

Türkiye kargo pazarında yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarını karşılamak

Mayıs 2022



Türkiye kargo pazarında yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarını karşılamak

Türkiye kargo pazarı e-ticaretteki yükselişin etkisi sayesinde **hızla büyürken** mevcut kapasite talebini karşılamaktan uzaktadır. Aynı zamanda, pazar **tüketici beklentilerindeki değişiklikleri** ve **yeni iş modelleriyle** çeşitlenen rekabetle dönüşüyor ve mevcut oyuncuları da değişime zorluyor.

Bu çalışmada hem gönderici hem de alıcı tarafından müşteri yolculuğundaki **gelecek trendleri** ve kargo sektörü oyuncularının bu trendlere verdikleri yanıtları inceleyeceğiz.

Hızla büyüyen kargo pazarı

Türk kargo pazarı, COVID pandemisiyle birlikte ortaya çıkan kısıtlı fiziksel alışveriş imkanı ve evden çalışmanın getirdikleriyle hızlanan e-ticaretin yükselişiyle birlikte kayda değer şekilde büyüyor. Resmi tahminlere göre, Türkiye’de bir günde ortalama 15 milyon haneye kargo teslim ediliyor (Kaynak: Karid). Gelecekte, önümüzdeki 5 yılda pazarın %15 yıllık bileşik büyüme oranıyla büyümesini bekliyoruz; 2015 ve 2019 arasındaki yıllık bileşik büyüme oranının hacmen %9 olduğunu düşünürsek, bu oran pandemi öncesi yılların çok üstünde.

Türkiye e-ticaret pazarındaki bu genel büyüme kargo oyuncuları üzerinde kayda değer baskı oluşturdu. Öncü kargo oyuncuları geçtiğimiz yılda teslimat kapasitelerini artırmak ve artan talebi karşılayabilmek üzere geçtiğimiz yıl 10 milyar TL yatırım yaptı (Kaynak: Karid). Bu yatırımlara rağmen tahminlerimize göre Türkiye kargo pazarında ortalama bir günde yaklaşık %30 kapasite eksikliği bulunuyor; zamanında teslimat performansı ise sektör oyuncuları için %70 ila %95 arasında değişiyor.



E-ticaret pazarındaki bu büyüme kargo sektörünü özellikle **kurumsal** ve **bireysel** gönderiler için üç şekilde doğrudan etkiliyor:

- 1 Değişen tüketici alışkanlıkları:** Tüketiciler daha geniş yelpazede ürün çeşidi sipariş etmeye başladılar (ör. araç lastiği, mobilya, beyaz eşya) ve gönderi sıklığı hızlı e-ticaret gibi yeni online hizmetler nedeniyle arttı.
- 2 Türkiye'deki farklı segment ve coğrafyalardan yeni kullanıcıların ortaya çıkması:** 2026'da online alışveriş yapanların sayısının 45 milyona ulaşması ve toplam erişilebilir nüfusun %70'inden fazlasını (16-74 yaş aralığı) temsil etmesi bekleniyor.
- 3 Birçok geleneksel perakendecinin pazar fırsatları arayışı içinde olması:** Bu nedenle artan online pazaryerleri ve Instagram'dan websitelerine kadar e-ticaret kanallarının giderek artan sayısı.

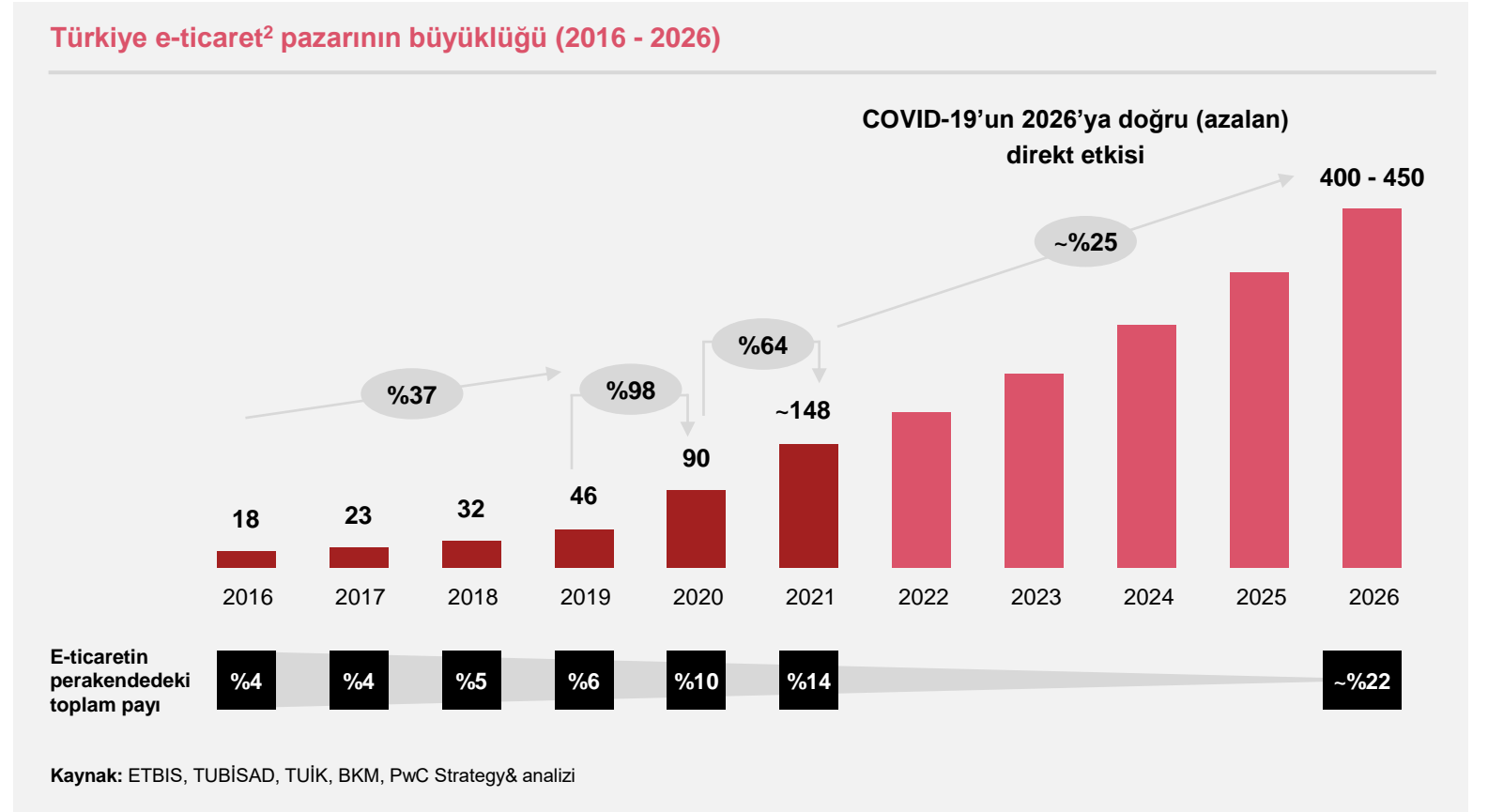
Daha yakından bakacak olursak:¹ **Türkiye e-ticaret pazarı** son iki yılda büyüdü ve bu hızlı büyümenin devam etmesi bekleniyor.

- 2019'da e-ticaret pazar büyüklüğü **45 milyar TL**'ydi.
- 2020'de **90 milyar TL**'ye ulaşarak neredeyse iki katına çıktı.

¹ [Türkiye E-Ticaret Ekosisteminin Görünümü](#) başlıklı yayılımızı detaylıca inceleyebilirsiniz.

² Sadece kargo pazarına hitap eden kategoriler analiz kapsamına alınmıştır, (konaklama, seyahat, bahis gibi) diğer kategoriler dahil edilmemiştir

- 2021'de pazarda yaklaşık **%65** büyüme görüldü ve pazar en yüksek seviyesine yaklaşık **150 milyar TL**'ye ulaştı.
- Satıcı ve tüketici davranışındaki kalıcı değişiklikleri göz önünde bulundurarak, bundan sonrasında bu büyüme trendinin devam etmesini ve pazar büyüklüğünün 2026'da yaklaşık **%25** yıllık bileşik büyüme oranıyla **400-450 milyar TL**'ye ulaşmasını bekliyoruz.



Müşteri beklentileri değişiyor

Sadece Türkiye’de değil dünyanın her yerinde “müşteri her şeyden önce gelir”: Bunu aklımızda tutarak, ülkemizdeki müşterilerin ana beklentisinin **hasarsız ve zamanında teslimat** olduğunu söyleyebiliriz. Türkiye’deki sektör standardı, **600 km’ye kadar 1-2 gün içinde**, bu uzaklığın üstünde mesafelerdeki gönderiler için ise **2-4 günde teslimattır**. Bunun yanı sıra fiyat, ulaşılabilirlik ve yaygınlık kargo göndericileri için karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden.

Peki, kargo şirketlerinin **azami şartlarda** neler yapması gerekli?

Hızla değişen piyasa şartlarında kargo şirketlerinin kendilerini konumlandırabilmesi için **müşteri beklentilerini iyi anlaması** şart.

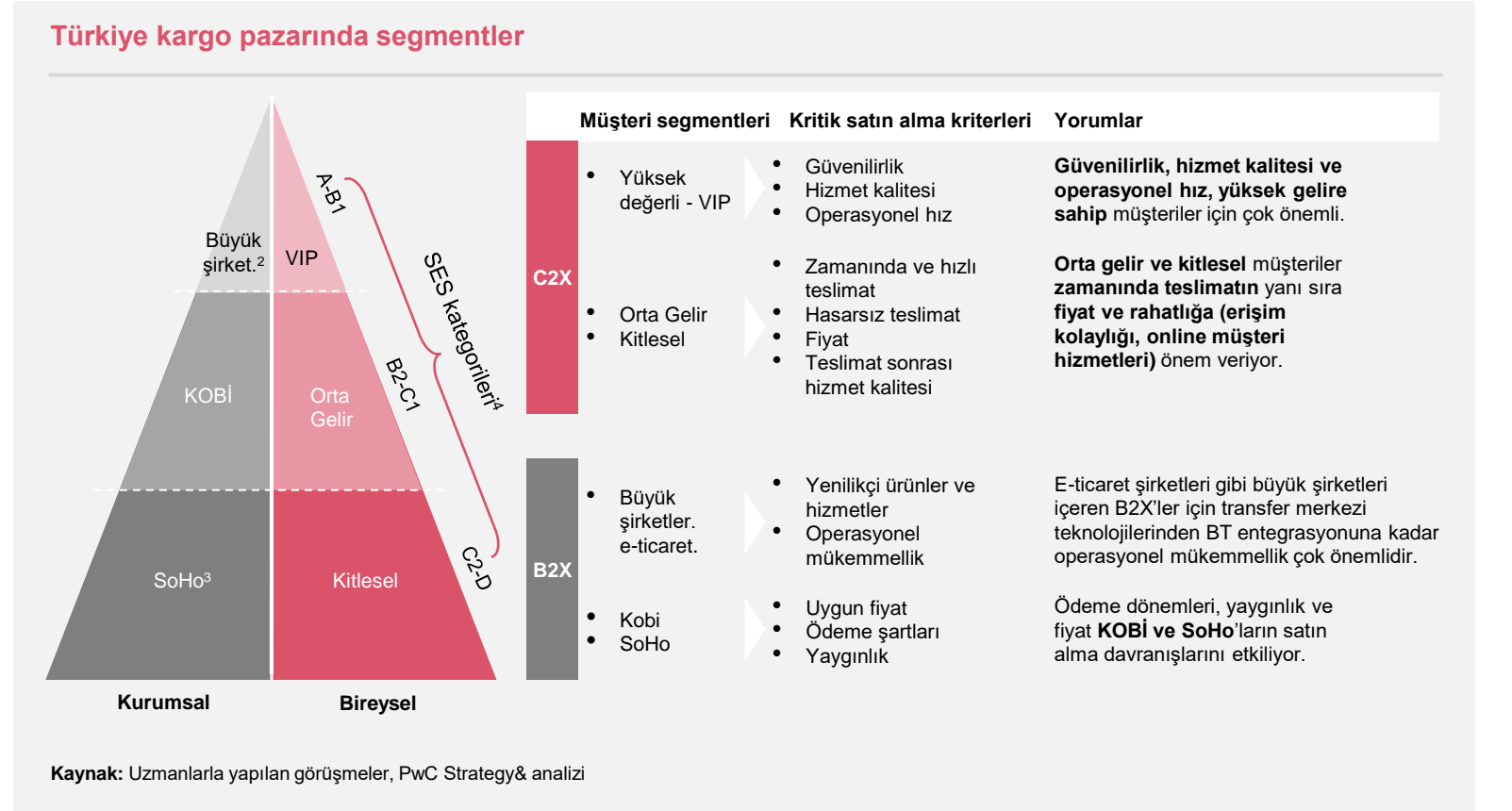
Strategy& olarak, kargo sektörüne yönelik olarak **farklı müşteri segmentleri** için çeşitli ihtiyaçlar belirledik:

² e-ticaret şirketlerini içerir

³ SoHo, küçük ofis-home ofis anlamına gelir

⁴ SES: Sosyo-ekonomik sınıf

Örneğin **bireysel** segmentteki yüksek değerli bir müşteri güvenilirlik, hizmet kalitesi ile zamanında ve hızlı teslimata kıymet verirken, kitlesel ve varlıklı müşteriler için daha uygun fiyat ve satış sonrası hizmet kalitesi (erişim kolaylığı, online müşteri hizmetleri gibi faktörler) önemlidir. **Kurumsal** segmentte ise, büyük şirketler ve e-ticaret müşterileri yenilikçi ürünler ve hizmetle birlikte transfer merkezi teknolojilerinde operasyonel mükemmelliğe ve BT entegrasyonuna değer verirken, KOBİ’ler ve SoHo’lar (küçük ofis- ev ofisi) fiyata ve yaygınlığı önemsiyor.

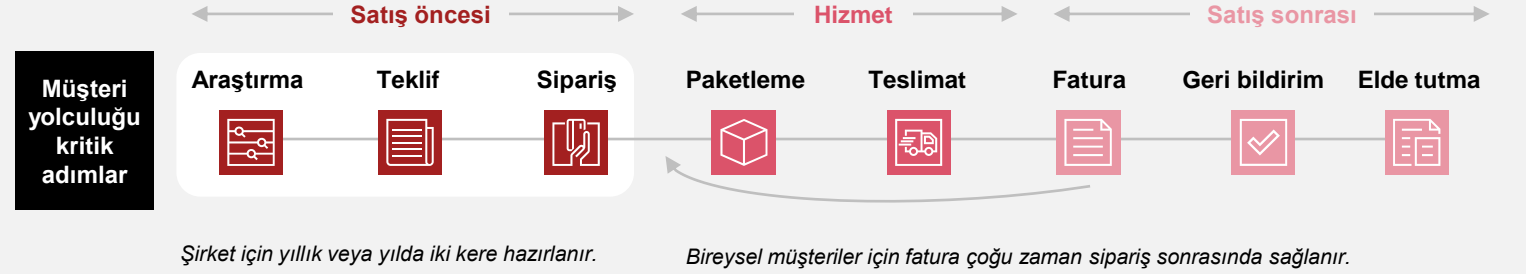


Ne var ki **değişim** daha yeni başladı, müşteriye takip etmek şart:

COVID-19'un etkisi ve online kanalların artarak benimsenmesiyle, hem alıcı hem de gönderici açısından **müşteri yolculuğu** değişmeye başladı ve en uygun kargo hizmeti sağlayıcısını araştırmaktan satış sonrası hizmetlere kadar **yeni ihtiyaçlar** ortaya çıktı. Bu nedenle, kargo sektöründeki öncü oyuncular daha yüksek müşteri memnuniyeti için değişen müşteri ihtiyaçlarını belirlemeli ve mevcut acı noktalarını iyileştirerek müşteri yolculuğu boyunca müşterilerinin beklentilerini gerçeğe dönüştürmelidir.



Araştırmadan elde tutmaya kadar müşteri yolculuğu



Etkileşim	Satış öncesi	Hizmet	Satış sonrası					
	<ul style="list-style-type: none">Seçenekler için internet taramasıAğızdan ağıza pazarlamaSosyal medya reklamları	<ul style="list-style-type: none">Kargonun mesafesi ve hacmi bazında dijital veya yüz yüze araştırma,Süreci öğrenme	<ul style="list-style-type: none">Müşteri karşılamaTeslimat talebiPaket teslim alma zamanıSözleşme imzalama	<ul style="list-style-type: none">Paketin alınmasıKuryeye teslim etme veya şubeye/ aracıya bırakılması	<ul style="list-style-type: none">Her adımda teslimatın izlenmesiteslimat bildirim gelmesiiadelerin alınması	<ul style="list-style-type: none">Nakit veya kartla ödemeTeklifeye göre basılı veya dijital fatura	<ul style="list-style-type: none">Olumlu veya olumsuz geri bildirim alınmasıŞikayette bulunmaTazminat talebi	
Müşteri etkileşim noktaları	<ul style="list-style-type: none">Mevcut müşteriler (Kulaktan)Web (Kargo sektörü oyuncuları ve karşılaştırma siteleri)	<ul style="list-style-type: none">Web sitesiÇağrı merkeziMüşteri/ AracıKilit müşteri yöneticileriSatış temsilcileri	<ul style="list-style-type: none">Çağrı merkeziWebsiteŞube/ aracı	<ul style="list-style-type: none">KuryeŞube/ aracı	<ul style="list-style-type: none">Teslimat şubesi/acentesiKuryeAlıcıÇağrı merkezi, web sitesi, mobil uygulama (takip ve izleme)	<ul style="list-style-type: none">Şube/ acenteWeb portal/ mobil uygulamaEmail	<ul style="list-style-type: none">Çağrı merkeziSosyal medyaWeb portalŞube/ acente	<ul style="list-style-type: none">Şube/ acenteÇağrı merkeziSatış temsilcileriBüyük müşteri yöneticileri

Kaynak: Sektör uzmanları ile yapılan görüşmeler, PwC Strategy& analizi

Günümüzde müşteriler satış öncesinden satış sonrasına kadar **iyileştirilmiş, terzi usulü, şeffaf ve esnek hizmetler** talep ediyor. Özellikle satış öncesi ve hizmet aşamasında **değişim yaratan ve farklılaştırıcı girişimler**, müşteri yolculuğunda **eşsiz değer önerileri** yaratmaya başladı. Örneğin, teslimat aşamasında müşterilerin teslimat zamanını ve gönderi teslimat noktalarını seçme gibi daha esnek çözümlere ihtiyacı var. Satış öncesi ve hizmet esnasındaki değer fırsatları müşteri memnuniyetini iyileştirmeyi desteklerken satış sonrası hizmetler de önem kazanıyor. Öncü kargo şirketleri, teknolojinin de desteğiyle sosyal medyayı kullanarak daha hızlı **geri bildirim** alıyor ve satış sonrası aşamalarında **operasyonel mükemmelliğe** odaklanıyor.



Kargo sadece teslimat değildir; kimden hizmet alırdınız?

Kilit satın alma kriterleri, müşteri yolculuğunun tüm aşamalarında müşteri memnuniyetini etkiliyor. Örneğin, bir gönderici, belirli bir kargo şirketi hakkında araştırma aşamasında online platformlardan **zamanında teslimat performansı** ile ilgili yorumları okuyabilir veya yüksek hacimli gönderi trafiği olan büyük bir perakendeci zamanında teslimat performansı bazında hizmet seviyesi taahhüdü talep edebilir. Strategy& olarak bakış açımıza göre, **yenilikçi ürünler** ve **hizmetler** ile satış sonrası hizmet kalitesi yedi aşamada en geniş çaplı kapsama alanına sahip satın alma kriteri olarak ortaya çıkmaktadır.

	Satış öncesi			Hizmet		Satış sonrası		
	Araştırma	Teklif	Sipariş	Paketleme	Teslimat	Fatura	Geri bildirim	Elde tutma
1 Zamanında hızlı teslimat	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
2 Hasarsız teslimat	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
3 Yenilikçi ürün ve hizmetler	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
4 Uygun fiyat	✓	✓	✓			✓	✓	✓
5 Teslimat sonrası hizmet kalitesi	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
6 Avantajlı ödeme şartları	✓	✓	✓			✓		✓

Kaynak: PwC Strategy& analizi

✓ Kilit satın alma kriterleri tarafından etkilenen müşteri yolculuğu aşamalarını gösterir

Özellikle bireysel müşterilerin memnuniyeti için en önemli kriterler **zamanında ve hızlı** teslimattır. Alıcılar özellikle istediklerini zamanında ya da belirtilen zamanda yapılan teslimata çok değer veriyor. Aktarma merkezlerinden son kilometre teslimata kadar **doğru kapasite, etkin teknoloji kullanımı ve rekabetçi performans** kriterlerinin bulunması zamanında ve hızlı teslimat için çok önemli.

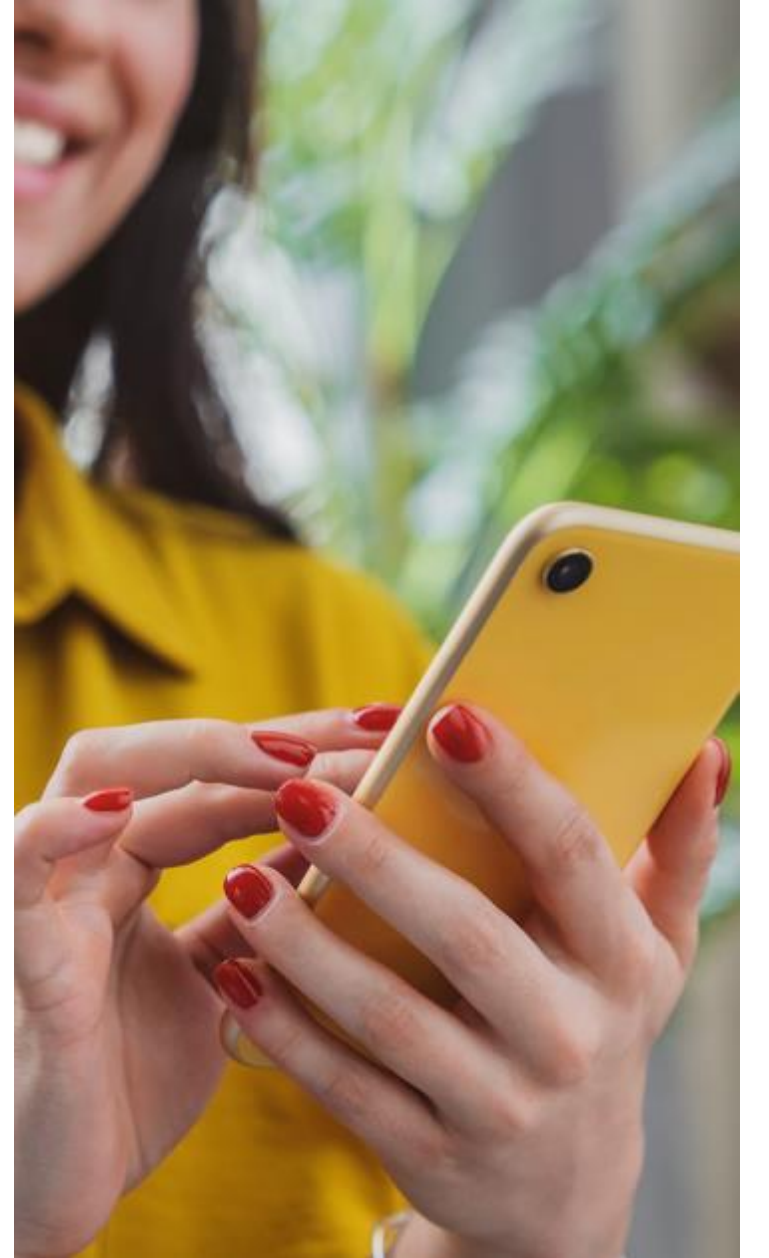
Kargo şirketlerinin farklı bölgelerde performanslarını takip etmesi e-ticaret ve bireysel müşterilerin hasarsız teslimat alması için son derece önemli ve gerektiğinde, hasarların veya kayıpların tazmin edilmesi gerekiyor. **Şeffaflıktan uzak, karmaşık tazmin politikaları ve hasarlı teslimatlar** müşterileri mutsuz ediyor ve **marka imajını** zedeliyor.



Zaman aralıklı ya da randevulu teslimat, akşamları eve teslimat, aynı gün teslimat, tahmini teslimat zamanı ve teslimatı (komşuya ya da aileye) yeniden yönlendirme, Türkiye kargo sektörünün geleceğini şekillendiren **yenilikçi ürün ve hizmetlerin** kilit örnekleri olacak.

Uygun fiyat ve avantajlı ödeme şartları tüm müşterileri ilgilendiriyor. Kargo sektöründe müşterilerin yenilikçi hizmetler talepleri artıyor, ancak bu hizmetler için daha fazla ödeme yapma istekleri düşük. Farklılaşmış ücretlendirme politikaları daha fazla müşteri çekmek için iyi bir araç olabilir: Örneğin, yoğun olmayan saatlerde teslimat yoğun saatlerde teslimattan daha ucuz olmasının etkileri değerlendirilebilir.

İlave olarak, müşteriler ilk iletişimden son noktaya kadar **kesintisiz hizmet** kalitesi ve müşteri **hizmetlerine kolay erişim** istiyor. Teslimatta şeffaflık, iyileştirilmiş şube ve acente deneyimi ve teslimat detaylarına yönelik kolay değişiklik yapabilme kesintisiz hizmet kalitesi için önemli.



Rekabet kızışıyor

Sektör kalabalıklaşıyor ve ezberbozan yeni oyuncularla birlikte giderek daha da rekabetçi oluyor. Bugün pazarda farklı kapasitelere ve değer önerilerine sahip **üç tip kargo oyuncusu** var: Yaygın (yerleşik) kargo oyuncuları, online pazaryerlerinin teslimat şirketleri dahil yeni teslimat modelleri ve niş oyuncuları.

Yaygın (yerleşik) oyuncular pazara büyük ölçüde hakim ve Türkiye'nin 81 ilinde hizmet veriyorlar. Aras Kargo, MNG Kargo, PTT, Sürat Kargo ve Yurtiçi Kargo (alfabetik sırayla) olmak üzere 5 yaygın kargo oyuncusu mevcut; Yurtiçi Kargo ve Aras Kargo öncü oyuncular olarak öne çıkıyor. Bu şirketler genel itibarıyla uygun **fiyatlandırma politikalarına, güçlü marka isimlerine, daha yüksek kapasitelerine ve yetkin yönetim kadroları** ile avantaj yaratıyor. Bu oyuncular öncelikli olarak kapasite artırma ve teknolojik iyileştirmelerle etkili ve verimli hizmet sağlamaya odaklanıyor ve bu kulvarda rekabet ediyor.

Diğer yandan, **yeni teslimat modeline** sahip niş oyuncuları ve pazaryerlerinin teslimat şirketlerinin de dahil olduğu bazı yeni oyuncular farklı değer önerileri ile müşteri değer zinciri boyunca daha geniş servis kapsamı sunuyor ve yaygın kargo oyuncularına rekabette meydan okuyor.

Hızlı ticaret ve gıda teslimatı şirketlerinden İstegelsin, Banabi ve Getir gibi **yeni teslimat modeline sahip niş oyuncuları** ise, satış öncesi, teslimat ve satış sonrası aşamalarına yenilikçi ürün ve hizmetler ekledi. Bu ürün ve hizmetler, kargo oyuncuları tarafından da benimsenmeye başladı. Örneğin, İstegelsin müşterileri aynı gün teslimatlar için bile randevulu sipariş verebiliyor; Banabi ve Getir müşterileri kuryeleri uygulama üzerinde takip edebiliyor ve onlarla iletişim kurabiliyor, sipariş verdikten sonra **beklenen teslimat zamanı bildirimleri** alabiliyor ve hizmetten memnun kalırsa kuryeye bahşiş ve geri bildirim verebiliyor. Ayrıca, müşterilerle araç sahiplerini basit bir platformda buluşturan gel-al gibi yatırım gerektirmeyen iş modelleri ortaya çıkmaya başladı.



Online pazaryerlerinin teslimat şirketleri de giderek artan pazar payıyla mevcut oyunculara rakip oluyor. Bu gruptaki örnekler: Hepsijet ve Trendyol Express. Yaygın kargo oyuncusu olmak için gerekli **kapasite** ve **altyapıya** sahip olmasa da bu yeni oyuncular müşteri yolculuğundaki sorunlu noktaları hedef alıyor ve bu noktalara çözüm getirecek şekilde ürün ve hizmetlerini geliştiriyor. Böylece e-ticaretten edindiği **dijital yetkinliklere** ve hızlı ticaret oyuncularından öğrendikleri yeni çözümlerle yaygın kargo oyuncularına meydan okuyor. Bu hizmetlere örnek olarak ertesi gün randevulu teslimat, aynı gün teslimat, aynı gün randevulu teslimat ve akşam teslimat verilebilir.



3PL oyuncuları aynı zamanda rekabetten farklılaşan yüksek kapasiteleriyle kargo alanına da girmeye başladı. Örneğin Ekol Lojistik'in iştiraklerinden Kolaygelsin Amazon ile işbirliği yaptı ve müşterilerine canlı takip, tahmini teslimat zamanı bildirimleri ve yeniden yönlendirme gibi yenilikçi hizmetler sunarak piyasada farkındalık yaratmaya başladı.

Seçili rakiplerdeki ürün ve özellik kıyaslaması

Ürünler	Oyuncu #1	Oyuncu #2	Oyuncu #3	Oyuncu #4	Oyuncu #5	Oyuncu #6	Oyuncu #7
Ertesi gün teslimat	■	■	■	■	■	■	■
Kapıda teslim alma hizmeti	■	■	■	■	■	■	■
Kapıda nakit ödeme	■	■	■	■	■	■	■
Uluslararası teslimat	■	■	■	■	■	■	■
Ertesi gün zaman aralığında teslimat	■	■	■	■	■	■	■
Aynı gün teslimat	■	■	■	■	■	■	■
Aynı gün zaman aralığında teslimat	■	■	■	■	■	■	■
Akşam teslimat	■	■	■	■	■	■	■
Ek Özellikler	■	■	■	■	■	■	■
Gerçek zamanlı takip edilebilirlik (rota seçeneekli)	■	■	■	■	■	■	■
Gerçek zamanlı yönlendirme (adrese / alıcıya)	■	■	■	■	■	■	■
PUDO dolap / mağaza	■	■	■	■	■	■	■

■ Mevcut

Kaynak: Masaüstü araştırması, PwC Strategy& analizi

Gelecekte bizi neler bekliyor?

Gelecekte, kargo sektörü oyuncularının rekabetçi avantajlarını korumaları için artan **müşteri taleplerine** ve **ihtiyaçlarına** cevap verecek şekilde müşteri yolculuğunun her bir adımı üzerinde çalışması gerekecek. **Dijitalleşmeden operasyonel mükemmelliğe** ve **sürdürülebilirliğe** yönelik tüm iyileştirmelerin satış öncesi, hizmet, teslimat ve satış sonrası gibi müşteri yolculuğu adımlarında müşteri deneyimini iyileştirmeye odaklanması gerekiyor. Böylece kargo oyuncuları pazarda kazanma hakkını kazanabilir veya artan rekabete karşı direncini yükseltebilir.

Müşteri yolculuğundaki hizmet ve teslimat adımlarını örnek olarak kullanarak iyileştirilmiş deneyim sağlamak için yapılması gerekenlere göz atalım.



Hizmet ve teslimat

1. Paketleme ve Hazırlık

Kargo sektörü oyuncuları, müşteriler için önemli bir iletişim noktası olan hizmet ve teslimat aşamasının hazırlığı sırasında **esnek ve kişiselleştirilmiş** teklifler sunarak ve müşteriler için iç rahatlığı sağlayarak rakiplerine karşı **avantaj** elde edebilir.

Müşteriler için iç rahatlığı, hizmet alma aşamasında kırılabılır/önemli paket uygulamaları gibi şeffaf ve kolay anlaşılabilir politikalarla sağlanabilir. Kargolanacak paketi göndericinin evinden belirli zaman aralığında almak gibi **esnek çözümler** online pazaryerlerinin teslimat şirketleri tarafından mevcut durumda sunulmaktadır ve giderek artan bir uygulamadır.⁴ Alternatif olarak müşteriler teslimat noktası ve dolabı (PUDO) ağlarını kullanarak istedikleri zamanda kargolarını teslim edilebiliyor veya teslim alabiliyor.

Kişiselleştirilmiş teklifler özellikle geniş çaplı müşteri verisi bulunan kargo oyuncuları için ticari avantajlar sağlayabilir. Kargo şirketleri müşterilerinin geçmiş gönderim davranışlarını inceleyerek özelleştirilmiş paketleme, evden veya ofisten teslim alma hizmetleri sunabilir, veya göndericinin tanıdığı bir personeli paketi teslim almaya gönderebilir.

2. Teslimat

Operasyonel mükemmellik, esnekliğin yanı sıra hızlı, zamanında ve kaliteli teslimatı garanti altına alan bir faktör. Doğru ağ kapasitesi, teslimat şeffaflığı ve görünürlüğü operasyonel mükemmelliğin kritik sonuçlarıdır. Bu amaçla, birçok kargo oyuncusu **transfer merkezi teknolojilerine, dağıtım ağı optimizasyonuna, son kilometre teslimat teknolojilerine** ve **verimliliğine** yatırım yapıyor.

İlave olarak, **sürdürülebilirlik** artan tüketici farkındalığı, maliyet verimlilik faydaları ve çevre hassasiyeti nedenleri ile gittikçe önemi artan bir odak alanı haline gelmektedir.

Ağ kapasitesi

Doğru ağ kapasitesi etkin ve verimli operasyonların temelidir. Kargo oyuncularının teslimat hacminin büyümesi, hizmet seviyesi taahhütleri, (muhtemel uluslararası operasyonlar dahil) coğrafi ayakizi ve (ör. drone kullanımına başlanması) teslimat filosunda teknolojik iyileştirmeler göz önünde bulundurularak uzun vadeli kapasite planlaması yapması gerekiyor.

Teslimatta şeffaflık ve görünürlük

Daha çok hızlı ticaret ve yemek teslimat oyuncularından biri haline gelmek için kullanılan canlı sipariş takibiyle daha **şeffaf teslimat** sağlanabilir. Müşteriler, bu hizmetle daha güvende hissediyor. Bu durum, hızlı ticaret ve yiyecek teslimat oyuncularının kargo alanını nasıl değiştirdiğini bizlere gösteriyor. Artık müşteriler kargo oyuncularından da aynı hizmeti bekliyor.

Yakın gelecekte yaygın kargo oyuncularının çeşitli teknolojilere **yatırım** yaparak göndericiler ve alıcılar için şeffaflığı ve görünürlüğü sağlamasını bekliyoruz. Şeffaflık aynı zamanda hızlı ticaret oyuncularının yaptığı gibi hazırlık aşamasında da devreye sokulabilir.

Alternatif son kilometre teslimat modelleri

Son kilometre teslimat, yolculuğun müşteri kapısında sonlanan kısmı. Teslimat (PuDo) dolapları, teslimat şubeleri ve acenteleri, yeniden yönlendirme, tıkla ve al hizmetleri ile aynı gün teslimat, Türkiye kargo pazarına giren bazı **yeni son kilometre teslimat modelleridir**. Örneğin Aras Kargo, MNG Kargo, PTT ve Yurtiçi Kargo gibi yaygın oyuncularla Hepsijet ve Trendyol Express gibi yeni oyuncular PuDo dolap ve noktası ağlarını kullanıma sundu. Beş yıl içinde PuDo ağları Türkiye'de 65-80 bin noktaya ulaşabilir.



Türk pazarında öncü kargo oyuncularından biri haline gelmek ve bu pozisyonu korumak için oyuncuların bazı **stratejik soruları** açıkça yanıtlaması gerekiyor:

- 1 Mevcut ve potansiyel müşteriler için **en önemli satın alma kriterleri** nedir? Müşterilerimizin ortaya çıkan ihtiyaçlarına nasıl yanıt verebiliriz?
- 2 Müşteri yolculuğunda satın alma kriterlerini olumsuz şekilde etkileyen mevcut **acı noktaları** nelerdir?
- 3 Bu problemleri nasıl düzeltebiliriz veya iyileştirebiliriz ve bunları **müşteri memnuniyetini artıran gerçeklik anına** çevirebiliriz? Sektördeki geçmişteki hatalardan nasıl kaçınmalıyız?
- 4 Rakiplere karşı en önemli satın alma kriterlerinde mükemmelliğe ulaşmak için hangi **farklılaştırıcı yetkinliklerimizi** öne çıkarmalıyız?
- 5 Rakiplerin önünde kalabilmek için **hedef müşteri yolculuğunu** nasıl şekillendirmeliyiz?

Strategy& sorumlu kişileri



Kağan Karamanoğlu,

Strategy& Türkiye
lke Lideri

kagan.karamanoglu@strategyand.tr.pwc.com



Cem amlı

Strategy& Türkiye
Ulaştırma ve Lojistik
Sektörü Lideri

cem.camli@strategyand.tr.pwc.com



Daniel Haag

Strategy& Almanya
Ulaştırma ve Lojistik
Sektör Lideri

daniel.haag@strategyand.tr.pwc.com



Yusuf Bulut

Strategy& Türkiye
e-Perakende Sektör Lideri

yusuf.bulut@strategyand.tr.pwc.com



Melih Kalkan

Strategy& Türkiye
Müdür

melih.kalkan@strategyand.tr.pwc.com

Teşekkürler

strategyand.pwc.com/tr/tr

© 2022 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağının üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.

Bu içerik sadece genel bilgi verme amacı taşır ve profesyonel danışmanlardan alınacak hizmetin yerine geçmez.