

strategy&

# *Şirketinizin müşteri stratejisi*

&

**Benzersiz bir deneyim  
sunmanın 10 prensibi**



## İletişim

---

### Beyrut

#### Gabriel Chahine

Ortak, Strategy& Beyrut  
+961-1-985-655  
gabriel.chahine  
@strategyand.ae.pwc.com

### Chicago

#### Jayanth Godla

Direktör, PwC ABD  
+1-312-298-5085  
jay.godla  
@strategyand.us.pwc.com

#### Namit Kapoor

Direktör, PwC ABD  
+1-312-578-4502  
namit.kapoor  
@strategyand.us.pwc.com

### Cleveland

#### Steven Treppo

Direktör, PwC ABD  
+1-216-407-0473  
steven.treppo  
@strategyand.us.pwc.com

### Dallas

#### Charlie Hohenshelt

Direktör, PwC ABD  
+1-214-740-6725  
charlie.hohenshelt  
@pwc.com

### Florham Park, N.J.

#### Thomas Ripsam

Direktör, PwC ABD  
+1-216-543-6466  
thomas.ripsam  
@strategyand.us.pwc.com

### Mexico City

#### Carlos Navarro

Direktör, PwC Meksika  
+52-55-5263-6000  
c.navarro  
@strategyand.us.pwc.com

### Münih

#### Rolf Fricker

Yönetici Direktör,  
PwC Strategy& Almanya  
+49-89-54525-648  
rolf.fricker  
@strategyand.de.pwc.com

### New York

#### Louis Bouquet

Direktör, PwC ABD  
+1-703-298-1356  
louis.bouquet  
@strategyand.us.pwc.com

#### Ed Landry

Direktör, PwC ABD  
+1-703-626-3145  
edward.landry  
@strategyand.us.pwc.com

#### Peter Sidebottom

Direktör, PwC ABD  
+1-646-471-7743  
peter.sidebottom  
@strategyand.us.pwc.com

### San Jose, Calif.

#### Joe Lo

Direktör, PwC ABD  
+1-408-817-5040  
joe.lo@pwc.com

### Seattle

#### Mathias Herzog

Direktör, PwC ABD  
+1-415-713-5838  
mathias.herzog  
@strategyand.us.pwc.com

### Tokyo

#### Vanessa Wallace

Ortak, PwC Japonya  
+81-3-6757-8600  
vanessa.wallace  
@strategyand.jp.pwc.com

## Yazarlar Hakkında

---

**Thomas Ripsam** PwC strateji danışmanlık birimi olan Strategy&'de yöneticilere danışmanlık hizmeti sunmaktadır. PwC ABD'de direktör pozisyonunda çalışmakta Florham Park, N.J.'de müşteri strateji ekibine liderlik etmektedir. Uzmanlık alanları, müşteri stratejilerinin geliştirilmesi, işletme modellerinin tasarlanması ve teknoloji, bilişim, iletişim, eğlence, tüketici ürünleri ve perakende sektörlerinden müşterilere yönelik dönüşüm stratejilerinin geliştirilmesidir.

**Louis Bouquet** Strategy& New York 'da düşünce lideri görevini üstlenmektedir. PwC ABD'de, Direktör pozisyonundadır. Müşteri stratejisi ve teknoloji sektöründen müşterilere yönelik dönüşüm stratejilerine odaklanmaktadır.

# Yönetici özeti



**Müşteri stratejisini**, şirketinizin gelecek üç ila beş yıl içinde hedef müşteri kitlesi için sunacağı ayırt edici değer ve deneyimi ve bunu gerçekleştirebilmek için gerekli olan ürün ve hizmetleri, kanalları, işletme modelini ve yetkinlikleri belirlemek olarak tanımlıyoruz. PwC'nin strateji danışmanlık grubu olan Strategy& müşteri stratejileri uygulama grubundan araştırmacı ve danışmanlar, 2016'nın başlarında, şirketlerin müşteri stratejisi hedefleri ve yaklaşımlarını belirlemek için tüm dünyadan 161 yönetici ile küresel bir araştırma gerçekleştirdi.

Araştırmanın sonuçları, şirketlerin hedefleri ve uygulamaları arasında önemli ölçüde kopukluk olduğunu ortaya çıkardı. Değişen pazar dinamiklerinin sonucu olarak şirketlerin %84'ü, önümüzdeki yıllarda müşteri stratejisi alanında son yıllarda yaptıkları kadar veya daha fazla yatırım yapmayı planlamaktadır. Çok az sayıda şirket müşteri stratejilerinin ne olduğunu belirlemiş durumdadır.

Araştırmaya katılanlar iyi tasarlanmış bir müşteri stratejisi belirleme ihtiyacının üç temel eğilimden kaynaklandığını belirtti. Bunlar, teknolojik inovasyonun hızı, daha fazla bilgiye sahip sofistike müşteriler ve artan rekabettir. Her ne kadar katılımcıların %51'i müşteri stratejisi kavramını kullanıyor ve müşterileri kendilerine çekmek için farklı adımlara öncelik veriyor olsa da, bu adımları şirketlerini ve müşterilerini anlayabilecek şekilde bir araya getiremiyorlar.

Önde gelen şirketlerin ve Strategy&'in deneyimlerinden alınan derslere dayanarak danışmanlık ekibimiz müşteri stratejisinin odak noktasına işaret eden 10 prensibi ve bu prensiplerin hayata geçirilmesini sağlayacak en iyi uygulamaları belirledi. Müşteri stratejisi temelde hedef müşteri kitlesine sunulacak benzersiz değer ve deneyimleri tanımlamalı ve bunların hayata geçirilmesini sağlayacak farklı fonksiyonları, yetkinlikleri ve kanalları koordine etmelidir.

# ***En iyi müşteri stratejisi uygulamaları***

Müşteri stratejisi günümüzde bir şirketin başarılı olmasında çok önemli bir faktör haline geldi. Hızla değişen pazar dinamikleri karşısında bir şirket, belirli bir müşteri kitlesini hedeflemeye dayanan geleneksel yaklaşımını sürdürülemez. Başarılı bir müşteri stratejisi, şirketinizin gelecek üç ila beş yıl içinde hedef müşteri kitlesi için sunacağı ayırt edici değer ve deneyimini ve bunu gerçekleştirebilmek için gerekli olan teklifleri, kanalları, işletme modelini ve yetkinlikleri belirlemelidir.

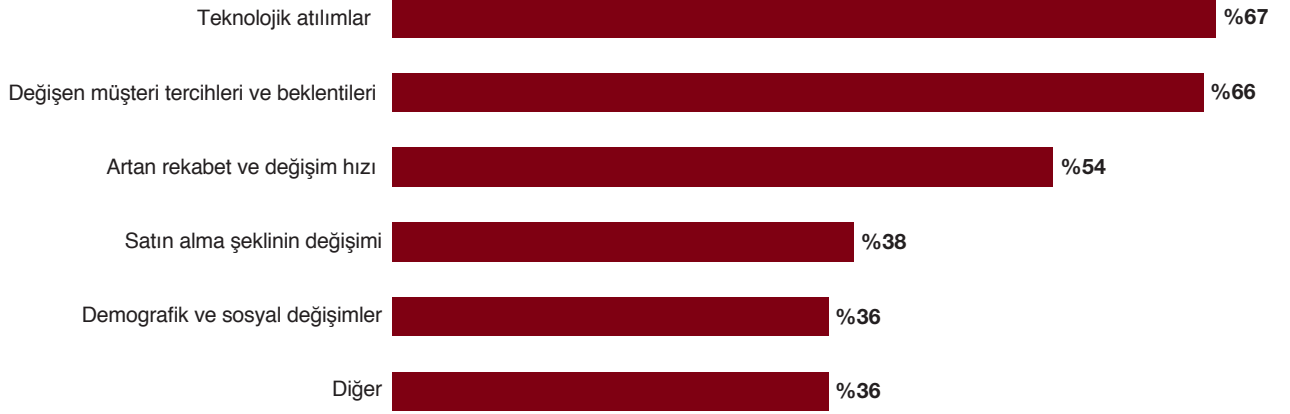
2016 başında Strategy&, şirketlerin müşteri stratejisini ne kadar iyi anladıklarını ve farklı sektörlerde en iyi uygulamaları belirlemeyi hedefledi. Tüm dünyadan 161 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilen PwC Strategy& Müşteri Stratejisi araştırması ile piyasalarda değişime sebep olan eğilimleri ve bu eğilimlerin ortaya çıkardığı risk ve fırsatlar karşısında şirketlerin uyguladığı müşteri stratejileri belirlendi. En iyi uygulama ve uygulama hatalarını belirlemek için 30'dan fazla şirketi ayrıntılı bir şekilde analiz ettik. Ayrıntılı bilgi elde edebilmek için farklı sektörlerden yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirdik.

Katılımcıların, müşteri stratejisinin ve müşteri deneyimlerini etkileyen güçlü eğilimlerin sonucu olarak stratejiye yatırım yapmanın önemini farkına vardıklarını gördük. Araştırmamızın sonuçlarına göre şirketlerin %84'ü bir sonraki yıl müşteri stratejisine aynı oranda veya daha fazla yatırım yapmayı planlıyor. Şirketlerin sadece %7'si bu alandaki yatırımlarını azaltmayı planlıyor. Katılımcılar, geçmişten beri bu yatırımların en önemli etkisinin satış ve müşteri bağlılığı üzerinde olduğunu belirtiyor. Katılımcıların %37'si satışlarda, %27'si ise müşteri bağlılığında artış olduğunu kaydediyor.

Araştırmaya katılan şirketler müşteri deneyimini yeniden şekillendiren ve yeni pazar fırsatları ortaya çıkaran eğilimlere cevap veriyor. Bu şirketlerden, eğilimleri önemlerine göre sıralamalarını istedik. Katılımcıların tercihine göre ilk 3 eğilim: (1) teknolojik atılımlar, (2) değişen müşteri tercihleri ve beklentileri ve (3) artan rekabet ve değişim hızı (bkz. Şekil 1).

## Şekil 1

### Müşteri stratejisi ile ilgili en önemli eğilimler (Katılımcıların yüzdesi)



Kaynak: 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analizi

Katılımcıların yaklaşık %51'i müşteri stratejisi terimini sıklıkla kullanırken %15'i nadiren kullanıyor, %9'u ise hiç kullanmıyor. Ancak analizimize göre şirketler müşteri bulmak ve elde tutmak için yatırım gerçekleştirirken her zaman tutarlı bir müşteri stratejisi uygulamıyor. Görüştüğümüz şirketler müşteri stratejisini çok farklı şekillerde tanımlıyor. Bu da, şirketlerin başarılı müşteri stratejisini ortaya çıkaran tüm faktörleri göz önünde bulunduramayabileceğini gösteriyor (bkz. Şekil 2). Katılımcıların %72'si stratejinin kritik başarı faktörünün segment ve hedef belirleme, %61'i müşteri deneyimi, %57'si müşteriye ulaşacakları kanalları belirleme, %56'sı pazara açılma stratejisi ve %53'ü ürün stratejisi olduğunu belirtti. Farklı pazarlardaki şirketlerin yaptıkları yatırım açısından sonuçlar şu şekildedir: Asya'daki şirketlerin %86'sı yoğun olarak ürün geliştirmeye yatırım yaparken Avrupa'daki şirketlerden araştırmaya katılanların çoğu (%67) yatırımlarını müşteriye segmentlere göre gruplamaya yoğunlaştırıyor. Araştırmaya katılan Kuzey ve Güney Amerika bölgesindeki şirketler yatırımlarını farklı alanlar arasında daha dengeli bir şekilde dağıtıyor.

## Şekil 2

### Şirketler müşteri stratejisini nasıl tanımlıyor?

#### Müşteri stratejisinin bileşenleri\*



"Müşteri stratejisini, müşteri deneyimi stratejisi olarak adlandırıyoruz ve ilk adımı, doğru değer önerisi belirlemek."  
—CMO, Otomotiv Perakende Şirketi

"Müşteri bağlılığına odaklanıyoruz ve müşterileri 13 farklı segmente ayırıyoruz"  
—SVP, Müşteri Çözümleri Stratejisi, Enerji Şirketi

"Zamanımızın çoğunu doğru değer önermesini sunmaya harcıyoruz."  
—Müşteri Deneyimi Lideri, Sağlık Hizmetleri Şirketi

"Müşteri stratejimiz her şeyden önce yeni pazarlarda büyümeye odaklanıyor."  
—Direktör, Müşteri Pazarlaması, Depolama Şirketi

\* Şirketiniz müşteri stratejisini nasıl tanımlıyor?

Kaynak: 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analizi

Şirketlerin üçte ikisi, müşteri stratejisine ayırdıkları kaynakların yatırım getirisini (ROI) ölçmüyor. Bunu yapan şirketlerin getiri oranı ise %5 ile %15 arasında. Şirketler, müşteri stratejisinin bileşenlerinden yararlanmakla birlikte entegre bir stratejiye sahip değiller.

Başarılı bir müşteri stratejisi için en önemli unsur ise şirketin tüm kaynaklarını, şirkete özgü yetkinlikleri ve müşterilerin ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde bir arada kullanmasıdır. Strateji, tüm organizasyonu kapsayacak şekilde uygulanmalı ve birçok farklı fonksiyonu, yetkinliği ve uygulamayı koordine etmelidir. Strateji, müşteri analitiği, pazara açılma ve pazarlama kanalları, ürün, hizmet ve deneyimlerin sunulması gibi farklı bileşenleri içermektedir. (bkz. Şekil 3).

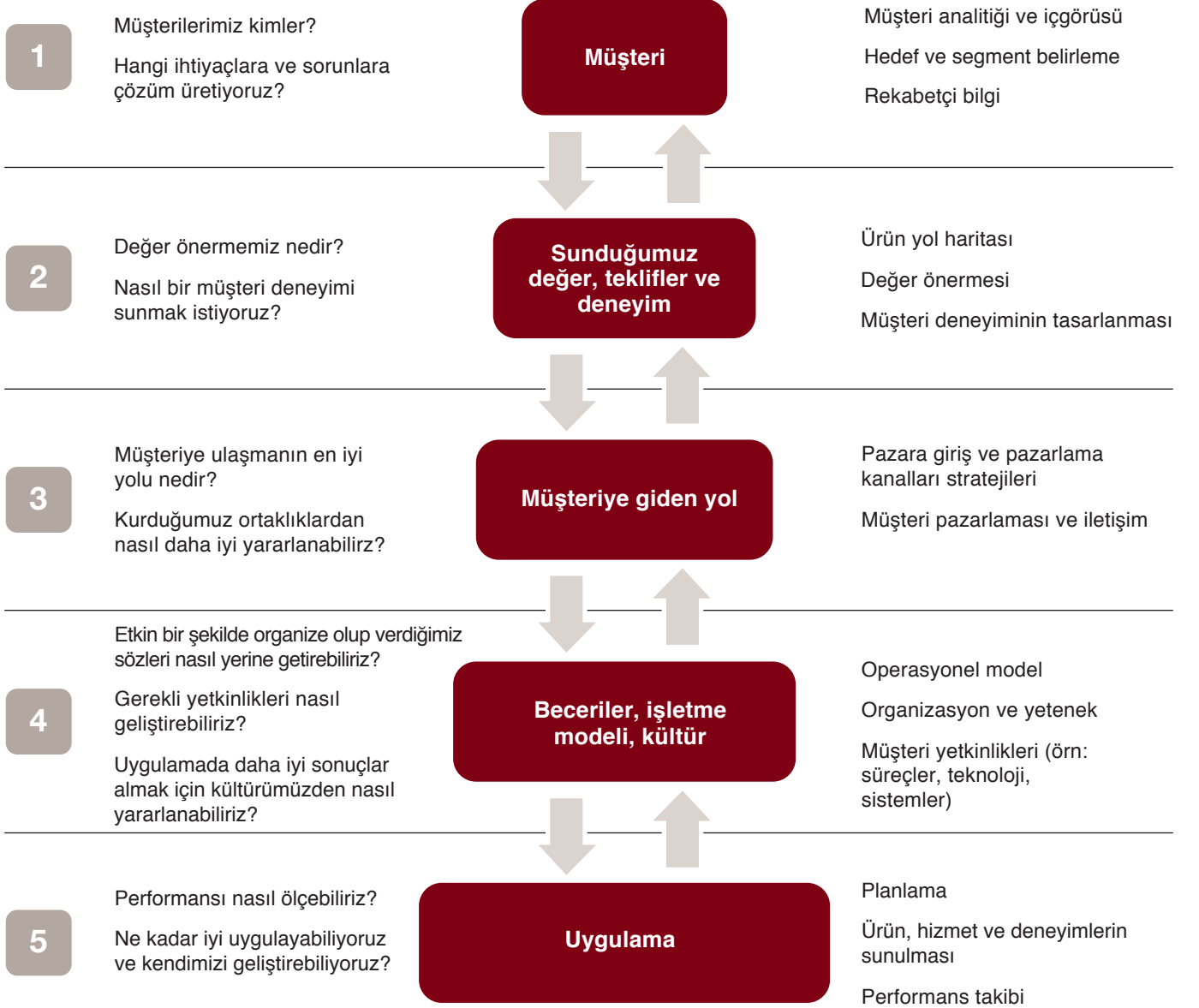
Tutarlı bir müşteri stratejisi oluşturmak için şirketler, bazı kilit engellerin üstesinden gelmelidir: (bkz. Ek 4, sayfa 9):

- Katılımcıların %84'üne göre, organizasyon modeli şirketlerin karşılaştığı en büyük engel olarak karşımıza çıkıyor. Rol ve sorumlulukların, hesap verilebilirliğin, bilgi akışının ve yapının değişime kapalı olduğu ve birbirleri ile rekabet halinde olan girişimlerin bulunduğu şirketlerde birçok grubu ve fonksiyonu içeren tutarlı bir stratejinin geliştirilmesi zordur.
- Müşteriler, şirketlerin teknolojiyi kullanarak daha fazla değer sunmasını beklemektedir. Katılımcıların %64'ü yetenekleri cezbetmek ve elde tutmayı müşteri stratejisinin uygulanması önünde önemli bir engel olarak görmektedir. Şirketler, müşterinin nabzını tutabilmek için doğru teknik becerilere ve analitik yetkinliklere sahip yetenekleri işe almalıdır.
- Katılımcıların %44'üne göre organizasyon kültürü müşteri stratejisinin oluşturulması için önemli bir engel teşkil ediyor. Aslına bakılırsa güçlü bir kültüre sahip olmak her zaman olduğundan daha önemli bir avantaj olabilir. Verilere dayanan hiper bağlantılı bir pazar ortamında, çalışanlara şirketin duruşunu ifade eden bir kurum kültürü müşterilerdeki değişime ayak uydurabilir ve müşterilerin ilgisini çekmeye devam edebilir.
- Sonuçlar tüm coğrafyalar ve sektörler için geçerli olsa da, daha küçük ölçekli şirketler (100 milyon dolardan daha az satışı olan şirketler) için en önemli engeller; doğru çalışanları bulmak ve elde tutmak (%66) ve finansal kaynak bulmak (%63) olarak belirtildi.

### Şekil 3

## Tamamen entegre bir müşteri stratejisi

### PwC Strategy& perspektifi: Müşteri stratejisinin tanımı



Kaynak: Strategy& Analizi



#### Şekil 4

### Müşteri stratejisinin uygulanmasının önündeki temel engeller

#### Şirketinizin başarısının önündeki en büyük engeller nelerdir?

(Katılımcı tercihi, %)



“Genellikle rekabet halinde olan birçok farklı grubu uyumlu hale getirme güçlüğü, büyük ölçekli değişiklikler yapmayı zorlaştırıyor”

—Başkan Yardımcısı, Marka Stratejisi, Sigorta Şirketi

“9 veya 10 tane önceliğimiz var ancak sadece 6’sını uygulayabilecek yetkinliklere sahibiz  
—daha fazlasını yapmak için gereken sistemlere, çalışanlara ve süreçlere sahip değiliz.”

—CMO, Reklam Şirketi

“Karşılaştığımız en önemli zorluk kültürel değişimi gerçekleştirerek ‘eski’ iş yapma şeklimizi daha olgun bir hale getirmek.”

—Başkan Yardımcısı, Saha Pazarlaması, Yazılım Şirketi

“Bizim için en önemli konu kültür - zihniyetin değişmesi gerekiyor; büyümeye odaklanmalı ve müşteriye öncelik vermeliyiz.”

—CMO , Müşteri Pazarlaması, Depolama Şirketi

Kaynak: 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analizi

# ***Müşteri stratejisinin merkezinde yer alan 10 prensip***

Gerçekleştirdiğimiz araştırma ile müşteri stratejisinin merkezinde yer alan 10 prensibi ve bunları hayata geçirmek için gerekli olan en iyi uygulamalar belirlendi (bkz. Şekil 5). Katılımcılar bu prensiplerin hepsinin önemli olduğunu belirtti ancak üç tanesi öne çıktı. Bunlar, müşteri stratejisi ve şirket kimliği arasında bağlantı kurma, müşteriye çok iyi tanıma ve müşteriye merkeze alarak yeniden organize olma.

Aşağıda, başarılı bir müşteri stratejisi oluşturulmasını sağlayacak 10 prensibi ve bunları hayata geçirmek için gereken en iyi uygulamaları tanımladık. Bu prensipler, şirketin faaliyet gösterdiği sektöre, şirket faaliyetlerine mi yoksa müşterilere mi odaklandığına, şirketin büyüklüğüne, hangi bölgede faaliyet gösterdiğine ve sunduğu ürün ve hizmetlere bakılmaksızın bu prensipler, ancak evrensel olarak geçerlidir. Çoğu şirket bu prensipleri anlıyor, ancak çok azı hepsini uyguluyor veya günümüzün gerektirdiği mükemmeliyet ve çeviklik ile uyguluyor. 10 prensibi de eksiksiz bir şekilde benimseyen bir şirket, uzun vadede başarısını en üst seviyeye çıkarmasını sağlayacak bir yaklaşıma sahip olacaktır.

## ***1. İnovasyon potansiyelinizi ortaya çıkarın***

Yeni teknolojilerin potansiyelini bilen bir şirket, müşterilerin ne istediğini önceden tahmin edebilir. Katılımcıların %67'sinin dijital ve mobil alanlarda olasılıkları düzenli olarak analiz ettiğini ancak sadece %37'sinin sektöre yeni giren bir şirket veya rakibin sunabileceği sektörel dönüşüm potansiyelini değerlendirebildiğini belirledik.

İnovasyonun potansiyel etkisinden faydalanmak için şirketler, gelişen dijital ve mobil teknolojiler ve bu teknolojilerin müşteri deneyimi ve bağlılığını iyileştirmek için diğer sektörlerde nasıl kullanıldıkları üzerinde çalışmalıdır. Yeni dijital ve mobil teknolojilerden yararlanarak müşteri deneyimini iyileştirmek ve masrafları azaltmak için müşteri stratejilerini uyarlamalıdır. Erken ve geç uygulayan olmanın finansal sonuçlarını belirlemelidir. Rakipleri geride bırakmak bakış açısının geliştirilmesine bağlıdır. Yeni gelişen teknolojilerden yararlanabilirsiniz ama unutmayın ki rakipleriniz de yararlanabilir. Bunun yanında şirketlerin sadece %28'i böyle bir alanda analizler gerçekleştiriyor (bkz. 1. Prensip, sayfa 12).

## Şekil 5

### Müşteri stratejisinin 10 prensibi

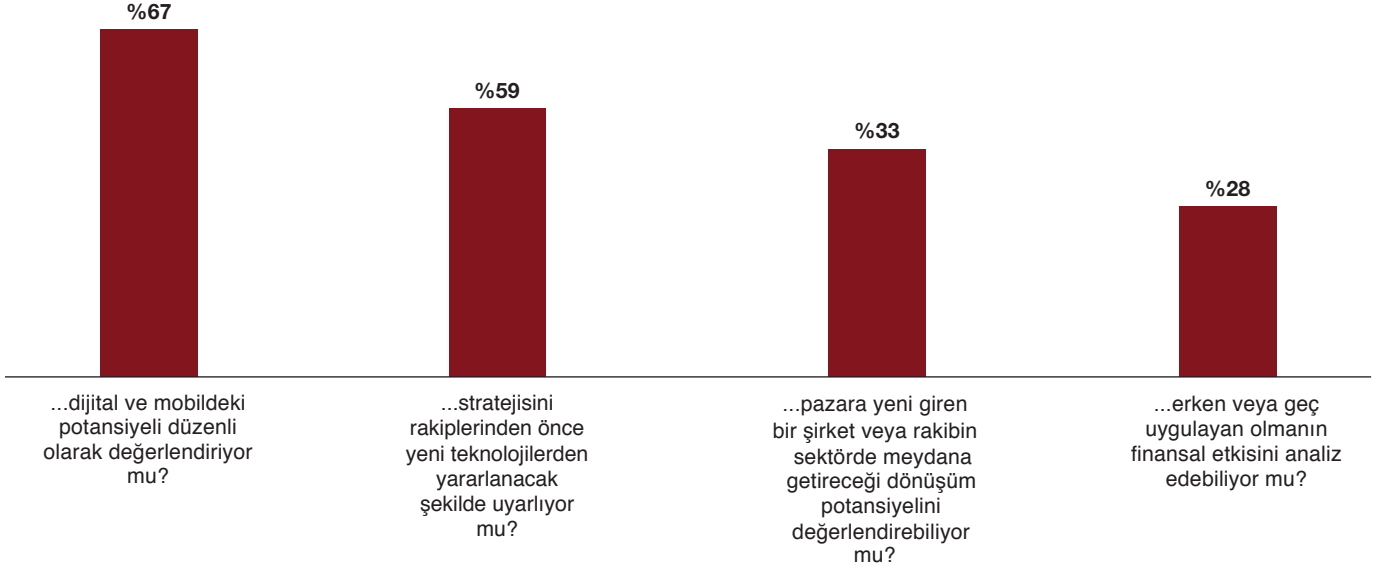
Prensip	En iyi uygulamalar	Şirketlerin konumu
<b>İnovasyon potansiyelinizi ortaya çıkarın</b>	Her gün ortaya çıkan yenilikler ile şirketler, dijital ve mobilin potansiyel ve risklerini doğru bir şekilde nasıl değerlendirebileceklerini bilmeliler.	Şirketlerin %67'si düzenli olarak olasılıkları analiz etse de, sadece %33'ü yeni bir rakibin sektörde meydana getireceği dönüşüm potansiyelini değerlendiriyor.
<b>Müşterinizi çok iyi tanıyın</b>	Başarılı şirketler hangi hedef kitle için hangi sorunları çözmeye çalıştıklarını analitik olarak anlar.	Şirketlerin %73'ü müşterisini iyi tanıyor ancak sadece %46'sı müşteri hakkındaki içgörülerini yeni iş platformları oluşturmak için kullanabiliyor.
<b>Şirketinizin müşteri stratejisi ve kimliği arasında bağlantı kurun</b>	Önde gelen şirketler değeri ürünün ötesine geçirerek deneyim ve duygulara taşıyan güçlü bir teklif sunar.	Şirketlerin %65'i her bir müşteri segmenti için değerin nasıl belirleneceği konusunda uzman, ancak sadece %45'i değer önermelerini genişletebiliyor.
<b>Kazanabileceğiniz müşteri hedef alın</b>	Başarılı şirketler, rakipleri karşısında başarılı olabilecekleri ve kârlarını koruyabilecekleri segmentleri ve pazarları belirler.	Şirketlerin yaklaşık %71'i hedef müşterilerini, potansiyellerine ve şirketin gücüne göre belirliyor.
<b>Müşterinizi artacak zenginliğiniz olarak görün</b>	Başarılı şirketler, müşterisi ile uzun vadeli ilişkiler geliştirir ve müşterisinin şirkete bağlılıklarını artırarak ve takip ederek onları değerli görür.	Katılımcıların sadece %48'i her bir segmentteki müşterinin hayatları boyunca sunacağı değeri biliyor.
<b>Kurduğunuz ilişkilerden yararlanın</b>	Başarılı şirketler iş ortakları ve destekçileri ile kurdukları ilişkileri etkin bir şekilde yönetir.	Şirketlerin %68'i geniş ve farklı ortaklıklara sahip olsa da sadece %47'si bu ortaklıklardan etkin bir şekilde yararlanabiliyor.
<b>Bütün kanallarınızdan kusursuz bir deneyim sunun</b>	Başarılı şirketler tüm kanallarında aynı standartta deneyim sunar ve bu kanalların maliyet ve faydalarını analiz eder.	Katılımcıların %57'si kanalları dikkatli bir şekilde seçiyor ancak sadece %36'sı genel müşteri performansını takip ediyor.
<b>Teslimatta mükemmelleşin</b>	Başarılı organizasyonlar teslimat becerilerini optimum hale getirmek ve ölçmek için uçtan uca bakış açısını benimser.	Katılımcıların %58'i müşterisinin farklı teslimat yöntemlerini nasıl değerlendirdiklerini anlıyor.
<b>Müşteri merkezli bir organizasyon kurun</b>	Şirketler çeviklik kazanmak için müşteriyle uyumlu hale gelmeli ve üst düzey bir müşteri deneyimi sunmalarını sağlayacak yetkinlik ve organizasyona sahip olmalıdır.	Şirketlerin %60'ından azı şirket ile ilgili kararlarını müşteri stratejisine göre belirliyor ve stratejilerini destekleyecek yetkinliklere sahip.
<b>Kültürünüzü ve müşteri stratejinizi uyumlu hale getirin</b>	Başarılı şirketler rekabete devam etmelerini sağlayacak bir kültür geliştirmeleri gerektiğinin farkındadır.	Şirketlerin sadece %51'i şirket kültürlerini, müşteri ihtiyaçlarına hızlı aksiyon almak ve pazarda farklılaştıran yetkinliklere sahip olmak için kullandığını belirtiyor.

Kaynak: Strategy& analizi

---

## 1. Prensip İnovasyon potansiyelinizi ortaya çıkarın

### Şirketiniz...



Not: "Dijital ve mobilde olasılık sanatını anlama"yı ilk beş müşteri stratejisi prensibinden biri olarak gören katılımcılar.

Kaynak: 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analizi

---

## **2. Müşterinizi çok iyi tanıyın**

Başarılı şirketler analitik bir bakış açısı ile ilgili hedef kitle için çözmeye çalıştıkları sorunların ne olduğunu bilirler. Çoğu şirket, bu prensibi uygulamak ve ürün lansmanı ve hizmet iyileştirmelerinde kullanabilmek için analitik becerilerini önemli ölçüde geliştirmelidir. Araştırmamıza katılanların %73'ü müşterisi hakkında çok fazla bilgiye sahip olduklarını belirtse de sadece %46'sı bu içgörülerini yeni iş platformlarına dönüştürebiliyor ve sadece %45'i yeni platformları analiz etmelerini ve doğru platformlara kaynak ayırmalarını sağlayacak etkin bir sürece sahip.

Bu prensibin ilk adımı, faaliyet gösterdiğiniz pazarın ve müşterilerinizin kapsamlı bir tanımlamasını yapmaktır. Ardından, müşteri davranışlarını ve psiko-grafikleri, nesnelere internetinden (IoT) elde edilen bilgileri ve konum temelli müşteri deneyim yolculuğu verileri gibi çok farklı kaynaklardan yararlanan müşterileri segmentlere ayırma faaliyetleri ile devam etmelisiniz. Gelecekteki ihtiyaçlar dahil, müşteri ile ilgili ayrıntılı bilgiler elde ederek her bir müşteri segmentine göre farklılaştırılmış hedefe yönelik teklifler sunabilirsiniz (bkz. 2. Prensip, sayfa 14).

## **3. Şirketinizin müşteri stratejisi ve kimliği arasında bağlantı kurun**

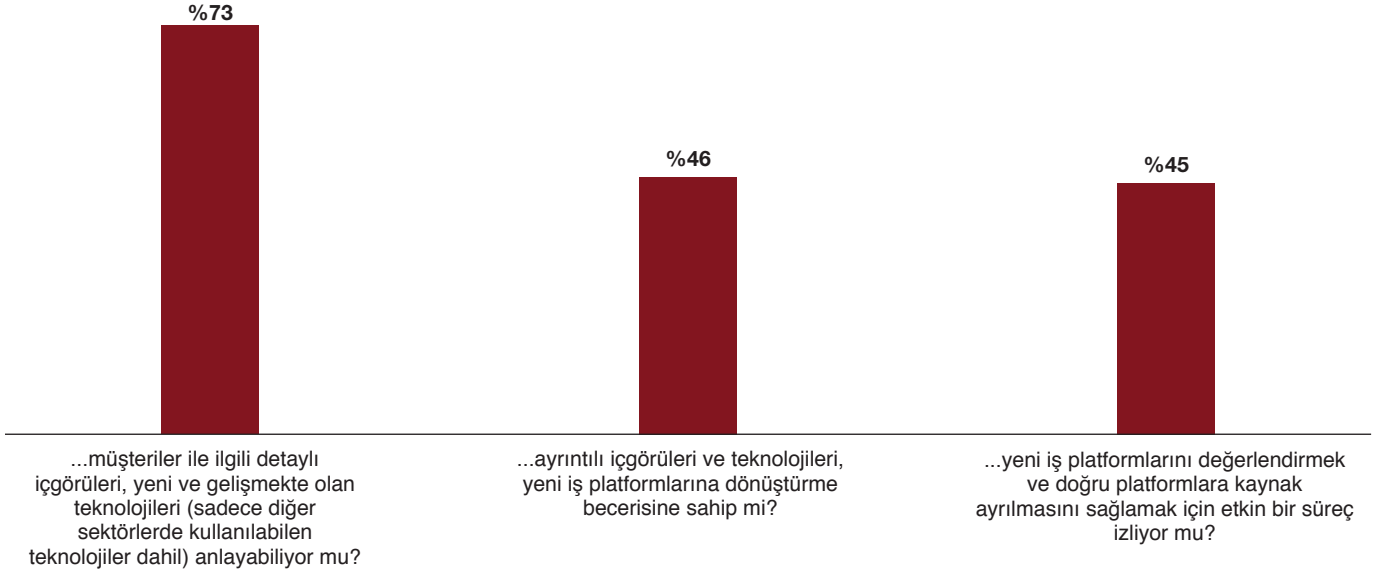
Başarılı şirketler, rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayan güçlü bir değer önermesine sahiptir. Net olarak tanımlanmış değer önermesi, sunduğunuz ürün veya hizmetleri pazarda farklılaştırmaktan çok daha fazlasıdır. Müşteriniz için önem algısını değiştirmenize yardım eder. Böylece sürdürülebilir bir avantaj elde edebilirsiniz.

Net bir değer önermesi belirleme, her bir müşteri segmenti için ayrı olarak ilgilenilmesi gereken devamlı bir süreçtir. Bu süreç, dengeli bir şekilde hareket etmeyi gerektirir. Şirketler, nasıl hem kâr edip hem de bu segmentlerdeki müşteriler için değer üreteceklerini belirlemeliler. Uzun vadeli değer yaratmak için optimum fiyat stratejisini belirlemeliler. değer önermesi, sadece ürünü değil müşteri ile temas kurulan her alanı içerecek şekilde genişletilmelidir. Şirketlerin çoğu değer her bir müşteri segmenti için nasıl oluşturulacağı konusunda uzman olduklarını belirtse de sadece %50'si uzun vadede değer yaratabilmek için fiyatlama stratejilerini analiz ediyor. Son olarak, değer önermesi, duygusal unsurları da içerecek şekilde işlevsel özelliklerin ötesine geçmelidir. Günümüzde, şirketlerin sadece %45'i bu şartı yerine getirebiliyor (bkz. 3. Prensip, sayfa 14).

*Şirketlerin çoğunun analitik becerilerini ürün lansmanına dönüştürme süreçlerini ciddi anlamda iyileştirmeleri gerekiyor.*

## 2. Prensiþ Müşterinizi çok iyi tanıyın

Şirketiniz...

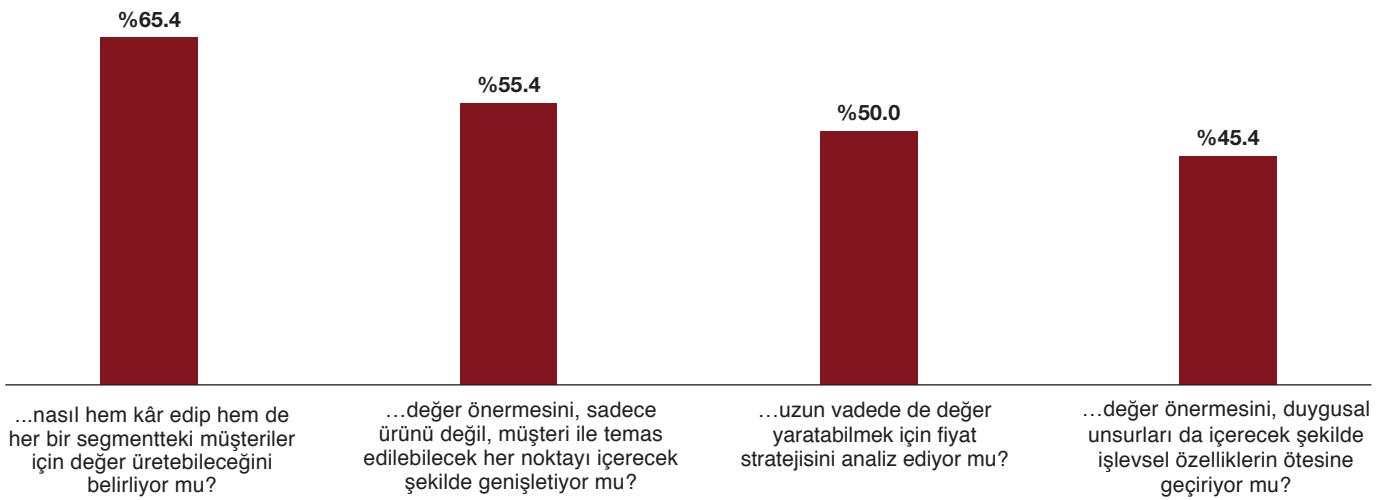


Not: "Segment belirleme ve müşterileri (ve sorunlarını) çok iyi tanıma"yı en önemli beş müşteri stratejisinden biri olarak gören katılımcılar.

Kaynak: 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analiz

## 3. Prensiþ Şirketinizin müşteri stratejisi ve kimliği arasında bağlantı kurun

Şirketiniz...



Not: "Net bir değer önermesi geliştirme"yi en önemli beş müşteri stratejisi prensibinden biri olarak gören katılımcılar. **Kaynak:**

2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analiz

#### **4. Kazanabileceğiniz müşteriye hedef alın**

Başarılı şirketler yeteneklerinin farkındadır ve bunları rakiplerinin önüne geçebilecekleri ve kâr edebilecekleri kategori ve pazarlarda kullanırlar. Katılımcıların çoğu, rekabet hızı arttıkça bu prensibin ne kadar önemli hale geldiğinin farkında. Katılımcıların %79'u müşteri segmentlerini net olarak anladıklarını, %71'i ise hedef segmentleri hem müşteri potansiyeline hem de kendi güçlerine göre belirlediklerini söyledi. Şirketlerin gelişmekte olan pazarları veya karlı segmentleri hedef alması uygulanabilir değildir.

Bu prensibi uygulamanın ilk adımı, her bir müşteri segmentinde kâr havuzları belirlemek ve bu havuzların nasıl değişim geçirdiğini anlamaktır. Şirketinizin rekabet gücünü ve sunduğunuz teklifi nasıl farklılaştırabileceğinizi analiz edin. Hedef segmentler hem segmentin sunduğu potansiyele hem de şirketinizin gücüne göre belirlenmelidir (genellikle geliştirilmesi gereken yetkinlikler olacağı göz önünde bulundurulmalıdır). Bazen şirketler faaliyetlerini kazanma şanslarının olmadığı alanlara genişletiyor, zaman ve kaynaklarını ilgisiz müşteriler için harcıyorlar ( bkz. 4. Prensip, sayfa 16) .

#### **5. Müşterinizi artacak zenginliğiniz olarak görün**

Önde gelen şirketler, müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kuruyor ve müşterilerine değer katmaya devam ediyorlar. Müşteri ilişkilerini geliştirmek uzun vadeli bir süreçtir. Bu süreç, müşteri ilişkilerinin yaşam döngüsü maliyetini bireysel seviye veya segment seviyesinde ölçmek ile başlar. Şu anda, şirketlerin yarısından azı bu verileri analiz ediyor. Bu analiz size, müşterilerinizin ihtiyaçlarını karşılamanız için ürün ve hizmetlerinizi genişleterek ve müşterilere göre uyarlayarak kurduğunuz ilişkileri gelire dönüştürmenizi sağlayacak bilgiler sunar.

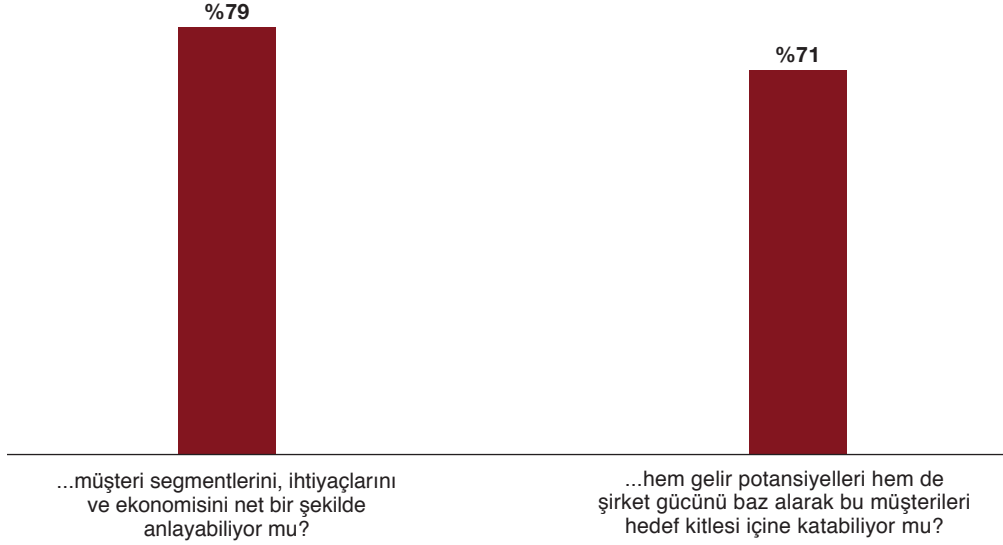
Bütünsel bir bakış açısı ile müşterilerinizi şirket varlığı haline getirerek müşteri ile yakın bir ilişki kurabilir ve onların şirketinize olan bağlılığını artırabilirsiniz. Şirketlerin %61'i satış, pazarlama ve müşteri yönetimi ekiplerinin müşterileri anladığını ve müşteri bağlılığı ve şirket satışlarını artırdığını söylüyor. Müşteri bağlılığını takip etmek ve satış artışı ile olan ilişkisini anlamak kritik öneme sahiptir. Tekliflerinizi artırmanın ötesinde yapmanız gereken şeyler var. Hem müşterilerinizin en fazla ilgisini çekebilecek ve sizin için en karlı olacak ürün ve hizmetleri sunmanız hem de, müşterilerin yaşadığı sorunlara hızlı bir şekilde çözüm üretebilmeniz gerekir. Katılımcıların %58'i müşteri bağlılığını takip etse de sadece %50'si müşteri kazanma ve elde tutma faaliyetlerinden elde edilen ROI'yi maksimize edecek girişimlerde bulunuyor (bkz. 5. Prensip, sayfa 16).

*Müşteri bağlılığı ve satış artışı arasındaki ilişkiyi anlamak kritik öneme sahiptir.*

#### 4. Prensiip

### Kazanabileceğiniz müşteriye hedef alın

Şirketiniz...

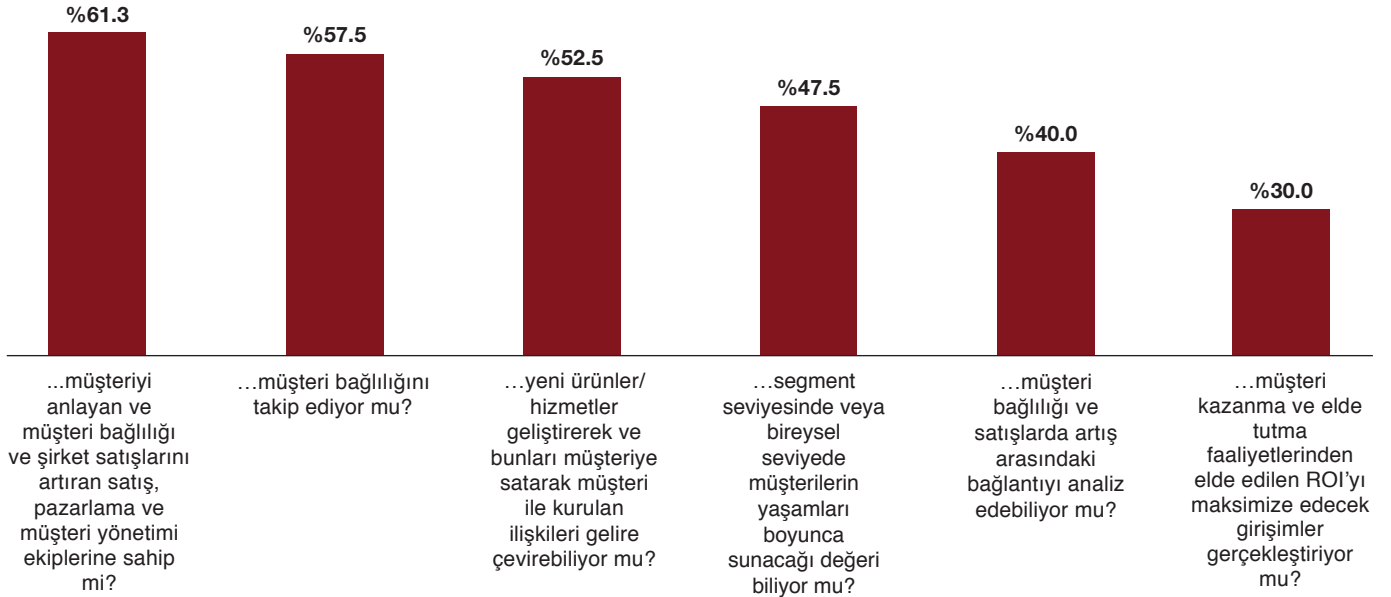


Kaynak: Business Insider; 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analiz

#### 5. Prensiip

### Müşterinizi artacak zenginliğiniz olarak görün

Şirketiniz...



Not: "Müşterinizi zenginliğiniz olarak görün ve müşteriye karşı sorumluluklarınızı yerine getirin"i en önemli beş prensibinden biri olarak gören katılımcılar.

Kaynak: 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analiz



## **6. Kurduğunuz ilişkilerden yararlanın**

Başarılı şirketler ortaklar ve destekçileri ile kurdukları ilişkileri etkin bir şekilde yönetir. Şirketler veriler ve dijital ağlardan yararlanarak ortaklar, müşteriler ve tedarikçilerden oluşan mevcut ve potansiyel ağlarını çok daha iyi bir şekilde kullanabilir. Müşteriniz için değer yaratmanıza ve müşteri stratejinizi uygulamanıza yardım edecek geniş ve zengin bir ilişki ağı oluşturarak bu fırsattan en iyi şekilde yararlanın.

Bu ağı kurmak kadar önemli olan bir şey de, finansal ve marka ile ilgili risklerden yeni pazar fırsatlarına kadar ağ ile ilgili her şeyi yönetmektir. Katılımcıların %68'i geniş ve farklı ortaklıklara sahip olsa da sadece %47'si bu ortaklıklardan etkin bir şekilde yararlanabiliyor. Kurduğunuz ilişkilerin başarısını garanti altına almak için markanızı tanıttığınız güçlü ortaklar edinin ve verdikleri mesajı yakından takip edin. Doğru eğitim ve yönetim ile şirketler potansiyel riskleri yönetebilir ve etki alanlarını genişletebilirler (bkz. 6. Prensiptir, sayfa 18) .

## **7. Bütün kanallarınızdan kusursuz bir deneyim sunun**

Alanında en iyi olan şirketler tüm kanallardan müşterilerine aynı kalitede deneyim sunar ve farklı kanalların maliyet ve faydalarını analiz eder. Kanalları, müşteri beklentilerine, marka konumlandırmasına, müşteri değerine ve hizmet maliyetlerine göre belirler. Sonrasında analizlerini derinleştirirler ve kanalların performansını takip edebilmek için her bir kanalın tam maliyetini ve faydasını değerlendirir. Katılımcıların çoğu (%57) müşterilere ulaşacakları kanalları dikkatli bir şekilde seçiyor. Ancak sadece %36'sı genel müşteri performansını takip ediyor.

Artık müşterilerin birden fazla kanal deneyimini standart bir hizmet olarak görmesiyle birlikte şirketlerin teknolojiye dayanarak becerilerini ve süreçlerini kanalların sunduğu deneyimi iyileştirecek şekilde uyarlamaları çok önemlidir. Önde gelen şirketler, birden fazla kanaldan kusursuz bir deneyim sunmak için gerekli olan organizasyonu, süreçleri, teknolojik yetkinlikleri ve yetenekleri kullanır. Tüm kanallarda aynı kalitede müşteri deneyimi sunulmasını sağlamak, veri toplamak, paylaşmak ve analiz etmek için kanalların yönetilmesine yardım edecek çalışanlar ve ortaklar ile birlikte çalışın (bkz. 7. Prensiptir, sayfa 18).

## 6. Prensip

### Kurduğunuz ilişkilerden yararlanın

Şirketiniz...



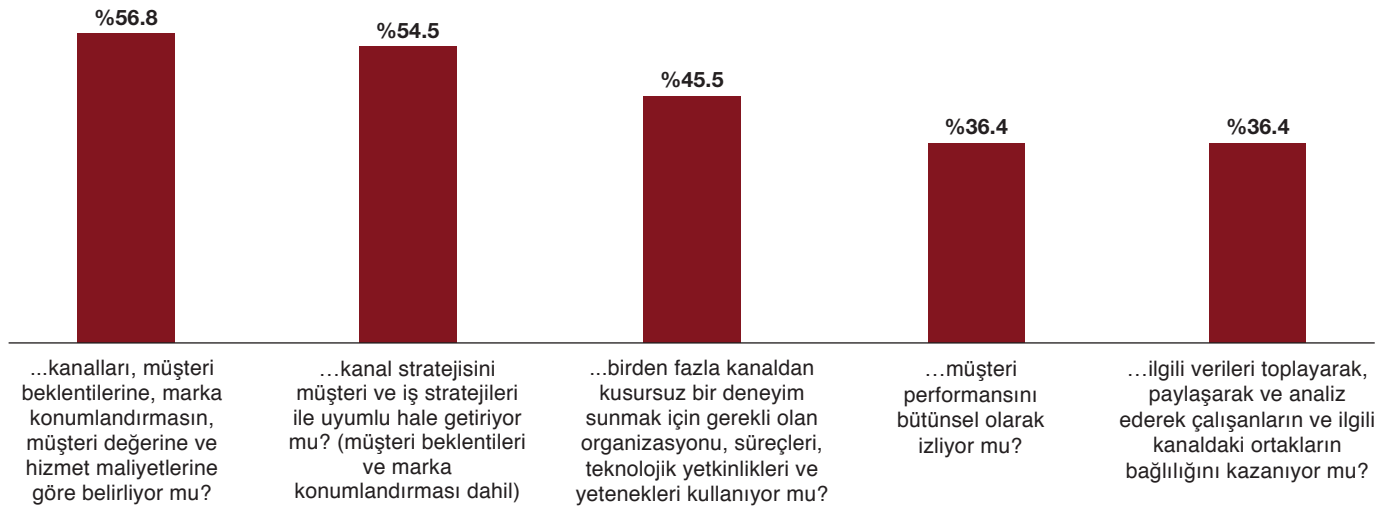
Not: "Müşteri bağlılığını artırmak, yeni teklifleri desteklemek ve büyümeyi hızlandırmak için kurulan ilişkilerden yararlanma"yı en önemli beş strateji prensibinden biri olarak gören katılımcılar.

Kaynak: 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analiz

## 7. Prensip

### Bütün kanallarınızdan kusursuz bir deneyim sunun

Şirketiniz...



Not: "Müşteri ile irtibat halinde olan bütün alanlarda çok kanallı kusursuz bir deneyim sunma"yı en önemli beş strateji prensibinden biri olarak gören katılımcılar.

Kaynak: 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analiz

## **8. Teslimatta mükemmelleşin**

İş modeli büyük oranda teslimat hizmetlerine ve tedarik zincirinde gerçekleştirilen inovasyonlara dayanan Amazon, teslimat alanındaki değişikliklerde öncülük yapıyor ve müşteri beklentilerini tamamen değiştiriyor. Şirketlerin teslimat hizmetlerinde Amazon'un gerçekleştirdiği ilerlemeleri model alması gerekiyor. Bununla birlikte, şirketler müşterilerinin beklentilerine, kâr marjlarına ve marka konumlandırmasına göre teslimat hizmetlerinde kendi yöntemlerini belirleyebilir. Katılımcıların yarısından fazlası müşterilerin farklı teslimat seçeneklerini nasıl değerlendirdiğini, katılımcıların çoğu da (%72), hangi teslimat seçeneklerinin kendi şirketlerini farklılaştırabileceğini anladığını belirtti.

Önde gelen şirketler, teslimat performanslarını optimize etmek ve ölçmek için uçtan uca bir bakış açısı uygular. Müşteri segmentlerine, değerlerine ve karmaşıklığına uyarlanmış uçtan uca teslimat akışları oluşturur. Veri ve analitik bu girişimin temelini teşkil eder. Performans ve karlılık değerlendirmesi yapabilmek için müşteri deneyimi, maliyet ve verimlilik gibi uygun ve farklı ölçüm araçları kullanın (bkz. 8. Prensipten, sayfa 20).

## **9. Müşteri merkezli bir organizasyon kurun**

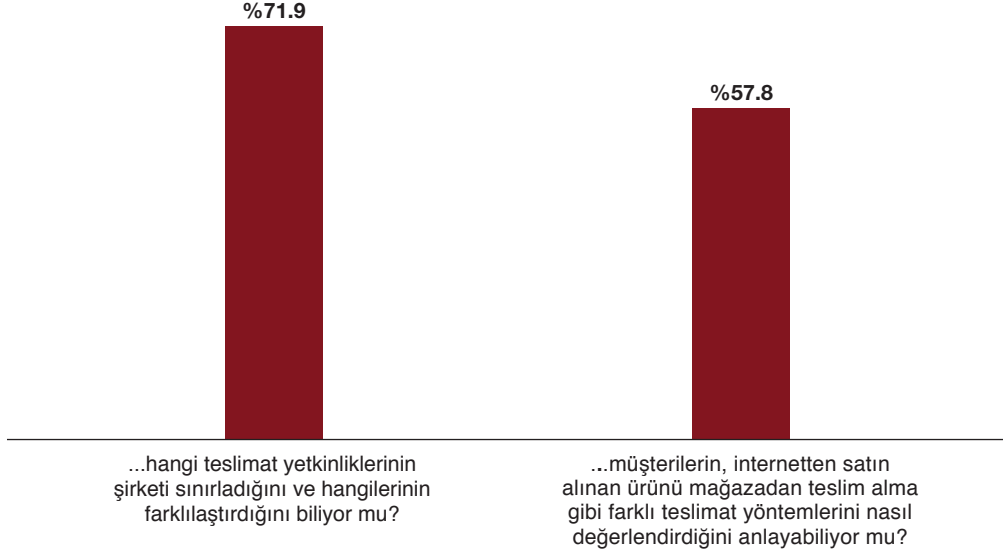
Başarılı organizasyonlar müşteri taleplerine göre hareket eder ve böylece üst düzey bir müşteri deneyimi sunabilir. Bunun için çoğu şirketin, ilk olarak hangi yetkinliklere ihtiyaç duyduklarını ve bahsi geçen 10 müşteri prensibini organizasyonlarında ve operasyonel modellerinde nasıl uygulayacaklarını belirlemeleri gerekir. Katılımcıların sadece %50'si stratejilerini destekleyecek ve stratejik hedeflerini hayata geçirecek yetkinliklere sahip olduklarını belirtti.

Şirketin verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için teknik yetkinliklere ve analitik bir bakış açısına sahip ve yeni koşullara hızlı adapte olabilen bir ekibe sahip olması çok önemlidir. Bu doğrultuda çoğu şirketin, müşteri stratejisi ile uyumlu olmak için başlıca karar haklarını, görevlerini ve sorumluluklarını değerlendirmesi gerekecek. Şu anda katılımcıların sadece %54'ü bunu yapıyor (bkz. 9. Prensipten, sayfa 20).

## 8. Prensipten

### Teslimatta mükemmelleşin

Şirketiniz...

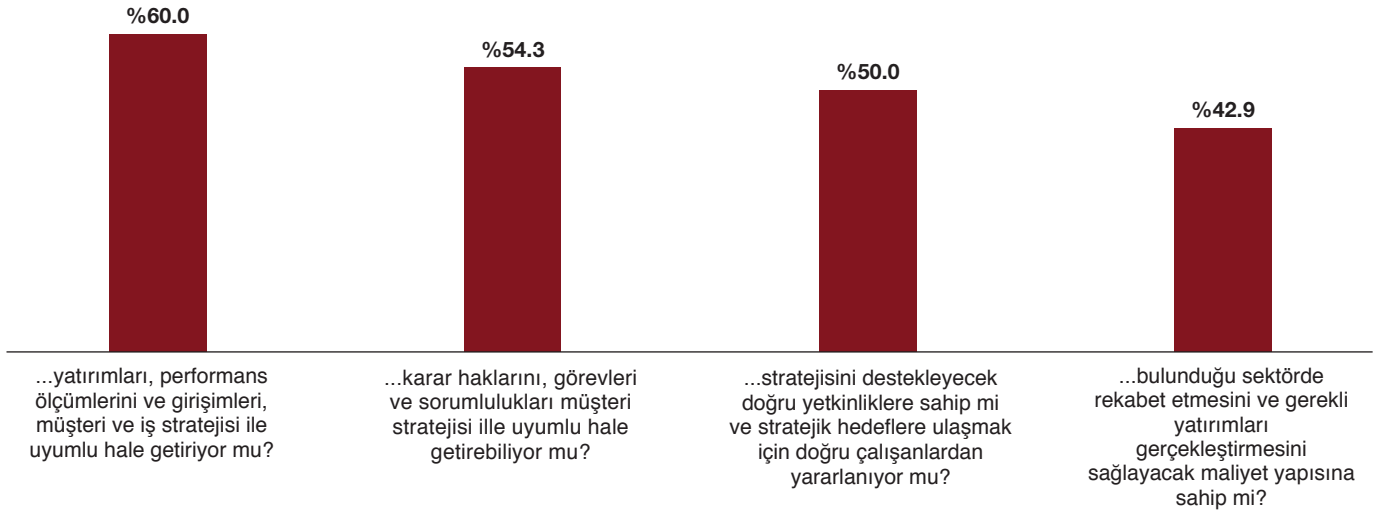


Kaynak: SCM World; New York Times; Wall Street Journal; Seattle Times; 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analizi

## 9. Prensipten

### Müşteri merkezli bir organizasyon kurun

Şirketiniz...



Not: "Amaca odaklanan bir organizasyon geliştirme"yi en önemli beş müşteri stratejisi prensibinden biri olarak gören katılımcılar.

Kaynak: 2016 PwC Strategy& Müşteri Stratejisi Araştırması; Strategy& Analiz

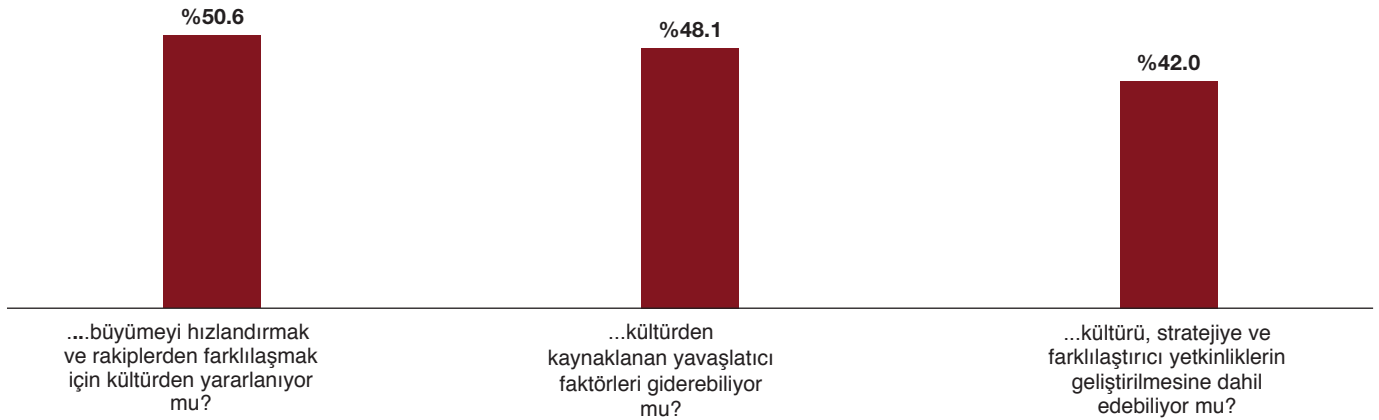
## 10. Şirket kültürünüzü ve müşteri stratejinizi uyumlu hale getirin

Başarılı şirketler, enerjik ve sağlıklı bir şirket kültürü oluşturmanın ve devam ettirmenin önemini anlıyor. Bunu başarmak için, kültürü stratejinize ve farklılaştırıcı yetkinlikleriniz ile uyumlu hale getirmelisiniz.

Büyüme hızlandırmak ve rakiplerden farklılaşmak için kültürden yararlanın. Şirketler, değişim hızının artması ile birlikte hızla değişen müşteri beklentilerine ayak uydurmalıdır. Şu anda şirketlerin sadece %51'i kültürü büyüme hızlandırıcı ve kendilerini farklılaştıran bir faktör olarak görüyor. Kültürden kaynaklı yavaşlatıcı etkileri azaltacak politikalar oluşturulmalıdır. Kültür, tanımı itibarıyla evrim geçirmelidir. Çalışanların müşteri sorunlarını proaktif bir şekilde çözmelerini sağlamak ve bu davranışları sergileyen çalışanları ödüllendirmek gibi bazı kilit davranışlar belirlemek, şirketinizin kültürünün olumlu bir şekilde gelişmesini destekler (bkz. 10. Prensiptir).

### 10. Prensiptir Kültürünüzü ve müşteri stratejinizi uyumlu hale getirin

Şirketiniz...



Kaynak: Strategy& Analiz

## **Metodoloji**

Araştırma uzmanlarımız, gerçekleştirdiğimiz ilk araştırma olan 2016 Strategy& "Şirketinizin Müşteri Stratejisi Hangi Prensiplerle Geliştirilebilir?" araştırmasını, Nisan 2016 tarihinde Kuzey Amerika, Güney Amerika, Asya, Orta Doğu ve Avustralya'da 8 farklı sektörde 15.000 'den fazla yöneticiye e-posta ile gönderdi.

Araştırma 161 yönetici tarafından cevaplandı. Cevap veren şirketlerin %56'sı Kuzey Amerika merkezli şirketler oldu.

Araştırmaya katılan şirketler arasında yıllık geliri 10 milyar dolar üzerinde olan şirketler de bulunuyor. Katılımcıların %17'si üst düzey yönetici (C-suite) ve %80'i başkan, kıdemli veya idari başkan yardımcısı, başkan yardımcısı veya direktör seviyesindedir. Katılımcıların %64'ü şirketlerinin müşteri stratejisine yakından %26'sı ise kısmen dahil oluyor. Katılan şirketlerin %44'ü B2B pazarında, %14'ü B2C pazarında, %43'ü ise her iki pazarda da faaliyet gösteriyor. Katılımcılar, ürün ve hizmetlerini inşaat ve gayrimenkul, enerji, eğlence ve medya, finansal hizmetler, sağlık ve imalat, madencilik ve tarım, perakende, teknoloji ve ulaştırma sektörlerinde sunuyor.

# Sonuç

Bu 10 Prensi, Şirketinize özgü yetkinliklerinize ve güçlü yanlarınıza dayanarak müşteriler ile bağ kurmanıza ve onları anlamak için kapsamlı bir bakış açısı geliştirmenize yardımcı olur. Bu prensipler, tüm müşteri stratejisi geliştirme girişimlerinde göz önünde bulundurulmalıdır. Değişen müşteri beklentilerine uyum sağlamak, müşteri beklentilerini anlamak ve rakipler karşısında avantaj sağlamak için geliştirilen müşteri stratejisi bu prensiplerin tümünü içermektedir. Başarılı bir müşteri stratejisi oluşturarak büyüyen bir Şirkete sahip olabilirsiniz.

## *İlgili kaynak*

“10 Principles of Customer Strategy,” by Thomas Ripsam and Louis Bouquet, strategy+business, Sep. 26, 2016.

Strategy&, işinizde önemli avantajlar elde etmenizi sağlayacak stratejistlerden oluşan küresel bir ekiptir.

En zorlu problemlerinizi çözenize ve önemli fırsatlar elde etmenize yardımcı olmak için sizinle beraber çalışıyoruz.

Karmaşık ve kapsamlı projeler ve oyunun kurallarını değiştiren dönüşümler için size destek oluyoruz. Görevimizi başarıyla yerine getirmek için PwC ağıının 100 yıllık strateji danışmanlık deneyiminden ve fonksiyonel becerilerinden yararlanıyoruz.

Kurumsal strateji planlaması, bir fonksiyon ve iş biriminin dönüştürülmesi veya kritik önemdeki becerilerin geliştirilmesi gibi konularda, ihtiyacınız olan değeri, hızlı ve etkili bir şekilde oluşturma konusunda kendimize güveniyoruz.

157 ülkede, denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri alanında kaliteli hizmet sunmaya odaklanmış, 223.000'i aşkın çalışanın oluşturduğu PwC ağıının bir parçasıyız. Önem verdiğiniz konuları bizimle paylaşmak ve daha fazla bilgi almak için [strategyand.pwc.com](http://strategyand.pwc.com) sitesini ziyaret edebilirsiniz.

# İletişim

**Hüsnü Dinçsoy**

PwC Türkiye  
Danışmanlık Hizmetleri Lideri  
+90 212 376 5302  
[husnu.dincsoy@pwc.com](mailto:husnu.dincsoy@pwc.com)

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

©2017 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır.

Bu belgede "PwC" ibaresi, her bir üye şirketinin ayrı birer tüzel kişilik olduğu PricewaterhouseCoopers International Limited'in bir üye şirketi olan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir.

2017-0298