

## **MÜŞTERİ DEĞERİ VE FARKLILAŞMA BAŞARISI**

**BERRİN YÜKSEL**

Yard.Doç.Dr. Dicle Üniversitesi, Dicle Üniversitesi Diyarbakır Meslek  
Yüksek Okulu İkt.ve İdari Prog. İşletme Bölümü

**Özet:** 21. yüzyıl işletmeler için müşteriye sunulan değer tekliflerini rakiplerinkinden sürekli farklılaştırma çabasında olacak işletmelerin ayakta kalabilecekleri bir çağdır.Rekabetin artık yok edici bir silah haline dönüştüğü günümüzde farklılaşma işletmeler için bir gerekliliktir. Başarılı olmak isteyen her işletme rekabetsel üstünlük kazanmak için fark yaratmak ve bunu yaratırken de bir değer oluşturabilmenin önemine inanmak zorundadır. Değer müşterinin gözünde anlam kazanan bir kavram olduğuna göre müşteri değeri; hedef müşteri gurubunun beklentilerini karşılamaının ötesinde beklentilerinin çok üstüne çıkmasını gerektirmektedir.Bu anlamda değer sunumu müşteri istek ve beklentileri ile işletmenin müşteri yararı gözeterek belirlediği ürün veya hizmet vaadi arasındaki uyumdur. Bir başka deyişle işletme ve müşteri arasında paylaşılan ortak bir anlayıştır. Bu çalışma bir işletmenin rekabetsel üstünlük sağlama için değer sunumlarını etkili bir tarzda nasıl farklılaştırarak ve konumlandırarak farklılaşma başarısını yakalama becerisine sahip olunabileceği ile ilgilidir. Bu başarıyı güçlü ve özgün değerler sunma yoluyla gerçekleştiren işletme örnekleri ile çalışma sonuçlandırılarak yaratılan müşteri değerinin önemli bir farklılaştırma aracı olarak işletmeleri başarıya götüren önemli yollardan biri olduğu ortaya koymak amaçlanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** MüşteriDeğeri, Farklılaşma, Farklı Olma Üstünlüğü, Rekabet Üstünlüğü, Konumlandırma

**Abstract:**1 st century will be the age of management which are going to struggle into differentiate their value proposals from competitors. Differentiation is a necessity for business because competition is turned into a destructive gun in today Every business that wishes to catch the success has to be different to gain a competitive advantage and has to believe to create value. It's obvious that value is extremely meaningful concept for the customers so it has to meet the customers expectations as well as beyond the expectations.In this meaning value offer is harmony between customer wishes and expectations with product or service promise which are determined by business take care of customer useful. This study is related on the ability of a management to obtain success on value supplies which are effectively differentiated. This study is also resulted by the model managements which they got success by means of values created and is aimed to manifest the way of success for the managements.

**Key Words:**Customer value, Differentiate, advantage of being differentiate, advantage of competition, positioning.

## 1. GİRİŞ

Farklı olmak, müşterilerine üstün değerler sunan bir işletme olmak ve rakiplerinin arasından bu yolla sıyrılıp ilk tercih edilen ürün veya marka olmak her işletmenin ulaşmak istediği ana hedefidir. Geçmişte her türlü ürün veya hizmet için sınırlı sayıda seçenek mevcuttu. Oysa bugün adeta bir ürün bolluğu içindeyiz ve bu bolluk hem işletmeler hem de tüketiciler için giderek içinden çıkılmaz bir hal almaya başlamıştır. Bu durum işletmelerde benzerlik sendromu, tüketicilerde ise seçim sendromu yaşanmasına yol açmaktadır.

Ürün ve marka çeşitliliğindeki artışın tüketicilerin kafasını oldukça karıştırdığı buna karşılık işletmelerin arasındaki rekabeti oldukça artırdığı da bir gerçektir.Tüketicinin önündeki seçenekler ve ürün çeşitleri arttıkça karar verme süreçleri ve bunu etkileyen faktörlerde daha karmaşıklaşmaktadır. Üstelik artık müşterilerin seçeneklerin artmasıyla fiyat dışında niteliklere odaklanmaya başladıklarını söyleyebiliriz. Bu nitelik ürün veya hizmetin sunduğu artı değer olarak karşımıza çıkmaktadır Bundan dolayı işletmeler fazla çeşit arasından kendi ürünlerinin tercih edilme şanslarını artırmak için değişik uygulamalara ve araştırmalara yönelmektedirler. Günümüz ekonomik koşullarında rekabet yarışını önde tamamlayabilmek ve lider bir işletme

olmak için yeni keşiflere ihtiyaç duyulmaktadır. Tüketiciler fazla çeşit arasından kaliteli ve nisbeten daha uygun fiyatlı ürünlere yönelmekte işletmeler ise fazla çeşit arasından kendi ürünlerinin tercih edilme şansını artırmak için çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu çalışmalar pazarda ürünün eskisinden daha cazip hale getirilmesi ve ürünü tüketici açısından sürekli ilginç ve yararlı kılmak yönlü çabalardır. Çünkü sıradan, farklı olmayan her ürün için her zaman riskler mevcuttur. Bu riskleri ancak sıradan ürünleri değere dönüştüren deneyimleri müşterilere yaşatmakla ortadan kaldırmak mümkündür. Karlılığı ve büyümeyi artıracak ve işletmeleri rakiplerinden farklı kılabacak yeni yollardan bir tanesi değer kavramına odaklanmak olmalıdır.

Bu çalışmada esas amaç, günümüzün yeni rekabet ortamında niçin bir değer katkısının sunulması gerektiğini açıklamaktır. Bu değer katkısının geliştirilerek sürekliliğinin sağlanması ve farklılık yaratmadaki rolünün vurgulanması çalışmanın ana noktalarını oluşturmaktadır. İlk olarak değer kavramı üzerine yapılan ve değer kavramının oluşumuna katkıda bulunan çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra müşteri yüzyılında müşteri değeri yaratma ve bunun artan önemi üzerinde durulmuştur. Bu alanda yapılan ve farklı görüş açılarını yansıtan müşteri değeri konusu incelenmiştir. Son bölüm farklılık yaratmada müşteri değerinin üstlendiği rolün açıklanması üzerinedir.

## **2. MÜŞTERİ DEĞERİNİN TEORİK ALTYAPISI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

### **2.1. DEĞER YÖNLÜ FELSEFE GÖRÜŞÜ**

Global rekabetçi pazarların ortaya çıkmasıyla müşteriye değer sağlama, üzerinde önemle durulan konulardandır. Müşteriye değer sunmak birçok işletmenin vizyon tanımlamalarında giderek daha fazla yer almaktadır. İşletmelerin bir değer sağlama felsefesini benimsemeleri için özel bir takım değerlerin müşteriye sunulacağı bir sisteme sahip olmaları gerekmektedir.

Değer yönlü felsefede işletmenin temel görevi müşteri ile ilişkide bulunan çalışanların yardımıyla işletmede çalışan herkesin müşteriye değer yaratmasıdır(Rajola, 2003:15).

Değer sunma üç safhada ele alınabilir(Woodruff, Locander,Barnaby, 1991:568):

1. Değeri Seçmek: İşletmeler farklı pazar dilimlerinde müşterilerin ne tür değerler beklediğini tam olarak anlamak ve öğrenmek zorundadır. Müşteri değerinin gerekleri bütün diğer işletme kararlarının alınmasında temel olarak ele alınmalıdır.

2. Değeri Sağlamak: İşletmeler rakiplerinden daha üstün değer sağlayabilmek için algılanan fiyat noktalarında ürün veya hizmetlerini geliştirmelidirler. Bir işletme müşteri değer gereklerini hem kısa bir zamanda hem de düşük maliyetlerle karşılamak zorundadır.

3. Değeri Duyurmak: İşletmeler değer sunularını müşterilerinin daha iyi ve etkili anlamasına yardım edecek bir iletişim karması yaratmalıdır. Bunu yapmak için satış gücü, satış promosyonları ve reklam araçlarının değeri duyurmadaki rollerini tam olarak belirlemelidir.

Bu sayfalar değer sunmanın doğasının temel olarak müşteri yönlü olduğunu ve işletme içindeki bütün fonksiyonların bu doğa içinde yer alması gerekliliğini göstermektedir. İşletme kararlarında müşterinin fikrinin alınması ancak işletme genelinde bir sorumluluk alma ile mümkün olacaktır. Bu sistem içinde pazarlama fonksiyonu müşterileri anlamada ve onlara üstün değerler sunmada işletmeye yardımcı olacak anahtar bir rol oynamalıdır.

Değer yaratmada pazarlamanın yaklaşımı üç ilke üzerine kuruludur. (Doyle, 2003:142).

Birincisi müşteri rekabet eden işletmeler arasından seçim yaparken kendisine en çok değer veren işletmeyi seçer.

İkincisi, müşteriler duygusal veya fiziksel veya ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için ürün veya hizmetleri isterler. Bu istek değer olarak ortaya çıkar. Çünkü değer, ürün ya da hizmetlerin çeşitli ihtiyaçları karşılayabilmesine yönelik müşterinin tahminidir.

Üçüncüsü ise karşılıklı güvene ve uzun süreli ilişkilere dayalı sadık müşteriler kazanmanın daha karlı olduğu gerçeğidir.

Bu nedenle değer kavramına yönelik pazarlama literatürünün bir bütün olarak sunumu değerler farklı görünümünü ortaya çıkarmak açısından yararlı olacaktır.

## 2.2. PAZARLAMA LİTERATÜRÜNDE MÜŞTERİ DEĞERİ KAVRAMI

Pazarlama geçmişte olduğu gibi günümüzde de işletmelerin amaçlarını başarabilmesinde etkin bir rol oynar. İşletme amaçlarını başarmayı hedefleyen pazarlama kavramı, hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını belirleme ve rakiplerin yaptığından daha etkili ve hızlı bir şekilde istenilen tatmini sunma temeline dayanmaktadır. Bunu yapmak için bir işletme rakiplerinden daha iyi müşteri değeri sunmalıdır.

Değerler, insanların yaşamlarında aradıkları kalıcı motivasyonlar anlamına gelmektedir. Pazarlama bilimi, insanların(müşterilerin) motive olmalarını sağlayacak araçları hazırlar(Tek,2006:66). Bu araçlar değerler olarak müşterinin talebini belirlemektedir.

Müşteri değeri, ilk bakışta tatmin, hizmet kalitesi veya pazarlama terimlerinden türeyen bir görünüme sahiptir. Bu görünümde belirli bir ürün veya hizmetle müşterilerin psikolojik bağlantılarını açıklamaya yarayan ayırt edici bir özellik vardır(Woodall,2003:1) Bu özellik pazarlama literatüründe değer kelimesi ile kendini gösterir ve kullanıldığı çerçevede talep yönlü bir görünüme sahiptir.

Talep yönlü görünümde değer Bolton, Kannan ve Bramlett tarafından "müşteriler gelecekte bir ürün veya hizmetin değeri ile ilgili tahminlerini esas alarak tekrar müşteri olma kararlarını vereceklerdir" şeklinde ifade edilmektedir. Hesskett değeri müşteri tatmininin yaratıcısı Hallowell ise tatminin bir ilişki veya ticari bir işlemde müşterinin algıladığı değer olduğunu öne sürmektedir(Woodall,2003:1). Bunların her biri müşteri değeri terimi ile ifade edilen kavrama işaret etmektedir.

Pazarlama literatüründe müşteri değeri çok ilgilenilmiş bir kavramdır ve çok farklı şekillerde kavramlaştırılmıştır. [Tablo 1\\*](#), bu kavramların bir sentezini göstermektedir.

Geleneksel pazarlamanın en temel zayıflığı değer yaratma kaynakları ve müşteri değerinin yapısını sınırlı değerlendirmesidir. Bu nedenle; Parasuraman, henüz tam anlamıyla gelişmeyen müşteri değer teorisinin önemli bir safhasının tüketiciye değer sunabilecek kaynaklara ait olduğunu belirtmektedir. Woodruff, daha zengin müşteri değer teorisi üzerinde, Pazarlama Bilimleri Enstitüsü ise müşteri perspektifinden değeri genişletme ihtiyacı üzerinde önemle durmuşlardır. Holbrook ise pazarlama disiplininde kritik bir rol oynayan müşteri değeri kavramının felsefik ve deneysel ayaklarına işaret etmiştir(Ponsonby, Boyle, 2004:344).

Geleneksel olarak müşteri değeri kalite ve fiyat terimleri kapsamında anlaşılmaktadır. Oysa üstün müşteri değeri yaratma ve sunmanın kalite ve fiyat dışında başka yollarda günümüzde yapılabilmesi onun daha kapsamlı olarak incelenmesini gerektirmektedir.

Yukarıdaki müşteri değeri kavramlarının yanında Sweeney ve Soutar(2001) müşteri değeri yaratmadaki diğer faktörlerin işletmeler tarafından araştırılmasının zorunluluğuna işaret etmiştir. Eğer işletmeler müşterilerin algılamalarını ve değerlendirme süreçlerini anlamak ve kaynaklarını ve faaliyetlerini buna göre yeniden şekillendirmek istiyorsa müşterinin algıladığı yararlar ve katlandığı fedakarlıklar gibi diğer faktörleri ve bu faktörlerin yönetsel yansımalarını göz önünde tutmalıdır. Kotler(1997) müşteri değerinin ürün değeri, hizmet değeri, çalışan değeri ve imaj değerine dayanarak anlaşılabilirliğini tartışmıştır. Daha geniş teorik bir çerçeve Sheth (1991) tarafından geliştirilmiştir. Sheth değer yapısını genişletmek için en iyi temeli kurmada müşteri bakış açısından (sosyal, duygusal, fonksiyonel, yeniliksel ve durumsal) beş değer boyutu önermiştir.PERVAL model olarak isimlendirdiği bu modelde fonksiyonel değer kalite ve fiyat görünümü yeniliksel(epistemic) değer(bir ürünün yenilikçi veya şaşırtıcı olması) ve durumsal değer(değer algılamaları üzerinde belirli bir durumun durumsal etkisi) olarak farklılaşmıştır(Wang, Lo, Chi, Yang, 2004:172).

---

\* Tablo ve Şekiller için <http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt9sayi4/berrinyukselek.pdf> adresini ziyaret ediniz.

Woodall (2003) müşteri için değeri yapısal, tutumsal ve düzensel bir perspektiften kavramlaştırma yoluna gitmiş ve müşteri değerinin başlangıç modeli olarak hem nesne hem de özne temelli kullanım değeri, esas değer, yararlılık değeri, kişisel değer ve değişim değerinden meydana geldiğini belirtmiştir. Daha sonra beş ana müşteri değeri şekli oluşturulmuş ve şekilde net değer, pazarlama değeri, satış değeri, sunulan değer ve rasyonel değer müşteri değerini oluşturmuştur(Woodall, 2003:7).

Literatürde müşteri değeri teorik ve karşılıklı ilişkiye dayanan tanımlayıcı perspektiflerden de incelenmektedir(Huber, Herrmann,Morgan, 2001:42). Teorik görüşte değer kavramı yönetim, finans, bilgi sistemleri ve pazarlamada uygulanmaktadır. Bu disiplinlerdeki değer kavramı çok sayıdaki yorum, hüküm ve üzerinde durulan noktalarla çok karmaşıklaşmıştır. Örneğin farklı değer boyutlarından türetilen değerlerin stratejik değer görüşünden ortaya atıldığı açıktır. Değerin kar maksimizasyonuna ekonomik katkısı, sürekli kalite iyileştirmelerinin itici gücü ve müşterinin algıladığı değer gibi konular değer kavramına teorik yaklaşımı sergilemektedir. Tanımlayıcı ilişki görüşünde değer, arzu edilen hoş yararlı ve önemli bir kelimeye işaret eder. Burada müşteri değeri bir ürünü müşteri perspektifinden ele alan teorik bir yapıdır. Önceden seçilmiş müşteri grupları için müşteri değerinin tanımlanmasını gerekli kılar ve bireysel müşterinin bir ürünün değeri ile ilgili öznel değerlendirmesini ön planda tutar.

Müşteri değerinin bir ürün veya hizmet alırken ortaya çıkan masraflardan bunun karşılığında elde edilen toplam fayda çıkartılarak elde edilebileceği söylenebilir. Tabi ki fayda subjektiftir ve her faydanın değer sunduğunu söylemek mümkün değildir. Faydaların değeri oluşturma derecesi, ürün veya hizmetin müşterinin tatminini ne derece artırdığına bağlıdır(Treacy,Wiersama, 2000:41). En iyi ürün veya hizmet, en iyi toplam çözüm ve en iyi toplam masraf değerini müşteriler gözündeki anlamıdır. Bu anlamlardan birine odaklaşmak ve anlama uygun değer sunmak işletmeyi kalabalıklardan sıyrıp farklılığa taşıyacak performansa sahip olduğunun göstergesidir.

### 2.3 21. YÜZYILDA MÜŞTERİYE SUNULAN DEĞER KATKISININ ARTAN ÖNEMİ

Yeni yüzyılda artan gelirler ve yeni yaşam tarzları, ihtiyaçlardan ziyade istekleri karşılamaya yönelik fırsatları tüketicilere sunmaktadır. Bu da tüketicileri çok geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinde seçim yapmaya zorlamış adeta bir ürün ve hizmet bombardımanı yaratılmıştır. Bu nedenle tüketicilerin sunular arasında büyük farklar olmadığı için seçimde giderek artan bir zorluk yaratmaya başlamıştır. İşletmeler bu zorluğu aşmada müşterilerine önemli bir katkı sağlamalıdır. Bu katkıyı sağlarken kendilerini diğer rakip işletmelerden farklılaştırmanın yolunu da keşfedeceklerdir. Farklılaşma bir işletmeyi diğer bir işletmeden önemli ölçüde ayıran belirgin bir değer niteliği ile ortaya çıkar. Bu nitelik kimilerinde fiyat, kimilerinde güler yüz, kimilerinde hijyen, kimilerinde ortam vb. olarak karşımıza çıkar.

Katma değer yaratarak tüketicilere sağlanan herhangi bir tüketim deneyiminin başarısı, müşterinin o deneyimi tekrar gönüllü olarak yaşamak istemesi ile ölçülür. Eğer ürün veya hizmeti tekrar satın almak için güçlü bir arzu duyuyorlarsa önemli bir değer yaratılmış demektir. Bu tüketicilerde güçlü, olumlu ve sembolik olarak anlamlı hislerin ve duyguların uyandığı tüketim deneyiminin yaşanması anlamındadır. Arzu, istek, zevk, güzellik, nostalji ve eğlence gibi sıralanabilen duygusal ürünler aracılığı ile olumlu katma değer yaratılabilir. Sembolik anlamlar çoğunlukla bu duygulardan çıkar. Bu duygular tüketicileri satın aldıkları ürün veya hizmetlere duygusal bağlarla bağlamaktadır. (Ponsonby, Boyle2004:350).

[Şekil 1](#), müşterilerin satın alma kararlarını nasıl verdiklerini özetlemektedir.

Müşteriler seçim yaparken şekil 1 de de görüldüğü gibi değere önem vermektedir. Değer kalite ve fiyatla yaratılabileceği gibi kaliteyi oluşturan ürünün kendisi ve sunulan artı müşteri hizmetleri ile belirlenmektedir.

Müşteri hizmet yönlülük pazar farklılaştırmanın anahtarıdır. Dört aşaması vardır ve birincisi esas değeri belirlemek, müşterileri teşhis etmek, insan kaynaklarını anlamak ve etkili bir sistem kurmaktır(Stahl, 1997:25). Bu aşamalar aynı zamanda değer yaratma ve sunmanın da temel



aşamalarıdır. Dolayısıyla sağlanan müşteri değeri pazarda farklılaşmada ve müşterilerin tercihinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Tüketicileri ürün çeşitliliği karşısında verdikleri tepkilere göre üçe ayırmak mümkündür(Öncel, Capital, Nisan 2005:88);

-Sadıklar: Anlık karar vermezler ve ihtiyaçlarını net olarak tanımlayan gruptur. Satınalma öncesi hangi ürün veya hizmeti veya markayı nereden alacaklarını bildiklerinden ürün çeşitliliğinden pek fazla etkilenmezler.

-Fırsatçılar: Fiyata odaklanırlar ve en ucuz ürünü alma eğilimindedirler. Ürün çeşitliliğinin artması bu müşteri grubu için yeni fırsatlar demektir.

-Değer Takipçileri: Ek fayda isteyen ve ödedikleri fiyata karşılık en yüksek değerdeki ürünü bulma arayışı içinde olan gruptur. Ürün çeşitliliğinin artması bu tip müşteriler için fırsat yaratsa da karar aşamasını zorlaştırmaktadır.

Günümüz ekonomik koşullarında değer takipçisi müşteri tipinin giderek arttığı söylenebilir. Değer takipçisi olmanın iki yönlü bir yararı vardır.Birincisi müşteriye yöneliktir. Çünkü ödediği paranın karşılığında ek değerlere de sahip olan kişi bu deneyimi tekrar alıma çevirebilecek ve seçim karmaşasından da bu yolla kurtulacaktır. İkincisi ise değer sunan işletmeye yöneliktir. Bu yolla hem kendini müşterinin gözünde ayrı bir yere oturtacak ve böylece müşteriye kazanmış olacak hem de rakiplerinden sunduğu değer yoluyla farklılaşmış olacaktır.

Üstün müşteri değeri sunmak için işletmelerin çalışmaları [Tablo 2'](#)de şöyle gösterilmektedir.

İşletmeniz ne kadar büyük ne kadar bütünleşmiş ve başarılı olursa olsun müşterileri olmaksızın varlığını sürdüremeyeceğini bilir. Müşteri yüzyılında işletmeler müşteri değerinin ilkelerini uygulamak zorundadır. Bu ilkeler dört önemli alanda ayrı süreçler yaratma üzerine inşa edilmiştir. Bunlar (Szablowski, 2000:12).

1. Ürün ve hizmetlerinizi sunacağınız var olan veya muhtemel müşterilerinizin en iyi bir şekilde değerlendirilmiş ihtiyaç ve beklentilerini teşhis etme

2. Benzer ihtiyaç ve beklentilere sahip müşteri gruplarının bu ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet verme modeli kurma
3. Müşterilerinizin beklentilerinin yönünü iyi bir şekilde tahmin etmek ve hem rakiplere engel olacak hem de müşteri sadakatini doğuran bir tarzda ürün ve hizmetler geliştirmek
4. Kendinizin ve işletmenizin müşteri merkezli stratejik pazarlama ve iletişimlere açık olduğunu taahüt etmek

Başarılı ve farklı işletmelerin odak noktasını doğruluğu kabul edilmiş müşteri ilişkileri değeri oluşturmaktadır. Bu işletmelerde başarı, sürekli müşterilerini gözetmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamak veya ihtiyaçlarına daha üstün cevaplar verebilmek için ürün veya hizmetler yaratma üzerinde kafa yoran ve zihnini bunlarla sürekli meşgul edenlerle kazanılacaktır. Zihinsel hareketlilik, kaliteli ilişkiler geliştirme yeteneği ve bu yeteneği değerle birleştirerek uzun vadeli sadık müşterilere dönüştürme çabasını tanımlamaktadır.

Geçmişte yıldızı parlayan çoğu işletme iş süreçlerini geleneksel bir görüşle ele almaktaydı. Bu geleneksel görüş, ürün veya hizmetleri müşteriye doğru itme olarak en iyi bir şekilde tarif edilebilir. Bu görüşü [Şekil 2](#) göstermektedir.

Bu geleneksel görüş var olan bir ürün veya hizmetin belli bir pazarda belli üretim ve hizmet süreçlerinden geçmesi ve satılması sonucunda sadece o ürün veya hizmeti kullanmaktan doğan bir tatminle açıklanmaktadır. Oysa müşteri değeri gerçek anlamını yeni iş düzeninde bulmaktadır

Bu yeni yol müşterilere verilen sözleri emir kabul edip işletme kararlarını alırken bu taahütleri göz önünde tutmayı gerekli kılar. Yeni iş düzeni müşterilerle başlar ve müşterilerle biter. Müşteri beklentilerini karşılamak için işletme kararlarını bu beklentilere uygun hale getirmenin yolu üzerinde odaklaşır.

[Şekil 3](#) kısaca şunları içine alır (Szablowski, 2000:13).

- Müşteri değerinin ne olduğunu teşhis etme
- Benzer ihtiyaç ve beklentilere sahip müşterileri gruplama
- Herbir gruba uygun gelen hizmetleri geliştirme
- Beklenti içinde olan gruplarla iletişim kurma
- Sürekli olarak incelikler yapma ve geribildirim alma

Yukarıdaki adımlar bir süreç içinde [Şekil 4](#)'te değerlendirilebilir.

Bu süreç müşterilerinizin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamak için beklenti noktalarıyla ilgili taahhütlerde bulunmakla başlar. Bir sonraki adım bu beklentiler çerçevesinde hizmet modelleri geliştirmek gerekir. Bu modeller bugün için geçerlidir. Dolayısıyla daha sonraki adım gelecek hizmet yenilik yapma kapasitesini geliştirmek için bir süreç yaratılmalıdır. Son olarak müşterilerinizin beklentilerini karşılamak ve aşmak için işletmenizin yeteneğini yansıtan stratejik iletişimler geliştirmek gereklidir (Szablowski, 2000:16).

Müşterilerinizin beklentilerini anlamanın en iyi yolu sizin ürün veya hizmetlerinizle ilgili müşterilerinize açık uçlu sorular sormak ve derinlemesine araştırmalarda bulunmak gerekir. Hizmet modelleri ise her bir müşteri grubunun ayrı beklenti ve ihtiyaçları olmasından hareketle her bir gruba ürün/hizmet teslimi ile ilgili ne tür ve nasıl hizmet sunulacağına belirlenmesine karşılıktır. Müşteri değerini artırmada hizmet yeniliği ise müşteri beklentilerini ve pazar trendinin gelecekteki seyrini tahmin ederek yeni ürün veya hizmetler geliştirmek veya ürün ve hizmetlerde değişiklikler yapmak anlamındadır. Böylece rekabetten kaynaklanan tehlikelere karşı korunma mekanizmasını da işletmiş olursunuz. Müşteri değerinde hayati role sahip stratejik iletişim aşaması müşteri beklentilerine ait derinlemesine bir müşteri tabanına sahip olmayı ve onların beklentilerini karşılamak için sunulan ürün veya hizmetlerle ilgili geri bildirim almayı sağlamaktadır.

Müşteri değeri yaratma değer pazarlama zinciri kavramı ile de açıklanabilir. Bu zincir birbirini izleyen altı adımdan meydana gelmektedir. Bunlar(MacStravic, 1999:15);

- Pazarlanabilir değer teşhisi
- Müşterilere sunulacak değeri duyurma
- Değeri sunma
- Değer sunumunu izleme
- Sunulan değeri müşterilere tekrar hatırlatma
- Sonuçları değerlendirme

Sunulacak değerin kabul görmesi ve karlı olması için müşterilerin(hedef pazar bölümlerinin) özellikleri ve istekleri büyük önem taşımaktadır. Ayrıca müşterilerin ne istedikleri ile rekabetçi bir çevrede farklı ve karlı olmak için ne tür bir değer sunulabileceği arasındaki uyumu sağlamak da gerekir. Bunun için açıklıkla, dostça ve yaratıcı karşılıklı ilişkilerle müşterilerinde katılımıyla değer teşhisinin yapılması sağlanmalıdır.

Hizmetler ürünlerden farklı özelliklere sahip olduğundan dolayı değer en iyi bir şekilde hizmet verilme anında müşteriye iletilebilecektir. Değer iletişiminin amacı, sizden hizmet aldığı için eşsiz bir değer kazanacağına yönelik müşteri beklentilerini artırmak olmalıdır. Bu aynı zamanda yeni müşteriler çekmek ve tekrar alımları artırmak için önemli bir adımdır.

Hizmet pazarlaması yapan işletmeler müşterilerin gerçekte hizmet tesliminde ne tür bir deneyim yaşadıkları üzerinde sınırlı bir kontrole sahiptirler. Bu yüzden müşterilerin ne istedikleri belirlendikten sonra söz verilen değer sunumu gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar bu sunum aşamasında önemli bir rol üstlenirler. Bilhassa çalışanlar değer sunumu konusunda çeşitli iletişim ve yetkilerle motive edilmelidirler.

Belirlenen değerin gerçekten sunulduğuna emin olmak için izlemek gerekir. İzleme hem söz verilen değerin sunulduğuna emin olmak hem de hizmet başarısızlığını mümkün olan en kısa zamanda fark etmeyi mümkün kılar. Bu da problemlerin başlangıç noktası olarak görülen şikayetlerdeki artış, tatmin oranlarındaki düşüş, müşterinin işletmeyi terk etme oranlarındaki artış beklemekten daha iyi bir yoldur.

Pazarlama iletişimi mevcut müşterileri elde tutmanın artan önemine rağmen yeni müşteriler çekmeyi de amaçlamaktadır. Bu nedenle değişik taktikler kullanılmalıdır. Halkla ilişkiler departmanının yazdığı yenilikler hakkındaki mektuplar, haberler, uzun dönemli müşterilerin olumlu görüşleri, üyelik gibi etkinlikler değeri hem mevcut hem de potansiyel müşterilere hatırlatma da etkili olacaktır.

Değerlendirme, işletmelerin değer katkısı sunma yönlü çalışmalarını geliştirmek, iyileştirmek için bir fırsattır. Aynı zamanda değerin işletmeye geri dönüş oranını değerlendirmek için de uygun bir adımdır. Hem davranışsal hem niteliksel ölçümler yapılarak direkt ve indirekt

katkıların müşterilerin değer tutumları üzerinde olumlu bir etki yaratıp yaratmadığı ortaya çıkarılabilir.

### **3. İŞLETMELERDE MÜŞTERİ DEĞERİ YARATARAK FARKLILAŞMA BAŞARISINI YAKALAMAK**

#### **3.1. FARKLILAŞMA KAVRAMI**

Yeni rekabet ortamı, rakiplerden daha iyi olmayı değil daha farklı olmayı gerektirmektedir. Bu da eşsiz bir değer katkısı sunmak için farklı bir çabalar bütününe uygulanması demektir.

Günümüzde başarılı bir işletme yönetiminin altında yatan dört madde vardır(Treacy,Wiersama, 2000, s.30);

- İşletmeler yükselen müşteri beklentilerini karşılamak için masraflarını azaltmaya çalışmalıdırlar. Çünkü artan masrafları artan fiyatlarla karşılamaları artık çok zordur.
- İşletmeler kusursuz hizmet anlayışıyla hareket etmek zorundadırlar. Müşteriler, belirli bir endüstrideki işletmelerin sunduğu kolay, kusursuz, işleri anında yapan performansın keyfini sürmekte ve diğer endüstrideki işletmelerden de bunu beklemektedirler.
- İşletmeler artık iyi bir hizmetin yeterli olduğunu düşünemezler; müşteriler sürekli prim yapan hizmetler talep ediyor ve standartlarını her geçen gün yükseltiyorlar.
- En önemlisi işletmeler bundan böyle kaliteden ve ürün performansından ödün veremezler. Ürünlerini ve hizmetlerini üstün nitelikli ve insanların gözlerini yuvalarından fırlatacak kadar etkileyici şekilde oluşturmak zorundadırlar.

Yukarıdaki maddeler yeni rekabet ortamında gerekli olan şeyin eşi olmayan çok farklı bir değer katkısını belirlemek ve bu yolla rakiplerden farklı bir konuma oturmak olduğuna işaret etmektedir.

Farklılaşma, ürününüze ve işletmenize müşterinin gözünden bakmakla başlar. Bu bakış aynı zamanda kendinizi sürekli olarak rakip işletmelerle

kıyaslama yapmanızı gerektirir. Farklı olma başarısı yakalandığında yeni müşteriler ele geçirilebileceği gibi mevcut müşterilerin rakiplere kaptırılmasında önlenmiş olacaktır. Farklılaşma müşterilere üstün değer katkısı sunmakla yaratılır ve şöyle tanımlanır(Doyle, 2003:152):”Farklı olma, hedef müşteriye piyasadaki sunuların içinden işletmenin sunusunu seçtiren, algılanan farktır”.

Theodore Levitt, “Ticari bir mal diye bir şey yoktur. Bütün ürünler ve hizmetler farklılaştırılabilir”, Tom Peters, “Ya farklı ol ya da yok ol” sözleriyle farklılaşma konusunu değerlendirmişlerdir. Jack Trout, 2000’de çıkardığı “Farklılaştır ya da yok ol” isimli kitabıyla, dünya pazarında kendini farklılaştırabilenlerin yaşamaya devam edeceğini edemeyenlerin yok olacağını anlatmaktadır(www.kobiklinik.com.tr).

Farklılaşma, bir yandan yepyeni ve hiç düşünülmemiş ama pazara sürüldüğünde insanlarda büyük bir hayranlık uyandıracak ürün ve hizmetler geliştirmek diğer yandan mevcut ürün ve hizmetlerinizi yeniden tanımlamakla ilgili bir çabadır(Kırım,2003:87). Bu çaba yenilik düzeyinde olmasa bile mevcut ürün ve hizmetlerinize yeni bir bakış açısıyla yaklaşmayı ve onlara yepyeni özellikler katarak müşterilerinize eşsiz hizmet deneyimi yaşatmayı ve böylece rekabette öne geçmeyi sağlayabilecek türdedir. Müşterilerin neye değer verdiklerinin araştırılması ve onların beklentilerinin bile üstünde değer teklifleri sunması müşteri yönlü olmanın da bir gereğidir. Bu nedenle değer yoluyla farklılaşma başarısına ulaşmak, işletmelerin rekabetçi güç kazanması yollarından biridir. Aşağıda müşteriye sunulacak değer farklılaşma başarısını yakalamada işletmelere nasıl yol gösterebileceği üzerinde durulmaktadır.

### **3.2. DEĞER YOLUYLA FARKLILAŞMA BAŞARISINI YAKALAMAK**

Farklılaşma başarısı müşteriler tarafından bilinen, kabul gören ve gerçekten onlara önemli bir katkı sağlayan değerlerle kazanılmaktadır. Bu nedenle seçilen ve müşteriye sunulan değer katkısının işletmeyi pazarda farklı bir konuma oturtması da kaçınılmaz olacaktır.

Ancak bu farklılığı yakalamada işletmelerin üç aşamalık bir işlem sürecini uygulaması gerekir. Bunlar(Kotler, 2000:286).

1. Müşterinin değer verdiği modelin tarifi: İşletmeler ilk olarak hedef alınan müşterilerin değer görüşlerini etkileyebilecek bütün ürün ve hizmet faktörlerinin neler olduğunun bir listesini yapar.

2. Müşterinin değer hiyerarşisinin kurulması: İşletme her faktörü “esas, beklenen, arzu edilen ve beklenmeyen” gruplardan birinin içine dahil eder.

Örneğin; bir lokantada yemekler lezzetli ve servis yeterlidir. Bu esas grubuna aittir.

Tabaklar, masadakiler, masa örtüsü ve peçeteler kaliteli, çiçekler taze ve güzel kokulu, servis çok iyi ve yemekler iyi hazırlanmıştır. Bu, beklenen grubuna aittir.

Lokanta hoş ve sessizdir ve yemekler iyi, leziz olmanın ötesinde ilgi çekicidir. Bu, arzu edilen grubuna aittir.

Lokanta yiyecek servisleri arasında beklenmeyen bir tarzda ve ücret istenmeksizin meyve şerbeti ikramı yapar ve son yemek servisinden sonra masalara çeşitli şekerlemeler getirir. Bu, beklenmeyen grubuna aittir.

Dolayısıyla lokanta sadece esas grubuna giren faaliyetleri yaparsa müşteri tatmin olmayacaktır. Beklenen grubuna giren faaliyetleri yaparsa kabul edilebilirliği olan ancak özel bir işletme konumuna kendisini getirmeyecektir. Arzu edilen ve beklenmeyen faaliyetleri yaparsa müşteri gözünde farklılaşma başarısını yakalayabilecektir.

3. Müşterinin değer paketinin kararlaştırılması: İşletmeler bu aşamada rakiplerinden daha iyi faaliyette bulunmak ve müşterilerin zevk ve sadakatini sağlamak için somut veya soyut her türlü tasarımların bir paketini hazırlar.

İşletmeler değer paketini hazırlarken; değer sunusunu beş değişken üzerinde nasıl farklılaştırabilecekleri [Tablo 3](#)'de şöyle ele alınmaktadır.

Yukarıdaki şekil işletmelerin müşterilerin zihninde farklılaştırılmış bir ürün, hizmet, deneyim ve imaj yaratmak için pek çok yol kullanılabileceğini göstermektedir. Bunları başlıklar halinde şu şekilde gruplandırılabilir.

- Ürün(özellikler, performans, uygunluk, dayanıklılık, güvenilirlik, onarılabilirlik, stil, tasarım)
- Hizmet(teslim etme, montaj, müşteri eğitimi, danışmanlık, onarım)
- Personel(yeterlik, nezaket, inanılır olma,güvenilirlik,hevesli olma, iletişim becerisi)
- İmaj(semboller, yazılı ve görsel/işitsel iletişim araçları, atmosfer, etkinlikler)

Ürün veya hizmetlere yönelik farklılaşma alanlarını özellikler haritası ile de ortaya koymak mümkündür (Kırım, 2003: 88).[Tablo 4](#) de özellikler haritası şöyle belirtilmektedir.

Harita müşterinizin sizin ve ürününüz hakkında üç farklı düşüncesi olduğunu varsaymaktadır. Burada önemli olan müşterilerinizin ürün veya hizmetleriniz hakkında tüm farklı düşüncelerini tesbit etmek ve bu düşünceleri pozitif kılacak değer katkılarına dönüştürmenin yollarını arayıp bulmaktır. Bu yollar işletmenin rekabet ortamında ayırt edici bir konuma gelmesini sağlayacaktır.

[Şekil 5](#), farklı olma üstünlüğüne sahip olmanın gereklerini göstermektedir.

Farklı olma üstünlüğü yakalama ayağının biri müşteriye biri rakiplere dönüktür. Dolayısıyla rakiplerden ayırtedici bir konuma ulaşmak için değer analizi önemli bir süreçtir.

Günümüz pazar liderlerinin farklı olma üstünlüğünü kazanmak ve sürdürmek için dört kuralı işlettğini söylemek mümkündür(Doyle, 2003:155);



1. Değerin özel bir boyutunda mükemmelliği yakalayarak pazardaki en iyi sunuya sahip olmak
2. Değerin diğer boyutlarında ise standardı korumak
3. Sunulan değeri yıldan yıla iyileştirerek pazara hakim olmak
4. Eşsiz bir değer yaratacak, iyi yapılandırılmış bir faaliyet modeli oluşturmak

Bir fark şu ölçütlere uyduğu oranda değerlidir (Kotler, Pazarlama Yönetimi,2000: 298).

- Önemli: Fark, yeterli sayıda müşteriye yüksek ölçüde değerli bir yarar sağlar.
- Belirli: Fark, belirli bir yolla sunulur.
- Üstün: Fark, Yarar sağlamanın diğer yollarından üstündür.
- Önce davranılış: Fark, rakipler tarafından kolay kopya edilemez.
- Bütçeye uygun: Müşteri, aradaki farktan dolayı ürünü satın alabilir.
- Kar sağlayıcı: İşletme farkı pazara sunmakla kar sağlayacaktır.

Bu ölçütlerden birine veya birkaçına giremeyen değerler işletmeleri farklılaştırmada yetersiz kalacaktır. Bu nedenle her işletmenin sunacağı değer teklifi için belirli bir konumlandırma geliştirmesi gerekir. Konumlandırmanın esas hedefi, müşteri odaklı bir değer teklifinin başarı ile yaratılması ve müşterilerinin ürünü niçin satın alması gerektiğinin basit bir ifade ile altının çizilmesidir.

İşletmeler; en iyi kalite, en iyi performans, en güvenilir, en dayanıklı, en emniyetli, en hızlı, en az pahalı, en yüksek prestijli, en iyi tasarım ya da model, kullanımı en kolay, en elverişli, paranızın satın alabileceği en iyi değer gibi yararlar vaad ederek kendilerini farklı bir konuma oturtmak isteyebilirler.

Nitekim konumlandırma konusunda yapılan özgül bir araştırma konumlandırmayı şu başlıklar altında ortaya koymuştur(Kotler, Kotler ve Pazarlama, 2000:80);

- Vasıf Konumlandırması: İşletme kendini bir özellik üzerinde konumlandırır. En eski, en yüksek, en güzel gibi. Virgin

havayolları, “uçaktaki en iyi eğlence bizde” sloganıyla eğlence ve havayolu sektörünü birleştirmiş, uzun uçuşlarda müşterilerin canının sıkılması eğlence stratejisi ile engellenmeye çalışılmıştır(www.capital.com.tr).

- Yarar Konumlandırması: Ürün veya hizmet bir yarar ifade eder. Daha iyi temizleme, daha emniyetli olma, daha prestijli olma gibi. Büyük ölçüde yararlanılan konumlandırma türü budur.
- Kullanım/Uygulama Konumlandırması: Ürün belirli bir uygulama için en iyi olarak konumlandırılmıştır. Ürün veya hizmetlerden biri ayrı bir uygulama için diğeri ayrı bir uygulama için en iyi olarak sunulabilir.Örneğin spor ayakkabısı koşu için, yürüyüş için futbol için ayrı ayrı tanıtılabilir.
- Kullanıcı Konumlandırması: Ürün, hedef bir kullanıcı grubu için konumlandırılmıştır. Sadece yaşlılar, gençler ve çocuklar gibi.
- Rakip Konumlandırması: Ürünün, rakibin ürünlerinden daha farklı ya da üstün olduğu üzerinde durulur. Biz daha farklıyız, daha güvenli ve hızlıyız gibi.
- Kategori Konumlandırması: İşletme kendisini içinde bulunduğu kategorinin lideri olarak tanıtır. Coca Cola meşrubat, Nokia cep telefonu, HP bilgisayar gibi.
- Kalite/Fiyat Konumlandırması: Ürün belirli bir hizmet ve kalite düzeyinde konuşlanmıştır. Mercedes hem kalite hem fiyat konumlandırmasına en iyi örnektir. ABD’deki perakende mağazası Wal-Mart ucuz odaklanarak “her zaman düşük fiyat” ilkesi ile, Target ise geniş raf sunumları, daha fazla ışıklandırma daha iyi tasarım ile “ucuz fakat şık” ilkesi ile başarıya ulaşan ve kendisini diğerdinden farklılaştıran işletme örnekleridir(Köz, 2004:194).

Fred Crawford ve Ryan Mathews başarı için beş konumlandırma önerisi getirmişlerdir. Bunlar; ürün, fiyat, erişim kolaylığı, katma değerli hizmet ve müşteri deneyimidir. İyi bir işletme bunların birinde öncü olmalı, ikincisinde iyi bir performans göstermeli(farklılaşma) ve diğeri üçünde de rakipleri ile başa baş olmalıdır(Kotler, 2005:70).

Konumlandırma bir başka kaynakta her biri farklı türden bir müşteri değeri yaratan ve adına değer disiplinleri denilen üç ana başlığa ayrılmıştır(Treacy, Wiersema, 2000:13).

Birincisi, düşük fiyat ve sorunsuz hizmet önerisi ile “işletme mükemmelliği” ya da “işlemsel üstünlük” disiplini. Daha çok sıradan ürünleri en uygun fiyatlara, en elverişli şekilde sunan işletmeleri anlatır.

İkincisi, “ürün liderliği” değer disiplini. Müşteriye en mükemmel ürünün sunumunu sağlarlar ve yenilikçidirler. Bu işletmeler için rekabet tamamen ürün performansı üzerindedir.

Üçüncü değer disiplini “müşteri samimiyeti”dir. Bu değere odaklanan işletmeler pazarın taleplerine değil özel müşterilerin isteklerine duyarlıdır. Bu işletmeler müşterileri için en mükemmel çözümler sunar ve alınan ürün ve hizmetlerden en iyi değeri elde etmeleri için ihtiyaç duyulan toplam desteği sağlar.

Eğer bir işletme belirli bir alanda söz sahibi olmak ve konumunu sürdürmek istiyorsa hangi değer disiplini başarılı olacağına ve müşterilerine ne tür bir değer katkısı sunacağına karar vermelidir. Ancak bu kararı verdikten sonra işletme ne yaptığını ve ne olduğunu belirleyebilir.

Rekabet avantajı ve farklılaşma sağlayan bir diğer konumlandırma çalışması da “farklılaşmanın en iyi on yolu” olarak şöyle incelenmektedir(<http://pazarlamaciyizbiz.wordpress.com,2007:3>).

1. Fiyat yoluyla farklılaşma: Farklı olmanın bir değeri olmalı düşüncesinin ağırlıklı olduğu bu farklılaşma yolunda, fiyat ana unsur olarak öne çıkmaktadır. İyi bir farklılaştırma aracı olarak kullanılmasının sağlıklı olup olmadığı tartışmaya açıksa da ödenilen fazla paranın karşılığının da fazlasını sunma amacını taşıyan işletmeler için uygun bir yol olduğu söylenebilir.
2. Özellik ile farklılaşma: Ürünler ve hizmetler birtakım özelliklerin bileşimidir ve bir özellik ile tanınıyor ve biliniyor olma ürünü eşsiz kılar. Shop&Miles kredi kartı, Volvo, Mercedes ve BMW gibi ürünler bu yola örnek teşkil etmektedir.
3. Ürünün nasıl yapıldığı ile farklılaşma: Ürünün yapılış şekli, ürünün özel olduğunu belirtmenin yollarından biridir ve farklılaşmayı da beraberinde getirir. Müşteri, ürünün içerdiği özel malzemelerin ve nasıl yapıldığının ürün performansını artırdığına inanır ve elyapımı ürün ve hizmetlere daha fazla değer verir.

4. İlk olma yoluyla farklılaşma: İyi bir fikir ile ilk olabilmek, başarı için çok önemlidir. Yeni bir fikir, daha önce hiçbir işletme bu alanda bulunmadığı için farklı olmayı da beraberinde getirir.
5. En son yeni olma yoluyla farklılaşma: Teknoloji çağında bir ürün veya hizmette “yeni nesil” olarak konumlandırmak farklıyım demenin güçlü yollarından bir tanesidir. Müşteriler en yeni olanı bir öncekine tercih eder. Çünkü yeni olan da daha iyi izlenimi vardır.
6. Liderlik ile farklılaşma: Farklılaşmanın en sağlam ve kalıcı yollarından biri de lider olmak ve bu şekilde algılanmaktır. Lider olmak, güvenilir ve başarılı sıfatlarını da beraberinde getirir.
7. Köklülük ile farklılaşma: Uzun süreden beri pazarda yer alan bir işletme olmak, tüketici zihninde ne yaptığını bilen ve başarılı bir işletme algısı yaratacağı için güvenilir bir işletme imajı sergilemeye de katkıda bulunur.
8. Tercih yoluyla farklılaşma: Çoğu kişinin tercih ettiği bir ürün, marka veya hizmet olmak, “herkes alıyorsa iyidir” anlayışını yarattığından dolayı farklılaşmanın yollarından biridir.
9. En geniş ürün/hizmet hattı ile farklılaşma: Geniş bir ürün/hizmet hattına sahip olmak elinde sunacak az şeyi olan rakiplerden farklılaşmanın bir yoludur.
10. Uzmanlık yoluyla farklılaşma: Belirli bir ürün veya alana odaklanmak, farklılaşmada özel olmayı seçmek isteyenler için önemli bir yoldur. Bir ürün grubu için jenerik ürün veya marka haline gelmek müşteri zihninde akla ilk gelen olmaktan dolayı önemlidir.

Farklı olma yolları işletmeler için çok önemli, kazandırıcı bir değerdir. Çünkü değer katkısı sunarak farklılaşan işletmeler bir sonraki adımda üstünlüğü uzun süreli ilişkilere dönüştürme çabasına girecek ve bu da beraberinde müşteri sadakatine yol açacaktır. Unutulmamalıdır ki pek çok işletme için günümüz rekabet koşullarında müşteri sadakati, uzun dönemli büyümenin ve kar hedeflerine ulaşmanın çok önemli bir belirleyicisidir.

### **3.3. MÜŞTERİ DEĞERİ YOLUYLA FARKLILAŞMA BAŞARISINI YAKALAYAN İŞLETME ÖRNEKLERİ**

Değer yoluyla farklılaşma başarısını yakalayan en güzel işletme örnekleri havayolu taşımacılığında kendini göstermektedir. Küçük havayolu işletmelerinin kendini farklılaştırarak büyükler karşısında nasıl

bir rekabetçi avantaj yakaladığını üç havayolu işletmesini incelemekle açıklamak mümkündür(Kotler, 2000: 287).

Virgin Atlantic, sadece fiyat üzerinden rekabet etmek yerine eğlence ve rahatlık sunarak rekabet etme yolunu seçti. Bu hava yolu koltukların arkasına videoyu koyan ilk havayoluydu. Şimdi ise bütün mevkilerdeki uçak yolcuları için manikür ve masaj servisi ve sihirbazlar getiriyor. Virgin markası Virgin grubunun genel müdürü Richard Branson'un gösterişli ve gözüpek şahsiyeti ile özdeşleşerek bu havayolu için bir farklılık yaratmıştır.

Southwest Havayolları, ucuz tarifeli kısa mesafeli uçuşlarda yolculara süs ve gösteriş tabanlı hiçbir şey sunmamaktadır. Genel müdürünün zaman zaman Elvis Presley gibi giyinerek yolcuları karşılayan Southwest, aynı zamanda bir "eğlence" havayolu olduğu hissini de yerleştirmiştir. Uçağın hava limanına inmesi sırasında söylenen şarkı, güvenlik tedbirleri anlatılırken güvenlik görevlisinin anlatım tarzı bile farklılık yaratmak üzerine kuruludur.

Midwest Express Havayolları, rekabetsel fiyatlarla bütün müşterilerine yüksek ölçüde birinci sınıf servis yapmasıdır. Bütün koltuklar deridir, koltukların genişliği rakiplerine göre çok fazladır, yemekler porselen tabaklarda, su bardakta ve keten peçetelerle servis yapılmaktadır. Yolculara her yemekte ücretsiz şarap veya şampanya verilir. Yemek listesinde istakoz, çikolatalı ve kremalı kurabiyeler gibi seçkin menüler bulunmaktadır. Servisin bu seviyesi kendisine "en iyi havayolu" dedirten şirket ilkesinde birebir uymaktaydı. Çünkü şirket, "havadaki en iyi bakım" ilkesiyle hizmet vermekteydi.

Sony, yeni bir ürünü geliştirir geliştirmez üç takım kurup onlardan ürünü bir rakibin ürünü müş gibi etraflıca incelemelerini istemektedir. Birinci takım küçük geliştirmeler üzerinde ikinci takım esas bellibaşlı geliştirmeler üzerinde üçüncü takım ürünü kullanılmayan modası geçmiş bir ürün haline getirmek için neler yapılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Böylece sürekli yeni değer teklifleri sunan bir işletme görünümü arz etmektedir.

ABD'deki perakende mağazası Wal-Mart ucuza odaklanarak "her zaman düşük fiyat" ilkesi ile, Target ise geniş raf sunumları, daha fazla

ışıklandırma daha iyi tasarım ile “ucuz fakat şık” ilkesi ile başarıya ulaşan ve kendisini diğerinden farklılaştıran işletme örnekleridir(Köz, 2004:194). Bunun yanında Volvo “güvenlik”, Mercedes “prestij” BMW ise “sürüş” değerleri ile rekabetçi otomobil pazarında kendilerini farklılaştıran işletmelerdir.

Türkiye'nin ucuz tatil bölgesi olarak anılmaya başladığı bir dönemde yüksek bir fiyatı yakalayan ve her sezon en yüksek fiyatı uygulayarak yüzde yüze yakın bir doluluk oranına sahip Fethiye Hillside Beach Clup “Yeryüzündeki cennet” söylemi ile fark yaratan bir diğer işletmedir. Müşteri yerine “misafir” yaklaşımını iliklerine kadar hissedip yaşatan tüm yönetici ve çalışanların beklentilerin ötesinde hizmet anlayışı ve yaratıcı uygulamaları, farklılığı kazandıran değerlerdir. O yüzden beklemediğiniz bir anda çekirdekleri alınmış soğuk karpuz ikramı, akşamüstü kurabiye ve poğaçalarla sunulan 5 çayı veya kumsalda güneşlenirken rahatlamanız için siz istemeden verilen buz gibi soğuk bir havlu (Kılınç, 2006:4) müşteriye şaşırtan değerlere örnektir.

Bütün bu örnekler vizyoner bir üst yönetim kadrosuna sahip olmaları halinde işletmelerin; fark yaratacak değer sunma uygulamalarına imza atmalarını göstermesi, sadık müşterilerin nasıl yaratılabileceğini ve beklentilerin ötesinde ürün ve hizmet anlayışının kısaca değer yaratma ve sunma çabalarının canlı uygulamalarla ortaya koyduğu başarı hikayeleridir.

### 3.4. SONUÇ

Günümüz toplumu, benzer eğitimi almış, benzer insanların, birbirine benzeyen fikirlerle ürün, hizmet, kalite, fiyat ve yöntemleri kullanarak sattıkları benzer işletmelerle doludur. İşte bu benzerliğin müşterinin zihninde yarattığı karmaşayı çözmesi ancak farklılaşma ile mümkün olacaktır. Müşterinin zihninde doğru yere oturtulmuş farklılaşma noktaları, işletmelerin başarısında büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde tek başına müşteri tatmininin bile müşteriye kalıcı kılmada yeterli olmadığı göz önünde tutulursa, müşteriye beklentilerinin ötesinde eşsiz değerler yaratarak ve sunarak değer veren işletmelere müşteriler de aynı ölçüde değer vereceklerdir.

Dolayısıyla fark yaratmak farkı yaratırken de bir değer oluşturabilmek önemlidir. Müşterilerin “hayatta olmaz” düşüncesiyle hareket ettikleri bir ortamda olmazı olur kılmak günümüz işletmeleri için önemli bir üstünlük kaynağıdır. Bu üstünlüğü müşteriye değer yaratmak yoluyla sağlayan işletmeler fark yaratma kavramına aşık işletmelerdir.

### Kaynakça:

- DOYLE, Peter, (Çev:Gülfidan BARIŞ) Değer Temelli Pazarlama, MediaCat Kitapları İstanbul, 2003.
- GALE, Bradley, *Managing Customer Value, The Free Press, Newyork, 1994.*
- HUBER, Frank, Andreas, Hermann, Robert E MORGAN, “Gaining competitive advantage through customer value oriented management” *Journal of Consumer Marketing, Vol.18, No:1, 2001*
- KILINÇ, Tunç, “Fikir Atölyesi”, <http://www.fikiratolyesi.com/index.php/2006/06/18/> Taraftar müşteri-yaratmak-hillside...
- KIRIM, Arman, Mor İneğin Akıllısı, İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı, 5. Baskı, SistemYayıncılık, İstanbul, 2003.
- KOTLER, Philip, (Çev: Aslı Kalem BAKKAL) A’dan Z’ye PAZARLAMA, MediaCat İstanbul, 2005.
- KOTLER, Philip, (Çev: Ayşe ÖZYAĞCILAR) KOTLER ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2000.
- KOTLER, Philip, Çev: Nejat MUALLİMOĞLU) Pazarlama Yönetimi, Millennium Baskısı, Beta Yayını, 2000.
- KÖZ, Nihal, “Ürün Yenilikçiliğiyle Mor İnek Olunabilir”, *Capital dergisi, Y.12, S. 10 (Ekim, 2004).*
- MACSTRAVIC, Scott, “The Value Marketing Chain in Health Care” *Marketing Health Services, Spring, 1999.*
- ÖNCEL, Şeyma, “Yeni Tüketicinin Seçim Paradoksu”, *Capital, Y.13, Sayı 4, Nisan 2005.*
- PONSONBY, Sharon, Emily BOYLE, “The Value of Marketing” and “The marketing of Value” in *Contemporary Times, A Literature Review and Research Agenda*, *Journal of Marketing Management, 20, No: 3/4 , April, 2004.*
- RAJOLA, Federico (2003), *Customer Relationship Management, Organizational and Technological Perspectives, Heidelberg: : Springer Verlag Berlin*
- SHAHL, Dulceline, “Customer Service: The Key to Market Differentiation”, *Nursing Management, June, 1997.*

- SHUN, Chai, Xu Yunji, “ The Relationship of Online Customer Value, Satisfaction and Loyalty Empirical Study”, <http://66.102.9.104/search?q=cache:2mcbbyBNvodoj:www.pacisnet.org/file/2004/S01>.
- SZABLOWSKI, Paul A, “Customer Value&Business Success in the 21st Century” *Managed Care Quarterly*, 8(2), 2000.
- TEK, Ömer Baybars, *Pazarlamada Değer Yaratmak*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- TREACY Michael, Fred, (Çev: İnci Berna KALINYAZGAN) *Pazar Liderlerinin Öğretileri*, Wiersama MediaCat Kitapları, Ankara, 2000.
- WANG, Yonggui, Hing, Po LO, Renyong CHI, Yongheng YANG, “An Integrated Framework for Customer Value and Customer Relationship Management Performance: A Customer-Based Perspective from China”, *Managing Service Quality*, Volume 14, Issue 2/3 , 2004.
- WOODALL, Tony, “ Conceptualising “Value for the Customer” An Attributional, Structural and Dispositional Analysis” *Academy of Marketing Science Review*, No:12, 2003.
- WOODRUFF, Robert B., William B. Locander, David J. Barnaby, “Marketing in a Value-Oriented Organization” in Michael J. Stahl, Gregory M. Bounds, *Competing Globally Through Customer Value*, Quarum Boks, 1991.
- <http://www.kobiklinik.com/tr/klinik.asp?ID=31&makale=66>
- [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=596](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=596)
- <http://pazarlamaciyizbiz.wordpress.com/2007/01/07/ya-farkli-ol-yada-yok-ol/>



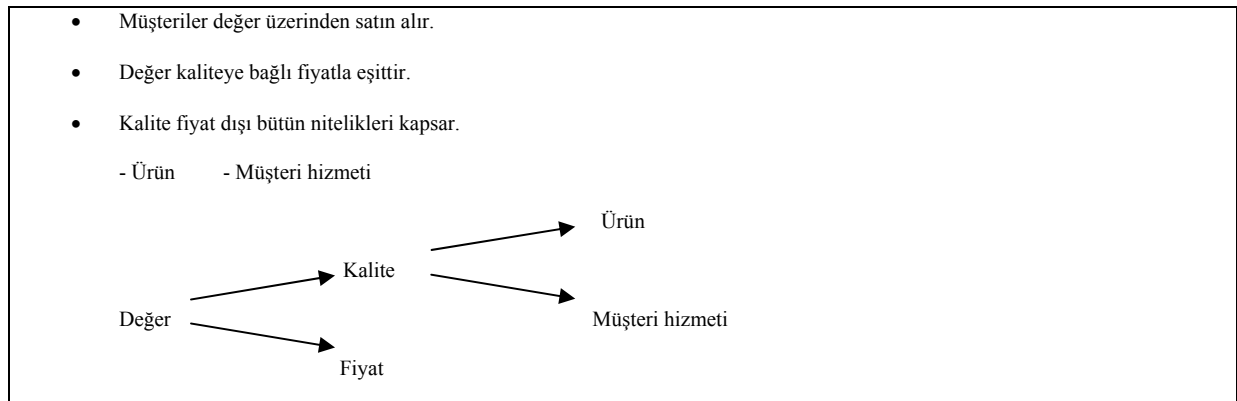
**Tablo1. Müşteri Değeri Kavramları**

<b>Referanslar</b>	<b>Müşteri Değeri Kavramları/Tanımı</b>
Anderson ve Narus,1998.	İşletme pazarlarında değer, bir müşterinin teknik,ekonomik ve sosyal yararlar karşılığında ödediği parasal değerdir ve işletme bu değeri pazara sunduğu ürün ve hizmetler için yapılan ödemeler karşılığında kazanır.
Butz ve Goodstein, 1996.	Müşteri değeri ile müşterinin bir ürün veya hizmeti kullandıktan sonra üretici ile müşteri arasında kurulan duygusal bağ anlatılmaktadır.
Carothers ve Adams, 1991.	Değer, müşterilerin bütün alternatifleri düşündükten sonra beklediği şeyi ona diğerlerinden daha mükemmel bir şekilde sağlayacak ürün veya hizmeti kullanmak ve elde etmek için katlanacağı fedakarlıkları haklı çıkaran bir kavramdır.
Chen ve Dubinsky, 2003.	Bir müşterinin net değer algılaması arzu edilen yararları ele geçirme maliyeti olarak değişim aşamasında kazanılır.
Ghosh, 1994.	Bir perakendecinin müşterileri için yarattığı değer iki faktöre bağlıdır. Perakendecilerin ürün ve hizmetlerinin yararlılığı ve bu ürün ve hizmetler için müşterinin ödemek istediği fiyat (Yararlılık, perakendecinin sunusunun müşteri tarafından algılandığı yarar veya değeridir).
Holbrook, 1999.	Karşılıklı etkileşime dayalı nisbi tercih deneyimi
Lapierre,2000.	Müşterinin algıladığı kalite, müşterinin

	beklentileri (istek ve ihtiyaçları) ile katlanacağı fedakarlıklar (toplam maliyetler, hem parasal hem de parasal olmayan) arasındaki ayırım olarak tanımlanabilir.
Porter, 1985.	Alıcılar ne kadar ödemeyi arzuluyor
Sweeney, 1999.	Tüketicinin ürünün fiyatı konusundaki algısı benzer özellikteki diğer ürün markaları ile mukayese edilir.
Woodruff, 1997.	Bir müşterinin ürünün niteliğini değerlendirmesi ve tercih yapabilmesi için kullanımdan doğan sonuçları kolaylaştırması gerekir veya(müşterinin amaçlarını ve kullanım durumundaki amaçlarını ürün niteliğinin başarması gerekir).
Zeithaml, 1988.	Değer, müşterinin ne alınıp ne verildiği algılamaları temelinde bir ürünün yararlılığı ile ilgili toplam değerlendirmesidir.

Kaynak: Cai Shun, Xu Yunji, "The Relationship of Online Customer Value, Satisfaction, and Loyalty Empirical Study", <http://66.102.9.104/search?q=cache:2mcbvBNvodOJ:www.pacis-net.org/file/2004/S01...>

### Şekil 1. Rekabet eden birçok ürün ve hizmet arasından müşterilerin nasıl seçim yaptıkları



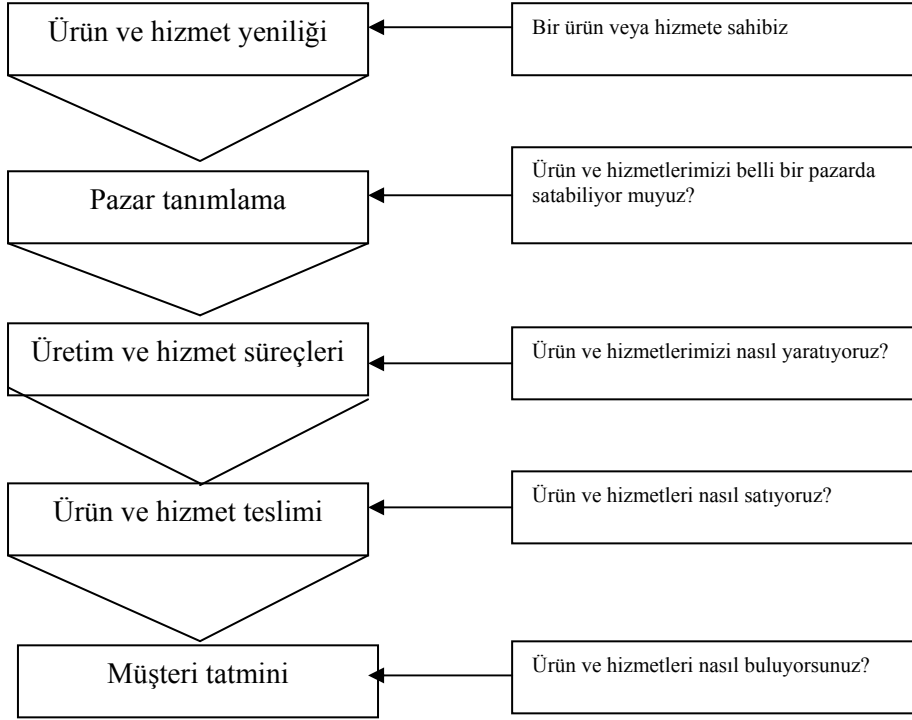
Kaynak: Bradley T. Gale, Managing Customer Value, The Free Press, Newyork, 1994, s.29.

**Tablo 2. Üstün müşteri değeri için uğraşma: En İyi Şirketler Ne Yapıyor?**

<b>Elemanlar</b>	<b>Geleneksel</b>	<b>En iyi</b>
Kalite Nitelikleri	İşsel cümlelerle ifade Sabit Sadece ürün	Müşterinin cümleleri ile ifade Değişken Ürün ve hizmet
Fiyat Nitelikleri	Hiç yok	Üç fiyat ölçümü
Önem	Oranlar	Nisbi değer
Örnek kütle	Sahip olunan müşteriler	Hedeflenmiş müşteriler
Performans	İşletmemiz	Rakipler karşısındaki durumumuz
Ölçümler	Etkili olmayan	Sonuçlara bağlanmış
Pazardaki yeri	Zayıf	Geniş

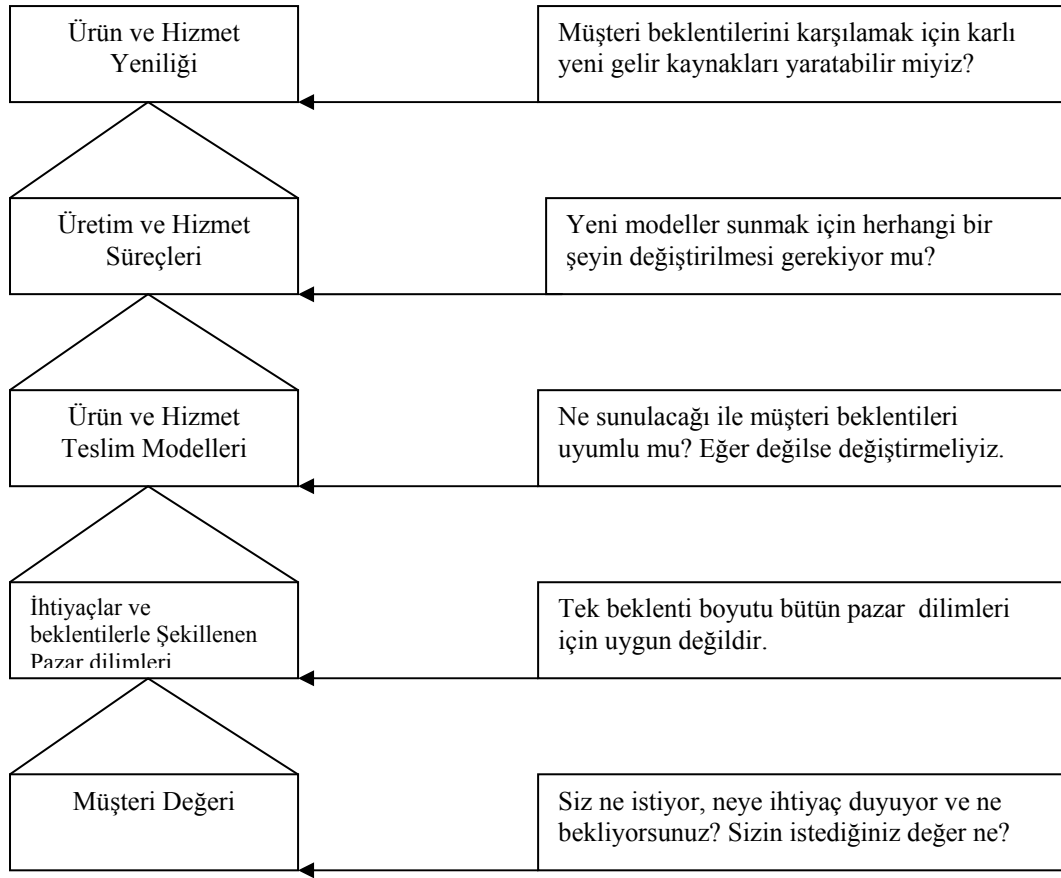
Kaynak:Bradley T. Gale, Managing Customer Value, The Free Press, Newyork, 1994, s.234.

**Şekil 2. Geleneksel yol**



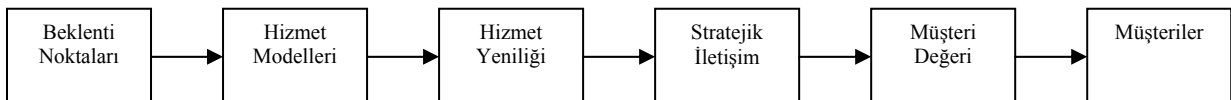
Kaynak: Paul A. Szablowski, Customer Value& Business Success in the 21 st Century, Managed Care Quarterly, 2000, 8 (2), s.13.

### Şekil 3. Yeni Yol



Kaynak: Paul A. Szablowski, Customer Value & Business Success in the 21 st Century, Managed Care Quarterly, 2000; 8 (2), s.14.

### Şekil 4. Müşteri Değerini Anlama ve Yaratma Süreci



Tablo 3. Farklılık Yaratma Değişkenleri

ÜRÜN	HİZMETLER	PERSONEL	KANAL	İMAJ
Form	Sipariş Kolaylığı	Yetenek	İş yapılan saha	Semboller
Özellikler	Ürünün teslimi	Nezaket	Uzmanlık	Medya
İcraat kalitesi	Yerine konma, parçaların takılması	İnanılabilirlik	İcraat kalitesi	Atmosfer

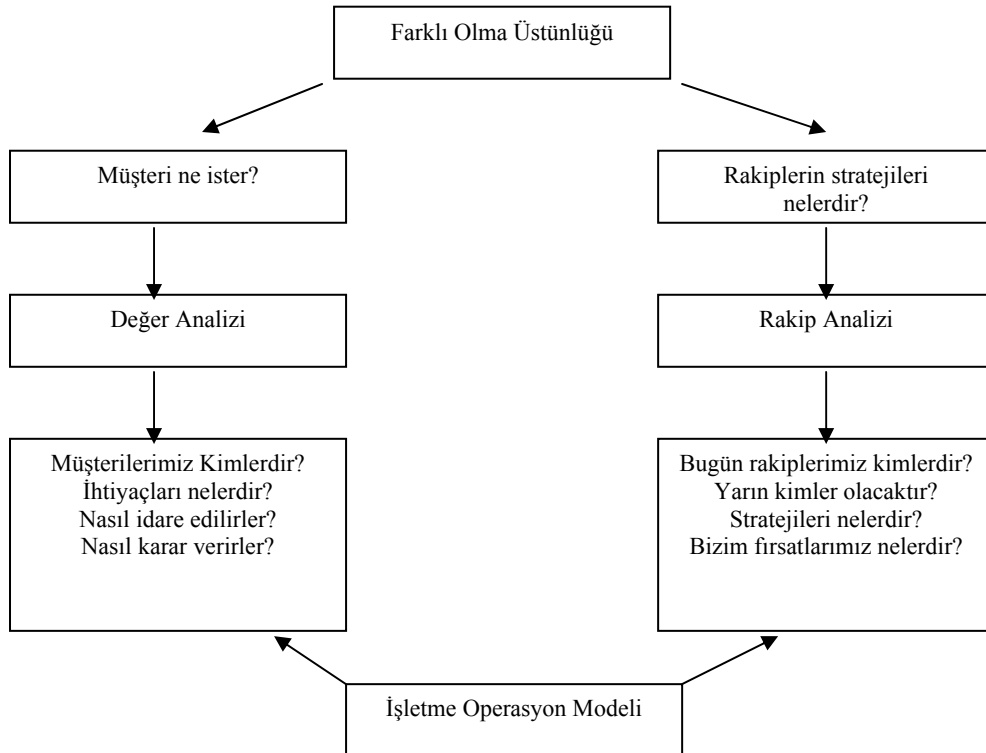
Uygunluk	Müşterinin eğitimi	Güvenilirlik		Olaylar
Dayanıklılık	Müşteri ile danışma	Davranış tarzları		
Güvenilirlik	Bakım ve tamir	İletişim		
Tamir edilebilirlik	Çeşitli servisler			
Stil				
Tasarım				

Kaynak: Kotler, 2000, s.288.

**Tablo 4. Özellikler Haritası**

Müşteri Tavrı	Ürünün ya da Hizmetin Rakip Sunumlara Kıyasla Özelliği		
	<i>Temel</i>	<i>Ayırddedici</i>	<i>Enerji verici</i>
Pozitif	<b>Olmazsa Olmaz</b> En az rekabet kadar iyi olmak zorunda olduğunuz özellikleriniz	<b>Farklılaştırıcı</b> Rekabetten daha güzel, daha iyi, daha çekici kılan özellikleriniz	<b>“Mor İnek”</b> Sıra dışı, eşsiz, benzersiz, çarpıcı kılacak şeyler
Negatif	<b>Tolere Edilir</b> Ne yapalım, herkes böyle dediğiniz olumsuz taraflarınız	<b>Mutsuz Eden</b> Rakiplerden daha kötü olan taraflarınız	<b>Kızdıran</b> Müşteriyi çileden çıkartan özellikleriniz
Nötr	<b>Ne Olmuş Yani?</b> Size göre farklılık, ama müşterinin umurunda değil		

**Şekil 5. Farklı Olma Üstünlüğünü Geliştirmek**



DOYLE, Peter,(Çev. Gülfidan Barış), Değer Temelli Pazarlama, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2003, s.151