ESER **Hong Hao, *My Things No. 5***
2002, taranmış nesneler, dijital c-baskı
120 x 210 cm

Müşteri Duygularının Yeni Bilimi

Büyümeyi ve kârlılığı artırmanın daha iyi bir yolu

Scott Magids, Alan Zorfas ve Daniel Leemon

SHANGHAI
Biore

Şirketler müşterilerin duygularıyla bağlantı kurabildiğinde bunun faydası çok büyük olabilir. Şu örneklere bakalım: Önde gelen bankalardan biri genç kuşağı hedefleyen ve duygusal bağlantı

kurmaya yönelik olan bir kredi kartını kullanıma sunduğunda, bu segmentte kartın kullanımı yüzde 70 artarken, yeni müşteri kazanımı da yüzde 40 oranında yükseldi. Önde gelen bir ev temizlik ürünleri şirketi, ürünleri pazara sunmasından ve duygusal bağlantıya yönelik mesajları en üst seviyeye çıkarmasından bir yıl sonra çift haneli büyümeyi yakalayan bir şirkete dönüştü. ABD'de hizmet veren bir giyim markası ürün ve pazarlama stratejisini, kendisiyle duygusal bağlantıda olan müşteri segmentlerine göre yeniden düzenleyerek mağazalarındaki satışları üç katından fazla artırabildi.

Duygusal bağlantıların yeni değer yaratmaya yönelik ortaya koyduğu fırsatlar göz önüne alındığında şirketlerin, bu konuyu bir bilim ve strateji olarak görmeleri ve ele almaları gerekiyor. Ancak genelde bu tür bağlantıları oluşturmak bilimden ziyade tahmine dayalı bir eylem olarak görülür. Günün sonunda birçok şirketin neyin işe yaradığı ve çabalarının beklenen sonuçları ortaya koyup koymadığı konusunda çok da net fikirleri yoktur.

Onlarca kategoride yüzlerce marka ile gerçekleştirdiğimiz araştırmalar, müşterilerin davranışlarını etkileyen duyguları net biçimde ölçümlemenin ve stratejik anlamda hedeflemenin mümkün olduğunu gösterdi. Biz bunlara "duygusal motivatörler" diyoruz. Bunlar marka farkındalığı ve müşteri tatmini de dahil olmak üzere diğer tüm ölçütlerden daha iyi bir biçimde, müşterinin şirket için gelecekte ifade edeceği değerin ölçümlenmesine imkan veriyor; büyüme ve kârlılık açısından yeni bir kaynak oluşturabiliyor.

Bir şirket, en temel noktada müşterilerinin duygusal motivatörlerinin neler olduğunu öğrenmeye yönelik yapısal bir süreç oluşturmakla ve bu motivasyon unsurlarının avantajını kullanmak için çeşitli denemeler yapmakla işe başlayabilir ve sonrasında bunları ölçeklendirebilir. Daha gelişmiş uygulamalara imza atmak isteyen şirketlerse derin araştırmalara ve büyük veri analitiğine yatırım yapabilir veya belirli alanlarda uzman olan danışmanlardan faydalanabilir. Finansal hizmetler, perakende, sağlık ve teknoloji alanlarındaki şirketler en değerli müşterileri çekmek ve elde tutmak için duygusal bağlantıları daha iyi anlamanın peşinde koşuyor. En sofistike şirketler, duygusal bağlantı kurmayı; ürün geliştirmeden pazarlamaya, satıştan hizmete dek değer zincirinin her noktasına temas eden geniş stratejisinin bir parçası haline getiriyor.

İleriki sayfalarda araştırmalarımızı ve şirketlerle olan çalışmalarımızı anlatacağız. Bizim bildiğimiz kadarıyla bu çalışmalar; belirli motivatörlerle şirketlerin bunlardan yararlanmaları, müşteri davranışları ve iş sonuçları arasındaki direkt ve net ilişkiyi ortaya koyma açısından bir ilk.

Duygusal Motivatörleri Tanımlamak

Bu araştırmayı yapmaya karar vermemizin temel nedeni birlikte çalıştığımız şirketlerin, müşterilerin duygularının önemini bilmelerine karşın bu duyguları tanımlayacak, onlarla bağlantı kuracak ve sonuçlara yansımasını sağlayacak net bir yol bulamamalarından duyduğumuz rahatsızlık oldu. Kısa zaman içerisinde, duyguları tanımlamak için standart bir sözlüğün mevcut olmadığını gördük ve sekiz yıl önce böyle bir sözlük oluşturmak üzere uzmanlarla çalışmaya, antropoloji ve sosyal bilimler kaynaklarını araştırmaya başladık. Üç yüzden fazla duygusal motivatör listeledik. Müşterilerin, kendi motivatörleriyle uyumlu, derinde yatan ve genelde bilinç altında bulunan arzularını tatmin etmede onlara yardımcı olduğu durumlarda markalar ile duygusal bağlar kurduklarını düşündük.

Fikrin Özeti

SORUN
Şirketler, duyguların müşteri davranışlarını etkilediğini bilir ancak çoğu istenilen davranışları motive edecek biçimde müşterilerle nasıl bağ kurulması gerektiğini bilmez. Bu süreç bilimden ziyade el yordamıyla ilerler.

ÇÖZÜM
Yazarlar "duygusal motivatörlere" yönelik bir sözlük hazırladı ve büyük veri analitiğini kullanarak bunları kârlılık getiren davranışlarla ilişkilendirdi.

FIRSAT
Şirketler, belirli bir müşteri segmentine yönelik en güçlü duygusal motivatörleri belirlemek suretiyle pazarlama stratejilerini ve diğer stratejileri bu motivatörlerden yaralanacak biçimde kurgulayabilir ve bunları rekabet avantajı ve büyüme için yeni bir kaynak olarak kullanabilir.

Önemli duygusal motivatörler "topluluklar içinde farklılaşma", "gelecek kaygısı duymama" ve "kendini iyi hissetme" gibi duyguları içerir. ("Yüksek Etkili Motivatörler" kutusuna bakınız.)

Duygusal motivatörleri belirlemek ve ölçümlemek zordur çünkü müşterilerin kendileri bile onların farkında olmayabilir. Bu duygular, müşterilerin marka seçimlerinde etki ettiğini *söyledikleri* nedenlerden farklıdır. Ayrıca, daha sonrasında açıklayacağımız gibi ürünlerle olan duygusal bağlar ne tekdüze ne de sabittir. Sektöre, markaya, temas noktasına ve müşterinin karar yolculuğunda bulunduğu noktaya göre değişiklik gösterebilir.

Duygusal Bağlantılar Neden Önemli?

Markalar sevilebilir veya markalara güven duyulabilir ancak markaların çoğu müşterilerinin en fazla kârlılık getirecek davranışlarını ortaya çıkaran duygularını anlamak ve bunlara göre konumlanmakta başarısız olur. Bazı markalar doğaları gereği bu tür bağlantıları daha kolay yapabilir ancak her şirket Disney veya Apple'ın DNA'sına sahip olmayabilir. Bir temizlik malzemesi veya ambalajlı gıda maddesi bile güçlü bağlar oluşturabilir.

Bu süreç özetle şöyle: Detaylı müşteri veri setlerine büyük veri analitiği uygulayarak öncelikle bir kategorideki en değerli müşterilerin duygusal motivatörlerini belirledik. Örneğin yüksek değere sahip otomobil müşterileri "ait olma duygusu" ve "özgür olma duygusu" hissetmek isteyebilir. Sonraki adımda insanların satın alma davranışları ile duygusal motivatörleri arasındaki ilişkiye yönelik anket çalışmalarının sonuçlarını karşılaştırmak ve belirli motivatörlerle ilişkili alım davranışlarını belirlemek suretiyle geniş bir müşteri ve marka kitlesini incelemek için bir istatistiki model ortaya koyduk. Bu çalışma, söz konusu kategoride

Yüksek Etkili Motivatörler

Müşteri davranışlarına etki eden yüzlerce farklı duygusal motivatör var. Aşağıda, incelenen tüm kategorilerde etkili olduğu görülen 10 tanesi sıralanmaktadır:

Şu arzudan ilham alıyorum:	Markalar müşterilerine yardımcı olmak için bu motivatörü şöyle değerlendirebilir:
Topluluk içinde öne çıkma	Özel bir sosyal kimliğe sahip olmak, özel algılanmak
Gelecek kaygısı yaşamama	Geleceğin geçmişten daha iyi olacağına inanmak, gelecek dönemle ilgili pozitif bir bakış açısı sergilemek
Kendini iyi hissetme	Hayatı beklentilerine paralel yaşadığını ve denge kurabildiğini hissetmek, çatışmalar ve tehditler olmadan stresten uzak bir durum sergilemek
Özgürlük hissi	Zorunluluklar ve sınırlamalar olmadan bağımsızca hareket edebilmek
Heyecan hissi	Büyük keyif ve heyecan hissetme; heyecan verici, keyifli etkinliklere katılma
Ait olma hissi	Kendini ilişkilendirdiği kişiler gibi olma, bir grubun parçası olma
Çevreyi koruma	Doğanın özel olduğunu düşünme ve çevresini geliştirmek için harekete geçme
Olmak istediği kişi olma	Kendini sürekli geliştirme isteği ve idealize ettiği kişi olmaya çalışma
Güvende hissetme	Bugün yapılanların geleceği etkilediğini düşünme, bir kaygı duymadan hedeflerin ve düşlerin peşinden gitme
Hayatta başarılı olma	Anlamlı bir yaşam sürdüğüne inanma, finansal ve sosyoekonomik kuralların ötesinde şeyleri değerli görme

en kârlı müşteri davranışlarının hangi motivatörler tarafından oluşturulduğunu ortaya çıkardı. Ardından belirli bir marka için motivatörlerin mevcut ve potansiyel değerini rakamsallaştırdık ve bunlardan yararlanmaya yönelik stratejileri oluşturmaya yardımcı olduk. (“Başlamak” başlıklı kutuya bakınız.)

Model ayrıca, güçlü duygusal bağlar kurmanın değeri ile müşteri tatmini ve marka farklılaştırması gibi standart müşteri ölçütlerinde iyi sonuç almanın değerini kıyaslamamıza imkan verdi. Daha fazla getiri elde etmenin yolu geleneksel ölçütlerin ötesine geçmeyi gerektiriyordu. Müşterilerin, (1) bağlı olmama, (2) yüksek oranda tatmin olma, (3) markanın farklılığını algılama, (4) tamamen bağlantıya geçme aşamaları arasında yol alırken tahmin edilebilir “duygusal bağlantı yolunu” izlediklerinde her adımda daha değerli hâle geldiklerini gördük.

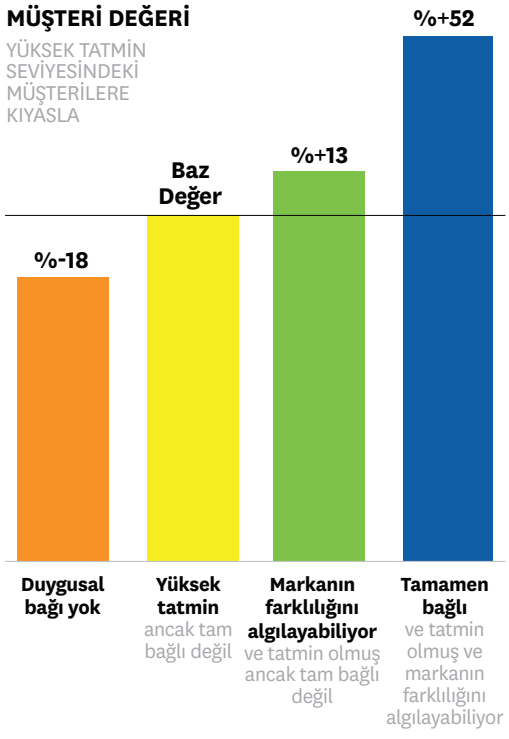
Her ne kadar müşteriler dördüncü adıma giden her adımda bağlarını artırmış olsalar da değerlerindeki çarpıcı artış dördüncü aşamaya eriştiklerinde kendini gösterdi. Tamamen bağ kurmuş olan müşteriler sadece tatmin olan müşterilere kıyasla ortalamada yüzde 52 daha değerli hâle geldi. Aslında değerler göreceli olarak satın alımlar ve kullanım frekansı gibi birçok ölçüte göre değişim gösteriyor. (“Duygusal Bağın Değeri” kutusuna bakınız.)

Söz konusu yolculuk şirketlerin nereye yatırım yapması gerektiğini gösteren önemli bir rehber ve genelde şirketlerin hatalı yatırımlar yaptığını gösteriyor. Birçok şirket gelirleri ve pazar payını artırmak için tatmin olmamış müşterileri tatmin olmuş müşteriye dönüştürmeye odaklanıyor. Ancak araştırmalarımız gösteriyor ki yüksek seviyede tatmin olan müşterileri tamamen bağ kurmuş müşteriye dönüştürmek, bağı olmayan müşteriyi yüksek seviyede tatmin olmuş müşteriye dönüştürmeye kıyasla üç kat daha fazla getiri sağlıyor. Gördüğümüz en yüksek geri dönüşlerin belirli bir kategoriye halihazırda tamamen bağlı müşterilerden kaynaklandığını gözlemledik.

Araştırmalarımızdan, duygusal bağlar kurmak isteyen şirketler için uygun olabilecek dört içgörü elde ettik.

Duygusal Bağın Değeri

Müşterilerin markayla olan ilişkileri derinleştikçe tamamen duygusal bağ kurma yolunda ilerlerler. Müşteriler her aşamada daha değerli hâle gelse de son aşamada değerleri çok daha fazla artıyor: Dokuz kategorilik bir örneklem içerisinde tamamen bağ kuran müşterilerin değeri, yüksek seviyede tatmin olmuş müşterilere kıyasla ortalamada yüzde 52 daha fazla artıyor.



Tamamen bağlı müşterilerin yüksek seviyede tatmin olanlara kıyasla değerindeki artış kategoriye göre değişim gösteriyor.

Ev temizlik malzemesi alımları + %103	Tablet uygulama alımları + %82	Kredi kartı kullanımı + %68
Online perakende alımları + %52	Otel odasında kalma + %41	Ucuz markete gitme + %37
Bireysel bankacılık ürünü + %35	Fast Food alma + %27	Kumarhane harcamaları + %23

Bir şirketin başarılı olmak için Apple veya Disney'inki gibi bir DNA'ya sahip olmasına gerek yok. Bir temizlik malzemesi veya gıda ürünü bile güçlü bağlar oluşturabilir.

Duygusal motivatörler kategorilere ve markalara göre değişir. Belirlediğimiz 300'den fazla motivatör içinde 25 tanesi, analiz ettiğimiz tüm kategorilerde müşterinin değerine etki etti. Her bir kategori için 5 ila 15 arasında ilave motivatör söz konusu oluyor. Örneğin bir ev mobilyaları şirketi "yaratıcılığa yardımcı olma" hissi çağrıştırdığında müşteriler o mağazadan daha fazla alışveriş yapıyor. "Enerji ve taze hissetme" dürtüsü fast food restoranlarına ilgi duyulmasına neden oluyor. Duygusal motivatörler, markanın en değerli müşterilerinin arzularına bağlı olarak kategorinin içerisinde de farklılık gösterebiliyor. Markaların, müşterilerinin motivatörlerine uyum seviyesi değişkenlik gösterebildiği için duygusal bağları güçlendirme sürecinde her biri başka bir noktadan başlıyor ve bu nokta marka algısına yönelik geleneksel ölçütlere bağlı olmuyor. ("Duygusal Bağlantı Boşluğuna Dikkat Edin" kutusuna bakınız.)

Duygusal motivatörler müşteri segmentlerine göre değişir. Daha önce bahsettiğimiz, gençlere yönelik kredi kartını hatırlayın. Modelimiz, bu yaş grubundaki anahtar motivatörlerin "çevreyi korumak" ve "istediğim kişi olmak" olduğunu ortaya çıkardı. ("Güvende hissetmek" ve "hayatta başarılı olmak" gibi sektördeki geleneksel motivatörler daha yaşlı müşteri gruplarında işe yarıyor.) Banka bu duygularla bağlantıya geçmek üzere mesajlar ve özellikler oluşturdu ve böylelikle en hızlı büyüyen kredi kartı ürününü hayata geçirmiş oldu.

Belirli bir markaya veya endüstriye yönelik duygusal motivatörler, kişinin müşteri yolculuğunda bulunduğu noktaya göre değişir. Bankacılıkta, "güvende hissetme" ilk aşamalarda müşterileri çekme ve elde tutma açısından önemli bir unsur. Daha sonra bu müşterilere çapraz satış yapmak için "hayatta başarılı olmak" arzusu öne çıkıyor. Sonuçları maksimize etmek isteyen şirketler duygusal bağlantı stratejileriyle, belirli müşterilere yönelik ilişki kurma amaçlarını (kazanmak, elde tutmak, çapraz satış vb.) uyumlu kılmak durumundadır.

Duygusal bağların tetiklediği büyüme fırsatları geleneksel anlamda marka pozisyonlandırma ve reklamdan değil, müşteri deneyiminden geçer. Örneğin, sosyal medya duygusal bağlar üzerinde çok etkili olabilir. Bir çeşni markası tüm müşterilerinin yüzde 21'iyle duygusal bağ kurabilmişken sosyal medya ile ilgili müşterilerinin (özellikle Facebook, Twitter ve Pinterest'deki takipçileriyle) yüzde 60'ıyla duygusal bağ kurabildiğini gördü. Sosyal medyaya olan odaklanmasını artırarak, online topluluk oluşturarak ve müşterileri tarifler ve tutundurma uygulamalarıyla sitesine yönlendirerek birkaç ay içerisinde büyümeyi artırdı.

Duygusal Bağların İşe Yaramasını Sağlamak

Gelin şimdi duygusal bağlantı stratejisinin ulusal bir moda perakendecisinde nasıl işe yaradığına bakalım. Şirket sektöründeki genel sorunlardan muzdaripti. Her ne kadar iyi bilinen bir markası ve pazarda güçlü bir varlığı olsa da şirketin mağazalardaki satışları durağanlaşmıştı ve promosyona yönelik fiyat kırma nedeniyle marjlar eriyordu. Şirket de bunun üzerine maliyet yönetimine, lojistiğin ve ürün karmasının etkinleştirilmesine odaklandı ancak sınırlı başarı elde edebildi. Son iki yıl boyunca bu perakendeci şirket ile çalıştık ve en fazla duygusal bağ kuran müşterilerin değerlerini belirlemek, anlamak ve niceliklendirmek için dört aşamalı bir strateji ortaya koyduk. Bu çabalarımız sonucunda büyük ve daha önce değerlendirilmemiş fırsatlar ortaya çıktı ve şirketin yatırımlarını daha iyi yapmasına imkan sağladı.

1. Bağlantıda olan müşterileri hedeflemek. İki basit soruyu cevaplamayı amaçladık: Müşterilerin tamamen bağlı olanları ne kadar

değerli ve şirket bu tür müşterilerden daha fazlasını nasıl kendine çekebilir? Müşterilerin perakendeci şirketle ve rakiplerle olan duygusal bağlarının gücünü ölçümlemek için istatistiki bir model kullandık. Süreç; müşterilerin kategorideki temel motivatörlerle ilişkisini ortaya çıkaracak anketlerle ve satın alma davranışlarını en iyi biçimde tahmin etmeye yönelik motivatörlerin hangileri olduğuna yönelik analizlerle başladı. Ardından, bağlantıda olmama durumundan tamamen bağlantıya geçme aşamasına kadar olan yolculuğun her adımında müşteriler ile kurulan duygusal bağlantının finansal etkisini modelledik.

Analizlerimiz; her ne kadar tamamen bağlantılı müşterilerin kategorideki müşterilerin yüzde 22'sini oluşturuyor olsa da gelirin yüzde 37'sini oluşturduklarını ve ortalamada yüksek derecede tatmin olmuş müşterilerden iki katı kadar (400 dolar) harcama yaptıklarını ortaya koydu. Eğer perakendeci tamamen bağlantılı müşterileri rakiplerinden çalabilir, tatmin olmuş müşterileri tamamen bağlantılı hâle dönüştürebilirse veya her ikisini birden yapabilirse, duygusal bağları zenginleştirmek, somut bir büyüme stratejisi haline gelebilir.

Biraz daha segmentasyon yaptığımızda özellikle değer ifade eden bir müşteri grubu daha olduğunu gördük. Biz bu grubu "Moda Oluşturanlar" olarak adlandırdık çünkü giyim alanı bu kişilerin heyecan, sosyal kabul ve kendini ifade etmeye yönelik derin arzularına hitap ediyordu. Moda Oluşturanlar açık ara en fazla duygusal bağ kuran gruptu; yarısı zaten bu kategoriyle tamamen bir bağ kurmuştu. Belirli duygu temelli segmentlerdeki harcama oranlarını bu segmentlerin boyutuyla kıyasladığımızda değer anlamında sıradışı farklılıklar olduğunu gözlemledik: Moda Oluşturanlar'da bu oran 1,9 idi. Bu, pazar ortalamasının neredeyse iki katına ve en az bağlılık gösteren grubun (biz onlara Asla Mutlu Edilemezler diyoruz ve oranları yüzde 0,2) sonucunun dokuz katına karşılık geliyordu. Moda Oluşturanlar'a erişim, elde etme ve elde tutma maliyetlerinin göreceli olarak sabit olduğunu düşündüğümüzde, bu grubun bir gelir ve marj artırma fırsatı oluşturduğu görülüyordu.

Moda Oluşturanlar'ın detaylı profiline bakıldığında ne kadar cazip oldukları görülebilir ve perakendecinin onları hedeflemesi için çeşitli yollar olduğu anlaşılabilir. Bu segmentteki müşterilerin bazı özellikleri şöyle:

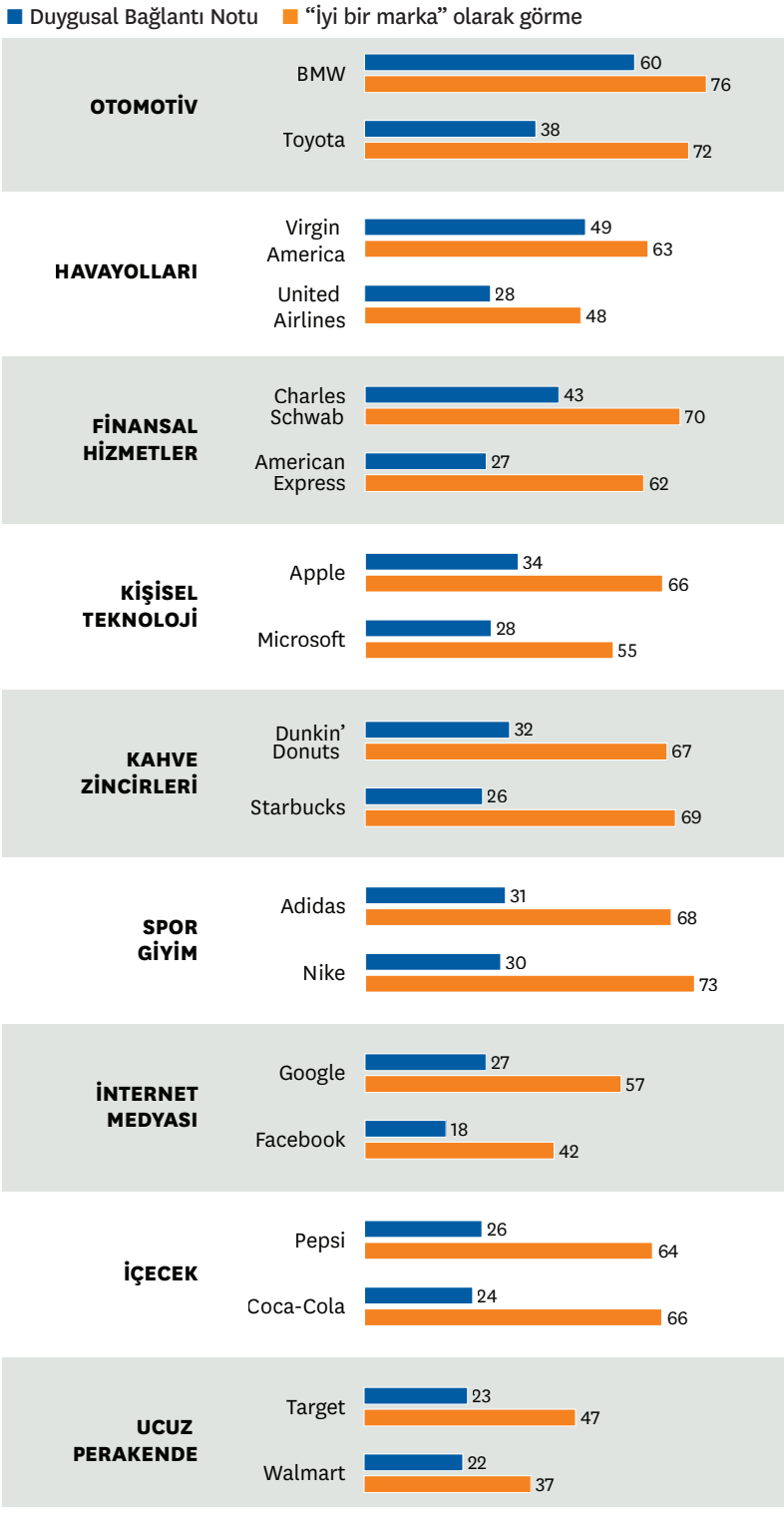
- Müşteri oldukları süre içerisindeki değerleri yüksektir. Bu kategoridekiler yılda ortalama 468 dolar harcar. Diğer müşteriler ise 235 dolar harcamaktadır.
- Daha fazla alışveriş yaparlar ve tavsiyede bulunurlar. Moda Oluşturanlar'ın yüzde 46'sı ayda en az bir kez temel moda kategorilerinden alışveriş yapar. Diğer müşteri gruplarında bu oran yüzde 21'dir. Moda Oluşturanlar'ın, alışveriş yaptıkları mağazaları arkadaşlarına ve aile bireylerine tavsiye etme oranı da diğer müşterilere kıyasla 1,4 kat daha fazladır.
- Fiyata daha az duyarlıdır. Bu müşteriler diğer müşteri gruplarına kıyasla 2,3 kat daha fazla "en iyi ve moda ürünler için daha fazla ödeme" güdüsü duyarlar. Moda ürünlerini alım kararını sadece fiyata göre yapma oranları diğer gruplara göre 1,7 kat daha azdır ve en az fiyata sahip olanı alma refleksleri 1,3 kat daha düşüktür.
- Genelde kadın ve genç yaştadırlar. Etnik açıdan çeşitlilik gösterirler ve daha çok şehir merkezlerinde yaşarlar.
- Dijital anlamda diğer gruplara kıyasla daha aktif ve etkileşim içerisindedirler. Bir moda perakendecisine online olarak erişme şansları 2,3 kat; mobil cihazlarından moda ürünleri alma olasılıkları 2,9 kat, bir moda perakendecisini sosyal medyada takip etme ihtimalleri 3,7 kat daha fazladır.

Şirketler, duygusal bağlantı fırsatlarını maksimize etmek için her fonksiyonu ve her bir temas noktasını incelemeli.

Perakendeci, bunlar ve diğer içgörüler ışığında en değerli müşteri fırsatlarını değerlendirmek için bir plan oluşturdu. Kategori segmentasyon şemasını veri tabanındaki 25 milyondan fazla müşteri verisine uygulayarak kendi Moda Oluşturanlar'ının finansal değerini ve davranışlarını belirledi. Şirket ayrıca bu müşteri grubunun diğer gruplardan daha

Duygusal Bağlantı Boşluğuna Dikkat Edin

Bir markanın "duygusal bağlantı notu" (DBN) tamamen bağ kuran müşterilerin oranını gösterir. Markanın DBN'i ile markayı "iyi bir marka" olarak nitelendiren müşterilerin oranı arasındaki fark tatmin olmuş müşterileri duygusal bağlı müşteriye (ve daha değerli müşteriye) dönüştürmek için bir fırsat alanı olduğunu gösterir. Bir markanın DBN ile rakiplerinin notu arasındaki fark, duygusal bağlar oluşturarak rekabet avantajı elde etme fırsatını gösterir.



değerli olduğunu, müşteri kaldığı sürece değerinin daha yüksek olduğunu ve fiyat konusunda daha az duyarlı olduğunu bir kez daha gördü. Tatmin olmuş Moda Oluşturanlar'ın tamamen duygusal bağ kurmuş bir hâle dönüştürülmesinin yıllık satışları yüzde 3 ila 5 arasında artırabileceğini; bu müşterileri rakiplerden koparıp kendine çekerse gelirlerini yüzde 5 ila 8 arası artabileceğini hesapladı. Bu gruptakiler diğer müşterilere göre daha fazla harcama yaptıklarından ve markayı bırakıp gitme olasılıkları daha az olduğundan faaliyet marjları ve sermayenin geri dönüşü konusunda da gelişme fırsatı oluşturuyorlar.

2. Önemli motivatörleri niceliklendirin. Bir sonraki adımda kategori içerisindeki on binlerce Moda Oluşturan'ı analiz ederek 40'tan fazla motivatörün bu grup üzerindeki satın alma, harcama, sadakat ve tavsiye etme etkilerini niceliklendirdik. Kategorideki en önemli motivatörleri (alıma yön veren en güçlü bağları oluşturanları) belirledik ve bunların her birinde perakendeci şirketin pozisyonunu değerlendirdik. Finansal analizler ve modeller bize, "ait olma hissi", "heyecan duyma hissi" ve "özgürlük hissi" gibi bu kategorideki alım davranışını tetikleyen ve perakendeci şirketin halihazırda güçlü olduğu arzular etrafındaki müşteri deneyimini güçlendirmeye yönelik yatırımların en fazla ROI'ı getireceğini gösterdi. Bu motivatörler spesifik müşteri deneyim yatırımlarının odak noktası haline geldi.

3. Yatırımı fonksiyonlar arasında optimize edin. Şirketler, duygusal bağlantılardan gelecek fırsatları maksimize etmek için pazarlama bölümünün ötesine bakmak durumundadır. Perakendeci şirket, yüksek geri dönüş sağlayan duygusal motivatörlerin zenginleştirilmesine yönelik yollar bulmak için tüm fonksiyonları ve müşteri temas noktalarını gözden geçirdi. Bunun sonucunda odaklanılabilecek dört yatırım alanı belirlendi: Mağazalar, online ve omnichannel deneyimler, ürün ve mesaj hedefleme.

Mağazalar. Perakendeci şirketin 700 mağazasının hangilerinde Moda Oluşturanlar'ın daha yoğun görüldüğünü tahmin edebilmek için mağazalarda bu segmentin var olup olmadığına bakarak bir değerlendirme gerçekleştirdik. Değerlendirmemizde yüksek not alan mağazaların diğerlerinden yüzde 25 daha fazla ciro yaptığını gördük. Mağazada satışların iki kat daha hızlı büyüdüğünü ve faaliyet kârlarının yüzde 30 daha fazla olduğunu belirledik.

Stokları daha hızlı döndüğünden ve kupon kullanımı daha az olduğundan (Moda Oluşturanlar sadece daha fazla harcamaya niyetli olduğunu söylemiyor, gerçekten de daha fazla harcıyorlar) bu mağazalarda kâr marjının yüzde 10 daha fazla olduğu ortaya çıktı.

Bu analitik yaklaşım perakendeci şirketin mağaza stratejisini değiştirmesine zemin hazırladı. Moda Oluşturanlar'ın ABD'deki tüm pazarlar ve alt pazarlardaki yoğunluğunu belirledik. Ayrıca bu segmenttekilerin 150'den fazla rakip perakendecinin mağazalardan alışveriş yapma eğilimlerine de baktık. Şirketin gayrimenkul geliştirme ekibi Moda Oluşturanlar'ın bulunduğu ve alışveriş yaptıkları bölgelere yakın mağaza konumlarını araştırdı.

Bu değişim sonuç vermeye başladı. Moda Oluşturanlar'ın yoğun olarak bulunduğu bölgelere yakın olan mağazalarda ilk yıl içindeki satışlar geçmişteki verilere göre yüzde 20 arttı. Böylece başa baş noktasına daha hızlı ulaşıldı ve sermayenin geri dönüşü hızlandı. Daha derin analizler sonucunda Moda Oluşturanlar'ın yeterince hizmet alamadığı bölgelerde yüzlerce yeni mağaza açılma fırsatı olduğu görüldü. Perakendeci şirket, bu yeni bölgelerde mağaza açma sermayesi oluşturmak için Moda Oluşturanlar'ın düşük yoğunlukta olduğu noktalardaki mağazalarından bazılarını kapatma kararı aldı.

Duygusal bağ üzerine yapılan analitik çalışmalar sayesinde perakendeci şirket Moda Oluşturanlar için mağazalardaki alışveriş deneyimi sırasında en önemli olan unsurların neler olduğunu da anlama konusunda ciddi bir yol aldı. Bu özellikler müşterilerin kendileri tarafından bile tam olarak fark edilmediğinden dolayı mağaza tasarımı sırasında çok da dikkate alınmamışlar. Moda Oluşturanlar müşteri temsilcilerinin kolaylıkla bulunabilmesinin, indirimde olan ürünlerin yerinin rahat belirlenebilmesinin ve mağazalarda bedava internet olmasının önemli olduğunu söylüyorlar. Ama analizler sonucunda bu kitlenin mağazaları ziyaret etmeleri ve satın almalarının temelinde yatan gerçek özelliklerin bunlar olmadığını ortaya koyuyor.

Perakendeci şirket, yaptığı modellemeye dayanarak online satın alma ve mağazadan teslim alma seçeneklerinin (bu seçeneklerin önemli olduğunu söyleyen müşteri sayısı oldukça azdı ve bu seçenekler sınırlıydı) duygusal bağ kurmada kilit öneme sahip olduğunu belirledi. (Bu seçenekler Moda Oluşturanlar'ın "özgürlük duygusuna" hitap

Başlarken

Müşterilerin duygusal motivatörlerini belirlemek ve kullanmak için üç aşama söz konusu olabilir:

1 **ÖNCELİKLE,** mevcut pazar araştırmalarınıza ve müşteri içgörüleri verilerinize bakın. Büyük olasılıkla, müşterilerinizi motive eden duyguların kalitatif tanımlarını burada bulacaksınız. Bunlara örnek olarak hayatın hangi unsurlarına önem verdikleri, (aile, toplum, özgürlük, güvenlik) ve günlük hayatta ve gelecekte neleri arzuladıkları verilebilir. Bu noktadan yola çıkarak, bu duygulara yönelik anlayışınızı detaylandıracak araştırmalar oluşturmayı hedefleyin. Kalitatif araştırmanız olarak "Yüksek Etkili Motivatörler" kutusunda verilenleri de içerebilecek şekilde duygusal motivatörler kümesi tanımlayın. Online anketler, her bir motivatörün uygunluğunu görmenize imkan sağlayabilir. Müşterileriniz bugünden mi yoksa gelecekten mi daha fazla etkileniyor? Sosyal kabul görmeyi mi yoksa bireyselliği mi daha fazla önemsiyorlar? Müşterileri tanıyor olmanız onları neyin motive ettiğini biliyor olmanız anlamına gelmez. Genç ebeveynler ailelerine güvenli bir ortam sunma arzusu duyabilir veya biraz kaçamak yapıp eğlenmeyi isteyebilir. (Muhtemelen müşterileriniz arasında her iki tarzdan da kişiler olacaktır.) İnsanların markanız hakkında neler hissettiğine veya markanın onları nasıl hissettirdiğine odaklanarak müşterilerin duygularını anlama ihtimalinizi azaltmayın. Markadan bağımsız olarak, temelde yatan motivasyonlarını anlamalısınız.

2 **İKİNCİSİ,** en iyi müşterilerinizi yani en fazla satın alan ve tavsiye eden, fiyata en az duyarlı olan ve en sadık olan müşterilerinizi analiz edin. Bunu yapmak için markanızdan en fazla tatmini hissedenleri belirleyin (duygusal bağlılıkları ne olursa olsun önemli değil) ve yıllık satın alım, tavsiye ve benzeri kriterlere göre bu kitleyi dört kısma ayırın. En üst çeyreklik dilimdekileri analiz ederek en iyi müşterilerinizin diğerlerinden karakteristik ve davranış olarak nasıl ayrıştığını görün. Demografik özelliklere, müşterilerin fiziken mi online mı alım yaptıklarına, rakiplerinizden ne kadar alım yaptıklarına ve markanızla ilgili bilgileri nerelerden (geleneksel medya, sosyal ağlar ve benzeri) edindiklerine bakın. En iyi müşterilerinizin duygusal motivatörleri ile tüm müşteri tabanınızdakilere yönelik araştırmalarınızın bulgularını kıyaslayın ve hangi motivatörlerin üst değerdeki grup için daha önemli olduğuna bakın. Bu motivatörler arasından markanız ile güçlü bir bağlantısı olan 2-3 tanesini belirleyin. Bunlar, işinizde en değerli müşteri segmentini büyütebilmeniz için gerekli olan duygular için bir rehber niteliği taşıyacaklar, en büyük bağlantı fırsatlarını oluşturacak pazarlama stratejilerine ve müşteri deneyimi taktiklerine zemin hazırlayacaklar.

3 **ÜÇÜNCÜSÜ,** organizasyonun duygusal bağlara yönelik kararlı yaklaşımını büyüme için bir kaldıraç olarak konumlandırın. Müşterileriniz ile ilgili konuştuğunuzda duygusal bağlılığın dilinden konuşun. Bunu sadece pazarlama değil şirketin tüm bölümleri içselleştirebilmeli. Örneğin, eğer ürün geliştirme bölümündekiler kullanılması daha kolay bir ürün versiyonu üzerinde çalışıyorlarsa müşterilerin bundan tatmin olup olmayacağını sormamalılar. Bu ürünün hangi duygusal motivatörlerle ilişkili olabileceğini öğrenmeli ve duygusal bağları nasıl güçlendireceğine bakmalılar.

Araştırma Hakkında

İki yıla yayılan, literatür taraması ve sosyal bilimler uzmanlarının katılımını da içeren bir proje kapsamında 300 evrensel motivatör duyguyu tanımladık. Bu faktörlerin tüketici davranışlarına olan etkilerini ölçümlemek için binlerce web sitesi üzerinden bir milyona yakın ABD'li tüketiciye anketler yaptık, 30 sektöre ve 400'den fazla markaya yönelik bilgiler topladık. Bunlar arasında markayı almaya niyet, deneme, yeniden alım yapma, tavsiye etme, müşteri tatmini, marka farklılaşması ve duygusal bağlılık gibi unsurlar vardı. Bundan sonraki altı yıl boyunca aralarında demografik bilgilerin ve güncel alışveriş verilerinin de olduğu bir milyardan fazla veri noktası topladık. Çok değişkenli regresyon ve yapısal denklem modellemesi gibi analitik teknikleri kullanarak hangi motivatörlerin müşterinin davranışı ve değeri üzerinde daha etkili olduğunu belirledik. Bunu kategori, marka ve bu motivatörlerin müşteri davranışını etkileme noktasında değerlendirdik. Değerlendirmemiz hem mutlak açıdan hem de davranışları etkileyen unsurlara yönelik genel ölçütler ışığında gerçekleştirildi.

ediyordu.) Şirket bu seçeneğe yönelik mesajları güçlendirme ve seçeneği mazağa içerisinde test etme yoluna gitti ve satışlarda gözle görülür bir artış olduğunu saptadı. Şimdi bu özelliğin tüm ülkedeki mağazalarda geçerli olması için yatırım yapacak kaynak oluşturuluyor. Benzer biçimde şirket, "kendinize benzeyen insanlar" duygusuna yönelik mağaza içinde görsellik oluşturulmasının Moda Oluşturanlar'da duygusal bağı ve satın almayı tetiklediğini tahmin etti. (Aslında onlar bu özelliğin çok da önemli olmadığını söylemişlerdi.) Şirket bir test yapmaya karar verdi ve fotoğraf paylaşımı yapılan sosyal medya sitelerindeki görünürlüğünü artırdı. Ayrıca, müşterilerin en beğendikleri tarzları ve kıyafetleri de içeren selfie'leri paylaşmalarını teşvik etti. Testlerin yapıldığı mağazalardaki büyük ekranlarda slide gösterileri (kişilerin izni alınarak) yapıldı ve böylece Moda Oluşturanlar'ın "ait olma duygusuna" hitap edildi. Araştırmalar, segmentin bu motivatöre yanıt verdiğini ve satın alma niyetini artırdığını gösterdi.

Perakendeci şirket, yaklaşık 10 kadar farklı motivatörün etkisinden yararlanmak için mağaza deneyimini tasarlıyor ve test ediyor.

Online ve omnichannel deneyimler. Fiziksel mağaza ortamlarına benzer şekilde online ve omnichannel deneyimler de duygusal bağlantı anlamında optimize edilebilir. Bu noktada perakendeci şirket, müşterilerin duygusal bağları ve harcamalarına yönelik 100'den fazla omnichannel temas noktasının etkilerini niceliklendirdi. Bu noktalar içerisinde mobil uygulamalar üzerinden ziyaret ve satın alma, perakendeci şirketin sosyal medya sitelerini ziyaret, e-ticaret sitesinin navigasyonu ve online satın alınan ürünlerin mağazalarda iadesi gibi alanlar da vardı. Her bir temas noktası, duygusal bağlantı ve satın alma süreçlerine potansiyel etkileri göz önüne alınarak notlandırıldı. Ardından, matematiksel modeller kullanılarak müşteri yolculuğunun her bir aşamasında, bu temas noktalarından hangilerinin en güçlü kombinasyonu oluşturduğu belirlendi. Böylelikle perakendeci şirket omnichannel stratejisini netleştirdi ve yatırımlarını önceliklendirdi.

Örneğin, Moda Oluşturanlar kullanımı kolay bir site üzerinden online alışveriş yapabiliyor olmanın alım kararında etkili olduğunu *söylüyorlardı*. Gerçekte ise mobil sitenin kullanım kolaylığı ve cazibesi ve ApplePay gibi hizmetlerin varlığı, duygusal bağ ve harcama seviyesi üzerinde daha fazla etki gösteriyor. Perakendeci şirket, bu içgörülerden yararlanarak Moda Oluşturanlar'la duygusal bağlar kurabilmek için e-ticaret, mobil ve sosyal medya alanlarında yatırımlar tasarlıyor. Örneğin, mobil uygulamasının navigasyonunu ve arayüzünü birçok fonksiyonu göz önünde bulundurarak birden fazla şekilde yeniden tasarladı ve her bir tasarımın "özgürlük", aidiyet" ve "heyecan" gibi duygulara ve satın alma ve en iyi olarak nitelenme gibi özelliklere göre nasıl sonuç verdiğini test etti.

Ürün. En geniş kategorik yaklaşımdan tek tek markaların belirlenmesine dek uzanan ürün seçimi duygusal bağları tetiklemek amacıyla optimize edilebilir. Perakendeci şirket, yüzlerce perakendecinin satış noktası verilerini inceleyen bağımsız araştırma şirketlerini kullanarak Moda Oluşturanlar'ın satın alma davranışlarını takip ediyor. Şirket, Moda Oluşturanlar'ın segmentasyonunu bu satış noktası verilerine uygulamak suretiyle 20'den fazla ürün kategorisinde ve 100'den fazla marka bazında Moda Oluşturanlar'ın satın alma davranışlarını modelledi ve bu müşteri grubunun alım yaptığı potansiyel 10 rakip şirket belirledi. Sonuçta elde edilen içgörüler bu grubun ilgi gösterdiği bazı ürünlerin şirketin portföyünde bulunmadığını ortaya koydu ve şirket üreticileriyle konuşarak ürün gamını yeniden oluşturma çalışmalarına başladı.

Hedefe yönelik mesajlar. Perakendeci şirket, Moda Oluşturanlar'ını belirledikten sonra onlara, müşteri yolculuğunun her aşamasında davranışları tetikleyecek duygusal motivatörlerine hitap edecek kişiselleştirilmiş mesajlar gönderebilir hâle geldi. Örneğin, Moda Oluşturanlar ilk kez şirketten satın alma niyeti gösteriyorlarsa alışveriş sırasında "eğlenmek" çok önem kazanıyor. Alım noktasında "yaratıcı olmama yardımcı olma" en önemli arzu

olarak görülüyor. Bu tür içgörüler üzerinde çalışan şirket Moda Oluşturanlar'ı hedefleyen bir dizi mesaj oluşturdu ve bu mesajları yolculuklarında bulundukları noktaya göre zamanladı. Kuralların tanımlandığı bir sistem üzerinden tarayıcı, işlem ve hizmet etkileşimlerini temel alan e-postalar gönderilmeye başlandı. Bu doğrudan pazarlama kampanyasında geri dönüş oranları eskiden yapılan kampanyalara kıyasla yüzde 40-210 arasında daha fazla oldu.

Medya seçimi de duygusal bağlılığı artıracak şekilde kurgulanabilir. 500 TV şovu, 100 web sitesi, 50 mobil uygulama türü, 80 basılı yayın ve 20 radyo programı üzerinde analizler yaparak Moda Oluşturanlar'ın medyayı nasıl tükettiklerine yönelik bilgiler edindik. Perakendeci şirket medya satın alma ajansıyla çalışarak duygusal bağ temelli medya planları yapmaya başladı. Örneğin Moda Oluşturanlar'ın Instagram, YouTube ve Twitter'ı etkin kullandığını bildiği için programlarını bu platformlar üzerinde genişletti ve böylelikle pazarlama ROI'ını artırdı.

4. Sistematize edin, ölçümleyin ve öğrenin. Duygusal bağların avantajını kullanmak iş süreçlerinizi tepetaklak etmeniz anlamına gelmez. Uygun stratejileri mevcut iş akışınıza entegre edebilirsiniz. Bunu gerçekleştirmenin en kolay yolu duygusal bağ kurmayı bir temel performans göstergesi haline dönüştürmek ve bu göstergeyi üst yönetimin izlediği bir parametre haline getirmek.

Perakendeci şirket, CEO ve yönetim ekibinin müşterinin duygusal bağ kurma yolunda hangi aşamada olduğunu izleyebilecekleri, şirketin ve rakiplerinin bağlantılı müşterilerindeki azalma ve artışı görebilecekleri tek sayfalık bir izleme platformu sundu. Bu "karnede" müşterilerin duygusal bağlantı notları ile yıllık harcama, şirketi bırakma ve ne kadar süredir alışveriş yaptığı gibi müşterinin değerini belirleyen unsurlar arasındaki korelasyonu da gösteriyordu. Ayrıca belirli duyguların işe nasıl etki ettiğini ve Moda Oluşturanlar'ın duygusal bağları tetikleyen mağaza içi ve omnichannel temas noktalarıyla nasıl etkileşime girdiğini de gösteriyordu. Buna ilaveten, ayrıca medya mesajları, mağaza tasarımları ve dijital ve mobil deneyimlere yönelik şirketin yaptığı ve devam eden testlerin duygusal bağlantı ölçütleri de gösteriliyordu.

Bu stratejik ve operasyonel değişimlerin sonuçları şaşırtıcı. Moda Oluşturanlar'a hizmet veren mağazalardaki satışlar bir önceki yıla kıyasla yüzde 3,5 artış gösterirken son beş yılda büyüme yüzde 1 civarında kalmış. Stok devir hızı yüzde 25 artış gösterdi. Pazar payı ve müşterilerin tavsiye etme oranı da arttı (müşterinin tavsiye etme oranı yıldan yıla yüzde 20 artış gösterdi) ve müşteri değerinin rekor seviyelere ulaşmasına destek oldu. Tüm bu kazanımların temelinde şirketin duygusal bağlılık notundaki yüzde 20 artış yatıyordu ve bu artışın en büyük nedeni tatmin olmuş müşterilerin duygusal bağ kurmuş müşteriye dönüştürülmesiydi.

Yönetimin Önemi

Duygusal bağ kurmaya yönelik bir stratejinin tüm organizasyon içinde kabul görmesini sağlamak için derinlemesine müşteri içgörüleri, analitik beceriler ve hepsinin ötesinde bu yeni düşünce tarzını organizasyona benimsetmek için yönetimin kararlı desteği gerekir. Pazarlama bölümünün bu stratejiyi kendi alanıymış gibi görmemesi önemli. (Pazarlama fonksiyonu, yaptığı harcamaların doğrudan etkisini gösterebilmek için duygusal bağlantıları kullanabilir ve kullanmalıdır.) Aksine, pazarlama bölümü diğer fonksiyonlarla işbirliği yapmalı, onlara duygusal bağ kurmayı öğretmeli ve bu kavramın sosyalleşmesine destek olmalıdır. Burada profilini çizdiğimiz perakendeci şirket, operasyon yönetim ekibi, üst yönetim ve yönetim kurulu arasındaki uyumu sağlamak için duygusal bağları kullanmaya başladı. CEO ise duygusal bağ kurmayı kârlı büyüme sağlamak için bir strateji olarak görüyor. CFO ve stratejiden sorumlu üst yönetici pazarlamanın, mağazaların, müşteri deneyiminin ve ürün bölümlerinin entegre bir strateji etrafında işbirliğinde bulunmasına zemin hazırlayarak "finansal ödülün boyutunu" belirlemeye başladı.

Büyük veri analitiğinin yaygınlaşması, müşterilerin duygusal yönleriyle bağlantı kurmaya çalışan şirketler için net, disiplinli ve kesin bir ortam sağladı. Duygusal bağları artık bir sır değil, rekabet avantajı ve büyüme için gerçek anlamda birer kaynak haline geldi.

Scott Magids, müşteri zekası alanında danışmanlık yapan Motista'nın kurucusu ve CEO'sudur. **Alan Zorfas,** Motista'nın kurucusu ve üst yöneticisidir. **Daniel Leemon,** en iyi uygulama içgörülerini ve teknolojileri belirleyen bir şirket olan CEB'nin baş direktörüdür.