

Sayın **EXECUTIVE** Excellence Okuru

# “ORTAK AKIL” KULLANALIM! (4)



Geçmişin korunaklı pazarları artık yok. Şimdilerde, potansiyel alıcının varlığını hemen sezen güçlü rakiplerin kıyasıya mücadele ettiği zorlu arenalar var. Artık ürününüzün ne kalitesi ne fiyatı ne de lojistik desteği tek başına yeterli değil. Müşteriler, kendilerine altın tepesilerle sunulan pek çok olanağın içerisinde en çok hoşlarına gideni alma lüksüne sahipler, yani onlar piyasanın hem kral hem de kraliçeleri.

Günümüzün çok rakıplı kuruluşları, hem ürünlerinde olmazsa olmaz koşulları sağlamanın ötesinde bir yaklaşıma sahip olmak durumundalar hem de kendi farklarını yaratacak nişlerini yaratmak...

## **KONU**

Müşteri Odaklı Anlayış

## **MODERATÖR**

Murat Ermert

## **YER - TARİH - SAAT**

Sabancı Center-Sadika Ana 2 Salonu - 9 Ocak 2002 - 14.00-17.00

## **Katılmak isteyenler**

Tlf: 0212 224 01 44 Faks: 0212 233 72 43 e-posta: bilgi@rotayayin.com.tr'den bize ulaşabilirler

*Katılım sayımız sınırlıdır...*

# EXECUTIVE Excellence®

LİDERLİK GELİŞİMİ, YÖNETİM ETKİLİLİĞİ VE KURUMSAL ÜRETKENLİK DERGİSİDİR

YIL. 5 SAYI. 57

ARALIK 2001

## Thomas J. Waininger

**Değerler Üzerinde Rekabet**  
Ürünü gerçek değerinde satmak  
tüm üreticilerin hayali.....3

## Charles Schwab

**Müşterileriniz İçin En iyisi**  
**Nedir?**  
Verdiğiniz hizmetin anlamı,  
müşterileriniz için ne ifade  
ettiği ile ölçülür.....4

## Kevin Kelly

**İş Dünyası ile Canlılar**  
**Arasındaki Benzerlikler**  
İş yerini, sektörü ve pazarı  
canlı bir organizma olarak  
kabul ederek yaklaşın.....5

## Yaşar Büyükçetin

**Müşteri Odaklı Yönetim**  
**Uygulaması**  
Müşteriniz, hedef kategorinizde  
yer alıyor mu?.....8

## Janet E. Lapp

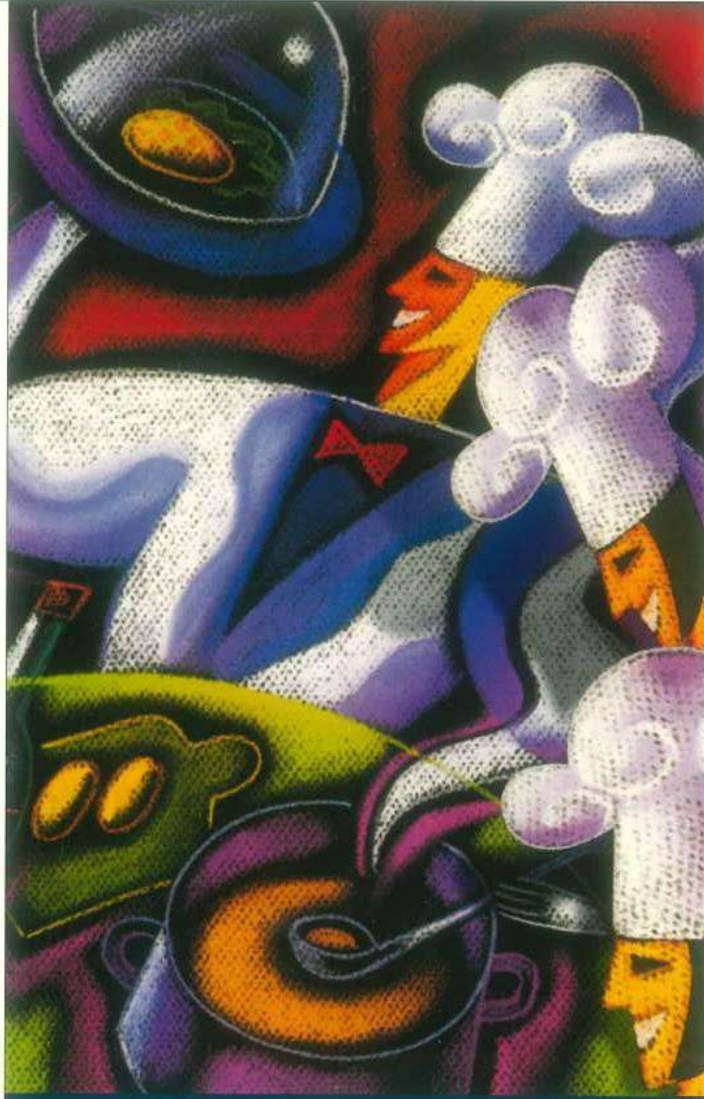
**Yeni Bilgi Dünyasında Yeni**  
**Stratejik Kararlar**  
Bilgi yönetimine yeni  
ekonominin kuralları ile  
bakmayı başaramayan  
kuruluşlar tükenecek.....9

## Wheeler & Hirsh

**Hizmet Kanalları Nasıl Olmalı?**  
Daha iyi hizmet almanın bedeli  
daha yüksek fiyat ödemek  
olabilir.....10

## Onur Baytok

**Global Dünyada Pazarlama**  
**Başarısının Sırrı**  
Rekabet ne denli zorlu olursa  
olsun, hedefe tutkayla  
kilitlendiğimizde başarı  
sizindir.....14



Yeni ekonomi, sınırlarla belirlenmiş pazar kavramını çoktan silip attı; ürün ve hizmetler bilinmez bir dünyada görünmez canavarlarla kıyasıya dövüşüyor hem de bilmediği ya da sahip olmadığı teknolojik silahlarla; bu arada rakipler de ne görünüyor ne de biliniyor.

Günümüzün zor beğenen müşterilerine ürün sunmak durumunda olan başarılı kuruluşları, bir yandan müşteri ilişkilerinin yönetiminde bilgi teknolojilerini kullanırken, diğer yandan da ürünlerinin kalitesini artırmak durumunda olduklarını biliyorlar hem de müşterileri daha bütün bunları talep etmeden.

## Doug Burgum

**Hizmet Becerinizi Geliştirin**  
Müşterilerinize katkı sağladığımız  
ölçüde tercih edilirsiniz.....15

## Warren Bennis

**Düşünce Liderleri**  
Liderlik etmenin ön koşulu,  
izleyenlerin liderin düşüncelerini  
olan inancıdır.....18

## Arnold & Gaeddert

**Müşteri İlişkileri**  
Değeri anlaşılmakta gecikmiş  
kavramlarından birisi de müşteri  
ilişkileri yönetimidir.....20

## Günseli Ö. Ocakoğlu

**Kutlarını, Müşterinizi**  
**Kaybettiniz**  
Satış sonrası hizmete önem  
vermeyen kuruluşların gelecekte  
hiç şansı yok!.....21

## Neff & Citrin

**Yeni Ekonomide de Altı İlkeyi**  
**Unutmayalım!**  
İşler sanal dünyada  
gerçekleştirilebiliyor ama  
ilişkiler hala gerçek dünyada  
yaşanıyor.....22

## Daryl R. Conner

**Çevik Kuruluşlar Yenilikçidir**  
Değişimin hiç bitmeyen bir  
süreç olduğu gerçeğinden  
hareketle siz de değişiminizi  
sürdürün.....23

## Murat Ermert

**Beni Elde Etmek İçin Çok**  
**Uğraştın!**  
Yakın gelecekte büyüğün  
küçüğü değil, hızının yavaş  
yediği yeni nesil kurumlarla  
tanışacağız.....24

---

# “ORTAK AKIL” KULLANALIM! (4)

*Müşteri Odaklı Anlayış*

**BEKSA**

*katkılarıyla*

YAYINLARI  
**röta**

## *Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Odaklı Bir Kültür Yaratmak*

Birbirinin yerine ikame olabilecek ürünler kadar, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun çok sayıda ürünün üretildiği, müşterinin bilinçlendiği ve tüketici haklarının yasalarla korunduğu günümüzde, işletmeler ile müşteriler arasında kurulan ilişkiler, işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Rakipler birbirlerinin kullandıkları teknolojileri, üretim süreçlerini ve uygulamalarını kısa süre içerisinde taklit edebilmekte ve dolayısıyla rekabet avantajını elinde bulunduran işletmeler, bu avantajı uzun süreli olarak rahatça koruyamamaktadır. Bununla birlikte müşteri ile kurulan diyalogun taklit edilmesi zannedildiği kadar kolay olamamakta ve bu diyalogun kurulması zaman ve para maliyetini de beraberinde getirmektedir.

Pazarlama uygulamalarındaki değişiklikler de bu mantaliteyi destekler niteliktedir. 1960'lı yıllar ürün çeşitliğinin artırılmasının; 1970'li yıllar düşük maliyetli üretim yapılmasının; 1980'li yıllar Toplam Kalite anlayışının önem kazandığı dönemler olmuştur. Nihayet, 1990'lı yıllardan günümüze uzanan dönemde ise, müşteri memnuniyetine odaklanma ön plana çıkmıştır. Daha açık bir ifade ile, işletmeler, "ne üretirsem onu satarım", "ne alabilirsen onu alırsın" mantalitesinden, "ne isteniyorsa onu üretmeliyim/sunmalıyım" bilincine ulaşmışlar ve uygulamalarını bu doğrultuda yeniden düzenlemeye başlamışlardır. Dolayısıyla, müşteri beklentilerinin karşılanmasından (müşterinin tatmin edilmesinden) ziyade, pek çok işletme, müşteriye sunduğu mal ya da hizmetin müşterinin beklentisinden fazlasını içermesine (müşterinin memnun edilmesine) odaklanmıştır. Ayrıca, 1980'li yıllarda Toplam Kalite felsefesi ile müşteri kavramı da değişmiş ve müşteriler iç ve dış müşteri şeklinde ayrılmıştır. Kurumda her birimin, birbirinden hizmet ya da ürün satın alması suretiyle birbirinin müşterisi olduğu düşüncesine dayanan iç müşteri olgusu, müşteri memnuniyetinin çerçevesini çalışanların kurumdan ve birbirleriyle ilişkilerinden memnun olmasını sağlamaya doğru genişletmiştir.

Müşteri odaklı bir kültür, üretilen ürünlerin ya da sunulan hizmetlerin, üretim ve servis sonrası yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklamların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer yollarının, toplum değerlerine verilen önemin vb.; müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınmasıdır. Farklı bir anlamıyla, bir malın üretilmesinde ve/veya hizmetin sunulmasında müşteri istek ve ihtiyaçlarına, bu istek ve ihtiyaçlardaki değişikliklerin tespit edilme-

sine ve değerleme ve ölçüm sistemlerinin kurulması suretiyle değişikliklerin takip edilmesine odaklanılmasıdır. "Müşteri Velinimetimizdir" düşüncesinin günümüze yansımış şekli olan CRM (Customer Relations Management) ve müşteri memnuniyeti kavramlarının özü aslında, "kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız, müşterilerinize öyle davranın" felsefesidir. Yani, müşteriyi bir partner olarak değerlendirilip, üretilen ürünlerde ve sunulan hizmetlerde bu hususun dikkate alınmasıdır.

Müşteri memnuniyetine odaklanılmış bir kültürde, ürün kalitesinin, fiyatının ve hizmet kalitesinin (güvenilirlik, karşılık verebilme, güvence, empati ve fiziki varlıklar) ön planda tutulduğu ve kurum uygulamaları içerisinde bu anlayışın yansıtıldığı görülür. Taahhüt edilen hizmetin taahhüt çerçevesinde gerçekleşmesi; kurum tarafından verilen sözlerin tutulması (ya da tutulmayacak sözlerin verilmemesi); hizmet verenlerin davranış, bilgi ve yaklaşımları ile müşteriye güvence vermeleri; ürün ve hizmetle ilgili bir sorunu olduğunda çözümleneceğini hissettirmeleri, müşteri odaklı kültürün bir diğer yansımasıdır. Sunulan hizmetin ya da üretilen ürünün müşteri ihtiyaçlarına karşılık vermesi; şirkette çalışanların kendilerini müşteri yerine koyup düşünmeleri ve bu doğrultuda davranmaları suretiyle, müşteri tarafından kurum, dürüst olarak algılanabilir; müşteri, kendisine önem verildiği duygusunu yaşayabilir ve daha da önemlisi, kendisini kurum ile ilişkisinde rahat hissedebilir. Kendisinin önemsendiğini ve dikkate alındığını hisseden müşteri ise, kuruma kolaylıkla bağlanabilir ve kurumun sadık bir müşterisi haline gelebilir.

Bu noktada, bir kurumun iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanabilmesi için, müşteri odaklı bir örgüt kültürünün yaratılmasının son derece önem kazandığı söylenebilir. Söz konusu kültürün oluşturulmasında ise, temel sorumluluk tepe yönetime düşmektedir. Özellikle, tepe yönetimin sadece sözlü beyanı ile değil, aynı zamanda, güçlü desteği ve uygulamaları kritik öneme haizdir. Üst yönetim tarafından vurgulanan hususlar, olaylara gösterilen tepkiler ve ödüllendirilen uygulamalar, çalışanlarca öğrenilir. Dolayısıyla, kurumda müşteri odaklı bir kültürün varlığından ya da gelişme sürecinde olduğundan söz edilmek için, tepe yönetimin tüm uygulamalarının müşteri memnuniyetine odaklanması ve tüm desteğin bu doğrultuda yoğunlaşması bir zorunluluktur.

Müşteri odaklı bir örgüt kültürünün yaratılmasında tepe yönetimin dışında bu değişimin gerekliliğine ve şirkete yaratacağı katma değere inanmış bir öncü ekibin olması da, değişim sürecinin sağlıklı işlenmesi ve sistemlerin kurulması ile uygulamaya konulması açısından önemlidir. Bu ekip, faaliyetlerin müşteri odaklılık stratejisi doğrultusunda yürütülmesinden ve çalışanlarca benimsenmesinden sorumludur. Yine bu ekip, davra-

nışları ve aldıkları kararlar aracılığı ile müşteri odaklılık stratejisinin yayılmasına öncülük eder. Öncü ekibin çalışanlara, müşteriye odaklanılmasının nedenleri ve stratejinin uygulanma biçimleri ile ilgili bilgi vermesi ve kurulan sistemlerle müşteri odaklı davranan çalışanların desteklenmesi, kültür değişiminin bir diğer aşamasıdır.

Müşteri odaklı bir örgütsel kültürün oluşturulmasında müşterilerle kurulan ilişkilerin ve süreçlerin anlaşılması, gelecekte değişmesi muhtemel olan süreçlerin belirlenmesi, değişikliklerin uygulanmaya konulması ve değişim uygulamalarının değerlendirilmesi de önem taşımaktadır. Değerlendirmede ise, mevcut durum, ulaşılmak istenen hedef (vizyon), bu hedefe ulaşmada kullanılacak alternatif uygulamaları ve ölçme yöntemleri ile ölçüm neticeleri dikkate alınmalıdır.

Son olarak, müşteri odaklı bir kültürün oluşturulmasında ve müşteri sadakatinin sağlanmasında, doğru işin doğru şekilde yapılması kadar, bilginin yönetilmesi, daha açık bir ifade ile, müşterinin de sürecin içerisine dahil edilmesi gereklidir. Ancak bu şekilde, müşteri tercihleri, tatmin düzeyleri, yeniden satınalma istekleri ve başkalarına önerme arzuları analiz edilebilir. İşletmeler tarafından müşteri istek ve ihtiyaçlarını ölçen sistemlerin geliştirilmesi, bu suretle müşteri beklentileri ile bu beklentilerdeki değişikliklerin tespit edilmesi ve müşteri öneri ve şikayetlerinin dikkate alınarak gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması, hem müşteri güveninin kazanılması açısından hem de gerek mevcut kurum kültürünün müşteri odaklı kültür şeklinde değişmesinde son derece önemlidir.

Müşteri odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler ise, tatmin ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar kadar; ihtiyaçları karşılanmış, mutlu tüketicilere de sahip olurlar ki, bu durum da işletmenin varlığını sürekli kılmasında önemli parametrelerden birisidir.

Dr. Ebru Karpuzoğlu