

TORQUE - Müşteriyi geri döndürme kuvveti/Bir ilişkisel pazarlama modeli

Yiğit KULABAŞ*, Selime SEZGİN

İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü, Maçka, İstanbul

Özet

İlişkisel pazarlama, müşterilerle kurulan güçlü ilişkiler sayesinde, gelirlerin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi gibi beklentileri de içinde barındıran, oldukça popüler bir konudur. Popüleritesine rağmen, ilişkisel pazarlamayı operasyonel hale getirmeye yönelik hazırlanmış akademik çalışma sayısı oldukça azdır. TORQUE Modeli bu amaçla geliştirilmiştir. Torque (Türkçe tork) kelimesi fizikte 'döndürme kuvveti' anlamına gelmektedir. Bu makale TORQUE kelimesi için yeni bir anlam önermektedir: müşteriyi geri getirmeye yol açan döndürme kuvveti. Kelime aynı zamanda Teknoloji, Organizasyonel değişim, İlişki geliştirme, Kalite, Benzersizlik ve Etik adımlarının (ingilizce karşılıklarının) kısaltmasıdır. Model farklı pazarlara ve farklı kültürlere uygulanabilir.

Anahtar Kelimeler: İlişkisel pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), müşteri sadakati.

TORQUE- The rotating force to bring the customer back / A relationship marketing model

Abstract

Relationship marketing is a popular concept, with expected benefits of increasing revenue and decreasing costs, by building robust relationships with customers. Despite its popularity, the number of academic works on making relationship marketing operational is very scarce. The TORQUE Model is developed for this reason. TORQUE means simply the 'rotating force' in physics. This thesis proposes a new meaning for TORQUE, which is the rotating force that makes the customer come back. It is the abbreviation of Technology, Organisational change, Relationship building, Quality, Uniqueness and Ethics. Each of these steps are important for making relationship marketing operational. The main target of the TORQUE model is to increase customer satisfaction, revenue and profitability through building a healthy relationship with the customer. The model includes several themes from defining the relationship strategy, quality, trust, to personalised services, and have suggestions on the need for an organisational change and technological infrastructure. One of the focus points for the model is the communication channels, with a special impact on internet and loyalty programs. With the integrated usage of both channels, it is possible to detect customer shopping habits and their buying behaviours, and by this way tactics like cross sales, reminder sales, up-selling, brand selling may be implemented. The model may be implemented in different markets and cultures.

Keywords: Relationship marketing, customer relationship management (CRM), customer loyalty.

*Yazışmaların yapılacağı yazar: Yiğit KULABAŞ. yigitk@microsoft.com; Tel: (212) 326 51 42.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ İşletme Fakültesi'nde tamamlanmış olan "TORQUE – Müşteriyi geri döndürme kuvveti – Bir ilişkisel pazarlama yöntemi" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 28.03.2003 tarihinde dergiye ulaşılmış, 23.06.2003 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 29.02.2004 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

Giriş

“İş dünyasının ana kuralı müşteriye geri getirebilmektir.” Bumerang prensibi (Quinn, 1996) kısaca bu cümle ile tanımlanabilir.

Doksanlı yılların ikinci yarısında iki önemli kavram çok değer kazanmış bulunmaktadır. Bunlardan ilki çoğu firmanın müşterilerini aktifleri arasında görmeye başlaması, diğeri ise internetin etkisidir.

Müşterinin bir aktif olarak görülmesinin ana sebebi, artan rekabet koşulları nedeniyle yeni müşterilere ulaşmanın zorluğu ve bunun maliyetinin mevcut müşterileri tutmaya göre çok daha pahalı olmasıdır. İlişkisel pazarlama bu ihtiyacın doğal bir sonucu olarak doğmuştur. İlişkisel pazarlama konusuna uzmanlaşmış çeşitli gruplar (Pels, 1997) ve bu gruplar tarafından oluşturulmuş farklı tanımlar, akademik çalışmalar bulunmaktadır (Harker, 1999). Bunların içinde en kapsamlı tanım Grönroos (1994) tarafından hazırlanmıştır: “İlişkisel pazarlama müşteriler ve diğer partilerle ilişki kurmak, bu ilişkileri geliştirerek devam ettirmek, böylece karşılıklı hedeflere belirli bir kar ile ulaşabilmesini sağlamaktır. Bu, karşılıklı değişim ve verilen sözlerin tutulması ile gerçekleştirilebilir.”

Müşteri ile ilişki kurmak için yaygın olarak kullanılan araçlardan biri sadakat programlarıdır (Duffy, 1998). Özellikle perakende, havayolları, turizm ve servis sektörlerinde oldukça popüler olan sadakat programları, karlı müşterilerin memnuniyetini, tatminini artırarak, elde tutulmasını hedeflemektedir.

Araştırmalar sadakat programlarının sadece bir “puan toplama programı” konumunda kalmaları durumunda müşteri sadakatini sağlayamadıklarını göstermektedir (Egan, 2000). Bu, sadakat programlarının, diğer pek çok pazarlama aracında da olduğu gibi, kolaylıkla kopyalanabilmesinden kaynaklanmaktadır. Peppers ve Rogers (1995) grubunun vizyonunda da belirtildiği üzere “rekabet tarafından kopyalanamayacak tek şey, müşterinizi tanımak ve anlamaktır.” Sadakat programlarının bir ilişkisel pazarlama aracı olarak kullanılması durumunda taklit edilmesi de imkansızlaşmaktadır.

Ancak “Pazarlama ve Savaş Makinası” isimli makalede (Desmond, 1997) de belirtildiği üzere ilişkisel pazarlama için kullanılan araçlar sadece sadakat programlarından ibaret değildir. Akıllı kartlardan, bilgisayar ağlarına, veritabanı yönetim sistemlerinden barkod okuyucularına kadar pek çok teknolojik araç müşteri ile ilişki kurmak için, ilişkisel pazarlama amacıyla kullanılabilir.

Doksanlı yılların ikinci yarısının öne çıkan diğer önemli kavramı internet de, ilişkisel pazarlama amacıyla kullanılabilir. İnternetin günümüzde kurumlar tarafından kullanıldığı amaçlar arasında B2B (kurumlararası işlemler, entegrasyon), e-ticaret, e-servis, e-öğrenme gibi alanlar öne çıkmaktadır. İnternetin ilişkisel pazarlama açısından kullanılabileceği en önemli özelliği müşteri davranışını saptayabilmesidir.

İlişkisel pazarlamanın başarı ile uyarlanabilmesi için sadakat programları, internet gibi araçlar yeterli değildir. Bütün bu araçlar sağlam stratejilerle ve operasyonel bir model ile desteklenmelidir. İlişkisel pazarlama alanındaki akademik çalışmaların yoğunluğuna rağmen, operasyonel bir model önerisi yok denecek kadar azdır. Bu çalışma ilişkisel pazarlama için “TORQUE” isimli bir operasyonel model önermektedir.

Torque (Tork) kelimesi fizikte “döndürme kuvveti”, makine mühendisliğinde “direnci ortadan kaldırabilme” olarak tanımlanmaktadır (www.encarta.com). Bu çalışma TORQUE kavramına yeni bir tanım daha eklemektedir: “Müşteriyi geri getirebilme/döndürme kuvveti” Makalenin ilerleyen bölümlerinde, ilişkisel pazarlama kavramı farklı açılardan incelenmekte, TORQUE Modeli detaylı bir şekilde tanımlanmaktadır.

İlişkisel pazarlama

Günümüzdeki yaygın kanılardan biri mevcut müşterilere satış yapmanın daha az maliyetli ve daha kolay olduğudur. Müşteriyi kalıcı kılacak her türlü uyarılma, karlılık oranını etkilemektedir (Reicheld, 1993; Clark, 1997). Payne (1994) sadık müşteri etkisini aşağıdaki başlıklarda özetlemektedir:

TORQUE-Bir ilişkisel pazarlama modeli

- Sadık müşterinin şirkete getireceği gelir zamanla artacaktır;
- Sadık müşteriye yapılan servisin maliyeti zamanla düşecektir;
- Tatmin edilmiş müşteriler yeni müşterileri de beraberinde getirecektir;
- Tatmin edilmiş müşterilerin fiyat hassasiyeti daha azdır;
- Sadık müşterilere yapılan satış ve pazarlama aktivitelerinin maliyetleri zamanla kendini ödemiş olacaktır.

Buna rağmen pek çok firma kaynaklarını yeni müşteriler elde etmeye harcamaktadır (Raveld ve Grönroos, 1996).

İlişkisel pazarlama kavramının 36 ayrı tanımı bulunmakla birlikte (Harker, 1999) akademik çalışmaların büyük bir bölümünde farklı pazarlama yaklaşımları ile de karşılaştırmalar yapılmıştır. Örneğin, en fazla kabul edilen tanımın sahibi olan Grönroos (1994) ilişkisel pazarlamayı, pazarlama karması üzerine kurulu olan klasik pazarlama ile detaylı bir şekilde karşılaştırmış ve “Pazarlama Stratejisi Süreci” yaklaşımını oluşturarak iki kavramın birbirleriyle ne kadar zıt kutuplarda bulunduğunu göstermiştir.

Bunun yanı sıra ilişkisel pazarlama ile ortak özelliklere sahip olan ve hatta zaman zaman karıştırılan birebir pazarlama (Peppers ve Rogers, 1995), doğrudan pazarlama (Kotler, 1991), veritabanı pazarlama (Detienne ve Thompson, 1996) gibi kavramlar da bulunmaktadır. Kavramların birbirlerinden farklılıkları çeşitli araştırmalarla analiz edilmiştir (Peppers ve Rogers, 1995; Kotler, 1991; DeTienne ve Thompson, 1996; Barnes ve Howlett, 1998; Gummenson, 1994).

İlişkisel pazarlamanın hangi alanlar için ideal olduğu sorusunun cevabı dört ayrı perspektifin incelenmesi ile verilebilir.

Ürün/servis: Grönroos (1996) ilişkisel pazarlamayı kısaca ürünleri servise dönüştürmek olarak tanımlamaktadır. Bu dönüşümün sağlanabilmesi için ürüne değer katmak atılması gereken en önemli adımdır (Raveld ve Grönroos, 1996). Bu

değerler “işlem-öncesi”, “işlem” ve “işlem-sonrası” olarak üç ana gruba ayrılmaktadır (Griffiths vd., 2001). Ürünü servise dönüştürme işlemi üründen ürüne çok değişebilmektedir. Bu nedenle bir şirketin ilişkisel pazarlama kararı almasında, sunduğu ürün ve servislerin uygunluğu oldukça önemli bir etmendir.

Sektör: Sektörel özellikler de ilişkisel pazarlama kararının alınmasında önemli bir rol uygulamaktadır. Telekomünikasyon, finans (Grönroos, 1994; Colgate ve Alexander, 1998), perakendecilik (Grönroos, 1994; Pressey ve Mathews, 2000), üretim (Ewing, 2000), kamu hizmetleri (Carr, 1994), otelcilik, sağlık gibi sektörler ilişkisel pazarlamanın en yoğun olduğu alanlar arasında bulunmaktadır.

Kültür: Kültürel özellikler ilişkilerin kurulması esnasında ülkeden ülkeye büyük farklılıklar olduğunu göstermektedir (Buttery ve Wong, 1999; Buttery ve Leung, 1997) Örneğin Çin ve Çin tabanlı kültürlerde iş hayatının tamamen kişisel ilişkiler üzerine kurulu olduğu görülmektedir (Arias, 1996).

Toplam satınalma maliyeti İlişkisel pazarlama oldukça kompleks bir altyapıyı gerektirmektedir. Burada yazılımdan donanıma, eğitimden organizasyonel değişime kadar önemli rakamlar bulunmaktadır. Bu nedenle maliyetlerin yüzbin Amerikan Dolarından milyonlar mertebesine kadar değişen rakamlar olduğu gözlenmektedir (Peppers ve Rogers, 2001).

İlişkisel pazarlama konusundaki kararın alınmasından önce yukarıdaki dört boyutun detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

İlişkisel pazarlamanın uyarlanması konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların ortak özelliği tam bir model sunmak yerine aşağıdaki üç alandan birine odaklanmış olmalarıdır:

- Planlama Aşaması
- Uyarlama Aşaması / Operasyon
- Uyarlama sonrası

TORQUE Modelinin geliştirilmesindeki ana sebep tam bir modele duyulan ihtiyaçtır. Model yukarıdaki aşamaları da içermektedir.

TORQUE modeli

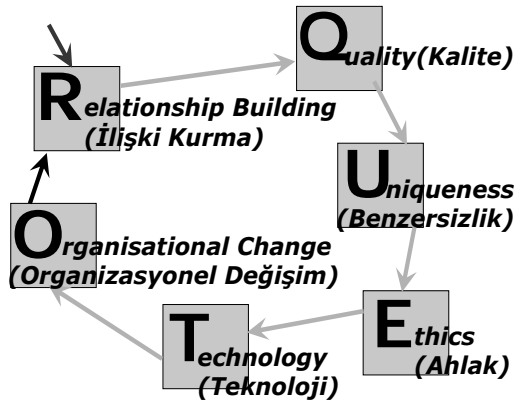
TORQUE kelimesi günlük hayatta çok sık kullanılmamakla birlikte, fizikte “döndürme kuvveti” anlamına gelmektedir (www.encarta.com).

Bu çalışma “TORQUE” kelimesine yeni bir anlam yüklemektedir: “müşteriyi geri getirmeye yol açan döndürme kuvveti”.

TORQUE modeli altı adımdan oluşmaktadır ve aynı zamanda her adımın İngilizcesinin baş harflerinin kısaltmasıdır:

- **T-Technology** (Teknoloji)
- **O-Organisational Change** (Organizasyonel değişim)
- **R-Relationship Building** (İlişki Kurma)
- **Q-Quality** (Kalite),
- **U- Uniqueness** (Benzersizlik),
- **E- Ethics** (Ahlak).

Modelin açıklanabilmesi için her adımın detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.



Şekil 1. TORQUE Modeline genel bakış

Modelin ilk adımı R adımıdır. Daha sonra sırasıyla Q-U-E-T-O adımlarının takip edilecektir.

TORQUE modeli adım 1:

toRque – Relationship building (İlişki kurma)
R adımının ilk fazında müşteri ile kurulacak ilişkinin en iyi şekilde tanımlanması gerekmektedir:

- İlişkinin amacı nedir?
- İlişkinin kapsamı nedir?
- Müşteri ilişki için istekli midir?
- İlişkinin temel özellikleri ne olacaktır?

Kurulacak ilişki ile ilgili hedeflerin net bir şekilde tanımlanabilmesi gerekmektedir. Burada iyi bir örnek olarak A.B.D.’den Domino’s Pizza gösterilebilir. Şirket bütün çalışanlarını her müşterinin alınanda 5,000 Amerikan Doları yazan gizli bir dövme olduğu konusunda eğitmiş bulunmaktadır (Payne, 1994). Beşbin Amerikan Doları bu kişinin takip eden on sene boyunca haftada iki pizza yemesi durumunda şirkete getireceği gelirdir.

R adımının ilk fazının sonunda, ilişkinin amacı, kapsamı, özellikleri ve hedeflerinin tam olarak tanımlanmasının ardından, müşteriyi tanımlayan ikinci fazı başlar. Burada cevaplanması gereken ilk soru şirketin bütün müşterileri ile mi yoksa bunların içinden bir kısmı ile mi ilişki kuracağıdır. Müşterilerin tamamı ile ilişki kurulmaması durumunda çeşitli teknikler uygulanarak hedef müşterilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu tekniklerin en yaygın kullanılanlarından biri RFM (Regency, Frequency, Monetary) tekniğidir (Evans, 1998). Bu sayede müşterilerin alışveriş yapma sıklığı, en son ne zaman alışveriş yaptığı ve bunun parasal değeri gibi veriler elde edilebilmekte, bu değerler gözönünde bulundularak müşterileri farklı kategorilere ayırabilmek ve en değerli müşterilere odaklanmak mümkün olabilmektedir. Farklı kategorilerde yönelik farklı stratejilerin geliştirilmesi önemlidir (Voss ve Voss, 1997; Gummenson, 1996a).

R adımının ikinci fazının sonu itibarıyla şirketin hangi müşterilere odaklanacağını belirlemenin yanı sıra aşağıdaki konuların da üzerinden geçmiş olması gerekmektedir:

- Müşteri ile ilgili hangi verilere ihtiyaç duyulduğu (profil verileri ve alışveriş verileri)
- İhtiyaç duyulan müşteri verilerinin mevcut olup olmadığı,
- Mevcut ilişki kanallarının saptanması,

TORQUE-Bir ilişkisel pazarlama modeli

- Müşteri bilgileri mevcut değil ise mevcut kanallardan bu verilerin toplanıp toplanamayacağı,
- Eğer bu bilgiler mevcut kanallarla toplanamıyorsa alternatif kanalların geliştirilmesi.

İlişki kanalları üç ana gruba ayrılmaktadır:

- Doğrudan temas noktaları: bir banka için şube, perakendeci için mağaza, petrol şirketi için benzin istasyonu gibi örnekler verilebilir.
- Alternatif servis kanalları: telefon, internet, kiosk, GSM/mobil servisler, interaktif televizyon
- Problem çözme merkezleri: çağrı merkezi, doğrudan temas noktalarında bulunan müşteri masaları, danışma vb.

Şirketler bu müşteri kanallarından veri üretebilmek için çeşitli araçlar ve taktikler kullanabilir. Bunlar arasında aşağıdaki başlıklar yer almaktadır:

- Bire-bir pazarlama
 - doğrudan temas noktalarında kişisel ilişkiler
 - kişiselleştirilmiş hizmetler
 - sadakat programları / kartları
 - internet ve takip
 - çağrı merkezinden yapılabilecek dış aramalar
 - kişiye özel kampanyalar
 - kiosk
- kitlesel pazarlama araçları
 - katalog
 - reklamlar
 - kampanyalar

Bu kanallar ve araçlar içinde özellikle üç tanesi ilişkisel pazarlama için oldukça önemli bir konuma sahip bulunmaktadır: Sadakat kartları ve programları, internet ve kiosklar.

Sadakat programları: Perakendecilikten havayollarına kadar pek çok sektörde önemli bir role sahip olan sadakat programları ilişkisel genelde bir puan toplama sistemi olarak algılanmaktadır. Bu programlar ilişkisel pazarlama için kullanılır

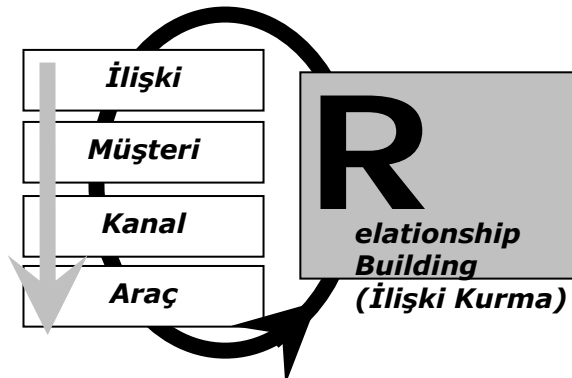
mamaları durumunda gerçekten de puan toplama dışında bir işleve sahip değildirler. Rowley'in (2000) de belirttiği gibi müşterinin sadakat kartı kullanması ile birlikte müşterinin isminden, hangi saatte alışveriş ettiğine, hangi mağazada olduğuna ve sepetindeki malzemelere kadar her türlü bilgisine ulaşmak mümkündür.

Sadakat kartları ile her müşterinin bireysel olarak verilerine ulaşmak ve bu verileri bilgiye döndürmek sağlanabilir. Bu bilgiler aynı zamanda sağlıklı bir ilişkinin temelini de oluşturacaktır.

İnternet: İnternetin ilişkisel pazarlama açısından kullanılabilmesi en önemli özelliği müşteri davranışını saptayabilmesidir. Bir web sitesine sahip olan herhangi bir şirket, sayfasını ziyaret eden kişileri en detaylı bir şekilde takip edebilir. Ziyaretçi hakkında hiç bilgi bulunmasa da kişinin hangi reklamlara, hangi linklere, haberlere, bölümlere ilgi gösterdiği kolaylıkla takip edilebilmektedir.

Kiosks: Rowley (2000) multi-medya kioskları da müşteri ile interaktif bir ilişki kurabilmek için çok önemli birer araç olarak konumlandırılmaktadır.

Özetle TORQUE Modelinin R adımı dört ana fazdan oluşmaktadır. Şekil 2'de gösterilen bu faz müşteri ile kurulacak ilişkinin tanımlanması, hedef müşterilerin saptanması, bu müşterilerle sağlıklı bir ilişkinin kurulmasını sağlayacak kanal ve araçların belirlenmesidir.



Şekil 2. TORQUE Modelinde R adımı
TORQUE modeli adım 2:

torQue – **Quality (Kalite)**

Müşteri memnuniyeti ilişkisel pazarlamanın doğal bir çıktısı olmasının yanı sıra müşteri sadakati ve sürekliliği açısından da bir ön şart konumundadır (Egan, 2000). Verilen sözlerin tutulması da müşteri memnuniyetini artıran faktörlerin başında gelmektedir. (Grönroos, 1994).

Güven, müşteri memnuniyeti ve şirket-müşteri ilişkileri gibi kavramların temelinde kalite yatmaktadır. Grönroos (1994) 'müşteri tarafından algılanan kalite' kavramını iki ayrı boyutta tanımlamaktadır:

- teknik anlamda çıktı (müşterinin elde ettiği fiziksel sonuç),
- buna ek olarak müşterinin firma ile daha önceden süregelen ilişkilerinden ortaya çıkmış olan önyargı.

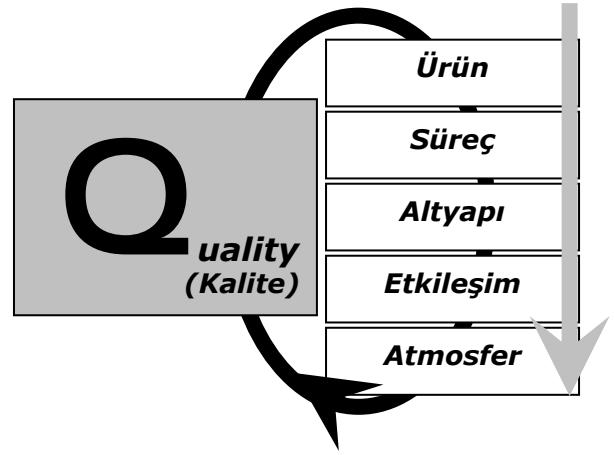
Teare (1998) kalite boşluğu kavramını bu temanın üzerine geliştirmiştir. Kalite boşluğu müşterinin beklentisi ile deneyimi arasındaki açıklıktır. Sağlıklı bir ilişki için müşteri beklentileri ile deneyimleri arasında bir fark olmaması gerekmektedir.

Toplam İlişki Yönetimi kavramı ise kalite ile müşteri ilişkilerini birleştiren oldukça kapsamlı bir modeldir. Modelin amacı potansiyel kalite açıklarını kapamaktır.

Zineldin (2000a) tarafından önerilen bu model kısaca TRM (total relationship management-toplam ilişki yönetimi) olarak anılmaktadır ve toplam kalite yönetimi (TQM - Total Quality Management) kavramı üzerine kuruludur. TQM ürün ve servis kalitesi üzerine odaklanırken, TRM'in perspektifi daha geniştir. Özellikle şirket içi ve dışının tam entegrasyonu, iş süreçleri, bu perspektif içinde yer almaktadır..

TRM'in odaklandığı alanlar kısaca 5Q olarak adlandırılmaktadır: Ürün/hizmet kalitesi, iş süreçlerinin kalitesi, altyapı kalitesi, etkileşimin kalitesi ve atmosferin kalitesi.

Torque modelinin Q adımı Şekil 3'te özetlenmiş bulunmaktadır.



Şekil 3. TORQUE Modelinde Q adımı

TORQUE modeli adım 3:

torqUe – **Uniqueness (Benzersizlik)**

Goldsmith (1999) kişiselleştirmenin pazarlama stratejisinin en önemli araçlarından biri olduğunu ve pazarlama karmasına ürün, fiyat, promosyon, yer, personel ve süreçler gibi farklı açılardan etki edebileceğini belirtmektedir.

Kişiselleştirmenin gerçekleştirilebilmesi için pazarlama karmasının her kaleminin değişkenlerini tanımlayabilmek ve hedef kitlenin özelliklerine göre bu değişkenleri konumlandırabilmek gerekmektedir. Pazarlama yönetiminin ana işlevlerinden biri olan segmentasyon, pazarı ortak özellikleri bulunan altsegmentlere bölme kavramı, kişiselleştirme fonksiyonları amacıyla da kullanılabilir.

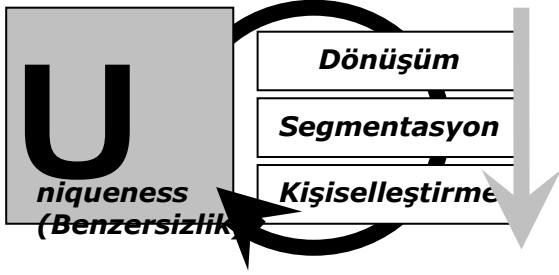
TORQUE modelinin U adımında, kişiye özel hizmetlerin verilebilmesi amaçlanmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için:

- müşteri profillerine göre belirlenmiş segmentlerin oluşturulması (bu segmentler yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, tüketim özellikleri, alışveriş alışkanlıkları gibi farklı temeller üzerine geliştirilebilir)
- her müşteri için kişisel bilgilerin toplanarak belli bir dönüşümden geçirilmesi, ve bu bilgilerin ilgili segmentlerle eşleştirilmesi (örneğin Ayşe Tekin isimli müşteri genç, evli ve çocuk sahibi bir

bayan olup sigara içmeyen, vejetaryen, sık alışveriş eden, karlı bir müşteridir)

- Pazarlama karmasında yer alan parametrelerle kişinin içinde bulunduğu segmentler bir araya getirilerek kişiselleştirilmiş servisler sunulması

gerekmektedir. Torque modelinin U adımı Şekil 4’te özetlenmiş bulunmaktadır.



Şekil 4. TORQUE Modelinde U Adımı

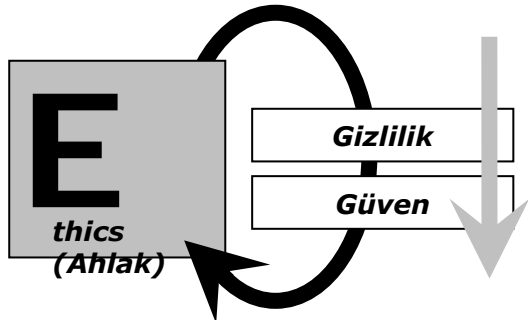
TORQUE modeli adım 4:

torquE – Ethics (Ahlak)

Bir ilişkinin uzun süreli olabilmesi için karşılıklı güvenin yerleşmiş olması gerekmektedir. Bu kural ilişkisel pazarlama için de geçerlidir. (Grönroos, 1994).

Gummesson’un (1996) da belirttiği gibi temel değerlerdeki ve özellikle ahlak tabanlı eksiklikler ilişkisel pazarlamanın önünde bulunabilecek en önemli engeldir.

İlişkisel pazarlamanın hayata geçebilmesi için gerekli olan müşteri hakkında kişisel veri toplanması, bu verilerin işlenerek veritabanları oluşturulması gerekmektedir. Ahlaki sorular arasında bu verilerin nasıl, ne zaman ve kimler tarafından kullanılacağı ve müşterinin bundan ne kadar haberdar olacağı da bulunmaktadır (Kavali vd., 1999).



Şekil 5. TORQUE Modelinde E adımı

TORQUE modeli adım 5:

Torque – Technology (Teknoloji)

Bilgi teknolojileri ilişkisel pazarlamanın hayata geçebilmesi için gerekli altyapıyı oluşturmaktadır (Desmond, 1997). Teknolojinin etkili bir şekilde kullanılmaması durumunda ilişkisel pazarlamanın başarılı olması mümkün değildir (Zineldin, 2000b).

İlişkisel pazarlamada kullanılan bilgi teknolojileri üç ana grupta incelenebilir:

- CRM (Customer Relationship Management / Müşteri İlişkileri Yönetimi) çözümleri – Müşteri bilgilerinin tutulduğu ve analiz edildiği her türlü sistem
- internet – müşteriye alternatif hizmetler sunabilmek ve bilgi toplamak için kapsamlı kullanım
- KM (Knowledge Management/ Bilgi yönetimi) – Çalışanların bilgiyi paylaşmasını sağlayacak her türlü ortam

Marshak (2001) CRM uygulamaları dört ana gruba ayırmaktadır:

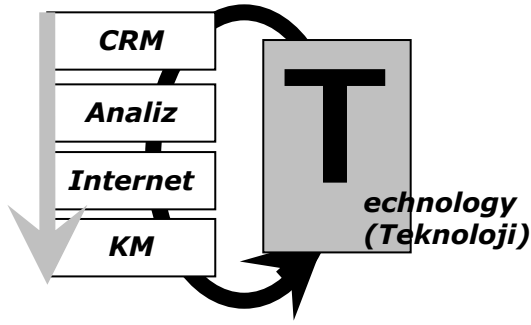
- Satış gücü otomasyonu (SFA): Satış sürecini ve potansiyelini yönetebilmek için kullanılacak her türlü aracı kapsamaktadır.
- Müşteri servis ve destek: Müşterinin bilgi ihtiyacını gidermek ya da problemlerini çözmek için gerekli altyapı
- Pazarlama otomasyonu: Kampanya yönetimini de içeren her türlü pazarlama sürecinin otomasyonu
- Karar destek sistemleri: Müşteri bilgileri üzerinde analiz yapma imkanı.

İş dünyası tarafından biraz geç keşfedilse de internet, pazarlama açısından yeni bir satış ve servis kanalı olma, müşteri bilgilerinin toplanması ve kurumlararası bilgi paylaşımı gibi alanlarda pek çok işlevi yerine getirmektedir.

Şirketler internet sitelerinde dolaşan, alışveriş yapan müşterileri hakkında çok detaylı veriler

elde ederek bu bilgileri ilişkisel pazarlama amaçlı kullanabilmektedirler. İnternet aynı zamanda ilişkisel pazarlamanın tanımında da yer alan etkileşim (interaktivite) kavramının da en iyi şekilde kullanılabilceği ortamlardan biridir.

Kurum içinde bilgilerin paylaşılması bir şirket hafızası yaratılması için oldukça önemlidir. CRM sisteminin yanı sıra müşteri ile ilgili her türlü bilginin farklı sistemlerden (örneğin muhasebe sistemi, bayi sistemleri) toplanarak paylaşılması ilişkisel pazarlamanın başarısı açısından önemlidir.



Şekil 6. TORQUE Modelinde T adımı

Teknoloji ilişkisel pazarlama için önemli bir araçtır. Ancak pek çok uygulamada teknolojinin araç değil amaç boyutuna geldiği görülmektedir. Özellikle R-Q ve U adımlarını tamamlamadan, bir başka deyişle ilişkisel pazarlama konusunda stratejileri belirlemeden T adımını atmak, teknolojik yatırımları tamamlamak teknolojiyi araç boyutundan amaç boyutuna taşımaktadır. TORQUE modelinde T adımının beşinci adım olarak tanımlanmasının ana sebebi budur.

TORQUE modeli adım 6: **tOrque–Organisational change** **(Organizasyonel değişim)**

Grönroos(1996) ilişkisel pazarlama için üç ana strateji olduğunu vurgulamaktadır:

- işi bir servis işi haline dönüştürmek ve rekabet mantığını servis üzerine kurmak
- organizasyonu fonksiyonlara göre değil iş süreçlerine göre oluşturmak;

- toplam servis sürecini oluşturabilmek için gerekli üçüncü parti firmaları da resme dahil ederek sağlıklı iş ortaklıkları kurmak.
- TORQUE modelinin O adımı, organizasyonel değişim üzerine kurulu olup Grönroos'un önerdiği ikinci ve üçüncü başlıklara odaklanmaktadır.

Aynı temalara Gummenson (1996b) da Sanal Organizasyon terimi ile yaklaşarak, ilişkisel pazarlamanın başarılı olabilmesi için şirket içindeki farklı departmanların ve üçüncü parti firmaların uyum içinde çalışması gerektiğini vurgulamaktadır. Gummenson'un bir başka çalışmasında (1994) "pazarlama yönetimi" kavramı yerine "pazarlama odaklı yönetim" kavramı öne çıkarılmakta ve ilişkisel pazarlamanın başarılı olabilmesi için her şirket çalışanının yarı-zamanlı bir pazarlama elemanı olması gerektiği belirtilmektedir. Bu yeni kavramda pazarlama elemanlarına yine ihtiyaç duyulmakla birlikte, müşteri ile teması olan ve pazarlama dışında kalan araştırma-geliştirme, tasarım, muhasebe, eğitim gibi fonksiyonların da mutlaka ilişkisel pazarlama felsefesine uygun bir şekilde çalışması gerekmektedir.

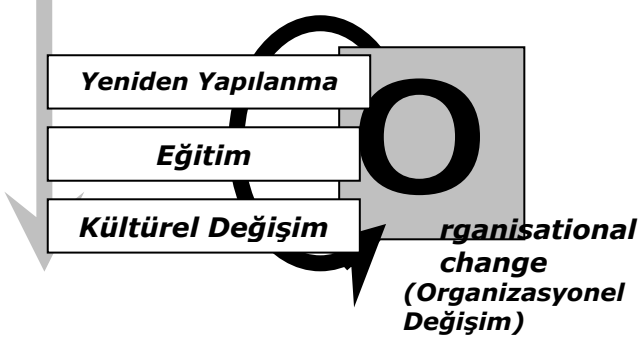
Şirket dışına yapılacak her türlü pazarlama aktivitesi şirket içinde de paylaşılmalı, iç Pazarlamaya önem verilmelidir. Pazarlama odaklı yönetimin hayata geçebilmesi için bilginin paylaşılması ve farklı departmanlar tarafından benimsenmesi önemlidir. (Grönroos, 1994)

Anton (1996) müşteri odaklı bir şirket kültürü yaratılmasının önemini vurgulamaktadır. Şirket kültürünün oluşması için R-Q-U-E adımlarının net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

Anton, satış öncesinden sonrasına kadar bütün iş süreçlerinin müşteriye kesintisiz hizmeti sağlayacak şekilde tasarlanması gerektiğini ve organizasyon yapısının şirketi müşterisine yakınlaştıracak şekilde tanımlanması gerektiğini belirtmektedir. Bunun için müşteri gibi düşünebilmek yeterlidir. Çalışanların gerekli eğitimleri alarak geliştirilmesi de stratejik bir önem taşımaktadır (Anton, 1996).

TORQUE-Bir ilişkisel pazarlama modeli

İlişkisel pazarlamanın başarısı için, üst yönetimin desteği ve projenin bir parçası olmaları en az diğer kalemler kadar önemlidir. Torque modelinin O adımı Şekil 7’de özetlenmiş bulunmaktadır.



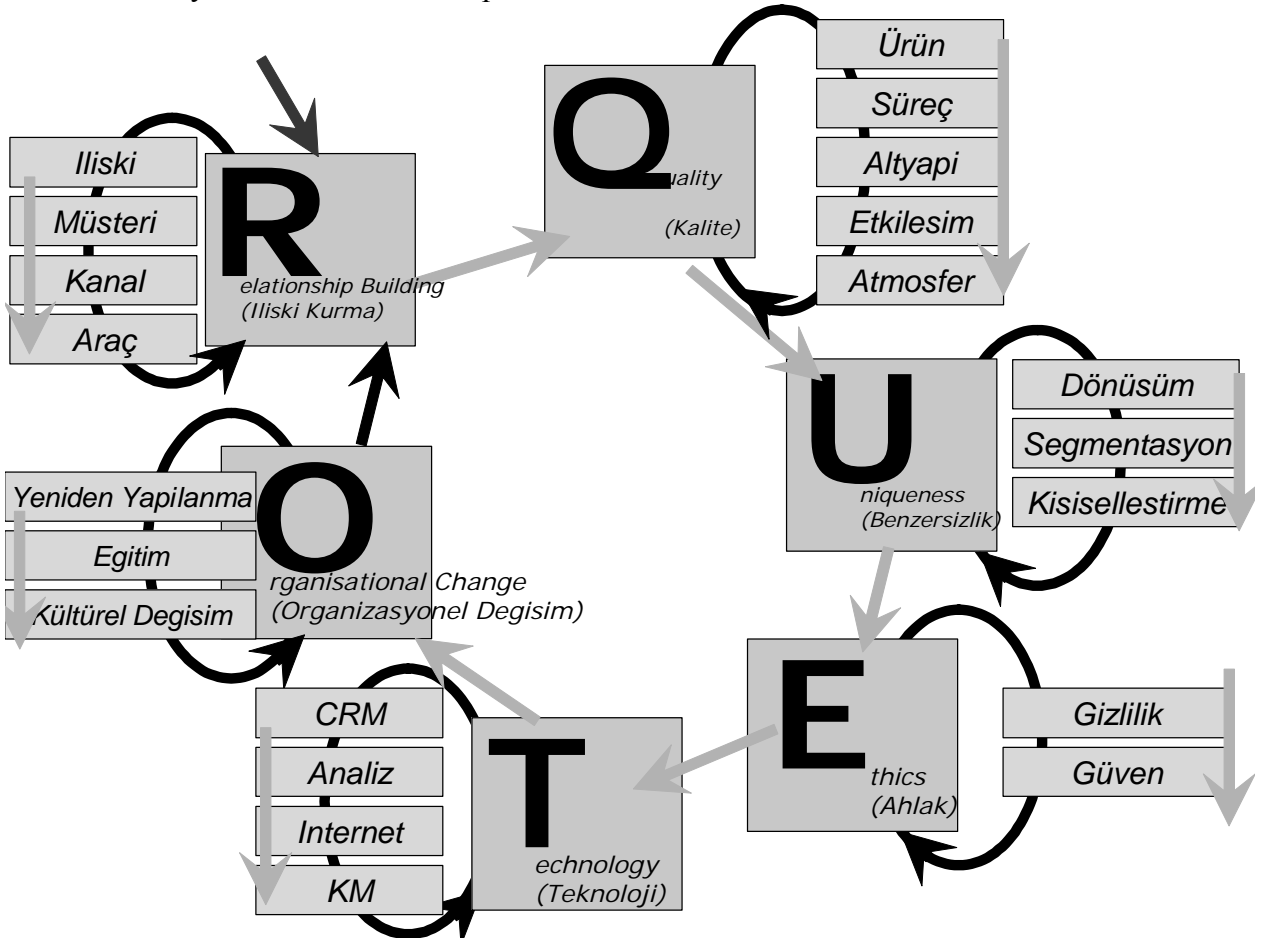
Şekil 7. TORQUE Modelinde O adımı

TORQUE modelini uyarlamak

Şirketler TORQUE modelini uyarlayarak müşterilerini daha yakından tanıyabilmekte ve farklı yöntemler kullanarak satışlarını artırmaktadır. Bu yöntemlerin bazıları perakende

- Alışveriş alışkanlıklarında değişim: Müşterinin alışveriş verileri analiz edilerek kişinin mekan, gün ve saat gibi alanlarda belli alışkanlıkları olup olmadığı tespit edilebilir. Müşteriye yönelik kampanyalar bu alışkanlık baz alınarak yapılabilir.
- Çapraz/Yukarı satış: Müşterinin alışveriş listeleri hayat tarzı ile ilgili çeşitli ipuçlarını barındırmaktadır. Bunlar tespit edilerek müşteriye özel kampanyalar yapılabilir.
- Hatırlatma Satış: Müşterinin satın alma alışkanlıkları takip edilerek belli periyotlarda ve günlerde hatırlatma yöntemi kullanılarak satışlar gerçekleştirilebilir.

Model kullanılarak yapılabilecek pazarlama aktivitelerinin çeşitlerini artırmak mümkündür. Bütün aktivitelerdeki ortak hedef müşteri memnuniyetini artırırken karlılığı da artırmaktır.



sektöründen örneklerle aşağıda belirtilmiştir:

Sonuçlar

TORQUE modeli, müşteri ile kurulacak sağlıklı bir ilişki ile müşterinin tanınması ve bu sayede müşteri sadakatinin, gelirlerin ve karlılığın artmasını hedefleyen ilişki pazarlama için geliştirilmiş bir uygulama modelidir. İlişkisel pazarlama üzerine yapılan akademik çalışmaların büyük kısmında tam bir uygulama modeli bulunmamakta, resmin alt başlıklarına odaklanılmaktadır. TORQUE modeli bu ihtiyacı gidermek için geliştirilmiştir. Fizik alanında döndürme kuvveti anlamına gelen bu kelimeye bu çalışma ile pazarlama alanında da bir anlam kazandırılmış ve TORQUE “müşteriyi geri döndürme kuvveti” olarak tanımlanmıştır.

TORQUE modeli, müşteri ile ilişki kurabilmek için onu tanımak gereği üzerine kuruludur. İlişkisel pazarlamanın başarısı için ilişki stratejisinin tanımlanmasından, kaliteye, karşılıklı güvenden, kişiselleştirilmiş hizmetlere kadar pek çok başlık bulunmaktadır. İlişkisel Pazarlamayı uyarlayacak firmaların organizasyon yapısında belli değişimlere gitmeleri, teknolojik olarak alt yapılarını değiştirmeleri gerekmektedir.

TORQUE modeli altı adımdan oluşmaktadır: İlişki kurma, kalite, benzersizlik, ahlak, teknoloji ve organizasyonel değişim. Model detaylı bir şekilde Şekil 8’de özetlenmektedir.

Model geliştirmeye açık bir modeldir. Farklı kültürlerle ve pazarlara uyarlanması modelin gelişimine olumlu katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Anton J. (1996). Customer Relationship Management - Making hard decisions with soft numbers, *Prentice Hall*.
- Arias J. T. G. (1996). A relationship marketing approach to guanxi, *European Journal of Marketing*, **32**, 1-2.
- Barnes G. J. ve Howlett D. M. (1998). Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers, *International Journal of Bank Marketing*, **16**, 1.
- Buttery A. ve Leung T.K.P. (1997). The difference between Chinese and Western negotiations, *European Journal of Marketing*, **32**, 3-4

- Buttery A. ve Wong Y. (1999). The development of a Guanxi Framework, *Marketing Intelligence & Planning*, **17**, 3.
- Carr M. (1994). Database Marketing: Talking Directly to our listening customers, *Marketing Intelligence & Planning*, **12**, 6.
- Clark, R. (1997). Looking after business: linking existing customers to profitability, *Customer Loyalty Report*.
- Colgate M. ve Alexander N. (1998). Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective, *International Journal of Bank Marketing*, **16**, 4.
- Desmond J. (1997). Marketing and the war machine, *Marketing Intelligence & Planning*, **15**, 7.
- DeTienne K. B. ve Thompson J. (1996). Database marketing and organizational learning theory: toward a research agenda, *Journal of Consumer Marketing*, **13**, 5.
- Duffy D. (1998). Customer Loyalty Strategies, *Journal of Consumer Marketing*, **15**, 5.
- Egan J. (2000). Drivers to relational strategies in retailing, *Retail & Distribution Management*, **28**, 8.
- Encarta – www.encarta.com
- Evans M. (1998). From 1086 and 1984: direct marketing into the millenium, *Marketing Intelligence & Planning*, **16**, 1.
- Ewing M. (2000). Brand and retailer loyalty: past behavior and future intensions, *The Journal of Product and Brand Management*, **9**, 2.
- Goldsmith R. (1999). The personalised marketplace: beyond the 4Ps, *Marketing Intelligence & Planning*, **17**, 4.
- Griffiths J., Elson B. ve Amos D. (2001). A customer-supplier interaction model to improve customer focus in turbulent markets, *Managing Service Quality*, **11**, 1.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, **35**, 4.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: Strategic and tactical implications, *Management Decision*, **32**, 3.
- Gummenson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational, *International Journal of Service Industry Management*, **5**, 5.
- Gummenson, E. (1996a). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach, *Management Decision*, **35**, 4.
- Gummenson, E. (1996b). Relationship marketing and imaginary organisations, *European Journal of Marketing*, **30**, 1.

- Harker, M.J. (1999) Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions, *Marketing Intelligence and Planning*, 17, 1
- Kavali S., Tzokas N. X. ve Saren M. J. (1999). Relationship Marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations, *Management Decision*, 37, 7.
- Kotler P. (1991). *Marketing Management, Princeton Hall*.
- Marshak T. R. (2001). Customer-centric CRM: More than technology, *Microsoft Insight*, Patricia Seybold Group.
- Payne, A. (1994). Relationship marketing – making the customer count, *Managing Service Quality*, 4, 6.
- Pels J. (1997). Exchange relationships in consumer markets?, *European Journal of Marketing*, 33, 1-2.
- Peppers D. ve Rogers M. (1995). A new marketing paradigm – share of customer not market share, *Managing Service Quality*, 5, 3.
- Peppers D. ve Rogers M. (2001). A CRM Blueprint: Maximizing ROI from your Customer Based Strategy, *Microsoft Business Solutions*.
- Pressey D. ve Mathews P. (2000). Barriers to relationship marketing in consumer retailing, *Journal of Services Marketing*, 14, 3.
- Quinn F. (1996). Becoming a customer-driven organization: three key questions, *Managing Service Quality*, 6, 6.
- Raveld A. ve Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, 30, 2.
- Reicheld, F. E. (1993). Loyalty based management, *Harvard Business Review*, 71 Mart-Nisan.
- Rowley J. (2000). Loyalty kiosks: making loyalty cards work, *British Food Journal*, 102, 5.
- Teare R. E. (1998). Interpreting and responding to customer needs, *Journal of Workplace Learning*, 10, 2.
- Voss G. B. ve Voss Z. G. (1997). Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications, *The Journal of Services Marketing*, 11, 4.
- Zineldin M. (2000a). Total Relationship Management (TRM) and Total Quality Management (TQM), *Managerial Auditing Journal*, 15, 1-2.
- Zineldin M. (2000b). Beyond relationship marketing: Technologicalship Marketing, *Marketing Intelligence and Planning*, 18,1.