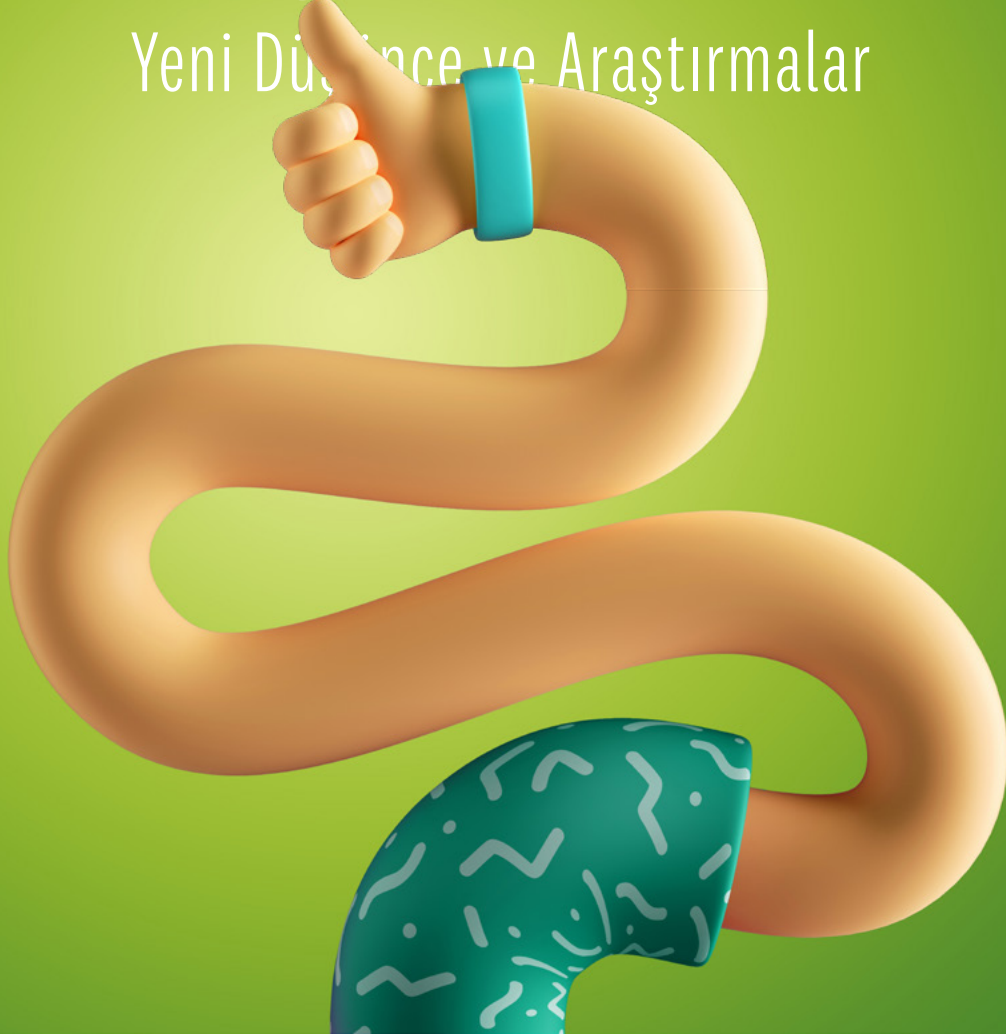


YeniFikir

Yeni Düşünce ve Araştırmalar



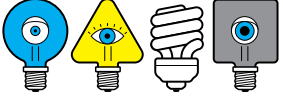
TEORİDE

MÜŞTERİ DENEYİMİNİ SÜRDÜRÜLEBİLİR KILMAK

Müşterilerinize baştan sona iyi bir deneyim sunmanın sırrı onları anlamakta saklı.

BİRÇOK ŞİRKET tüketiciyle bağlantısının, tüketici sunduğu ürün veya hizmeti satın aldıktan sonra bittiğini düşünürken bu fikir, geçtiğimiz dönemlerde ciddi biçimde sınıandı. Artık şirketler tüketicilere baştan sona iyi bir deneyim sunmanın sürdürülebilir başarı üzerindeki etkisi konusunda daha bilinçli olmaya başladı.

Bu anlayış dünyada büyük şirketler tarafından uzun süredir benimsenmiş durumda. Cohen ve arkadaşları Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya'daki birçok işletmenin piyasaya sürekli yeni ürün sürmeyi çoktan bıraktığını, tüketicilerin var olan ürünlerinden aldıkları değeri artırmaya



YeniFikir

odaklandığını açıkladı. Araştırmaya göre, Amerika'daki tüketiciler önceden satın aldığı ve kullanmakta olduğu ürünleri için yıllık ortalama 1 trilyon dolar harcıyor. Bu, tüketicilerin sahip oldukları ürünlere tek seferlik bir satın alma yatırımı olarak bakmadığını; ürünlerini korumak, kurtarmak veya bu ürünlerden elde ettikleri deneyimlerini zenginleştirmek için daha fazla harcama yapabildiklerini gösteriyor. Bu bağlamda, hizmetin kopyalanamaz özelliğinin de farkında olan büyük firmalar bunu farklılaşma avantajı sağlayacak bir fırsat olarak görüyor ve ürün deneyiminin tamamlayıcı ve destekleyici unsuru olarak satış sonrasında devam ettirdikleri hizmetlere daha fazla yatırım yapıyor.

Bu yeni olgu, pazarlama literatüründe de son dönemlerde büyük değişimlere sebep oldu. Daha öncesinde ana odağı tüketicilere ürün veya hizmet satışı olan pazarlama literatürü, şimdilerde tüketicilerin ürün kullanımı deneyimlerini merkezine alarak ve tüketimi baştan sona bütünsel bir hizmet alımı olarak değerlendirerek bir paradigma değişimi yaşıyor. Örneğin bir bilgisayar markasının bugün bir oyun bilgisayarı olarak farklılaşabilmesinin sebebi, sunduğu ürünle tüketicilere kesintisiz ve yüksek performansta bir oyun deneyimi yaşatma vaadi olarak açıklanıyor. Bu vaat, bir hizmet vaadidir ve söz konusu firma bu hizmeti sattığı ürün aracılığıyla sunar. Bu perspektifle tüm ürünleri bir deneyim aracı olarak gören çalışmalar, tüketicinin ürün kullanım deneyimini bir hizmet alımı olarak değerlendiriyor ve bu hizmeti müşteri memnuniyetinin vazgeçilmez parçası olarak tartışıyor. Deneyimlerin kişiye

özgü olmasıysa hizmet beklentisinin ve verilen hizmetin sonuçlarının da bireysel olmasına sebep oluyor. Bu sebeple, hizmet alanına büyük yatırımlar yapan firmaların etkin sonuçlar alabilmeleri için bahsi geçen bu hizmet odaklı perspektifi doğru anlamaları ve hizmetlerin kişiye özgü deneyimlerinin farkında olarak bunları dizayn etmeleri büyük önem taşıyor.

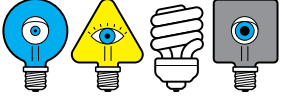
İstanbul Bilgi Üniversitesi'nden Dr. Ebru Kuzgun ve Boğaziçi Üniversitesi'nden Prof. Dr. Gülden Asugman'ın Boğaziçi Üniversitesi çatısı altında gerçekleştirdiği bir çalışma tüketicilerin sahip oldukları ürünler için aldıkları hizmet sürecindeki bireysel deneyimlerine ve sonuçlarına bu yeni paradigma çerçevesinden ışık tutuyor. Araştırmacılar, şikayetvar.com'da 372 tüketicinin aldığı hizmetle ilgili yazdığı hikayeleri toplayarak içerik analizi yaptı. Ardından farklı hizmet deneyimlerine sahip 18 tüketiciyle üç odak grup çalışması gerçekleştirdi. Müşterilerin sahip oldukları ürünlerde hizmet deneyimi hikayelerini analiz eden araştırmacılar, geliştirdikleri yeni ölçekler ile 422 tüketiciyle anket çalışması yaptı. Bu çalışmanın sonucunda, tüketicilerin sahip oldukları ürünler için aldıkları hizmet deneyimleri sırasında dahil oldukları bireysel çabaları ve bu çabaların sonuçlarını olumlu ve olumsuz deneyim süreçleri için ayrı ayrı değerlendirdi.

Bu içerikleri kaynakların korunması teorisine göre analiz eden araştırmacılar, teorii şu şekilde açıklıyor: "İnsanlar bir kayıp veya kayıp riskiyle karşılaştıklarında strese girerler ve sahip olduklarını koruma çabası gösterirler. Hatta insanların sahip oldukları bir nesneyi kaybetmemek için yaptığı yatırımlar, bu

nesnenin yenisini elde etmek için yaptığı yatırımdan çok daha büyük olabilir."

Araştırmacılar, tüketicilerin sahip oldukları ürünler için aldıkları hizmet sırasında yaptıkları bireysel yatırımları inceledi. Buna göre, tüketiciler ürünleri için zamansal, maddi, zihinsel, fiziksel veya duygusal yatırımlar yaparak hizmet alıyor. Örneğin, buzdolabı arızasını gidermek için hizmet alan bir tüketicinin hizmet sağlayıcıyla iletişimi sırasında geçirdiği süre ve işinden gücünden ayırdığı zaman gibi faktörler zamansal yatırım; bu süre boyunca bozulan yiyecek ve içeceklerin sebep olduğu kayıplar ve hizmet sağlayıcıya ödediği ücretler maddi yatırım; sorunu ve aksayan çözüm sürecinin sebebini anlayabilmek için ve ürün yokluğunda ihtiyaçlarına çare ararken geçirilen süreç zihinsel yatırım; buzdolabı olmadığı için günlük alışveriş yapmak zorunda olan bir ailenin gösterdiği çaba fiziksel yatırım ve ailenin bu süreçteki belirsizliklerle, iletişim sırasındaki zorluklarla ve olumsuz deneyimlerle mücadele etmesi duygusal yatırımdır.

Tüketiciler eğer bu yatırımlar sonrasında süreçten bir kazanımla çıkmazlarsa yaptıkları yatırımları kayıp olarak algılayarak alınan hizmetin hayat kalitelerini düşürdüğünü düşünüyor. İlk olarak bu olumsuz hizmet deneyimi sürecini analiz eden araştırmacılar, tüketicilerin öz değerlerinde veya tüketici olarak yasal haklarında bir kayba uğradıklarını gördüklerinde sadece memnuniyetsiz hissetmekle kalmadıklarını, bunun yanında firmadan intikam almak ve firmayı cezalandırmak gibi çabalar içine girdiklerini gözlemlediler. Öz değer kaybıysa ciddi boyutta zamansal ve zihinsel yatırımlar sebep



YeniFikir


oluyordu. Örneğin, kış ayında kombisi bozulan bir tüketicinin çözüm süreci uzadığında ısınmak için çare arayışları sırasında gösterdiği zihinsel süreç, kendisini mağdur hissetmesine ve öz değer algısında düşüş yaşamasına sebep oluyor. Fakat eğer olumsuz hizmet deneyiminde kaybettikleri sadece süreçsel problemlerden kaynaklı zamansa tüketici süreçten memnuniyetsiz olarak ayrılıyor ve böyle bir intikam alma çabasına girmiyor. Diğer bir deyişle, müşteriler süreçsel sıkıntıları daha fazla tolere edebiliyor fakat öz değer kaybı veya tüketici hakkı ihlali gibi daha kişisel kayıplara uğradıklarını hissedersen bu affetmiyorlar.

Bunun yanında eğer tüketicinin sahip olduğu ürün için yaptığı yatırımlar kazanımla sonuçlanırsa bu süreçte gösterilen çabaların hiçbir negatif etkisi olmuyor ve sonuçta tüketicinin yaşadığı haz, hayat kalitesinde artış olarak görülüyor. Bu olumlu hizmet deneyimlerini analiz eden araştırmacılar, müşterilerin sorunu giderilen ürünün getirdiği rahatlık ve aldıkları hizmet sırasında gördükleri destek sayesinde sadece memnuniyet duyarak kalmadıklarını, aynı zamanda öz değer algılarında da bir artış olduğunu gözlemlediler. Yani, deneyimlenen olumlu hizmetin müşteriler açısından sadece ürüne sunulan hizmet sonrası maddi bir kazanım olmakla kalmadığını, bunun daha kişisel bir kazanç olarak algılandığını ortaya çıkardılar. Kaynakların korunması teorisinin de savunduğu gibi, insanlar için kayıp deneyimleri çok önemli ve bu deneyimleri çözüme ulaştırıldığında yaşadıkları rahatlama ve geri getirilen ürün ile elde ettikleri konfor, onların hazzını daha

kişisel boyutta, yani özbenlik seviyesinde deneyimlemelerini sağlıyor.

Araştırmacılar çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak firmalara önemli tavsiyeler sunuyor: “Çözüme ulaştırılmamış ve süresi uzun olan ürün eksikliğine bağlı mağduriyet durumları, tüketicilerde öz değer kaybına sebep oluyor ve onları intikama yöneltiyor. Diğer yandan firma tarafından mağduriyeti giderilen ve çözüme ulaştırılan tüketiciler kendilerini daha değerli hissetmeye başlıyor ve buna sebep olan firmaya karşı sadakatleri artıyor. Bu sebeple firmalar, özellikle tüketiciler için kritik öneme sahip ürün kayıplarının çözüm sürecini mümkün olduğunca hızlandırmalı ve ürün eksikliğinin sebep olduğu ihtiyacı, tüketici henüz çare arayışı sonucu zihinsel bir süreçte girmeden gidermelidir.”

Bunun yanında tüketici deneyimlerinin kişisel olduğunu vurgulayan araştırmacılar, firmalara ürün portföyleri gibi bir de hizmet portföyleri oluşturmasını ve tüketicilerin farklı hizmet beklentilerine göre farklılaştırılmış hizmet sunmasını öneriyor. Bu stratejinin başarılı olabilmesi içinse “farklılaştırılmış hizmet kategorilerine göre uzmanlaşmış hizmet personeli bulundurulması ve personelin o kategorideki tüketici beklentisi konusunda eğitilmesi çok önemli.” ☺

 **ARAŞTIRMA HAKKINDA** “Examining the value of after-sales services through the lens of service-dominant logic: A conservation-of-resources-theory interpretation” - Ebru Kuzgun (Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, taslak makale)

UYGULAMADA

“Kişisel Bir Deneyim için Müşteriyi Anlamak Kritik”

*Satış sırasında ve sonrasında deneyimin kişiye özgü olması, müşterinin aldığı satış sonrası hizmetin de kişisel olmasını gerektiriyor. E-ticaret platformu Hepsiburada, müşterilerine geniş bir ürün yelpazesi sunmanın yanı sıra satış deneyiminin niteliğini artıracak servisleriyle müşteri deneyimini inovasyonla pekiştiriyor. Hepsiburada Müşteri Deneyimi Direktörü **Buğra Asfuroğlu**, şirketin kendilerine has servisleriyle müşteriyi nasıl özel hissettirdiklerini ve satış deneyimini baştan itibaren nasıl inovatif kıldıklarını HBR Türkiye'ye anlattı. İşte bu söyleşiden öne çıkanlar...*

Kişiyeye özel bir deneyim sunabilmek adına nasıl adımlar atıyorsunuz? Bu adımlar müşteri memnuniyeti ve tüketici deneyimi açısından nasıl bir fayda sağlıyor? Kişiselleşen bir satış ve satış sonrası deneyimi için öncelikle müşteriyi anlamın en kritik adım olduğunu düşünüyoruz. Dolayısıyla ilk odağımız, müşterilerimizi farklı karakter ve ürün grupları ekseninde dinlemek ve satış sonrası hizmette ihtiyaç duyulacak noktaları çözümleriyle birlikte belirlemek. Bunun için müşteriden tüm deneyimi boyunca aldığımız geribildirimlere ek olarak proaktif



adımlar atıp "Müşterinin Sesi" (VoC) araştırmaları yapıyoruz. Böylece iletişim kanallarımızdan bize ulaşmamış müşterilerimizin de görüşlerine önem veriyor, onları öğrenebilmek için özel çaba gösteriyoruz. Herhangi bir karar almadan önce müşteri içgörü araştırmalarına öncelik veriyoruz. Burada kendi kaynaklarımıza ek olarak Çağrı Merkezi iş ortaklarımızla da çalışıp dinlediğimiz evrenin boyutunu maksimize ediyoruz. Ayrıca farklı kullanıcı kitlelerinin bize ulaşmak istediği kanalların da değişebileceğinin bilinciyle iletişim kanallarımızı sürekli genişletiyoruz. Örneğin yaklaşık bir yıl önce iletişim kanallarımız arasına WhatsApp'ı de ekledik. Kısacası, müşterilerimizi ve

onların yolculuğunu anlamaya yönelik hem teknolojik hem de operasyonel yatırımlar yapmaya devam ederek gereken teknoloji ve süreç önceliklerini hayata geçirebiliyoruz. Teknolojik inisiyatiflerin yanı sıra motivasyonu yüksek, iyi eğitilmiş ve müşteri odaklı bir çözüm merkezi ekibine sahibiz. Hem iç hem dış kaynak tarafında önemli yatırımlar yapıyoruz ve ekiplerimizi ürün, süreç, insani ve sosyal beceri eğitimleriyle destekliyoruz.

Hepsiburada tüketici deneyimi konusunda nasıl bir geçişe sahip? Sıkıntı yaşadığınız belirli noktalar oldu mu? Onları iyileştirmek için hangi çözümleri hayata geçirdiniz? Türkiye'deki dağıtım

organizasyonlarının hızlı büyüyen e-ticaret talebini vizyonumuzdaki deneyim seviyesinde karşılamakta zorlandığını fark etmemizle en büyük deneyim projelerimizden biri olan Hepsijet'i hayata geçirdik. Bu yatırımın karşılığını hem müşterilerimiz hem de ticari ortaklarımızın olumlu geribildirimlerinde çok net bir şekilde görüyoruz. Buna ek olarak dağıtım alanında yaşanan en büyük sorunun teslimat gününde teslimat yerinde hazır bulunma mecburiyeti olduğunu fark ettik. Böylelikle 2018'de başlattığımız ve müşterilerimizin siparişlerini ev ve iş yerleri dışında bir teslimat noktasından, diledikleri zaman diliminde teslim alabildiği Hepsimat hizmetimizi deneyim odaklı servislerimiz arasına ekledik. Kısa bir süre önce Hepsimat noktaları arasına Petrol Ofisi istasyonları katıldı. Şimdi de bakkal, kırtasiye ve çiçekçi gibi esnek çalışma saatleri olan mahalle esnafından oluşan 250 yeni teslimat noktasını da hizmete sunarak müşterilerimizin siparişlerine 7/24 ulaşmalarını sağlamaya başladık. Hedefimiz 2020 sonuna kadar Hepsimat noktalarımızın sayısını 650'ye çıkararak müşterilerimizin hayatını kolaylaştırmayı sürdürmek.

Tüketici deneyimi alanındaki çalışmalarınızda yeni teknolojilerden nasıl faydalaniyorsunuz? Bu konuda yaptıklarınız, sektörde nasıl farklılaşmanızı sağlıyor? 2019'dan beri müşterilerimize WhatsApp üzerinden çözüm hizmeti sunuyoruz. Bu yeniliği sektörde gerçekleştiren ilk firma olduk. Devamında 2020'nin başında WhatsApp Bot'umuzu da hayata

geçirerek sunduğumuz hızlı çözüm ve iletişim mekanizmasını daha da pratikleştirmiş olduk. Sektörde çağrı yönlendirmeye çalışan IVR teknolojisine sahip tek şirket olarak iletişim sürecindeki olası problemleri anında çözmeye çalışıyoruz. 2020 yılında kendi ürünümüz olan Çözüm Merkezi'ni hayata geçirdik. Burada müşterilerimiz siparişleriyle ilgili sorunlarını kendi kendine çözebiliyor, diledikleri takdirde farklı müşteri hizmetleri kanallarına yönelebiliyor. Müşterilerimize belirli süreçlerde daha hızlı ve 7/24 hizmet sunabilmek için Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) alanında yatırımlarımız da bulunuyor.

Online bir platform olmanızdan ötürü müşteri iletişimde kimi aksaklıklar yaşanması ve müşterilerin uğradığı kişisel kaybın fark edilmemesi mümkün. Bunları en aza indirmek için neler yapıyorsunuz? Biz bir teknoloji şirketiyiz ve veri tabanlı sistemlere önemli yatırımlar yapıyoruz. Burada amacımız sürekli olarak müşterilerin alışveriş ve sonrası deneyimini gözlemleyerek onların ihtiyaçlarına uygun ve kişiselleştirilmiş servisler sunmaya devam etmek. Bu sistemlerden gelen bilgiler, öncelikle operasyon ekiplerinde hak kaybını öngören ve engelleyen alarm mekanizmaları olarak kullanılıyor. Hak kaybı gerçekleştiyse bile elde ettiğimiz bilgileri satış sonrası ekipleriyle analiz ederek doğru süreç ve bilgi aktarımını sağlamaya çalışıyoruz. Bu şekilde yüz yüze bir iletişim olmasa bile müşterilerimizin hak kayıplarını takip edip zamanında ve hızlı aksiyon alabiliyoruz. ☺