

Pınar ÖZKAN ÖZDEMİR¹

Anahtar Müşteri Yönetimi ve Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinin Anahtar Müşteri Seçimi Kriterleri

Özet

Günümüzün ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullarının yarattığı büyük rekabet işletmeleri yeni pazarlama, yönetim ve üretim sistemlerine yönelmek zorunda bırakmıştır. Bu süreçte pazarlama bilimi mevcut müşterileri elde tutmanın önemi üzerinde yoğunlaşan ilişkisel pazarlama ve ilişki kurulmasına değecek özel müşterileri tanımlayan “Anahtar Müşteri” kavramlarının sıkça tartışıldığı bir dönemden geçmektedir. Endüstriyel pazarlarda uzun süredir bilinen ve tartışılan bu kavramların, gelişen teknoloji ile birlikte hizmetler ve tüketiciler pazarlarında da uygulanabilir olması, ilişki kurulabilir müşterilerin seçimi ve bu ilişkilerin nasıl yönetileceği üzerinde duran Anahtar Müşteri Yönetimi (AMY) kavramını da başarı için önemli uygulamalardan biri haline getirmiştir. Bu çalışmada büyük ölçekli işletmelerin farklı sektörlerde Anahtar Müşteri seçiminde etkili olan kriterler ve önem sıralarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Anahtar Müşteri Yönetimi (AMY), Anahtar Müşteri, İlişkisel Pazarlama*

Key Account Management and Key Account Criteria in Large Scale Turkish Firms

Abstract

The competition that is created by the current economic, social and technological conditions force the business tend to use the new marketing, management and manufacturing systems. In this process, the marketing science passes in a period that the concepts of “relationship marketing” means to focus on the importance of to handle the current customer and “key account” means to identify the specific customer that is valuable to get in touch with are discussed. These concepts are known and discussed in the industrial market and also applicated to the customer and service markets as the technology improves. These developments make the concept of Key Account Management (KAM) that means to choose customers that can easily get in touch with and to manage these relations, is one of the important application for the success. This study is aimed to determine the factors that effect choosing key account of large scale business and to list the importance level of the factors in different sectors.

Keywords: *Key Account Management (KAM), Key Account, Relationship Marketing*

¹ Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü

Giriş

Pazarlama her zaman müşteri üzerinde odaklanmıştır (Payne; 1995:615). Müşteriler işletmelerin en değerli varlığı ve var olma nedenleridir (Edvardsson vd.,1994:116). Özellikle endüstriyel ürünler ve hizmet sektörlerinde firmalar müşterileri ile olan ilişkilerinin geliştirilmesinin başarı için anahtar odak noktası olduğunu görmüşlerdir. “Pazardaki değişimlerin yarattığı “yeni müşteri” eskisine oranla daha hür, daha az sadık, daha katılımcı ve talepkar olarak karşımıza çıkmakta, müşteri “daha zor” olmaya başlayınca şirketlerin işi de daha zorlaşmaktadır. Ürünlere ulaşabileceği kanal sayısı artan müşterilerin özgürlükleri artmaktadır (Human Resources, 2001, 59).” Bu ortamda müşteri ile ilişki kurarak onun firmayı seçmesini ve firmayla uzun süre çalışmasını sağlayabilmek başarı için en önemli faktörlerden biri haline gelmektedir. Ayrıca, yeni müşteri bulma maliyetinin mevcut müşterileri elde tutma maliyetlerinden daha yüksek olması (Kotler,1997:47-48), uzun süreli firma müşteri ilişkilerinin sağladığı faydaların ortaya konulması gibi nedenler de mevcut müşterileri daha özellikli bir konuma getirmiştir.

Bunun sonucu olarak pazarlamada dünyanın en önemli başarı ölçütü olan yeni müşteriler bulmak, günümüzde yerini var olan müşterilerle ilişkileri koruyarak geliştirmeye bırakmıştır. Artık pazarlamacıların esas hedefi alışveriş sürecini özel kılaacak uygulamalar geliştirerek müşterilerle olan bağlarını güçlendirmektir. Bu gereksinim, pazarlama ile ilgili yeni teknikler ve yöntemlere ihtiyaç yaratırken, ilişkisel pazarlama bu ihtiyaçları karşılayabilecek yeni bir pazarlama anlayışı olarak öne çıkmıştır.

İlişkisel pazarlama şirketlerin tedarikçileri, müşterileri, çalışanları ve hissedarlarıyla korumak istedikleri normal iyi ilişkiler setinden farklıdır. İlişkisel pazarlama, bir ya da bir çok müşteriyi geleneksel “iyi ilişkiler” düzeyinden “özel ilişkiler”e götürür. Özel ilişkiye girilebilecek yüksek değerli müşteriler ilişkisel pazarlamada “anahtar müşteri” olarak adlandırılırlar.

Bu çalışmada, anahtar müşteri ve yönetimi kavramlarına ilişkin kısaca bilgi verilerek, Türkiye’deki büyük ölçekli işletmelerin anahtar müşteri yönetimi kavramına bakışları ve anahtar müşteri seçiminde önem verdikleri kriterlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1- Anahtar Müşteri Kavramı

Firmanın bütün müşterilerini elde tutmayı amaçlaması gereksiz ve başarıya ulaşmayacak bir çabadır. Etkin bir müşteri ilişkisi stratejisi oluşturmanın temelinde pazar bölümlendirme kavramı yer alır. Firmanın müşterilerini, firmaya olan getirilerine (değerlerine) göre gruplara ayırması ve onları firmadan beklentilerine göre birbirlerinden farklılaştırarak çabalarını en fazla getiriye sağlayan birkaç grup üzerinde yoğunlaştırması daha doğru bir yaklaşımdır. Firmanın pazarlama faaliyetlerinde en kârlı grup ya da gruplara yönelmesi ile elde tutulan müşterilerin firma kârlılığı üzerindeki etkileri daha anlamlı olacaktır.

Geleneksel işletme yönetimi anlayışında, işletmenin gelirlerinin %80’ini ürünlerin %20’sinin sağladığını belirten Pareto yasası (80-20 ilkesi), genel kabul gören ve oldukça sık kullanılan bir kavramdır. 1980’lerle birlikte müşteri merkezlilik, müşteri tatmini gibi kavramların artan önemi işletmeleri, özellikle pazarlamacıları ürünler yerine müşterilerine odaklanma zorunda bırakmıştır (Koch, 1999: 114-120). İşletmelerin gelişen bilişim teknolojilerinin de etkisiyle sahip oldukları karmaşık bilgi sistemleri ve bilgi yönetimi becerileri pareto yasasının müşterilere de uyarlanabilmesinde en önemli yardımcı rolünü üstlenerek, müşterilerin daha yakından izlenmesine olanak tanımıştır.

Aslında geleneksel satış yönetimi yazınında ve uygulamalarında satıcı firmaların müşterilerini genel olarak finansal ve örgütsel büyüklüklerini göz önüne alarak gruplara ayırdığı ve en kârlı gruba “büyük müşteri, temel müşteri (major account, national account, major sales vb.)” gibi isimler verildiği öteden beri bilinen bir uygulamadır (Millman ve Wilson,1995:10). Firmaların gelişen teknoloji ile edindikleri bilgiyi yönetme yetenekleri, rekabet etme potansiyellerini geliştirmede kullanabilecekleri önemli bir avantaj olmuştur. Bu avantajla firmalar, müşterilerini büyüklük dışında bir çok ölçütü daha göz önüne alarak inceleme ve değerlendirme imkanı bulmuşlar, istek ve beklentilerini ve bunları karşılayabilme yollarını, bu çabaların pazardaki konuma, satışlara ve kârlılığa etkilerini farklı modellerle gerçeğe en yakın şekilde öngörebilmişlerdir. Bu yeteneklere rekabetin getirdiği baskı da eklenince, firmalar müşterileri ile olan ilişkilerini yönetme stratejilerini yeniden değerlendirmek zorunda kalmışlardır.

Müşteriler işletme için iki yönden farklılık gösterirler (Kırım, 2001: 163):

- 1- Her müşterinin firma için değeri farklıdır,
- 2- Her müşterinin firmadan beklentileri farklıdır.

Bu nedenle farklılaştırma süreci şu şekilde işlemelidir (Kırım, 2001: 163):

- 1- Müşterileri firmaya sağladıkları “değere” göre sıralamak,
- 2- Onları ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak

Müşterilerin işletmeye sağlayacakları değeri üç kategoride düşünebiliriz. İlki müşterinin bugün sağladığı kâr ve gelecekte sağlayacağı kârın net bugünkü değeri olan “**gerçek değer**”i, ikincisi müşterinin işletmeye sağlayabileceği potansiyel (büyüme potansiyeli) olan “**stratejik değer**” dir. Bu iki değer toplamı ile ulaşılan “**müşteri payı**” kavramı işletmenin müşterinin cebinden aldığı ve alabileceği payı ifade eder. İlişkisel pazarlamanın odaklandığı üçüncü kategori ise, “**yaşam boyu bağlı müşteri değeri** (life time value)” dir. Bu değer, müşterinin işletme ile kurduğu ilişkinin ortalama süresi ile yaptığı ortalama satın alma miktarının çarpılması ile elde edilir (Peppers ve Rogers, 1993:36; Zeithalm ve Bitner, 1996:17; Kırım, 2001:164). Yaşam boyu müşteri değeri kavramının varsayımları, müşterinin ilişkiye girmeye istekli, firmaya yeterli kârı sağlayacak gelire sahip olarak (Barnes,1997:767), ürün ve hizmetten tatmin olduğu ve yaşam boyunca bu ürünü değiştirmeyeceğidir (Grossman; 1998:29).

Müşteri hayat değerinin artırılmasının, kârın artırılması yanında sağladığı diğer faydalar şunlardır (Grönross ve Raval, 1996: 10-21):

- Müşteri elde etmek için katlanılan maliyetlerin uzun ilişki süresi boyunca amorti edilmesi,
- Alıcıların sürekli alışveriş yapması,
- Müşterinin tanınması ile daha az maliyetli hizmet üretme,
- Olumlu referans verecek tatmin olmuş müşteri grubu yaratılması.

Her müşteri için yaşam boyu değeri hesaplandıktan sonra, müşteriler bu değerlere göre kategorize edilir yani farklılaştırılır (Peppers ve Rogers,1995: 50). Peppers vd. (1997) şu kategorileri belirlemişlerdir (Kırım, 2001:164):

En Değerli Müşteriler (Most Valuable Customers): Yaşam boyu değeri en yüksek olan müşterilerdir. İşletmenin esas stratejik amacı bu müşterileri elde tutmak ve müşteri payını arttırmak olmalıdır.

En Büyüyebilecek Müşteriler (Most Growable Customers): Bu grubun yaşam boyu değerleri ilk gruptan daha düşüktür, ancak büyüme potansiyelleri daha yüksektir. Bu grubun daha değerli hale getirilmesi için çalışılmalıdır.

Sıfırın Altındaki Müşteriler (Below Zero Customers): Hiç kârlı olmayacak müşteri grubunu ifade eder. Bu gruptakilerin neredeyse tamamı şu anda kâr getirmediği gibi potansiyel değerleri de sıfırın altındadır. Söz konusu müşteri grubunu değerli hale getirmek için çalışmalar yapılması ya da müşteri portföyünden çıkarılmaları önerilmektedir.

Müşteriler değerlerine göre sınıflandırıldıktan sonra ikinci adım, “ihtiyaçlar”ı dikkate alan sınıflandırmayı yapmaktır. Bu aşamada ilk yapılması gereken müşterinin neye ihtiyacının olduğunun belirlenmesidir. Müşterilerle kurulacak doğrudan ilişki, geçmiş işlemler ve onlardan alınacak geri bildirimler ihtiyaçları belirleme ve onları giderme konusunda çoğu kez yardımcı olur (Peppers; 1999:29). Firmanın müşterisiyle olan ilişkisindeki başarısı ilişki sürecindeki öğrenme yeteneklerine göre belirlenir. “Öğrenen bir ilişki” de firma müşterisinin ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl ve neden değiştiğini sürekli olarak takip ederek bir sonraki adımı belirler.

Müşterileri ihtiyaçlarına göre sınıflarken iki tür ihtiyaca bakılması yararlı olacaktır. Bunların birincisi olan “grup ihtiyaçları”, müşterinin başka bir müşteri kümesiyle çakışan genel ihtiyaçlarıdır. Öncelikle bunların tatmin edilmesi önem taşımaktadır. İkinci grup ise müşterinin “bireysel ihtiyaçları”ndan oluşur. Bireysel pazarlama stratejileri geliştirmek için, bireysel bazdaki ihtiyaçları öğrenmek birinci kuraldır (Kırım, 2001:166).

Yeni bir müşterinin firma için kârlı hale gelebilmesi o müşteriyi elde edebilmek için katlanılan pazarlama, satış, tutundurma vb. maliyetler nedeniyle belli bir süre gerektirir. Yani firma-müşteri ilişkisi ne kadar uzun sürerse, firmanın elde edeceği getiri (gelir) de o kadar yüksek olur. Ayrıca uzun süreli müşterilerin fiyat esneklikleri daha düşüktür. Dü-

zenli talep ve siparişlerde bulundukları için onlarla çalışmanın maliyeti de daha düşüktür. Mevcut müşterilerle iş ilişkisini sürdürmenin sağlayacağı kârlar aslında tahmin edilenin çok üzerindedir.

İlişkisel pazarlamanın genel olarak vurguladığı “mevcut müşterileri elde tutmanın önemi” varsayımı, yukarıda da belirtilen firmaların uzun dönem odaklı yaklaşımlarının kârlılık ve istikrar üzerine olumlu etkileri gibi faktörler, önemli müşterilerle ilişkilerin yönetilmesinde gereksinim duyulan zemini Anahtar Müşterilerin Yönetimi (AMY) (Key Account Management-KAM) firmalara sağlamıştır.

İlişkisel pazarlama yazınında önemli müşteri kavramını karşılayan kavram “anahtar müşteri” dir. Millman ve Wilson (1995:9) tarafından yapılan ve genel kabul gören tanıma göre, anahtar müşteri “satıcı firma için stratejik önem taşıyan müşteri grubu” dur.

İngiliz Satış Kalifikasyon Kurulu (Sales Qualification Board) (1995) buradan hareketle AMY kavramını şöyle tanımlamıştır; “Firmanın amaçlarına ulaşmasına şu anda ya da gelecekte anlamlı katkılar yapabilecek olan bir grup seçilmiş müşteri ile etkin bir iş ilişkisi kurmayı ve sürdürmeyi amaçlayan bir yönetim sürecidir (Gök, 2001:48).” Blythe (2002: 628)’e göre ise; AMY stratejik olarak önemli bir müşteri ile ilişki kurmak ya da geliştirmek için yapılması planlanan tüm aktiviteleri kapsar.

Anahtar müşteri ilişkisinde, genellikle geleneksel satış yönetiminin içeriğinden daha geniş bir odak söz konusudur. Geleneksel satış yönetimi kârlılığın artırılması amacı üzerinde yoğunlaşırken; AMY daha yakın ilişkiler, daha düşük toplam maliyet, satıcının satış ve servis maliyetlerinin (Kalwani ve Narayandas,1995) ve alıcının elde etme ve işlem maliyetlerinin düşürülmesi gibi çok yönlü amaçları içermektedir. Ayrıca belirsizliğin ve/veya bağımlılığın yönetilmesi ile sektörde kontrol sağlayabilmek gibi yararları da bulunmaktadır. Bu amaçların yerine getirilmesi için (Cannon ve Narayandas, 2000: 410);

a- Partnerlerin (anahtar müşterilerin) Seçilmesi (ölçütlerin belirlenmesi),

b- İlişkinin başarısının değerlendirilmesi,

c- Devam eden anahtar müşteri yönetimi programlarının yönetilmesi gerekmektedir.

Anahtar müşteri ilişkileri tipik olarak, uzun süreli, yüksek miktarda karşılıklı bağımlılık içeren ve iki tarafın da yüksek düzeylerde talep taahhüdünün olduğu ilişkilerdir (Cannon ve Narayandas, 2000: 410).

İlişkisel pazarlama felsefesinin temelinde mevcut müşterilerin korunmasının uzun dönemli kârlılık için bir zorunluluk olduğu görüşü yer alır. Müşterilerle iletişim içinde bulunarak müşterilerin elde tutulması, pazarda rekabet avantajı kazanmak ve bu avantajı korumak çok önemlidir (Abrott ve Russel; 1999:5). Hangi müşterilerin elde tutulacağı yani “anahtar müşteri” olabilecek müşterilerin seçimi AMY’nin başarısında en kritik noktadır.

2- Anahtar Müşterilerin Seçilmesi

Anahtar müşterinin tanımlanması ve seçilmesi süreci hakkında pek çok araştırma yapılmış, bir çok faktör tartışılmıştır. Boles vd. (1999:267-268) bir müşterinin anahtar müşteri olma ve anahtar müşteri statüsünden çıkarılma ölçütleri içeren bir kontrol listesi geliştirmişlerdir. Buna göre anahtar müşteri olması düşünülen firma ile ilgili faktörler sırasıyla:

A- Müşterinin mevcut büyüklüğü ile ilgili bazı konular

- (1) Müşteri için sağlanacak anahtar müşteri hizmeti tipinin gerektirdiği hacim,
- (2) Kabul edilebilir kâr marjları,
- (3) Teslim ve hizmet gereklilikleri,

B- Firmanın içsel problemleri anahtar müşteri programı oluşturulurken öncelikle dikkate alınması gereken bir diğer anahtar alandır. Aşağıdaki konuları içerir ama onlarla sınırlı değildir.

- (1) Varolan dağıtım kanalındaki çatışmalar,
- (2) Müşteriye hizmet sunmak için gereken kaynakların kalitesinin ve miktarının uygunluğu,
- (3) Anahtar müşteriye satışların kredilendirilmesi,
- (4) Satış fonksiyonunu kimin kontrol edeceği, (anahtar müşteri yöneticisi mi, her zamanki satış gücü mü?),

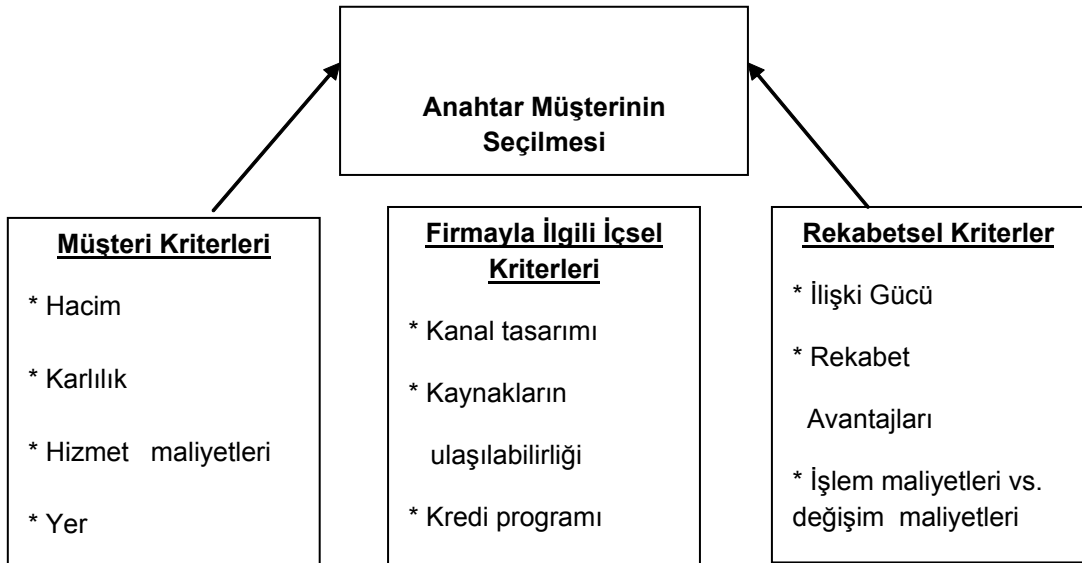
C- Pazarlama ve örgütlenme konularında sadece güncel-gerçek satış ve pazarlama alanı ile ilgili soruların ötesinde bu özel yapılanmadan doğabilecek alanları içerir.

- (1) Örgütte anahtar müşteri programının pozisyonu ne olacak?
- (2) Geçerli satış aktiviteleri dağıtılacak mı?
- (3) Teknik ve ürün ile ilgili bilgiler sunulabilir mi?
- (4) Örgütteki olası çatışmalar anahtar müşteri programından dolayı ortaya çıkabilir mi?
- (5) Bir müşterinin anahtar müşteri olabilmesi sü-

recinde yaşanacak coğrafi ve lojistik sorunlar nelerdir?

Ek olarak anahtar müşteri programının yönetilmesinde ve yaratılmasında ilişkisel pazarlama, rekabet avantajları, işlem ve değişim maliyetleri arasındaki denge gibi bir çok rekabetçi faktör rol oynar. Boles ve çalışma arkadaşlarının anahtar müşteri seçim kriterleri ile ilgili olarak geliştirdikleri model Şekil 1’de görülmektedir. Anahtar müşteri seçim ölçütleri olarak literatürde genel kabul gören ve uygulamada da sıkça kullanılan, müşteri büyüklüğü ile ilgili boyutlar, tedarikçinin kendisi ile ilgili boyutlar ve rekabetsel durum modelde incelenen boyutlardır.

Şekil 1: Anahtar Müşterinin Seçilme Ölçütleri



Kaynak: BOLES, James; JOHNSTON, Wesley; GARDNER, Alston; (1999), "The Selection and Organization of National Accounts: a North American Perspective", *Journal of Business*, vol. 14, no:4. s. 268

Anahtar müşterilerle kurulan ilişkiler, pazarlama, reklam, hizmetler gibi bir çok fonksiyonel alanı kapsayan özel anlaşmalarla oluşturulur (Boles vd., 1999:266). Bir çok AMY programında kilit rol yatırımlarıdır. İlişki geliştirmede içinde bulunulan evre ve müşterinin çekiciliği yatırım stratejisini etkilemektedir. AMY sürecindeki tarafların ilişki yaşam evreleri ilerledikçe taraflar arasındaki yakınlığı artırır. Bu durum adaptasyon yatırımları için cesaretlendirici olurken karşılıklı bağımlılığı da derinleştirir (Cannon ve Narayandas; 2000:413).

3- Anahtar Müşterilerin Yaşam Evreleri

Anahtar müşteri yönetimi sürecini en az kriterlerin belirlenmesi kadar etkileyen bir başka boyut ilişkinin evresidir. Bir süreç olarak AMY'yi inceleyen Millman ve Wilson firmalar arasındaki ilişkinin

başlaması, geliştirilmesi ve bitişini incelemek için bir araç olarak "İlişkisel Yaşam Evresi" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Araştırmacıların bu modeli, firmaların anahtar müşteri statüsünde bulundukları ilişki aşamasını ve bu aşamada uygulanabilecek strateji önerilerini içerir.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi Ön-AMY aşamasında, firmalar arasında ilişki yoktur, fakat firmanın anahtar müşteri statüsü kazanabilmek için potansiyeli olduğuna karar verilir. Erken-AMY aşamasında tedarikçi firma müşteriye yoğunlaşarak tercih edilen tedarikçi statüsünü geliştirebilir. Orta -AMY aşamasında, ortaklık kurulmasından önce tercih edilen tedarikçi pozisyonu güçlendirilir. Ortak-AMY aşamasında firmalar ortaklık ruhunu geliştirerek ortak bir kültür ve müşteri tedarikçi bağı geliştirirler. Dış kaynak ihtiyaçlarının

giderildiği temel birim haline gelirler. Sinerjistik-AMY’de ise, firmalar ortak değer yaratılmasına odaklanarak sürekli gelişme sürecine girerler. Bu

aşamada firmalar ödülleri (edinimleri) paylaşarak yarı entegre hale gelirler. Son aşama olan Ayrılmış-AMY’de ise firmalar işbirliklerini bitirirler.

Tablo 1: Anahtar Müşterinin Yaşam Evreleri

Gelişme Aşaması	Amaçlar	Stratejiler
Ön-AMY	Stratejik müşteri tanımının belirlenmesi	Anahtar bağlantıların ve karar verme birimlerinin tanımlanması. Ürün ihtiyacının saptanması
Erken-AMY	Müşteriye yoğunlaşılması, işlem hacminin artırılması, tercih edilen tedarikçi pozisyonunun kazanılması	Sosyal ağı inşa edilmesi. Süreç- ilişkili problemlerin tanımlanması ve maliyet etkin çözümlerin elde edilmesi için istekliliğin sağlanması
Orta- AMY	Ortaklığın kurulması, tercih edilen tedarikçi statüsünün güçlendirilmesi	Ürün ilişkili konulara odaklanmak ve süreç-ilşkili çözümlerin uygulanmasının yönetimi. Örgütlerarası takımlar oluşturulması. Ortak sistemlerinin kurulması. Merkeziyetçi olmayan yönetim görevlerinin yerine getirilmesi
Ortak-AMY	Ortaklık ruhunun geliştirilmesi, ortak kültür oluşturulması	Süreçlerin bütünleşmesi, ortak problem çözmenin yaygınlaşması. Ortak değer yaratan ve maliyet düşüren fırsatlara odaklanılması. Müşteriye ilişkin anahtar stratejik konuların tanımlanması.
Sinerjistik-AMY	Sürekli gelişme, ödüllerin paylaşılması	Ortak değer yaratılmasına odaklanılması, yarı özerk proje takımlarının kurulması, stratejik uyumun geliştirilmesi
Ayrılmış-AMY	Ayrılma	Geri çekilme

Kaynak: MILLMAN, Tony, WILSON, Kevin; (1995), “From Key Account Selling to Key Account Management”, *Journal of Marketing Practice*, vol.1, no: 1. s. 12-14;

İlişki pazarlaması müşterileri elde tutmak için çaba harcarken, madalyonun diğer yüzü olan müşteri kayıplarının nedenleri ve nasıl önleneceği konusuyla da ilgilenmektedir. Özellikle de firmanın ilişki kurmak, geliştirmek ve sürdürmek için önemli yatırımlara katlandığı anahtar müşterilerin kaybedilmesi işletmeler için ciddi sonuçlar doğurabilir. Bunun önlenmesi mümkün olmasa bile, müşterinin neden kaybedildiğinin belirlenmesi

daha sonraki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için önemli ipuçları sağlayacaktır. İşletmelerin genel olarak neden müşteri kaybettikleri ile ilgili yapılan bir araştırmada en büyük etkenin “satıcının müşteriye olan ilgisizliği” olduğu saptanmıştır (Edvardsson vd.,1994:129). Tablo 2’de de görüldüğü gibi bunu müşterinin tatminsizliği izlerken en sondaki faktör ise, müşterinin hayatını kaybetmesi olarak belirlenmiştir.

Tablo 2: Müşteri Kaybetme Nedenleri

Müşteri Kaybetme Nedenleri	Oranı
Satıcının müşteriye olan ilgisizliği	% 68
Müşteri şikayetlerinin giderilmesinde yaşanan tatminsizlik	% 14
Müşterinin daha düşük fiyat veren başka bir firmaya geçmesi	% 9
Müşterinin rakip firmaya geçmesi	% 5
Müşterinin başka bir yere taşınması	% 3
Müşterinin hayatını kaybetmesi	% 1

Kaynak: EDVARDSSON, Bo – THOMASSON, Bertil – QVRETVEIT, John. (1994) *Quality of Service Making It Really Work*, Mc Graw-Hill. s.129

Anton'a göre (1996:7) ise, müşteri kaybetme nedenleri; sırasıyla müşteri hizmetlerindeki eksiklikler (%75), üründen memnun olmama (%13) ve diğer faktörler (%12) olarak belirtilmiştir. Bu araştırmaların ortaya koyduğu sonuç, firmaların müşteri kaybetme nedenlerinin önemli bir kısmının firmanın kendisinden kaynaklandığıdır.

Müşteri kayıplarını azaltabilmek için, işletmede herkesin, müşterinin işletme açısından önemini, müşteri hatalarının en aza indirilmesinin işletmeye sağlayacağı faydaları bilmesi ve bir bütün olarak hareket edilmesi son derece önem taşımaktadır (Reicheld ve Sasser, 1990: 110). "İşletmelerin, özellikle satış elemanlarına yönelik uygulayacağı eğitim programları, satış elemanlarının müşterinin önemini kavrama ve bu yönde müşteriye nasıl davranılması gerektiği konusunda gerekli bilgiler sağlayabilecektir (Güreş, 2004:56)."

AMY'nin satıcılar için yaratabileceği faydalar, müşterilerle daha iyi ilişkiler, kâr marjlarının artması, daha sağlam bir müşteri tabanı oluşturulması iken, alıcılar için daha az çaba ve maliyetle doğru mallara ulaşmak, satın alma önceliği kazanmak, daha kısa sürede tedarik, miktar indirimleri, kişiselleştirme ve değer eklenmiş hizmetler olarak görülmektedir. Anahtar müşteri ilişkisinden elde edilebilecek en önemli avantajlardan birisi, alıcı-satıcı ilişkisinden ayrılmanın karşı taraf için zorlaşmasıdır. İlişki kurulma sürecinde iyileştirilen iletişim süreci, hizmet sunumu esnasında daha az hata yapılmasını sağlar. Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması daha iyi hizmet sunulmasını sağlar (Boles vd., 1999:265-6-7).

Pells (1999:8) anahtar müşteri grubunun, satıcı firmaya yeni teknolojiler ve kalite sistemleri, know-how, ürün geliştirme gibi bir çok alanda destek vererek gelişme sürecine yardımcı olduklarını belirtmiştir. Blythe (2002:628) ise anahtar müşterilerin yeni pazarlara açılmak, büyük miktarlarda iş yapabilmek için fırsatlar yaratabileceklerini belirtmiştir.

AMY sürecinde anahtar müşteri yöneticisinin rolü, görevleri ve nitelikleri firmadan firmaya ve müşteriden müşteriye değişiklik gösterebilir. Shipley ve Palmer (1997), anahtar müşteri yöneticisinin en önemli sorumluluğunu kendi firması ve müşteri firma arasında uyumlu ve karşılıklı fayda bölüşümüne dayanan bir iş ilişkisi oluşturmak ve devam

ettirmek olarak tanımlamışlardır. Söz konusu iş ilişkisi "ortaklık" derecesine doğru evrimleşip geliştikçe, anahtar müşteri yöneticisi her iki firmadan bir çok kişi ve departman arasındaki ilişkileri yönetmek ve eşgüdümlemek şeklinde önemli ve karmaşık görevler üstlenir. Bu sebeple, sorunlara farklı açılardan bakabilecek, olaylardaki teknik, ticari ve sosyal bileşenleri çözümleyebilecek donanımına sahip olmalıdır (Gök, 2001: 50). Bir anahtar müşteri yöneticisinin ilişkiler, koordinasyon ve teknik konularda yetenekleri olması gerekmektedir.

Anahtar müşteri kavramı ve yönetimi programları, potansiyel yararlarına rağmen akademik dünyada ve iş çevrelerinde hala tartışılmaya devam eden bir konudur. "Ancak özellikle endüstriyel pazarlarda hakim olan strateji olarak, daha önemli müşterilerle ilişkilerin yönetilmesinde kullanılmaya devam edecek gibi görülmektedir (Cannon ve Narayandas, 2000:426)". Bu bağlamda araştırmanın amacı büyük ölçekli Türk işletmelerinin AMY uygulama durumunu ve anahtar müşteri seçim kriterlerini belirlemektir ve bunların sektörler arası farklılaşmasını ortaya koymaktır.

4- Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinin Anahtar Müşteri Yönetimi(AMY) Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama

a- Araştırmanın Metodolojisi

Amaç ve Önem: Özellikle yurt dışında birçok ülkede ve sektörde başarılı AMY uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Ancak, Türkiye'de AMY uygulamaları hakkında – en azından kamuya açıklanan- bilgi yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, çalışmadan elde edilen sonuçların bu konuda çalışan uygulamacı ve akademisyenlerin çalışmalarına yön gösterici olması hedeflenmiştir. Dünya da olduğu gibi ülkemizde de işletmelerin bütün müşterilerini aynı değerde görmedikleri ve bazılarını diğerlerinden ayırarak ilişki kurulmaya değer buldukları varsayımıyla yola çıkılmıştır.

Yöntem ve Teknik: Çalışma betimleyici bir araştırma olarak survey yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. Türkiye'deki uygulamaları belirlemek amacıyla katılımcılara anahtar müşteri seçimi kriterleri ve AMY sürecini uygulama durumları ile ilgili sıralama soruları ve açık uçlu sorular sorulmuştur.

Soru formu 15 adet sorudan oluşmaktadır. Soruların oluşturulmasında yazın taraması yapılmıştır.

Kısıtlar: Başarılı AMY uygulamalarının en önemli faydası, müşteri sadâkati, müşteri tatmini, uzun süreli iş ilişkilerinin yarattığı maliyet avantajları vb. alanlarda beklenmektedir. Ancak, bu alanların ölçülmesinin güçlüğü, düzenli ölçümlerin yapılmaması ve ölçüm yapılan sektörlerde ise bunların “şirket sırrı” olarak görülüp paylaşılmak istenmemesi ve katılım sayısının sınırlı olması en ciddi kısıtlar olarak ortaya çıkmıştır.

Ana Kütle ve Örneklem: Araştırmanın hedef kitlesi “Türkiye’de faaliyet gösteren başarılı ve büyük ölçekli işletmeler” olarak belirlenmiştir. Ör-

neklem, Capital Dergisi’nin her yıl ciddi bir araştırmaya ve nesnel verilere dayanarak oluşturduğu “İlk 500 Listesi” olarak belirlenmiştir. Listede ilk 500 içinde yer alan işletmelerden 18 tanesinin adının açıklanmasını istememesi nedeniyle isimleri ve adresleri yayınlanan 482 işletme araştırmanın ana kitlesini oluşturmaktadır.

b- Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Örneklemde yer alan 482 işletmeye soru formları posta yolu ile gönderilmiştir. 96 işletme yanıt vermiş, Geri Dönüş Oranı %19, 51 olarak gerçekleşmiştir. Bu işletmelerin sektörlere göre dağılımı ve sektörlere göre dönüş oranları, Tablo 3’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3: Örneklem ve Ankete Yanıt Veren İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı ve Sektörlerin Yanıtlama Oranları

Sektör	Frekans	Yüzde	Yanıtlanma Frekans	Yanıtlanma Yüzde	Sektör Bazında Yanıtlanma Yüzdesi
Ağaç-Orman (1)	17	3,45	4	4,2	23,53
Ambalaj (2)	11	2,23	6	6,3	54,54
Basın	2	0,406	-	-	-
Bilişim (3)	29	5,89	3	3,1	10,34
Alkollü İçecek	3	0,609	-	-	-
Cam-Seramik (4)	10	2,03	5	5,2	50,00
Çimento (5)	20	4,06	4	4,2	20,00
Demir-Çelik (6)	22	4,47	3	3,1	13,63
Elektrik-Elektronik (7)	24	4,87	4	4,2	16,66
Enerji-Petrol (8)	14	2,85	1	1,0	7,14
Gıda (9)	83	16,86	12	12,5	14,46
İnşaat-İnşaat Malzemeleri	8	1,63	-	-	-
İlaç-Kimya (10)	36	7,32	8	8,3	22,22
Kuyum	2	0,406	-	-	-
Lastik	3	0,609	-	-	-
Madencilik (11)	7	1,42	4	4,2	57,14
Makine (12)	13	2,64	3	3,1	23,07
Metal(13)	13	2,64	3	3,1	23,07
Otomotiv (14)	44	8,97	9	9,4	20,45
Plastik (15)	10	2,03	2	2,1	20,00
Tekstil (16)	81	16,46	23	24	28,40
Perakende (17)	9	1,84	2	2,1	22,22
Tütün	4	0,813	-	-	-
Diğer	27	5,46	-	-	-
Toplam	492	100.00	96	100,0	19,51

Bu oranlara göre ağaç-orman, ambalaj, cam-seramik, çimento, elektrik-elektronik, ilaç-kimya, madencilik, makine, metal, otomotiv, plastik, tekstil ve perakende sektörlerindeki geri dönüş oranlarının toplam içindeki oranlarından daha fazla olmaları sebebiyle sektörler bazında yorum yapmak için yeterli miktarda olduğu görülmektedir.

Firmaların müşterilerini sınıflandırmanın gerekli olduğu ifadesine verdikleri yanıtlar ile müşterilerini sınıflandırma durumlarının karşılaştırılmasına

dair tablo aşağıda görülmektedir. Buna göre, “başarılı iş ilişkileri geliştirmek için müşterileri bazı ölçütlere göre sınıflandırmak gerekir”. Bu ifadeye kesinlikle katılmayan tek firma müşterilerini kategorize etmediğini de belirtmiştir. Katılmayan dört firmadan üçü müşterilerini sınıflandırırken birisi sınıflandırmadığını belirtmiştir. Fikri olmayan 7 firmada sınıflandırma yapmaktadır. ”Müşterileri sınıflandırmak gerekir” ifadesine katıldıklarını belirten 59 firmadan 4’ü bu şekilde bir sınıflandırma yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4: Firmaların Müşterilerini Sınıflandırmanın Gerekli Olduğu İfadesine Verdikleri Yanıtlar ile Müşterilerini Sınıflandırma Durumlarının Karşılaştırılması

Başarılı iş ilişkileri geliştirmek için müşterileri bazı ölçütlere göre sınıflandırmak gerekir	Müşterilerimizi bazı ölçütlere göre sınıflandırıyoruz		Toplam
	Evet	Hayır	
Kesinlikle katılmıyorum	-	1	1
Katılmıyorum	3	1	4
Fikrim yok	7	-	7
Katılıyorum	55	4	59
Kesinlikle katılıyorum	24	1	25
Toplam	89	7	96

Firmaların Anahtar Müşteri Seçimi Ölçütlerinin Değerlendirilmesi

Firmaların uygulamada müşterilerini sınıflandırma durumları, sınıflandırmak için hangi ölçütleri

dikkate aldıkları, bunlar arasından anahtar müşteri belirleme durumları ve anahtar müşteri seçiminde önem verdikleri ölçütleri belirlemek için yapılan analizler aşağıda incelenmektedir.

Tablo 5:Firmaların Müşterilerini Sınıflandırma ve Anahtar Müşteri Olarak Tanımlama Konularındaki Durumu

Sektörler	Müşterilerimizi bazı ölçütlere göre sınıflandırıyoruz.		Bu müşterilerin bir kısmını anahtar müşteri olarak tanımlayabiliriz.	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Ağaç-Orman (1)	4	-	4	-
Ambalaj (2)	6	-	6	-
Bilişim (3)	3	-	3	-
Cam-Seramik (4)	5	-	5	-
Çimento (5)	4	-	4	-
Demir-Çelik (6)	3	-	3	-
Elektrik-Elektronik (7)	3	1	4	-
Enerji-Petrol (8)	1	-	1	-
Gıda (9)	10	2	10	2
İlaç-Kimya (10)	7	1	7	1
Madencilik (11)	4	-	4	-
Makine (12)	3	-	3	-
Metal(13)	3	-	3	-
Otomotiv (14)	8	1	9	-
Plastik (15)	2	-	2	-
Tekstil (16)	21	2	23	-
Perakende (17)	2	-	2	-
Toplam	89	7	93	3

Tablo 5’de görüldüğü gibi elektrik - elektronik, gıda, ilaç-kimya, otomotiv ve tekstil sektörleri dışında kalan sektörlerdeki tüm katılımcılar müşterilerini bazı ölçütlere göre sınıflandırdıklarını ifade etmişlerdir. Tüm katılımcıların cevap verdikleri bu ifadede, katılımcıların % 92,71’i (89 katılımcı) müşterilerini sınıflandırdıklarını, % 7,29’u (7 katılımcı) müşterilerini sınıflandırmadıklarını belirtmiştir. Müşterilerini anahtar müşteri olarak sınıflandıran işletmelerin oranı % 96,85 (93 katılımcı) olurken, böyle bir ayrıma gitmeyen işletmelerin oranı yalnızca % 3,15 (3 katılımcı) olmuştur. Bu işletmeler gıda ve ilaç-kimya sektörlerinde yer almaktadırlar.

Firmaların anahtar müşteri seçimi ölçütlerine verdikleri önemin belirlenmesine yönelik olarak soru-

lan ifadelerin analizi sonucunda firmaların en çok karşılıklı olarak duyulan güvene önem verdikleri ortaya çıkmıştır (AO = 3,82). Anahtar müşterilerle olan ilişkilerin güvene dayanması ilişkisel pazarlama ile ilgili kuramla da örtüşmektedir. İkinci sırada ise ciro devamlılığı yer almaktadır (AO = 3,92). Bu kavramda tek seferlik ilişkilerden uzun dönem yönelimine işaret etmektedir. Ortalamalar bazında üçüncü sırada yer alan ciro performansı, tek değerlendirilmeler bazında en çok 1. sırada değerlendirilen ölçüt (24 kez) olmuştur (AO = 4,15). Uzun süredir devam eden iş ilişkisi ise dördüncü sırada yer almıştır (AO=4,27). Frekans analizine göre ikinci sırada karşılıklı olarak duyulan güven (22 kez) gelmektedir. Sonuçlar toplu bir şekilde Tablo 5’deki anahtar müşteri seçimi ölçütlerinde görülmektedir.

Tablo 6: Anahtar Müşteri Seçim Kriterleri

Anahtar Müşteri Seçim Kriterleri	Önem Sırasına Göre Frekansları 1= en önemli , 9= en önemsiz									Ağırlıklı Ortalama	Kriterlerin Sıralaması
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Ciro performansı	24	10	10	4	3	12	10	7	6	4,15	3
Ciro potansiyeli	6	13	12	6	11	6	11	11	4	4,8	5
Ciro devamlılığı	9	17	16	14	8	8	4	6	2	3,92	2
Uzun süredir devam eden iş ilişkisi	8	13	13	16	10	7	7	5	4	4,27	4
Uzun süre devam etmesi düşünülen iş ilişkisi	13	9	6	11	2	12	9	9	12	5,04	6
Uygun ödeme/ vade koşulları	2	2	6	7	16	11	13	10	14	6,11	9
Uygun fiyat koşulları	2	4	5	14	12	9	9	16	10	5,88	8
Karşılıklı olarak duyulan güven	22	9	14	5	10	6	8	8	1	3,82	1
Yapılan işbirliği Düzeyi	5	10	8	8	7	8	8	8	17	5,53	7
TOPLAM	91	87	90	85	79	79	79	80	70	-	-

Tablo 7’de görüldüğü üzere, ciro performansı, ağaç- orman, ambalaj, demir çelik, gıda, ilaç- kimya (ciro devamlılığı ile beraber), makine, metal (ciro devamlılığı ile beraber) sektörlerinde en çok önem verilen ölçüt olmuştur. Uzun süredir devam eden iş ilişkisi yalnızca bilişim sektöründe, uzun süre devam etmesi planlanan iş ilişkisi ise yalnızca

elektrik/ elektronik sektörlerinde en önemli görül- müştür. Ciro potansiyeli demir- çelik ve perakende sektörlerinde, ciro devamlılığı enerji- petrol sektöründe, karşılıklı olarak duyulan güven ise otomotiv, plastik ve tekstil sektörlerinde en önemli olarak görülmektedir.

Tablo 7: Sektörler Bazında En Çok ve En Az Önem Verilen Anahtar Müşteri Seçimi Kriterleri

Sektör	En çok önem verilen	En az önem verilen
Ağaç-Orman (1)	Ciro performansı (AO= 2,67)	İşbirliği (AO= 7,67)
Ambalaj (2)	Ciro performansı (AO= 2,67)	İşbirliği (AO= 6,60)
Bilişim (3)	Uzun süredir devam eden iş ilişkisi (AO= 2,50)	İşbirliği (AO= 7,00)
Cam-Seramik (4)	Ciro devamlılığı (AO= 2,75)	Uygun ödeme koşulları(AO= 7,00)
Çimento (5)	Ciro devamlılığı (AO= 2,75)	Ciro performansı(AO= 6,00)
Demir-Çelik (6)	Ciro potansiyeli (AO= 2,33)	Karşılıklı olarak duyulan güven (AO= 8,50)
Elektrik-Elektronik (7)	Uzun süre devam etmesi planlanan iş ilişkisi (AO= 3,50)	İşbirliği (AO= 7,75)
Enerji-Petrol (8)	Ciro devamlılığı (AO= 1,00)	Uygun ödeme koşulları(AO= 9,00)
Gıda (9)	Ciro performansı (AO= 3,11)	Uzun süre devam etmesi planlanan iş ilişkisi (AO= 6,50)
İlaç-Kimya (10)	Ciro performansı (AO= 3,29)	Uygun ödeme koşulları (AO= 6,14)
Madencilik (11)	Ciro performansı /devamlılığı (AO= 2,75)	Uygun ödeme / fiyat koşulları (AO= 6,75)
Makine (12)	Ciro performansı (AO= 2,67)	Uygun ödeme / fiyat koşulları (AO= 7,00)
Metal(13)	Ciro performansı /devamlılığı (AO= 3,00)	Uygun fiyat koşulları (AO= 6,67)
Otomotiv (14)	Karşılıklı olarak duyulan güven (AO= 2,86)	Uygun fiyat koşulları (AO= 6,00)
Plastik (15)	Karşılıklı olarak duyulan güven (AO= 1,00)	Ciro potansiyeli (AO= 8,00)
Tekstil (16)	Karşılıklı olarak duyulan güven (AO= 2,67)	Uygun ödeme koşulları (AO= 6,25)
Perakende (17)	Ciro potansiyeli (AO= 1,50)	Uzun süre devam etmesi planlanan/ devam eden iş ilişkisi (AO= 8,50)

Ağaç-orman, ambalaj, bilişim, elektrik-elektronik sektörlerinde işbirliği en az önem verilen faktör olmuştur. Cam-seramik, enerji- petrol, tekstil sektörlerinde uygun ödeme koşulları tek başına, madencilik ve makine sektörlerinde uygun fiyat koşulları ile birlikte en az önem verilen faktörler olmuştur. Uygun fiyat koşulları metal ve otomotiv sektörlerinde en az önem verilen faktör olarak belirlenmiştir. Ciro performansı çimento, karşılıklı olarak duyulan güven demir/çelik sektöründe, ciro potansiyeli plastik sektöründe en az önem verilen ölçüt olmuştur.

İşletmelerin müşterilerini sınıflandırmak için kullandıkları değişkenlerin sektörler bazındaki dağılımı Tablo 8’de görülmektedir. Firmaların %70,21’i (66 adet) müşterilerini ciro miktarlarına göre sınıflandırdıklarını ifade ederken, % 29,79’u (28 adet) ciro miktarına göre bir ayırım yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Beraber çalışma süresine göre bir ayırma giden firmaların %48,96’sı (47 adet) bu ölçütü kullandıklarını ifade etmişlerdir. %51,04’ü ise bu ölçüte göre bir ayırım yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8: İşletmelerin Müşterilerini Sınıflandırmak İçin Kullandıkları Değişkenlerin Sektörler Bazında Dağılımı

Sektörler	Ciro miktarı		Beraber çalışma süresi		Ödeme koşulları		Fiyat politikaları		İşbirliği düzeyi		Güven düzeyi		Ciro potansiyeli	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Ağaç-Orman (1)	4	-	2	2	3	1	1	3	3	1	3	1	4	-
Ambalaj (2)	4	2	3	3	6		5	1	2	4	2	4	4	2
Bilişim (3)	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	-
Cam-Seramik (4)	5	-	4	1	4	1	3	2	4	1	5	-	4	1
Çimento (5)		3		4	2	2	2	2		4	1	3	2	2
Demir-Çelik (6)	1	2	1	2	1	2	-	3	1	2	1	2		3
Elektrik-Elektronik (7)	-	4	2	2	1	3	-	4	3	1	2	2	3	1
Enerji-Petrol (8)	1	-	1	-	-	1	-	1	1	-	-	1	-	1
Gıda (9)	7	5	3	9	7	5	6	6	5	7	6	6	7	5
İlaç-Kimya (10)	5	3	3	5	4	4	2	5	6	2	5	3	6	2
Madencilik (11)	4	-	3	1	4	-	3	1	1	3	1	3	4	-
Makine (12)	3	-	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
Metal(13)	3	-	3		3	-	2		2	1	2	1	2	1
Otomotiv (14)	7	2	6	3	8	1	5	4	6	3	8	1	7	2
Plastik (15)	2	-	1	1	1	1	1	1	2		2		2	-
Tekstil (16)	16	6	10	13	16	7	13	10	18	5	15	8	17	6
Perakende (17)	2	-	1	1	2	-	2	-	-	2	1	1	2	-
Toplam	66	28	47	49	65	31	48	46	57	39	57	39	69	27

Karşılıklı ödeme koşullarına göre yapılan sınıflandırmaya göre firmaların % 67,71'i (65 adet firma) iş yaptığı firmalar arasında bu ölçüte göre bir sınıflandırma yapmaktadır. % 32,29'u (31 adet) ise bu ölçütü kullanmadıklarını ifade etmişlerdir.

Fiyat politikaları ise işletmelerin %51,06 (48 adet)'sı tarafından iş ilişkilerinde kullanılan bir ölçütken, %48,94 (46 adet)'sı tarafından kullanılmamaktadır.

İş ortağı ile yapılan işbirliği düzeyi ise katılımcıların %59,37'si (57 adet) tarafından bir sınıflandırma ölçütü olarak kullanılırken, %40,63'ü (39 adet) tarafından kullanılmamaktadır. Aynı oranlar bir sonraki ölçüt olan karşılıklı güven düzeyi içinde geçerlidir. Araştırılan son ölçüt olan ciro potansiyeli için oranlar % 71,88 (69 adet) evet ve % 28,12 (27 adet) hayır olmuştur.

Bu sonuçlar firmaların rekabetçi pazarlarda ilişkilerin önemini anlayarak, müşterilerini koruma yönünde bir pazarlama anlayışına sahip oldukları

nı göstermektedir. İlişki kurdukları firmaları belli kriterlere göre sınıflandırarak, her müşteriyle ait olduğu gruba yönelik bir ilişki düzeyinde iş yapmanın günümüz koşullarında sağladığı rekabet avantajı, Türk işletmeleri için de pazarlama anlayışlarını şekillendiren bir unsur haline gelmiştir.

İşletmelerin müşterilerini sınıflandırma ve anahtar müşteri olarak tanımlama durumlarını belirlemek için sorulan soruların analizi sonucu cevap veren işletmelerin yaklaşık %97'sinin müşterilerini sınıflandırdığı ve bu müşterilerin bir kısmını anahtar müşteri olarak adlandırdığı görülmektedir. Başarılı ilişkisel pazarlamanın en önemli unsuru olan doğru partnerin seçimi, hemen hemen her sektörde müşteri sınıflandırma ve bunların bir kısmını anahtar müşteri olarak tanımlama çabaları ile gerçekleştirilmektedir. Bu durum, firmaların kendileri için önemli olan müşterilerle daha uzun süreli iş ilişkileri geliştirmek için pazarlama çabalarını düzenlediklerini göstermektedir. Ayrıca, bu durum Türk kültüründe öteden beri uygulanan ticari örf ve adetlerde, uzun süreli, sıcak ve yakın ilişkilerle tanımlanabilecek iş yapma modellerine uyum

göstermektedir. Bu durum, araştırmancın, firmaların “modern anlamda AMY süreci uyguladıklarını” ifade etmeseler de bir yönüyle müşterilerinin hepsini aynı değerle görmedikleri ve kendilerine has bazı ölçütlere göre bazılarının onlar için daha değerli olduğunu düşündükleri varsayımıyla da uyum göstermektedir.

İşletmelerin müşterilerini sınıflandırmada kullandıkları ölçütlerin belirlenmesine yönelik olarak sorulan soruların analizi sonucu firmaların en çok ciro potansiyeli ve ciro miktarını müşteri sınıflama ölçütü olarak kullandıkları belirlenmiştir. Karşılıklı ödeme koşulları ve yapılan işbirliği düzeyi bu ölçütleri izlemektedir. Fiyat politikası ve beraber çalışma süresi ise daha sonra gelmektedir. Bu durum genel olarak yazınla da uyum göstermektedir

İşletmelerin anahtar müşteri seçimi ölçütlerine yönelik bulgular incelendiğinde, katılımcı işletmelerin tamamının anahtar müşterilerle ilişkilere dair ifadelerin yer aldığı kısmını cevaplandığı, ancak bu işletmelerin bir kısmının, müşterilerini sınıflandırma durumları ve sınıflandırma ölçütleri ile ilgili sorulara olumsuz yanıt vermişlerdir. Bu işletmelerin uygulamada kendileri için özel olan müşterileriyle farklı ilişkiler geliştirseler de, bilinçli bir strateji olarak hangi özelliklere sahip olan müşterilerin bu sınıfa girdiğini belirleme yönünde çabaları olmadığı düşünülebilir.

Anahtar müşteri seçiminde en çok önem verilen ölçüt ise yazınla uyumlu bir şekilde, karşılıklı güven olarak tespit edilmiştir. Ciro devamlılığı, ciro performansı ve uzun süredir devam eden iş ilişkisi güveni izleyen ölçütlerdir. En az önem verilen ölçütler ise, uygun fiyat koşulları ile uygun ödeme ve vade koşulları olarak belirlenmiştir. Firmalar açısından bu, Türkiye gibi belirsizliklerle dolu ekonomik yapısı olan bir ülkede olmanın getirdiği güvensizliği ortadan kaldırmak için, iş ilişkilerinde yakın ve tanıdık firmalarla uzun süreli ve istedikleri gibi şekillendirebildikleri bir ilişki kavramının çağrıştırdığı güvene duyulan gereksinimin bir ifadesi olarak görülebilir

Sektörel bazda durum incelenmek istediğinde, sektör sayısının fazla ve katılım sayısının az oluşu genellemelere gitmeyi zorlaştırır da yapılabilecek bazı yorumlar aşağıdadır.

- Bilişim sektöründeki tüm katılımcılar müşterilerini farklı ölçütlere göre sınıflandırmakta ve bir kısmını da anahtar müşteri olarak adlandırmaktadır. Sektörün yapısı gereği satın alma sürecinde ve aldıktan sonra da yakın ilişkilerin etkili ve gerekli olması (ürünün/ hizmetin karmaşıklığı ve teknik servise duyulan gereksinim vb. sebeplerle) katılımcı firma oranı tüm sektörün %10,34’ü gibi düşük bir miktarı olması rağmen sektörde bu yönde bir eğilim olduğunun düşünülmesini mümkün kılmaktadır.

- %54’lük geri dönüş oranına sahip olan ambalaj sektöründe katılımcı işletmelerin tümü anahtar müşteri sınıflandırmasını kullanmaktadır. Göreli olarak daha standart ve basit bir ürün yapısı olan bu sektörün müşterileri olan firmaların, zaman içinde özellikle AB uyum süreci ile ambalajlamaya getirilen standartların yükselmesi ve ürünün özelliklerini daha iyi koruyarak rekabet avantajı yaratacak ambalajlamaya ihtiyaçlarının artması ile tedarikçi firmalar olan ambalaj üreticileri ile daha yakın ilişkiler ve hatta ortak ürün geliştirmeye gidecek işbirlikleri kurma eğilimine gitme olasılıkları yüksek görülmektedir. Bu yüzden sektördeki firmalar için sağlam iş ilişkilerinin geliştirilmesi ve etkin bir AMY süreci gelecek dönemler için üzerinde durulması gereken bir alan olarak görülebilir.

- %50’lik geri dönüş oranına sahip olan cam-seramik sektöründeki katılımcılarda anahtar müşteri tanımlamasını iş ilişkilerinde kullandıklarını belirtmişlerdir. Müşteri istek ve beklentilerinin ürün yaratma sürecinde daha etkin olduğu, kişiselleştirmenin daha yaygın olduğu sektörde firmaların dış rekabetinde etkisiyle pazarlama anlayışlarını değiştirerek müşterilerini elde tutabilmek için AMY uygulamalarına geçiş yaptığı düşünülebilir.

- Genel eğilimden farklı olarak anahtar müşteri kavramını kullanmadığını belirten işletmeler de bulunmaktadır. Bu işletmeler gıda ve ilaç-kimya sektörlerinde yer almaktadırlar. Sektörlerin doğası gereği müşteri sayısının çok fazla olması ve her birinin özelliklerinin belirlenerek onların ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunmanın rasyonellik ve etkinlik dışı olması bunun önemli sebebi olarak görülebilir.

- Tekstil sektöründeki işletmelerin konuya olan yakın ilgileri geri dönüş oranlarına da yansımış-

tır. Bu duruma sektörün yaşadığı yoğun rekabet ve “Çin” faktörü neden olabilir. Türk tekstilcileri ile Çin firmalarının özellikle Amerika pazarındaki müşterileri için fiyat temelli kıyasıya rekabeti, alternatif yaklaşımlar geliştirmek zorunda kalmalarına neden olmuştur. Aynı dönemde Japonya gibi uzak doğu ülkelerinden gelen taleplerin de firmaları ilişkilere odaklanan iş yapma biçimlerine yönelttiği düşünülebilir. Bu sektöre dair ilginç bir durum, müşterilerini sınıflandırmadığını belirten iki işletmenin anahtar müşteri olarak tanımladığı müşterileri olduğunu belirtmesidir. Bunun sebebi aslında geleneksel iş yapma biçimi olan pareto yasasının işletmecilik hayatına modern işletmecilik kavramlarından (aynı kavramı ifade etseler bile) daha fazla hakim olması olabilir.

Sonuç ve Öneriler

Pazardaki değişimlerin ilk olarak etkilediği alanlardan olan pazarlama, insanlık tarihi boyunca kendini sürekli yenileyip çağın gereklerine yanıt vererek “yaşayan bir bilim dalı” olmayı başarmıştır. Günümüzde yaşanan sürekli değişim ve bunun gereği olan sürekli gelişim, farklı alanlarda çalışan birçok uygulamacı ve araştırmacı gibi pazarlama alanında çalışanları da etkilemektedir. Pazarlama, bu değişime özellikle son yirmi yıldır “ilişkisel pazarlama” olarak adlandırılan yeni bir anlayışla yanıt vermektedir. İlişkisel pazarlama, malların “meta”laşmasından sonra hizmetlerin de “meta”laşma sürecine girdiği bir dönemde, firmaların farklılıklarını müşterilerine gösterebilme yolunun, onlarla birebir ilişkiler kurmaktan geçtiğini savunmaktadır. Bu anlayışın gelişmesinde bilgisayar teknolojilerinin yarattığı bilgiyi işleme gücü ve olanakları da etkili olmuştur. Bu olanakların pazarlama biliminde açtığı yeni ufuklar, büyüyen ve küreselleşen pazarlarda müşterilerle birebir ilişki kurulmasını ve müşterilerin özel ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli adaptasyon çabalarının yapılabilmesini sağlamıştır.

İlişkiye odaklı pazarlama anlayışının temelinde, mevcut müşterilerin firma için taşıdığı önemden yola çıkılarak, firma ile müşterileri arasındaki ticari ilişkinin her iki tarafa da fayda sağlayacak biçimde uzun dönemli ve yakın hale getirilmesine yönelik çabalar ve yöntemler yer almaktadır. AMY kavramı da bu süreçte ortaya çıkan ve son on beş yıldır işletmecilik, satış ve pazarlama yazınlarında sıkça tartışılan bir kavramdır. Ancak daha önce

de değinildiği gibi “anahtar müşteri” olgusu modern anlamda yeni bir “kavram”, fakat eski bir “fenomen”dir.

AMY firmaların pazar başarısında her geçen gün önemi artan bir uygulamadır. İlişkisel pazarlama anlayışıyla ve sinerjistik etki yaratan veritabanı yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, birebir pazarlama gibi tekniklerle birlikte kullanıldığında işletmeler için daha da olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Bu kadar önemli bir kavram hakkında Türkiye’de yapılan çalışmaların az oluşu ciddi bir açıktır. Bu çalışma bu noktada öncü olmayı ve AMY’nin ilk adımı olan anahtar müşteri seçim süreciyle ilgili ölçütleri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın sonuçları anahtar müşteri seçiminde en çok önem verilen ölçütün dünyadakine paralel olarak “karşılıklı olarak duyulan güven” olduğunu göstermiştir. Güveni takip eden “ciro devamlılığı” ise, uzun dönem yönelimine işaret etmektedir. “Ciro performansı” ve “uzun süren iş ilişkisi” bu kavramları izlemekte ve onlarla uyum göstermektedir.

Konuyla ilgili gelecekte yapılacak çalışmalar ile başarılı uygulamalar, süreçler ve örnek olaylar incelenerek AMY’nin ülkemizdeki işleyişi ortaya konulabilir..

AMY uzun süreli ve çok adımlı bir uygulamadır. Bu alanda çalışacak kişilerin kendi AMY programlarını ve uygulama araçlarını belirlemeleri gerekmektedir. Bu zor ve zahmetli sürecin sonunda başarıyı garantileyecek hazır bir reçete de bulunmamaktadır. Çalışanların AMY’nin önemine inanması ve anahtar müşterilerle kurulacak ilişkileri güçlendirmek için sürekli çaba göstermeleri başarı için önerilebilecek tek yoldur.

Kaynakça

- ABROTT, Russell; RUSSELL, Joy; (1999), "Relationship Marketing in Private Banking in South Africa", *International Journal of Bank Marketing*, 17/1, p:5-19.
- ANTON Jon (1996) *Customer Relationship Management*, Prentice Hall.
- BARNES James G. (1997) "Closeness, Strength and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships Between Providers of Financial Services and Their Retail Customers", *Psychology & Marketing*.
- BLYTHE, Jim; (2002), "Using Trade Fairs in Key Account Management", *Industrial Marketing Management*.
- BOLES, James; JOHNSTON, Wesley; GARDNER, Alston; (1999), "The Selection and Organization of National Accounts: a North American Perspective", *Journal of Business*, vol.14, no:4.
- CANNON Joseph P., NARAYANDAS Narakesari. (2000) "Relationship Marketing and Key Account Management" içinde: *Handbook of Relationship Marketing*, (edt. Jagdish N. Sheth, Atul Parvatiyar) Sage Publications Inc.
- EDVARDSSON Bo, THOMASSON Bertil, QVRETVEIT John, (1994) *Quality of Service Making It Really Work*, Mc Graw-Hill.
- GÖK, Osman; (2001), "Örgütsel Pazarlarda Anahtar Müşteri Yönetimi", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:15, Sayı:86, s:48-54.
- GROSSMAN, Rondi Priluck (1998) "Developing and Managing Effective Consumer Relationships" *Journal of Product and Brand Management*, vol: 7, no: 1.
- GRÖNROSS, Christian & RAVALD Anniko (1996) "The Value Concept and Relationship Management", *European Journal of Marketing*, vol. 30, no: 2.
- GÜREŞ Nuriye (2004) "Müşteri Kayıplarıyla İlgilenilmesinin İşletme Açısından Önemi" *Pazarlama Dünyası*, Yıl. 18, S. 2004/2.
- Human Resources, *İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, Mart-Nisan-2001.
- KALWANİ, Manohar U; NARAYANDAS, Narakesari; (1995) "Long Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*; vol.59, January
- KIRIM Arman (2001) *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem yayıncılık*.
- KOCH, Richard (1999) *80-20 ilkesi, Varlık yayınları, İstanbul*.
- KOTLER Philip (1997) *Marketing Management, analysis, planning, implementation and control*. 9. bası, Prentice Hall.
- MILLMAN, Tony, WILSON, Kevin; (1995), " From Key Account Selling to Key Account Management ", *Journal of Marketing Practice*, vol.1, no: 1.
- PAYNE, Adrian; (1995), "Relationship Marketing Strategy", in: *Handbook of Management* (edt. Stuart Cranier) *The Financial Times Handbook of Management*, Pitman Publishing.
- PELS, Jaqueline, (1999), "Exchange Relationships in Consumer Markets?", *European Journal of Marketing*, vol.33, no:1/2,p:19-37.
- PEPPERS, Don – ROGERS, Martha (1993) *The One to One Future*, Currency Doubleday.
- PEPPERS, Don (1999) *Bire Bir Pazarlama, Capital Eki*.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; (1995), "A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share", *Managing Service Quality*; vol.5, No.3.
- SHIPLEY D. & PALMER R. (1997) "Selling and Managing Key Accounts", içinde: *The CIM Handbook of Selling and Sales Strategy*, (edt. Jobber D.) Oxford Butterworth-Heinemann.
- TEK, Baybars Ö., (1997) *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Geliştirilmiş 7. baskı, İzmir*.
- ZEİTHALM A., BITNER M. (1996) *Services Marketing*, McGrawHill Company, NewYork.