

**MÜŞTERİ ENTEGRASYONUN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ****Dr. Güven PADO<sup>1</sup>****Özet**

Son yıllardaki globalleşme deki hızlı süreçler pazar ve müşteri yapılarını da değiştirdi. Bu değişimler işletmelerin müşterileri ile arasına yeni boyutlar getirdi. İşletmeler müşterilerini artık değer zinciri içerisinde kullanmaya başladı. Şirketler ayrıca, müşteri kaynaklarını ne zaman, nasıl değer zinciri sürecine dahil edeceğine karar vermelidirler. Özellikle artan teknolojik gelişmeler, müşteri entegrasyonu ile ilgili yeni fırsatlar yaratıyor. Bu entegrasyonlar işletmeler ihtiyaçları için olan yeni çözümler ve fikirler getiriyor. İşletmeler müşterilerini yenilik süreçlerine katkıdan bulunabilmelerini doğru tanımlamaya ihtiyacı vardır. Eğer yanlış bir müşteri entegrasyonu olursa, bu işletmeler için yıkıcı bir felaket olabilir. Çünkü pazarın ihtiyaç ve beklentileri hakkında net bir kavrayışa sahip olabilirler. Bu çalışmanın temel amacı, müşteri entegrasyonunun özellikleri ve işletmelerin performansları üzerine olan etkileri ve müşteri entegrasyonunun üzerine teorik bir bakış ortaya sunmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri Entegrasyonu, Müşteri Entegrasyon Tipleri, Müşteri Entegrasyonu Yöntemi

**THE EFFECTS OF CUSTOMER INTEGRATION ON COMPANY PERFORMANCE**

296

**Abstract**

In recent years, rapid processes of globalization changed market and customer structures. These changes bring new dimensions between businesses and their customers. Companies are now using customers within the value chain. Companies also need to decide when and how to involve the customer sources in the value chain process. Especially increasing technology advancements create new opportunities about customer integration. The Integrations bring new solutions and ideas for companies need to face. Companies need to identify customers that really could contribute to the innovation processes. If there is an wrong customer integration could be devastating for companies. Because they might have wrong insights on what the market need and expectation are. The main objective of this study is to examine characteristics of customer integration and their effects on performance of companies and to present a theoretical perspective on customer integration.

**Keywords:** Customer Integration, Customer Integration Types, Customer Integration Method, Customer Integration Management

## 1. Giriş

İşletmenin varlığını devam ettirmesindeki en etkin unsur olarak müşteri, aynı zamanda işletmeler için en değerli varlık olarak tanımlanabilir. İşletmelerin ürettiği ürün ve hizmetin pazardaki değer karşılığını belirleyen ve söz konusu bedeli ödeyen kişidir. Müşteri, önemi her geçen gün artan bir kavram olmasının yanında zamanla kompleks bir boyuta ulaşmıştır. Teknolojinin toplumlar arasındaki iletişimin yüksek devirdeki değişimi, toplumların alışkanlıkları üzerinde de etkili olmuş, dolayısıyla tüketici davranışlarında çok boyutluluk ve bireyselliğin artışı ile homojen olan müşteri yapıları heterojen bir boyut kazanmıştır.

Müşteri davranışlarındaki değişime karşı işletmeler, buldukları pazarda sahip oldukları müşterilerin işletmeye olan sadakatini yükseltmek ve potansiyel müşterileri işletmeye kazandırabilmek için uygulanabilecek yöntemler geliştirip rakiplerine üstünlük sağlamayı hedeflerler. Bir işletmenin ürün veya hizmet sunumundaki başarısı müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile doğru orantılıdır. İşletme, pazardaki müşteriyi doğru anlar ve müşteriyle iyi bir iletişim kurabilirse, elde edeceği geri bildirim, üreteceği ürün ve hizmete başarılı bir şekilde yansıtılarak pazarda bir ayrıcalık sağlar.

Globalleşen pazar ve yüksek rekabet, işletmeleri pasif müşteri ilişkisi yerine müşteri entegrasyonunu önceleyen bir yaklaşıma yönlendirmiştir. Bu yeni yaklaşım ile müşterinin görüşü, fikri, katılımı, henüz ürün/hizmetin oluşum aşamasından başlayarak pazar sürecindeki akışına kadar olan sürece müşteriyi entegre eder. Böylelikle müşterinin beklentisini, ihtiyacını, bilgisini, sorunların çözümünde kullanarak müşteri beklentisinin karşılandığı ve kabulünün yüksek olduğu ürün/hizmet üretme şeklinde bir entegrasyon benimsenmeye başlanmıştır.

## 2. Müşteri Entegrasyonuna İlişkin Literatüre Bakış

Yeni bir ürün veya hizmet üretiminde müşteri entegrasyonunun önemi her geçen gün katlanarak artmaktadır. Entegrasyonun kelime anlamı; bütünleşme, uyumdur (TDK-Türk dil kurumu, www.tdk.gov.tr, Mayıs, 2015). Dolayısıyla müşteri entegrasyonu, müşterinin işletmedeki süreç ile uyumu veya bütünleşmesi olarak da ifade edilebilir.

Bu konuda birçok akademik ve saha çalışmaları yapılmaktadır. Literatürdeki önemli çalışmalar; Kohli ve Jaworski (1990), Atuahene-Gima (1996) tarafından 'pazar odaklılık', Griffin ve Hauser (1993) 'müşterinin sesi', Paustian (2001), Dahan ve Hauser (2002), 'sanal müşteri', Billington (1998) 'İnovasyonda müşterinin gücü/yönlendirmesi', Jeppesen ve Molin, (2003) ortak geliştirmesi olarak müşteri olarak gösterilebilir. Bunların dışında konu üzerinde çalışan başka önemli araştırmacılar da vardır. Sandmeier ve diğerlerine (2010) göre müşteri entegrasyonunun bir ürünün inovasyonu üzerindeki pozitif etkisi uzun yıllardan beri bilinmektedir. Yapılan ampirik çalışmalar da göstermektedir ki müşterinin katılımı ile üründe yüksek bir yenilik özelliği, ürün fonksiyonelliğinde başarı ve aşgari düzeydeki pazar riskleri sağlanmış; işletmenin R&D için gerek duyacağı kaynak kullanımı üzerinde etkili olmuştur.

Teknolojideki hızlı değişim her geçen gün yeni ihtiyaçların doğması ile yeni pazarların oluşumunu tetiklerken; bir yandan da müşterilerin ürün/hizmet tüketimine karşı olan davranış, beklentilerinde değişimlere ve çeşitliliğe neden olmaktadır. Klasik kitlesel pazar, yerini artık heterojen ve bireyselleşmenin gittikçe arttığı bir pazara anlayışına bırakmıştır. Bazı müşterilerin, ürünleri kullanırken kazandığı tecrübeler onlara ürünler üzerinde ciddiye alınması gereken bilgiler sağlar ve bu bilgiler işletme için çok değerlidir.

Müşteri entegrasyonu konusunda önemli çalışmaları ile bilinen Hippel (1976; 1977; 1978; 1988), lider kullanıcıların (Lead User) ürünün değerini yükseltmede sahip olduğu mesleki bilgiler doğrultusunda, ihtiyaçların daha doğru tanımlandığını ve çözüm önerileri ile pazardaki diğer kullanıcılar için başarılı ve daha fazla kabul gören ürünlerin tasarlandığını ispatlamıştır.

Alandaki birçok araştırmacının, işletmelerin müşterileri doğru anlamak için onları yeni ürün tasarımı sürecine entegre etme yönünde yaptıkları çalışmalarda bu konuya önemi açısından yoğunlaştıkları görülmektedir. İşletmelerin, müşteri entegrasyonun kendilerine sağladığı bu önemli katma değeri daha etkin yönetebilmeleri için kendi iç süreçlerini de buna uygun hale getirmeleri önemlidir. Sandmeier ve diğerlerine (2010) göre her geçen gün artan müşteri yapısındaki heterojenlik karşısında işletmelerdeki en önemli soru, müşteri entegrasyonunun yeni ürün/hizmet geliştirmede nasıl ve hangi aşamalarda daha etkili olacaktır. İşletmeler; yeni ürün/hizmet tasarım sürecinde müşteri entegrasyonunu sadece R&D sürecine değil, bunun dışındaki diğer süreçlere de nasıl entegre edilebilir sorusuna cevap aramaya ve bu konu üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Müşteri entegrasyonunun başarı derecesi ve etkinliği, sürece ne kadar erken bir fazda müdahil olursa yeni ürün tasarım sürecindeki ürünün başarı değerlerini artıracaktır. Bu durum Hofbauer ve diğerlerine (2012) göre ise işletmede ürün yeniliği ara yüzleri ve teknoloji yönetiminin süreçlerde doğru yönetilmesi ile sağlanabilir.

İşletmelerin uygulamış oldukları müşteri entegrasyonu üzerinde yapılan birçok ampirik çalışma göstermiştir ki; müşterinin bilgisi, katılımı ile geliştirilen ürünlerdeki farklılaşma derecesi çok yüksek, inovasyon başarısızlık riski ve kaynak harcaması çok daha düşük olmaktadır.

İşletmelerin, müşterileri ile kuracakları etkin iletişim ile yeni ürün geliştirme de müşterilerini sürece dahil etmesinin sağladığı en önemli avantajlardan birisi ürünün pazara sunulmasından önce kullanıcının beklentilerini karşılama yönündeki tasarım başarısı ve pazardaki ürün üzerinde müşteri memnuniyetinin yüksek seviyelere çıkmasını sağlamasıdır. İşletmelerin düzenli bir akışa sahip olan iç sürecine dışarıdan, işletmeye yabancı olan bir aktörün işletme sürecine entegre olması için her işletmenin kendi yapısına özgü kurallarının olması şarttır. Her işletmenin kendisine özgü olan süreçlerinden dolayı bu yapı işletmelere göre farklılık gösterebilir. Bundan sonraki konu kapsamında ise bu kadar öneme sahip olan müşteri entegrasyonu uygulamasındaki temel kavramlar detaylı olarak anlatılacaktır.

### 3. Müşteri Entegrasyonunun Temelleri

Müşteri entegrasyonunun önemi her geçen gün işletmeye sağladığı fayda bakımından gerek akademik, gerekse uygulama alanında artmaktadır. Hofbauer ve diğerleri (2014), müşteri entegrasyonunun yeni bir ürün/hizmet tasarımında işletme sürecine entegre edilmesinin çekiciliğinin arttığını söyler. Bu ilişki hem işletme hem müşteri için karşılıklı fayda üzerine kurulur. Bu durum müşterinin değerini yükseltirken, işletmeye karşı müşteri sadakatini güçlendirir. Aynı zamanda ürün ve hizmetin kalitesinde iyileştirme etkisine sahip olur. Yoğun işbirliği ve yakın temas sayesinde üretici - müşteri arasındaki güven ilişkisinin güçlenmesine ve gelişmesine etki eder. Bu ilişkinin geliştirilmesi ise yeni geliştirilen ürünün satın alınması ve hizmet performansı üzerinde pozitif etken olacaktır.

İşletme ile olan etkileşiminden doğan sinerji ile müşterinin, ihtiyacının giderilmesine yönelik çalışmalar ile müşteri ürünün gelişimine sağladığı katılımından dolayı işletmeye ile arasında bir duygusal bağlılığın oluşması gerçekleşir. Bu durumda işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki etkin faktörlerden birisi olan müşterinin işletmeye karşı olan pazarlık gücünü işletme lehinde kullanmasını sağlar. Müşteri sadakatinin güçlenmesi, müşterinin ikame ürün arayışı önünde bir bariyer oluşturur. Müşteri, tasarımında ve gelişimine katkı sağladığı ürüne sahip çıkar. Bu ürün/hizmeti fonksiyonelliği ve kendi beklentisi açısından yeterli bulur. Aynı zamanda ürünün kalitesinde de iyileştirmelerde bulunarak yeni ürünün tasarım sürecinde yatay ve dikey farklılaşmalar ile önemli bir etkiye sahip olur. Hofbauer ve Sangl'e (2011) göre ise müşteri sadakati ile ürün/hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Ürün/hizmetin geliştirme sürecine müşterinin önceden dahil edilmesi işletmenin ürün özelliği ve optimizasyonunda müşteri bakışını, beklentilerini daha ileri fazda bilmesi açısından önemlidir. Böylece müşterinin beklediği kalite standardı ve ürün

spesifikasyonu/özellikleri hakkında işletme, pazardaki rakiplerine göre daha önceden bilgi sahibi olur. İşletmelerin geliştirme sürecinde etkin bir role sahip olan test çalışmaları ne kadar yoğun olursa olsun bir ürünün asıl performansı pazarda müşterinin kullanımı ile ortaya çıkmaktadır. Birçok büyük işletme yüksek bütçeler ile iddialı ürünler tasarlayıp pazara sunsalar da kısa bir süre sonra ürünlerinde ciddi kalite ve performans sorunları ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; yeni çıkan bir akıllı telefonun pazara çıkmasından sonra müşteriler tarafından kullanılması ile software veya hardware 'deki yetersizliklerin görülmesi, veya yeni bir otomobilin pazara çıkmasından kısa süre sonra teknik aksaklıklardan dolayı geri çağırılması gibi. Aslında bu durum ortaya müşteri veya kullanıcı gözü ile bakılmamasından kaynaklanır ve bu eksikliklerden dolayı kalite problemleri olarak da görülebilir. Bazı işletmeler bu tür durumları en aza indirmek için lead user diye tanımlanan müşterilerinden büyük faydalar elde etmektedirler (lead user müşteri yapısı açık inovasyon bölümünde detaylı olarak anlatılacaktır). İşletmeye rakiplerine göre üstünlük kazandıracak bu sürecin sistemli işlenmesi ve verimli yönetilmesi oldukça önemlidir.

İşletmenin yeni ürün geliştirme süreci içindeki iş adımlarının çok detaylı ve rol bilincinin net tanımlanmış olması gereklidir. Bu sürecin doğru yönetilmemesi olumsuz durumların oluşmasına ve hatta müşteri entegrasyonu uygulamasının işletmeyi olumsuz etkilemesine yol açabilir. Hofbauer ve diğerleri (2012) ise müşteri bütünleşmesinin yeni ürün tasarım sürecinde erkenden sağlanmasının etkisinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu yoğun işbirliği ve yakın temas, işletme ile müşteri arasındaki karşılıklı güven ilişkisinin güçlenmesine ve bu ilişkinin gelişmesine etki eder. Bu etkileşim sadece müşterinin o ürünü satın almasını değil, müşterinin bu ürüne karşı bir sorumluluk hissetmesini ve gönüllü olarak bu ürünün pazarda tanıtmasını ve savunucusu olarak da aktif rol almasına kadar farklı yönde işletmenin lehine bir fayda sağlar. Bu özellikteki müşteriler ürün performansı konusunda diğer müşteri veya kullanıcılara göre daha katılımcı bir rol üstlenir. Müşterilerin yeni bir ürün/hizmet tasarımının entegrasyonuna etkisi üç farklı temel üzerinde oluşmaktadır :

**Pasif Etki:** Bu kapsamdaki etkisi, müşterinin sadece bir gözlem ve bilgi kaynağı olarak sürece katılımıdır. Müşteri ürün/hizmetin performansı ile ilgili olarak bir şikayetçi konumundadır. Bu durumda müşteri hiçbir etkiye sahip değildir. İşletme - müşteri entegrasyonunun derinliği burada çok düşüktür.

**Aktif Etki:** Bu kapsamdaki katılımı ise ürün/hizmet özelliklerinin oluşturulmasında işletme ve müşteri ortak kararları etkin bir şekilde uygulanır. Müşterinin bilgisi ve entelektüelliği ön plana çıkmaktadır. Ürün tasarımında müşteri etkin bir güce sahiptir. Burada işletme - müşteri entegrasyonu orta seviyededir.

**Aktif Katılım Etkisi:** Burada müşteri sürecin içinde artık aktif olarak bazı alt görevleri üstlenir. Birtakım alt sorunların çözümünde görev alır ve bu görevi yaparken de bağımsız davranabilir (Büttgen 2007; S.:32). Müşteri problemin çözümünün gerçekleşmesinde kendi çözüm tasarımları ile etkindir. Buradaki işletme - müşteri entegrasyonu ise en üst seviyededir.

Müşterilerin yeni ürün entegrasyonundaki etki yapısı ise farklı boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutlar yeni ürünün tasarımında etkiden-dönüşüme kadar farklı boyut türlerine sahiptir. Bu boyutlar ise aşağıdaki gibidir.

- Müşteri Forumları
- Entegre Sipariş İşleme
- Veri/Bilgi Aktarımı
- Ortak Pazar Araştırması
- Ortak Ürün Geliştirme
- Entegre Sipariş

- Tümüleşik Hizmetler
- Entegre Üretim

Müşterinin entegrasyon uygulamasında sürece olan katkısının tanımlanması ve problemin çözümünün gerçekleşmesinde etkisinin nasıl olacağı Kaulio'ya (1998) göre üç seviyeye ayrılmaktadır:

**Müşteri için tasarım:** Müşteri burada bilginin sağlandığı kaynaktır. Tasarım için müşterinin ihtiyaç ve beklentisine uygun olan ürün/hizmet tasarımı için gerekli olan bilgi sağlanmasıdır yani müşterinin beklenti ve ihtiyacı nedir? Buradaki müşteri entegrasyonu daha çok ürünün fonksiyonelliğinin oluşumunda etkilidir.

**Müşteri ile tasarım:** Tasarım ile bu tekrarlanan bir süreçtir. Hizmetlerin sağlanması; çeşitli fazlarda müşterilerin değerlendireceği alternatif konseptler, modeller ve prototipler geliştirilerek bunların müşterilere sunulması ile olur. Bu yaklaşımda müşteri ürünü farklı safhalarda kullanır, değerlendirerek ürün ve konsept üzerinde eleştirilerle işletmeye geri bildirimde bulunur (örnek olarak beta testleri).

**Müşterinin tasarımda görev alması:** Buradaki durumda ise müşteri ile işletme arasında katı bir bulanıklık vardır. Müşteri ürün konsepti içinde aktif görevler üstlenir ve aktif bir katkı sağlayıcıdır. İşletme bir moderatör görevi yaparak müşteriyi yeni çözümler bulmaya yönlendirir. Burada karşımıza ileri boyutta lead user müşteri yaklaşımı çıkmaktadır.

#### 4. Müşteri Entegrasyonunda Süreç Yönetimi

300

Müşterinin yeni ürün tasarımındaki yönetimi için; müşterinin üstleneceği rolleri, bu arayüzler/kesitlerdeki görevinin ne olduğunu ve müşterinin bu süreçlere nasıl katılabileceğini bilmek önemlidir. Süreç bütünlüğü yönetimindeki başarı alt süreçlere de aynı şekilde yansırsa verimli bir yapının oluşması sağlanabilir çünkü süreçlerdeki alt rol kapsamalarının sebep ve sonuçları kendisinden sonra oluşacak diğer alt sürecin gerçekleşme zeminini sağlar. Bu süreçlerin başarıyla yönetilmesi ise işletmeye yeni ürün tasarım sürecinde aşağıdaki avantajları sağlar:

- Görselleştirme yoluyla artan işlem ve şeffaflık
- Tedarikçiler ve müşteriler arasındaki arayüzler
- Hata kaynaklarını belirleyerek süreç iyileştirmeleri
- Yeniden yapılanma (değişim mühendisliği) yaklaşımları
- Artan müşteri odaklılık
- Eğitimin çalışanlar için kullanımı

Zeithaml ve diğerleri (2006) bu süreçleri blueprint olarak tanımlar ve örnek olarak da bir sipariş karşılanması ile başlayıp, müşteri ile iletişim, üretim sürecinin serbest bırakılması ve ürünün zamanında üretilmesine kadar olan süreçteki başarısını gösterir. Bu yaklaşımın diğer önemli başarısı ise ürün tasarım ve yönetimdeki işletme çalışanlarının müşteri ile empati kurarak onları anlamasına yardımcı olmasıdır. Müşteri entegrasyonundaki süreç yönetiminde işletme, çalışanlarının ve müşterilerinin katkıda bulunmalarını sağlamak için esnek davranışlar göstermek zorundadırlar. Bu esneklik durumu üç düzeyde olmaktadır.

**Esnek insan yaklaşımı:** Çalışanların farklı ihtiyaç durumlarında profesyonel cevaplar verebilecek yetkinliğe sahip olması. Bunu örgütsel düzenlemeler ve süreç yönetimi ile destekler.

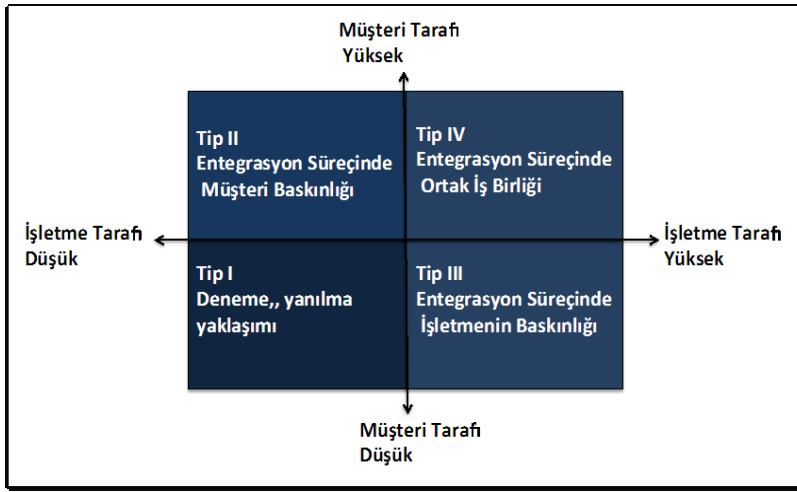
**Esnek performans programı:** Farklı taleplerin uygulanması ve aynı zamanda karmaşık maliyet giderlerinin kontrol altına alınması çok sayıda varyantların oluşmasını engeller.

**Esnek üretim yapıları:** Özel hizmetlerin düşük maliyetle üretilmesi.

Müşteri entegrasyonundaki temel değerler ve sürecin yönetimdeki faktörlerinden sonra müşteri entegrasyonu, işletme ve müşteri tipleri üzerine bilgi verilerek devam edilecektir.

## 5. Müşteri Entegrasyonu Süreç Tipler

Müşteri entegrasyonundaki süreç tipleri işletme ve müşteri açısından temel olarak iki yaklaşıma sahiptir. Bu süreçlerde işletme ve müşterinin yeni ürün tasarımında yer alma biçimlerinin tanımlanması yapılacaktır. İşletme ve müşterinin boyutsal özellikleri şekil 1. de gösterilmektedir. Hofbauer'a göre (2013) bu tiplerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Müşteri Entegrasyonundaki Süreç Tipleri (yazar tarafından tasarlanmıştır)

**Tip 1:** Deneme yanılma yöntemi yaklaşımında yeni ürün tasarımı sırasında işletmenin rakiplerine göre oluşturacağı ürün farklılaşma stratejisi ile işletme tarafının ve müşteri tarafının düşük olduğu tiptir. Bu yaklaşım tipinde işletmenin daha önce sahip olmadığı veya çok az bilgiye sahip olduğu, yetenek üzerine yaklaşımı ile pazara sunmayı hedeflediği ürün/hizmet söz konusudur. Bu süreçte işletme hatalar yaparak ve bu hatalarını düzelterek kendisini geliştirirken, müşteri ise ürünü kullandıkça elde edeceği tecrübe ile tekrar ürünün iyileştirmesinde entegrasyona katkı sağlar. Deneme yanılma yönteminde işletme ve müşteri, yeni ürün konusunda çok fazla bilgi ve tecrübeye sahip değildirler. Taraflar ürün kullanıldıkça daha fazla bilgiye sahip olacaklardır. Bu tür uygulamalar genel pazara ilk defa çıkan ürün/hizmetlerde sık sık ortaya çıkar. (Örnek olarak ilk hibrid otomobillerin üretim sürecinde yaşananlar veya gündelik yaşamı kolaylaştırma amaçlı bir elektronik cihazın üretim ve kullanım süreci verilebilir.)

**Tip 2:** Müşterinin entegrasyon sürecinde dominant olduğu yani işletme tarafının düşük, müşteri tarafının yüksek bir bilgi ve kabiliyete sahip olduğu tiptir. Burada müşteri işletmeye göre daha fazla bilgi ve değerlendirmeye sahip olduğu için müşteriden gelecek olan geri bildirim, yorum, değerlendirme işletme için hayati önem taşımaktadır. Bu tür durumlarda ürün/hizmet tasarımı için müşteri entegrasyonu şarttır. Bu entegrasyon tipinde müşteri çok etkin ve belirleyici bir role sahiptir.

**Tip 3:** İşletmenin dominant olduğu süreç, entegrasyon sürecinde işletme tarafı-yüksek, müşteri tarafı-düşük bir etkiye sahip olduğu yaklaşımdır. Burada ise işletme çok büyük bilgi ve tecrübeye sahiptir. Müşterinin sürece entegrasyonu çok düşüktür. Bu tür entegrasyon müşterinin sürece katılımı işletmenin prestiji açısından önemlidir. Bu yaklaşım ile müşteriye karşı psikolojik bir strateji uygulandığı sürece müşterinin katılımı ve sadakati üzerinde pozitif etki sağlanır.

**Tip 4:** İşletme-müşteri entegrasyonu açısından sorunsuz ortak çalışma sürecinin en ideal şeklidir. İşletme ve müşteri taraflarının yüksek bilgiye sahip olduğu durumdur. İşletmenin eksikliğini kapatacak bilgi ve deneyime sahip olan müşterinin, işletmeye yeni ürün için gerekli olan temel yetkinliği kazandırdığı fazladır. İşletmenin daha az kaynak ihtiyacı ile yeni ürün/hizmet tasarımında müşteriyi sisteme entegre etmesi ile gerçekleştirdiği yaklaşımdır.

## 6. Müşteri Entegrasyonun Evreleri

Müşteri entegrasyonunun; yeni bir ürünün oluşmasındaki rolü ve katkısı bakımından fikir aşamasında başlayıp pazardaki performansına kadar birçok aşamasında etkin olduğu teorik ve pratik çalışmalar ile kabul edilmiş bir gerçektir. Hofbauer ve Sangl, (2011) yeni ürün yönetimi evrelerini dört temel üzerine dayandırmıştır. Aslında bu yaklaşım iki aşamalı olarak tanımlanırsa müşterinin sürece olan katılımı ve etkisi daha iyi anlaşılacaktır. Müşterinin entegrasyonunun evreleri şekil 2.a ve 2.b'de gösterilmektedir. Müşteri sürece ne kadar erken entegre olursa kârın da o boyutta yüksek olacağı bilinen bir gerçektir. Fikir aşamasındaki süreçte ortaya çıkan her farklı fikir, bu yeni ürünün gelişiminin boyutunun ve değerinin yükseltilmesi yönünde etki eder. Oluşacak yeni ürüne işletme dışındaki bakış açılarının bu konseptte yansıtılması ise ürünün pazarda kabul oran riskini azaltacaktır.

1. Aşama	Fikir Kaynağı ve Ön Seçim	Ürün Tasarımı ve Seçimi
<b>Müşterinin Rolü</b>	Fikir verici olarak müşteri, fikir değerlendirme ve seçme danışmanı	Bir danışman olarak müşteri, konsept seçimi, değerlendirmesi ve ortak tasarımcı olarak konseptte görev alması
<b>Müşterinin Katkısı</b>	Yeni ürünler için fikirler, fikirlerin değerlendirilmesi, iyileştirme önerileri, mevcut ürünler hakkında şikayetler	Ürün konseptinin değerlendirilmesi, detaylandırılması, yoğunlaştırılması
<b>Öncelikli Faydaları</b>	Büyük fikir çeşitlilikleri, müşterinin yaratıcılığının kullanılması, erken müşteri geri bildirim, önemli müşteri yapısının tanımlanması	Ürün avantajlarının tanımlanması, üründe özelleştirme, test seçeneklerinin artması, proje riskinin azaltılması, ürün hakkında değişiklik bilgisi veya zamanında sonlandırma

Şekil 2.a. Müşterinin Entegrasyonu Evresinin 1. Aşaması (yazar tarafından tasarlanmıştır)

İkinci aşama olarak yeni ürünün gelişim sürecini tamamlayıp üretim sürecinin gerçekleşmesi ve pazara sunulmasından sonra sağlanan müşteri memnuniyeti ile ürün performansı üzerine oluşacak olumlu etki, ürünün pazar ve raf ömrü üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olacaktır. Bu süreçte müşteriden gelecek geri bildirimler ve iyileştirmeler ile ürünün pazardaki kabul riskini azaltırken rakip ürünlere karşı hem yatay hem de dikey bir ürün farklılaşma özelliğini arttıracaktır. Yeni bir ürünün pazar performansının düşük ve başarısız olması işletmeye kaynak, pazar, prestij kaybı ve rakiplerine göre rekabet dezavantajı getirir. Müşterinin, entegrasyon sürecindeki rolünün ve

katkısının ise işletmenin iç süreçleri içinde çok iyi yönetilmesi gereklidir. Şekil 2.b.'de ise bu ilişkinin işletmeye sağlayacağı faydalar gösterilmiştir

2. Aşama	Ürün Geliştirme	Test ve Pazar Performansı
<b>Müşterinin Rolü</b>	Müşterinin bir R&D çalışanı olarak görev alması, tasarım seçeneklerinin değerlendirilmesi	Potansiyel müşteri olarak ürünün test edilmesi değerlendirilmesi, pazar potansiyelinin ölçümü
<b>Müşterinin Katkısı</b>	Geliştirme için fikir ve öneriler, geliştirme fazında ürün konsepti ile ilgili değerlendirme ve seçimler	Ürünün işlevselliğinin ve pazar kabulünün değerlendirilmesi, pazar potansiyelinin tahmini
<b>Öncelikli Faydaları</b>	Müşterinin yaratıcılık ve uzmanlığını kullanmak, sürekli müşteri geri bildirimini, test imkanlarının fazla olması, gelişme riskinin azaltılması, karar süreçlerinde iyileştirme	Testler ve pazar araştırma araçları etkin kullanımı, yeni ürünün işlevselliğinin gerçekçi bir şekilde sunulması

**Şekil 2.b. Müşterinin Entegrasyonu Evresinin 2.Aşaması (yazar tarafından tasarlanmıştır)**

İşletmeler; klasik müşteri anlayışında çok sınırlı bir role sahip olan tüketici/müşteri açık inovasyon kavramı ile işletme için önemli bir değer kabul edilen yeni ürün yönetiminin gittikçe bilinmez risk faktörlerinin olduğu pazarda müşteri entegrasyon yaklaşımı ile bilinmezlik risklerinin düşürülmesinde etkin bir rol alacaktır.

Müşteri davranışlarındaki bireysellik devamlı olarak artmaktadır. Bireysel ürün/hizmet talebi, işletmede ürün/hizmetin boyutu ve üretimi süreci içerisinde farklılıkların oluşması şeklinde ortaya çıkacaktır. Müşteri bireyselleşmesi arttıkça ürünlerdeki fonksiyonel ve diğer özellikler açısından oluşan bu farklılıklar sadece temel tasarımı değil işletmedeki diğer süreçleri de ilgilendirecektir. İşletmelerin pazar odaklı ürün tasarımından müşteri odaklı ürün tasarımına yönelmesi ile birçok üretim sektörü, müşterinin doğrudan geliştirme sürecine katılımıyla güçlenebilmektedir (örneğin tıp elektronik sektöründe).

İşletmeler farklı müşteri taleplerini karşılarken bu farklılaşmadan doğan maliyet unsurunu dikkate almalıdır. Her farklılaşma beraberinde ek maliyet getirirken işletmenin pazardaki rekabetini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu maliyetin yükselmesi veya düşmesi yeni ürün/hizmetin tasarımında müşterinin entegrasyon sürecine katılımına bağlıdır. Müşteri beklentisi veya talepleri sürece ne kadar erken dahil olursa ek maliyetler o kadar düşük ve bu beklentilerin uygulanma olanağı da aynı derecede yüksek olacaktır. Bir ürün tasarımındaki değişim bir ürünün konsept fazındaki maliyeti ile prototip safhasına geldiğindeki süreçte maliyeti aynı olmayacaktır. Sonuç olarak, müşteri beklenti ve taleplerinin yeni ürün tasarımında önceden dikkate alınması sadece maliyet açısından değil işletme değer zincirindeki süreçlerin birbirleri ile uyumu ve kaynakların verimli kullanılması açısından da önemlidir.

Her geç gelen veya erken safhada dikkate alınmamış müşteri talep ve beklentileri ise ürünün pazara zamanında girmesi (time-to-market) açısından da önemlidir. Zaman riskine karşı yeni ürünü zamanında müşteriye sunabilmek için bu amaçla ürün tasarımının çok erken safhada müşterinin spesifik talebi, profili, bilgisi ve tecrübesi dikkate alınarak yapılır. Bu süreç aracılığı ile de işletmenin ihtiyaç duyacağı gerekli enformasyonlar çok az bir maliyet ile karşılanma imkânı bulacaktır.



Müşterinin yeni ürün tasarımı ile ürün farklılaşma üzerine olan sağladığı pozitif etkinin diğer boyutları ile gerekliliği bundan sonraki konular içinde anlatılmaya devam edilecektir.

## 7. Müşteri Entegrasyonu İle Yeni Fırsatların Geliştirilmesi

İşletmeler pazardaki müşteri beklentisi yönünde onların sorun ve problemlerine çözüm bularak öncelikle bu beklentiyi karşılamayı hedeflerken diğer taraftan da bunu rakiplerine göre daha farklı yapabilmenin gayreti içerisindeyler. Kleinaltenkamp'a (1996) göre müşterinin sorunu yine müşteri entegrasyonu sağlanarak müşteri ile beraber çözülebilir. İşletmeler bu sorunları daha doğru anlamak ve çözmek için müşterinin kendisini çözüm ortağı olarak görme yaklaşımına daha fazla benimsemektedirler. Çünkü sorunun yetersiz belirlenmesi durumunda yaşanacak bilgi kaybından dolayı pazar beklentisi istenilen oranda başarılı olmayacaktır.

Müşteri entegrasyonu ne kadar geniş tabanlı olursa yani sadece yeni ürün tasarımı ile sınırlı kalmayarak işletmedeki diğer üretim süreçlerine de katkıda bulunursa işletmedeki başarı sağlar. Kleinaltenkamp ve Plinke (1999; S:48) müşteri ile işletme arasındaki geniş tabanlı entegrasyon işbirliğini; üretim desteği, entegre lojistik, know-how, sorun çözme odaklılık şeklinde dört yapıdan oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu dört süreç aslında işletmedeki operasyonel süreçler içinde de müşteri entegrasyonunun etkin kılmaya yöneliktir. Bu operasyonel katılımın boyutu ve şekli sektörler göre farklılıklar gösterebilmektedir.

Pazardaki rekabet koşullarının, ürün farklılaşmasını ve üründeki bireyselleşmeyi artırması işletmeleri, müşterileri ile daha fazla yakınlaşmaya yönlendirecektir. Bu süreçte müşteri ürünü geliştirmek için farklı şekilde katılım gösterir. Tüketici olarak şartlarını talep etmesi, işletmeden beklentisi yönünde daha uygun ürün/hizmet tasarımı yapılmasına imkân sunacaktır.

Müşterinin ürün tasarım ve geliştirme sürecinde danışman, lansman müşterisi, problem çözücü olarak aktif co-geliştirme pozisyonunda R&D sürecinde yer alması ve bir referans müşteri olarak kullanıcı bilgilerini tasarımın performansı ve onların iyileştirmelerine sunması aynı zamanda işletmedeki iç ve dış inovasyonun direncini kırmak için etkili olacaktır. Bu ortak çalışmanın başarısından dolayı pazara sunulacak ürün/hizmet performansının özelliği her iki tarafın kazanılmış bilgi temelleri üzerinde yer alacaktır. Bu açıklamalar bize müşteri entegrasyonunun işletme değer zincirindeki süreçler içinde etkin bir rolü olduğunu ve entegrasyonun işletmedeki kaynak kullanımına olan etkisini göstermektedir. Bundan sonraki konu olarak ise müşteri entegrasyonundaki yöntemler detaylı olarak anlatılacaktır.

## 8. İşletme Açısından Müşteri Entegrasyonunun Önemi

İşletmelerdeki mevcut sürecin içerisine yeni bir entegrasyondan dolayı ek maliyetler kaçınılmazdır. Müşteri entegrasyonunun yeni ürün tasarımı ile değer zinciri içine katılmasının işletme için önemli bir iş yükü ve maliyeti ortaya çıkmaktadır. Heterojen müşteri yapısının her geçen gün arttığı pazarda müşterinin bireyselleşmesi de bu paralellikte devam etmektedir. Bu durum ürünlerde karmaşıklık, somut üretim yapılandırması, kalite ve güven riskini de beraberinde getirmektedir (müşterilerin farklı beklentilerinden dolayı).

Bu risklerin en aza indirgenmesi için müşteri entegrasyonu işletmeler açısından azımsanmayacak bir faydaya sahiptir. Knollmayer'a (1999) göre müşteri ile yakın entegrasyon kurmak işletmedeki birçok değer zinciri üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Burada müşteri entegrasyonu ile özelleştirilmiş, farklılaştırılmış bir ürün veya hizmet işletmeye pazarda yarı tekel statüsü elde etmesi boyutundaki faydanın yanında, benzer ürünlere karşı fiyat ve marjinal kâr avantajı sağlayacaktır.

Bunun dışında edilen bu gelirler beraberinde birçok avantaj getirmektedir. Dörflinger ve Marx'ta (2001) göre işletmelerin bilgi tabanını iyileştirmesi müşteriler üstünde sağlayacağı faydalı etkinin temelini oluşturur. Aktif bir müşteri-işletme ilişkisi müşterinin beklentileri doğrultusunda bir ürün

tasarımı ve uzun süreli bir ilişki sağlar. Bu durum ise pazar ve karışıklık oranında işletme için etkili olur. Müşteri entegrasyonundaki fayda sadece ürün/hizmet tasarım sürecine değil, işletme içindeki diğer değer zincirlerine yansır.

Bu faydalar ise; başarılı bir planlama, pazar hedeflerinin doğru belirlenmesi, satış risklerinin düşürülmesi, maliyet tasarrufu, müşteri sadakati üzerine olan etkileri ise şöyledir :

**Planlama koşullarının geliştirilmesi:** Müşteri entegrasyonu ile ihtiyaç, beklenti bilgisi ile pazar ve genel piyasa hakkında daha sofistike bilginin toplanmasını; ürün stratejileri ve satış hacimlerinin planlaması basitleştirilerek işletme kaynak planlamasının etkinleştirilmesini sağlar.

**Pazarlama hedefli yaklaşım:** İşletme mevcut ve potansiyel müşterisini ne kadar yakından tanır, onunla o kadar etkin ve verimli bir iletişim kurabilir. Böylece pazar kaynaklarına konsantre olarak pazardaki potansiyeli ve beklentileri daha doğru görebilir. Pazar hedeflerinin yönetiminde daha doğru ürün stratejiler uygulayabilir.

**Satış riskinin düşürülmesi:** Pazarın heterojenliği ve müşteri taleplerinin dinamizmi, güçlü müşteri bilgisine sahip olmayı zorunlu kılar. Pazardaki değişim talepleri ancak bu güçlü müşterilerin entegrasyonu ile yakalanabilir. İşletmenin başarılı bir satış stratejisi oluşturması ürünün önündeki engelleri en aza indirmesiyle mümkündür. Pazardaki heterojen müşteri taleplerinden dolayı bazı sektörlerde ürünlerin raf ömrü 6-12 aya kadar düşebilmekte ve bu boyuttaki satış riskleri işletmeler için ciddi riskler taşımaktadır. Müşteri entegrasyonu ile işletmenin elde edeceği diğer faydalar ise bu pazar ömründeki kısalma ile oluşacak dağıtım depoları, dağıtım kanalları, yüksek stoklar, kısa vadeli üretim değişikliklerindeki risklerin azaltılması yönünde etkin olacaktır.

**Başarısızlık maliyetlerinin düşürülmesi:** Başarılı bir müşteri entegrasyonu ile yeni ürün tasarımında karşılaşılabilecek hata oranlarındaki düşüş, işletmenin değer zinciri içindeki maliyet giderlerinde kâr sağlayacaktır. Müşteri entegrasyonu ile farklılaşmanın yüksek olduğu ürün/hizmet için başarısızlık riski de en aza indirgenmiş olacaktır.

**Müşteri sadakati potansiyelini artırmak:** Müşteri sadakati işletmeler için çok önemli bir değerdir. Müşterinin ürün tasarımına katılımı bireyselleşmenin, müşterinin sürece entegre edilmesi müşteri- işletme iletişimini olumlu etkilediği için müşteri sadakatının artmasını sağlar. Bu sürecin sürekliliği açısından özellikle müşteri ilişkileri yönetiminin desteği ile daha etkin yönetilir.

Yeni bir ürün tasarımında müşteri entegrasyonu, işletmedeki değer zinciri içinde kaynak kullanımı ve maliyet giderleri üzerinde etkindir. Globalleşen pazar paradigması ile yaşanan rekabet ve çok hızlı değişen müşteri yapısı ile işletmeler arasındaki sürdürülebilir rekabetin ve yeni ürün tasarımındaki dikey ve yatay farklılıkların yansıtılması ve maliyetin düşürülmesi açısından müşteri entegrasyonu artık işletmeler için her geçen gün daha önemli hale gelmektedir.

## Sonuç

İşletmeler için hayati bir değer sahip olan müşteri kavramı son yıllarda işletmeler için çok daha önemli bir değer ve anlam ifade etmeye başladı. Artık müşteri işletmeler için sadece işletmenin üretmiş olduğu ürün/hizmeti satın almanın ötesine geçmiştir. 1990' lara kadar pazardaki arz talep konusunda belirleyici olan işletmelerdi. Pazardaki işletmeler ne üreteceğine, nasıl özellikte bir ürün, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına karar verici durumdaydı. Globalleşme ve teknolojik değişimler ile pazarlara birçok yeni ve güçlü rakiplerin katılması ile var olan arz talep ilişkisinde müşterilerin belirleyici olduğu bir yöne getirmiştir. Artık işletmelerin üretim ve Pazar stratejilerinde müşteriler merkezi noktadır. Müşteri beklentisi ve taleplerini karşılamayan hiçbir ürün/hizmetin pazarda

yaşam ömrünün olmadığı, müşteri yapısındaki dinamik değişim ve çok daha fazla heterojenlik göstermesi işletmelerin pazardaki rekabetini de daha zor bir sürece getirmiştir.

Artık rekabet için sadece fiyat faktörü yeterli olmamaktadır. İşletmeler ,rakiplere karşı bir üstünlük sağlamak istiyorlarsa müşterilerin beklentilerini daha doğru analiz ederek müşterilere yönelik ürün, pazarlama, müşteri memnuniyeti ve tatmini konuları üzerine daha fazla odaklanmalıdır. Bunun içinde müşterileri ile daha yoğun bir işbirliği içerisine giderek müşterilerini değer zinciri içerisine entegre edecek etkin süreçlere sahip olmalıdır. Yapılan birçok akademik çalışma ile işletmelerin ihtiyaç duyduğu birçok yeniliğin kaynağı müşterilerin olduğu tespit edilmiştir.

Günümüzdeki rekabet ortamında çok fazla işletmenin bulunması müşterileri daha seçici davranmaya yönlendirmektedir. İşletmeler için can suyu niteliğinden olan yeni ürün/hizmetlerim müşteri tarafından en küçük bir tatminsizliği artık firmayı değiştirmeye kadar gitmektedir. Mevut müşterinin kayıp edilmesi ise işletme için büyük risklere neden olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı işletmeler artık müşteriye odaklı olarak çalışmak zorundadırlar. Aksi halde devamlılıklarını sağlamak mümkün olmayacaktır. Bunun için de müşteriler entegrasyon süreçlerini etkin bir şekilde kullanmalıdır. Bu süreçler ile pazardaki müşterilerin beklenti ve talepleri ile ilgili edinilebilecek bilgilerin olabildiğince kendi değer sistemleri içerisine erken ulaşması daha etkin ve verimli iş analizlerine imkan sağlayacaktır. Müşteri entegrasyonu ile pazardaki ürün/hizmet beklentileri yönündeki ve belirsizliklerin önüne geçilerek daha başarılı pazarlama stratejileri oluşturacaktır.

Türkiye'deki işletmelerde kendi süreçleri içerisine müşteri entegrasyonu yönünde gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin yaklaşımlarının kullanılmasıdır. Son yıllarda global pazarın önemli bir oyuncusu olan Türk işletmeleri müşteri bilgi ve tecrübesini etkin kullanmalıdır. Bu konuda üniversite sanayi işbirliği ile ihtiyacı olan teorik bir desteği sağlamış olacaktır.

Sonuç olarak, müşteri odaklı bir işletme anlayışına sahip olmak müşterinin beklenti ve taleplerini doğru şekilde yapmakla olur. Bu da müşterilerin işletmedeki değer zinciri içerisine entegre edilmesi ile mümkün olacaktır. Müşteri odaklı bir işletmeler, ihtiyaçları karşılanmış, mutlu tüketicilere sahip olmaları işletmenin varlığını sürekli kılmasındaki en önemli parametrelerden birisidir.

## **Kaynakça**

Brockhoff, K. (1998). Der Kunde im Innovationsprozess, Berichte aus den Sitzungen der Joachim-Jungius-Gesellschaft der Wissenschaften e.V., Hamburg, Jg. 16, Heft 3, Göttingen.

Brockhoff, K. (2003). Customers perspectives of involvement in new product development, International Journal of Technology Management, Vol. 26, Nos. 5–6, 464–481.

Büttgen, M. (2007). Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess—eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung, Wiesbaden.

Dörfliner, M. , Marxt C. (2001). Mass Customization, in: Management, H. 3, 86-93.

Hofbauer, G. , Körner, R. , Nikolaus, U. , Poost, A. (2009). Marketing von Innovationen, Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von

Innovationen, Stuttgart

Hofbauer, G. , Sangl, A. (2011). Professionelles Produktmanagement, Der prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien, 2. Auflage, Erlangen

Hofbauer, G. , Mashhour, T. , Fischer, M. (2012). Lieferantenmanagement, Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung, 2. Auflage, München.

Hofbauer, G. (2013). Customer Integration Prinzipien der Kundenintegration zur Entwicklung neuer Produkte, ISSN 1612-6483 Ingolstadt.

Kaulio, M.A. (1998). Customer, consumer, and user involvement in product development: a framework and a review of selected methods, Total Quality Management, Vol. 9, 141-149

Kleinaltenkamp, M. (1996). Customer Integration, Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing, , Wiesbaden, 13-24

Kleinaltenkamp, M. , Plinke, W. (1999). Markt- und Produktmanagement, Berlin/Heidelberg, 48

Knolmayer, G. (1999) : Kundenorientierung, Mass Customization und optimale Variantenvielfalt in: Strategisches Management und Marketing, Bern, 67-91.

Lee, C.-H.S. , Barua, A. , Whinston, A. (2000). The Complementarity of Mass Customization and Electronic Commerce, in: Economics of Innovation and New Technology, 9. Jg. (2000), H.2, 81–110.

Reichhart, S. (2002). Kundenorientierung im Innovationsprozess, Wiesbaden.

Sandmeier, P. , Pamela, D.M. , Gassmann, O. (2010). Creativity and Innovation Management, Volume 19 Number 2 Blackwell Publishing Ltd.

Von Hippel, E. (1976). The Dominant Role of Users in the Scientific Instrument Innovation Process. Research Policy, 5, 212–39.

Von Hippel, E (1977). Transferring Process Equipment Innovations from User-Innovators to Equipment Manufacturing Firms. R&D Management, 8, 13–22.

Von Hippel, E. (1988). Successful Industrial Products from Customer Ideas. Journal of Marketing, 42, 39–49.

Von Hippel, E. (1988). The Sources of Innovation. Oxford University Press, New York. to Users Via Toolkits. Management Science, 48, 821–33.

Zeithaml, V. A. , M. J. Bitner (2006). Services marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. Boston, McGraw-Hill/Irwin