama alanında uygulanabilecek bir diğer strateji, müşteri yakınlığı stratejisidir. Amazon.com, Federal Express ve Hertz gibi işletmeler bu stratejiyi

başarılı bir biçimde uygulamaktadırlar. Bu strateji, aynı zamanda birebir pazarlama olarak da adlandırılmaktadır. Bu alanda uygulanacak bir diğer strateji de marka liderliği stratejisidir. McDonald's, Coca-Cola gibi markalar sunulan ürün ya da hizmetin performansı ile açıklanamayacak duygusal değerlere sahip bulunmaktadır. Marka liderliği, işletmelere, karar vermenin risklerini azaltması, pazar payını artırması, yüksek oranda tercih edilme ve yüksek fiyatlarla satılabilme avantajlarını sunmaktadır (Doyle, 2003:153-154).

Değer temelli pazarlama uygulayan işletmelere bir diğer örnek, ABD'nde faaliyet gösteren Wal-Mart perakende zincirlerini gösterebiliriz. Wal-Mart işletmelerinin geliştirmiş olduğu bilgi sistemi, pek çok işletmenin sahip olamayacağı bir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Bu bilgi sistemi sayesinde, Wal-Mart günlük olarak hangi üründen ne kadar satış yapıldığını net olarak öğrenme olanağına sahip olmaktadır. Bu sayede satın alama bölümünün işlevi ortadan kalkmaktadır. Wal-Mart ayrıca, diğer perakendecilerin sunamayacakları ölçüde düşük fiyatlar uygulayarak müşteri değeri yaratmaktadır (Kotler, 2005:35).

Değer temelli pazarlama uygulayan bir diğer işletme, Cisco Systems'dir. Cisco Systems, veri ağları donanımları üreten bir işletmedir. Cisco, pazarlama alanında interneti en yoğun biçimde kullanan işletmelerin başında yer almaktadır. İnterneti, her bir faaliyetini destekleyecek şekilde kullanması, Cisco işletmesini Amerika'nın en değerli üçüncü işletmesi konumuna getirmiştir. Cisco işletmesinde, satışların tamamına yakını internet üzerinden gerçekleştirilmektedir. Cisco üretim yapan bir işletme değildir. Üretimini tamamı, Cisco ekstrapetine bağlı tedarikçi ortakları tarafından yapılmaktadır. Müşteriler ürün alımlarını internette yapmaktadırlar. Ayrıca sipariş takibi ile müşteri desteği de internet üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu sistem sayesinde Cisco Systems, bir çok işletmenin sahip olamayacağı bir rekabetçi üstünlük elde etmiştir (Doyle, 2003:589).

Sonuç olarak; değer temelli pazarlama, işletmelere oldukça önemli rekabet avantajları kazandıran farklı bir pazarlama uygulaması olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin; varlıklarını sürdürmek, kârlılıklarını artırmak ve müşteri sadakatini gerçekleştirebilmek için değer temelli pazarlama uygulamalarına önem vermeleri gerekli olmaktadır.

## 8. KAYNAKÇA

- ALTINTAŞ, M. H., 1999, "Müşteri Tatmininden Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılanma ve Bir Analiz Önerisi", Uludağ Üniversitesi S.B.E. Doktora tezi , Bursa.
- BONO, E. D., 1996, "Rekabetüstü", Çev: Oya ÖZEL, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- DOYLE, P., 2003, "Değer Temelli Pazarlama", Çev: Gülfidan BARIŞ, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- KIRIM, A., 2001, "Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM", Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOTLER, P., 2000, "Kotler ve Pazarlama", Çeviren: Ayşe ÖZYAGCILAR, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOTLER, P., 2005, "Yeni Pazarlama Dersleri", Capital.
- NEWELL, F., 2003, "Why CRM Doesn't Work", Bloomberg Pres., Princeton, New Jersey.
- ODABAŞI, Y., 2000, "Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZGENER, Ş., 2001, "İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir.
- "Satışta Başarı", 1999, Derleyen: Arthur Andersen, Power.
- SEYBOLD, P. B., MARSHAK, R. T., 2001, "Müşteri Com İnternet'te Daha Karlı Bir İş Stratejisi Nasıl Yaratılır", Çev: Ezgi SUNGUR, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- SLYWOTZKY, A. J., MORRISON, D. J., 2000, "Kâr Bölgesi Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur?", Çev: Ebru KILIÇ, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- SWIFT, R. S., 2001, "Accelerating Customer Relationships", Prentice Hall PTR A Pearson Education Company, Upper Saddle River.
- TEKİN, M., ÖMÜRBEK, N., 2004, "Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları", Ankara.
- TREACY, M., WIERSAMA, F., 2001, "Pazar Liderlerinin Öğretileri", Çev: İ.Berna KALINYAZGAN, MediaCat Kitapları, Ankara.