

## **MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

Bir ürünün tatmin edici olup olmadığını belirlemek aslında bir değerlendirme sürecidir. Memnuniyet tamamıyla, müşterinin ürün performansı hakkındaki görüşüne bağlıdır(Acuner Ş.,s.34). Müşteri karar verirken değişik standartları göz önünde bulundurur. Bu standartlar farklı kararlara yol açar.

Perakende rekabette son sözü söyleyecek olan müşteri olacağından, değişen şartlara uygun olarak müşteri memnuniyeti odaklı bir anlayışla tüketicilere zaman, para ve enerji tasarrufu sağlamak zorundadırlar(TESOB,s. 50)

Sadık müşteri, iyi hizmet alan müşteridir. Bu müşteriler her zaman en karlı müşterilerdir. Mevcut ürünleri daha fazla satın alırlar. Bunu yaratmada müşteri ile birebir ilişki ve onları tanımak önemlidir(TESOB,s.52). Büyük mağazalarda, süpermarketlerde çalışanlar için müşteri sadece müşteridir. Ancak küçük işletmelerde müşteri müşteri olmanın yanında bir tanıdık, bir komşu , hali hatırı sorulabilen, tercihleri bilinen birisidir. Müşteri kendisiyle bire bir ilgilenilmesini ister. Hizmetin sunulmasında kendisine yardımcı olunması, yol gösterilmesi, ürün tercihleri arasında kendisine fikir verilmesi müşterinin memnun olmasını etkileyen faktörlerdendir. Onunla dost olup sıcak ilişkiler kurmak firma için de başarı sayılır.

Zaman yetersizliği yüzünden müşteriler ihtiyaçlarını aynı çatı altındaki mekanlardan kolaylıkla temin etmeyi isterler. Tüketicinin ve çevrenin korunması ön plana çıkmaktadır. Bunlara önem veren firmalar daha fazla kazanç sağlamaktadır. Tüketicinin korunması yasaları ile tüketiciler ile daha güvenli alışveriş yapmaktadırlar(TESOB s.22)

Ayrıca fiyatta indirim uygulanması, ürün kalitesi, bütün ihtiyaçların aynı mekanda sunulabilmesi, ürünleri görüp inceleyebilmesi, ürün çeşidinin bol olması, hizmetin kaliteli sunulması, ulaşım kolaylığı sağlanması, otopark sorunun kaldırılması, mağaza içinde tuvalet ve dinlenmek için yerlerin bulundurulması, ürünlere kolayca ulaşma imkanının sağlanması, fiyatla etiketlerin tutarlı ve en önemlisi ürünler hakkında bilgi sahibi, saygılı, güler yüzlü ve yeterli sayıda personel bulundurulması müşterilerin mağazadan bir tebessümle ayrılmasını sağlayacak faktörlerdendir.

Günümüzde fiyat tüketici tercihlerini temel belirleyicisi değildir artık. Fiyat haricinde bu tür sosyal, psikolojik ve teknolojik faktörler etkili olmaktadır. Örnek olarak, süpermarketlerdeki fiyatların ucuzluğu her ne kadar birinci tercih olarak görülse de tüketicilerin %70 e yakın kısmı fiyat dışındaki imkanların etkisinde kalarak süpermarketleden alış veriş yapmaktadır.(TESOB, s. 56)

### **1.1.Müşteri Değeri**

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorunda ürününü aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Bundan dolayıdır ki, müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan firmaların rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır.(Acuner T.,s.10)

Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların ve diğer tüm sorunların nedeni müşterilerin tatminine bağlı olarak çalışmamaktan kaynaklanmaktadır. Halbuki herkes müşterilerinin istek ve beklentilerini belirleyip bunlara uygun ürünler üretip hizmet verse, kendilerinden beklenenin en iyisini yapmış olurlar.

Güçlü müşteri memnuniyeti oluşturmada müşteri ihtiyaçlarına uygun müşteri değeri yaratmanın önemli rolü vardır. Müşteri değeri, alınan hizmetten elde edilen yararın, hizmetten beklenen zarara oranıdır. Eğer fayda fazla ise müşteri değeri yüksek olacaktır aksi takdirde müşteriler ürünün değerinin düşük olduğunu düşüneceklerdir.

Müşteri değeri, bir yaklaşıma göre firmanın mal ya da hizmetlerini kullanmış ve ürün veya hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi firma arasında kurulan

duygusal bağ olarak tanımlanır (Acuner Ş.,s.48). Böyle bir bağın sağlanması durumunda müşteri o firmadan tekrar ve gerektiğinde daha fazla mal ve hizmet alma, çevresindekilere o firmayı tavsiye etme, ve rakip ürünlere karşı koyma yoluna gidebilecektir. Böyle bir durumda devamlılığı ise firmanın sürekli müşterilerin beklentilerini karşılayan mal ve hizmet sunmasıyla gerçekleşecektir. Ve müşterinin kullandığı mal ve hizmet için memnuniyet kararını vermede etkili olan standartların neler olduğunu ve sayılarının ne olduğunu bilmek bir yönetici için gereklidir.

### **1.2. Müşteri İlişkileri Stratejisi**

İşletmenin öncelikle iyi düşünülmüş güçlü bir müşteri ilişkileri stratejisi olmalıdır. Böyle bir yaklaşım, geleceğin işletme stratejisinin yaratılmasına yardımcı olabilir. Bu noktada işletmenin eğitim stratejisi çok önemli anahtar görevler üstlenir.

Öncelikle müşteri ilişkileri stratejisi, işletmenin performansının tamamen işletmede çalışanların performansı ile ilgili olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Daha sonra, çalışanlara eğitimle yatırım yapılmasının üzerinde anlaşma sağlanmalıdır. Bu anlaşma, insanlar sadece eğer isterlerse öğrenirler kuralının yönetim tarafından kabul edilmesidir.

Müşteri ilişkileri stratejisi, kısa, orta ve uzun vadeli olarak üç dönemde hazırlanabilir. Kısa dönem bu yılı, orta dönem gelecek yılı ve uzun dönem ise üç ya da beş yılı kapsar(Acuner Ş.,s.76).

Kısa dönem, önemli ihtiyaç olan mevcut müşteri ilişkileriyle ilgili temel sorunlarla , orta dönem hedeflere ulaşmak için çalışanlarda duyulan özelliklerin çeşitlendirilmesiyle, uzun dönemde ise çalışanın ve müşterilerin ilişkilerine yönelik konuların geliştirilmesiyle ilgili stratejik planların yapılmasını kapsar.

Yöneticiler, sahip oldukları iş yerlerinde müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek için hedefleri, amaçları ve değerler üzerinde düşünme ve örnek olmak zorundadırlar.Bu genel amaç ve görevlerin haricinde müşteri ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olan stratejik amaçlar açık olmalı, anlaşılmalı ve uygulanmalıdır.

İyi yöneticiler geleceğe görür ve bu yönde hazırlıklarını gerçekleştirirler. Bunun da en iyi yöntemi yöneticilerin kendilerini eğitmeleri ve bu yönde geliştirmelidirler. Böylece yöneticiler karşılaştıkları yeni sorunlarla, yeni taleplerle ve rakipleriyle baş edebilirler.

Yöneticilere, müşteri ilişkileri konusunda verilen eğitimlerin kapsamına çalışanların tutarlı yönetimi de dahil edilmelidir. Yöneticiliğin sırrı, yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında kendini gösterir. Özellikle işletme içinde ve dışında çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi gerekir. İletişimin geliştirilmesi ise, yöneticilerden başlamalıdır. Yöneticiler karşısındaki insanlara saygı duymalı ve onları işletmenini en önemli varlıkları olarak kabul etmelidir(Acuner Ş.,s.78).

### **1.3.Müşteri Hizmeti**

Hizmetler çok genel bir açıdan sektörel olarak “tam hizmet” ve “müşteri hizmetleri” olarak iki gruba ayrılır. Bunlardan müşteri hizmetleri şeklindeki hizmet çeşidi, maddi mal alınıp satılırken dikkate alınan toplam ürün karakteristikleri arasındadır. Müşteri hizmetleri pazarlamada talep yaratma fonksiyonunun bir ögesi olan ürün stratejisinin alt öğelerinden biridir. Servis aynı zamanda fiziksel dağıtım faaliyetlerinin çıktısıdır.(Baybars Tek Ö.,s.393)

Bir firmanın en büyük amacı, sadık müşterilerinin sayısını arttırmaktır. Aynı müşteriye sürekli satış yapmaktır. Bu da müşterinin sizden aldığı hizmet karşısındaki memnuniyetine, firmanızdan memnun ayrılmasına bağlıdır. Eğer mükemmel müşteri memnuniyeti sağlanırsa müşteri geri gelir(Rona A.,s.73).

Dünyanın değişmesiyle birlikte yeni pazarların ortaya çıkması, varolan Pazar koşullarının zorlaşması, mal ve hizmet sektöründeki standartların değişmesini, kültürel sosyal değişimleri de beraberinde getirmiştir. Böyle bir ortamda varolan, eskimiş yöntemleri hala sürdüren firmaları olumsuz yönde etkilemektedir. Artık ayakta kalabilmek için yeni rekabetçi pazarın koşullarına uygun yeni yöntemlerin öğrenilip uygulamaya konması gerekmektedir.

Müşteri servisleri yeni müşteriler elde etmeye yardımcı olur. Önemli bir rekabet ve farklılaştırma aracıdır. Servis düzeyi yeterli miktarda ve kalitede olmalıdır. Bunun için rakipler karşılaştırmalı alış verişiyle incelenmeli, müşteri anketleri yapılmalı, dilek kutuları, şikayet dinleme servisler oluşturulmalıdır. Dünyanın her yerinde, çağdaş ülkelerde, müşteri servislerinin iyileştirilmesi amacıyla müşteri servisleri departmanları kurulmaktadır. Türkiye’de özellikle

otomobil, beyaz eşya ve bazı elektronik ürünlerde güçlü servis örgütleri oluşturulmuştur.(Baybars Tek Ö.s.395-396)

Firmaları diğer rakiplerinden ayıran en önemli özellik sunduğu memnuniyettir. Yapılan araştırmalarda, güler yüz gösterilmediğinden ya da ilgisiz davranıldığından her üç müşteriden ikisi geri gelmemektedir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasının yolu seminerler düzenleyip elemanların eğitimine önem vermek ve profesyonel eleman yetiştirmekten geçmektedir.

Müşteriye iyi hizmet verebilmenin yolu önce çalışan elemanların gerçek işinin ne olduğunu bilmesinden geçer. Hizmet sektöründe çalışan birçok insan, bir ürün veya servis pazarlama işinde olduğunu zannediyor ve beceri yarışına giriyor gerçekte bu doğru değildir(Rona A.,s.75)

Bir süpermarketi düşünelim. Orada bulunan kasiyer görevinin sadece müşterinin aldığı malın fiyatını söyleyip ücretini almak olduğunu zannedebilir. Aslında gerçek olan müşteriyi güler yüzle karşılamak, ona alışveriş için uygun seçim yapmış olduğunu hissettirmek veya almış olduğu ürün ile diğer bir insanı mutlu etmesine yardım etmektir.

Reulon'un kurucusu Charles Reuson şöyle diyor:"Biz fabrikalarda parfüm yaparız. Ancak mağazalarda umut satarız."(Rona A.s,76)

Kısacası, yöneticinin görevi yaptığı işin sonucu olan yararların insanların zevk almasını ve onların mümkün olduğunca memnun bir şekilde mağazadan ayrılmasını sağlamaktır.

## 2.TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMI

Toplam kalite, tüm süreç ve fonksiyonlardaki günlük işlerle ilgilidir. Her işin hatasız ve ilk seferinde doğru yapılmasını gerektirir. Herkes kalitenin iyileştirilmesinden sorumludur.

TKY, müşteri ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Esas amacı müşteri mutluluğu yaratacak bir ilkeyle süreçlerini organize etmektir. Bunu sağlayan unsurların sürekli değişimini göz önüne alarak, kaliteyi oluşturan proseslerinde sürekli olarak geliştirilmesi bir felsefe olarak benimsenmekte ve yöntem olarak uygulanmaktadır. Daha netlikli mal ve hizmet üretmek için yürütülen faaliyetler ise, daima daha düşük maliyet ve daha yüksek verimlilik ile sonuçlanarak, amaçlanan rekabet gücünü yaratmaktadır.(Acuner T.s.10)

Kalite ilkeleri arasında öncelikli olanlar,

- **Müşteri Oryantasyonu:** müşteri isteklerinin tam olarak karşılanmasıdır. Kalite yönetimi demek müşterileri tatmin etmek demektir. Müşteri, iç ya da dış müşteridir. Müşteri oryantasyonu, tüm örgütsel etkinlikler ve üyeler için ortak bir hedef sağlar.

- **Süreç Oryantasyonu:** yapılan bütün işlerin sürekli iyileştirilmesidir. Müşteri ihtiyaçlarını doyurma, ürün ve süreçlerin sürekli gelişmesini gerekli kılar. En etkili gelişme, gerçekte işi yapan insanların uygun görevlendirilmesi ve gelişmelerin sağlanmasıyla mümkündür.

- **Sürekli Gelişme:** Başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlarıdır. TKY anlayışı, tüm örgüt çalışanları ve müşterilerin girdi, problem çözme ve karar almaya katılımların öngören "katılmalı yönetim" i öngörür. Yönetici ve çalışanların süreç, ürün ve hizmetten gelişmeyi aramaları, sorumluluk almaya istekli olmaları, hedeflerin.

TKY, müşteri ihtiyaçlarına yoğunlaşmış bir örgütün işletilmesine dönük pratik, ancak stratejik bir yaklaşımdır. TKY, bir slogan olmayıp müşteri istek ve ihtiyaçlarının belli bir kalite seviyesinde karşılanmasını sağlayan kasti ve sistemli bir yaklaşımdır. TKY, hiç sonu olmayan "sürekli bir gelişme" olup insanlarla başarılabilen bir felsefedir. Bu haliyle kısa dönemli bir ilgiden uzun dönemli kalite gelişmesine doğru bir değişimi gösterir.(Acuner Ş.s.14)

### 2.1.Müşteri Odaklı Kalite

Günümüzün dinamik gelişim şartlarında rekabet olgusu, ister mal ister hizmet üretiyor olsun tüm kuruluşlar için hayati önem arz etmektedir. Organizasyon yapılarını ortamın gerektirdiği şekilde revize edemeyen kuruluşlar sistem dışına itilmektedirler. Eski üretim amaçlı "ne üretirsem onu satarım" düşüncesi yerini kalite ve müşteri odaklı "müşteri ne isterse onu üretirim" anlayışına bırakmıştır. Artık en büyük yatırım, ürün ya da hizmetleri üreten ve kullanan insana yapılan yatırım olarak görülmektedir. Üst düzeyde çalışan ve müşteri memnuniyeti hedeflenmekte, bu hedefe ulaşabilmek için yoğun çabalar sarf edilmektedir. Bu çabalardan biri de, kuruluşların sundukları ürünlere ek bir değer katabilmek amacıyla, kaliteli hizmet performansı gösterme yolundaki üstün

gayretleridir.

hizmet kalitesi, bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneği şeklinde tanımlanabilir ki burada önemli olan müşteri tarafından algılanan kalitedir. Dolayısıyla, hizmet kalitesi konusunda kalitenin, müşteri tarafından algılanan performans düzeyi ya da hizmetin müşteriye tatmin etme düzeyi olduğunu söyleyebiliriz

Kaliteli hizmet performansı geliştirebilmek için kuruluşlar öncelikle kalite kültürünü hizmet anlayışlarının özüne yerleştirmelidirler. Bu da öncelikle müşteri gözünde firma imajı olan çalışanların performanslarını artırıcı önlemlerin alınmasıyla ve hizmet verilen müşteri tabanının özellikleri, istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş bir hizmet programının yürürlüğe konulmasıyla olabilecektir

Faaliyet alanı ne olursa olsun, tüm kuruluşların var olma nedenlerinin müşterilerine hizmet etmek olduğu bilinmektedir. O halde yapılması gereken, kaliteli ürün ve kaliteli hizmetin bir araya gelmesiyle oluşacak güçlü sinerjiyi müşterilere ulaştırmak olacaktır

Müşteri odaklı kalitede en temel fikir "müşteri yaratmak" olmalıdır. Çünkü, müşteri ihtiyacını tam anlamıyla tatmin eden bir ürün veya hizmet, yüksek kaliteli rekabetçi bir üründen daha iyidir. Bu nedenle en önemli kalite ölçüsü müşteri tatminidir. Müşteri odaklı kalitede müşteri uzun vadeli stratejik bir işletme varlığı olarak görülmelidir. Çünkü, müşteriye kalite sürecine dahil edebilmek, kaliteyi onun beklentilerine uygun olarak belirleyebilmek ve müşteri tatmini çıktısına ulaşabilmek için bu gereklidir.(Acuner T.,Acuner Ş.)

Müşteri tatmini; "müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere (kendi aile ve kültürüne, sosyal sınıf ve statüsüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, önyargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur". Müşteri tatmininin korunması ve arttırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ya da hizmetten haberdar olmasından, onun ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride tatmine katkıda bulunabilecek herhangi bir mal ya da hizmetin, müşteride değişen yukarıdaki değerlere zaman içerisinde doğru karşılık vermesi gerek ve yeter şarttır. Müşteri tatminini ciddi anlamda etkileyen kriterler olarak sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi mal ya da hizmetin fiziksel özelliklerinin yanı sıra; aranan mal ve hizmetin istenen zamanda, istendiği yerde, uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması gibi kriterler de sayılabilir.

### **Temel Üç Müşteri Kriterinin Karşılaştırılması:**

Bir müşterinin mal ve hizmet satın alma öncesi ve sonrası yaptığı karşılaştırmalar:

1.İhtiyaç paketi ile sunulan yarar paketi ne kadar uyuyor: İki insanın ihtiyacı tamamen %100 uyuşmaz. Ancak her iki insan da aynı malı kullanıyor veya aynı hizmetten yararlanıyor olabilir.

2. Beklenen performans ile algılanan performansın karşılaştırılması: Burada önemli olan; makinenin, aracın, insanın, yiyeceğin yani mal ya da hizmetin gerçek performansı değil, onu kullananın o performansı nasıl algıladığıdır Bu durum, nerede ise tamamı ile o müşterinin kullandığı mal ya da hizmet hakkında bilgisine, bilincine, dikkatine, ön yargılarına ve değerlerine bağlıdır. Bu nedenle müşteri beklediği ile kendi algıladığı performansı karşılaştırmaktadır.

3.Kurtulmayı umduğu külfetlerle, karşılanan külfetler: İnsanların bazı ihtiyaçları sonradan ortaya çıkabilir ya da malı satın aldıktan sonra onların farkına varabilirler.

Sadece iki kelime ile ifade edilen "müşteri tatmini" hedefine ulaşmak için müşterilerin çok iyi tanınması ve çeşitli psikolojik ve sosyokültürel öğeler bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

Yüzde yüz müşteri tatmini sağlamak için pazar araştırmalarının, ürün tasarımının, üretimin, satış, nakliye ve satış sonrası hizmetlerinin tümünün sistemli ve koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu ise müşteri odaklı kalite düşüncesi ile mümkündür(Acuner T., Keskin D.).

### **2.2.Müşteri Odaklı Satış**

satıcılık sadece teknikleri öğrenmek ve onları uygulamadan ibaret değildir. Sadece bu tekniklerle ilgilenmek, müşterileriniz kendilerini yönlendiriliyor gibi hissetmelerine yol açar.(Rona s.119).satış tekniklerinin dürüstlük ilkelerine uyması gerekmektedir. Müşterileriniz için bir değer yaratmak ana hedefiniz olmalıdır. Onların istek ve ihtiyaçlarını anlayana kadar fiyattan satıştan ve sunumdan bahsedilmemesi gerekmektedir. Ayrıca onları anladığınızı, onun ihtiyaçlarına cevap

vermek, problemlerini çözmek için orada bulunduğunuzu ona hissettirmelisiniz.

Satmanın en iyi yolu müşteri odaklı çözümler hedefiniz olmalıdır. Müşteri odaklı satışta

1. insanların ilgilendikleri konulardan konuşarak ilgi uyandırmak
2. gereksinimleri, hedefleri, öncelikleri ve kişisel kazançları ortaya çıkarmak
3. müşteri odaklı çözüm üretmek(Cullen J.s.41)

Müşteri odaklı satış olası müşterilerin satın aldıkları ürünlerin ya da hizmetlerin tam karşılığını alabilecekleri tek yoldur. Ve satın almayı bağlı bir müşteriye çevirmenin tek yoludur. Bu satış yolu, fiyat indirim uygulamasından çok daha etkilidir.

Müşteri odaklı satışın kalbi etkili bir satış görüşmesidir. Satıcılar çeşitli yöntemlerle, müşterinin ihtiyaçlarını, arzularını, umutlarını ve amaçlarını öğrenmek için nasıl bir araya getirmesi gerektiğini bilmelidir. Bu tür çözüm üretmeye zaman ayırmanız müşteriye memnun etmenizin tek yoludur. Ayrıca bu sizi sıradan satıcılardan ayıracaktır.bunları yapmadığınız takdirde ne kadar çaba gösterirseniz gösterin başarılı olamazsınız.

### 3.MÜŞTERİ KİMDİR?

Müşteri kavramı genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanır. Bu tanıma ayrıca ürünün üretilmesinden paketlenip pazarlanmasına kadar geçen süreç içerisindeki faaliyetleri gerçekleştiren kişiler de eklenmelidir. Bu çıktıların her alıcısı da müşteri olarak tanımlanmaktadır. Yani hem işletme içerisinde hem de dışarıdaki işletme ürününü kullanan kişiler müşteri olarak tanımlanabilir.

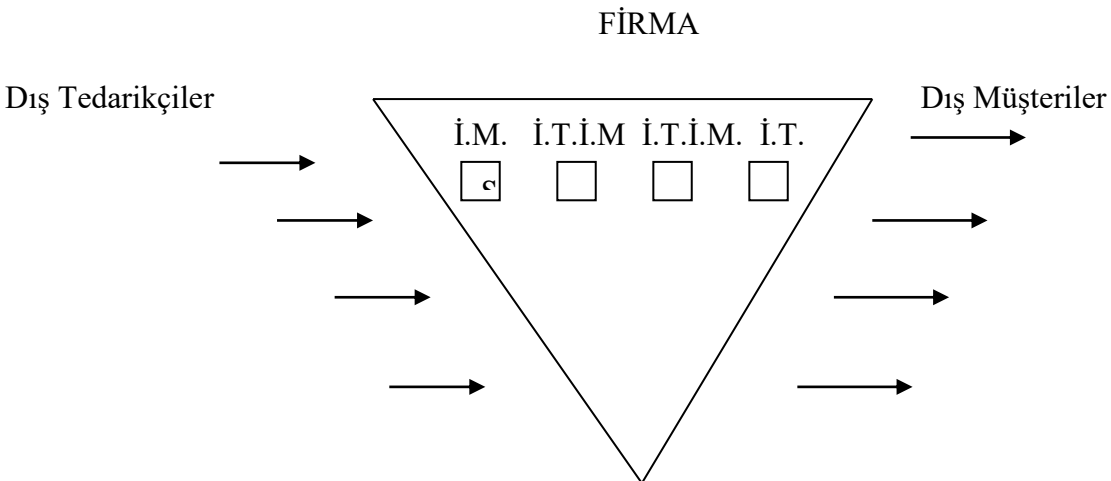
Günümüz artık müşteri kavramının da sınırları genişlemiştir. Müşteri sadece parayı ödeyen kişi değil, kurumun ürettiği hizmetten yararlanan herkes artık müşteridir. Hastahanelerdeki hastalar, okuldaki öğrenciler, toplu taşıma araçlarını kullanan yolcular gibi.

Müşteri sadece dış müşteri tanımıyla kalmaması iç müşterileri yani iş arkadaşlarını ve yöneticileri de kapsamıştır. Hatta aile bireyleri ve arkadaşlar da müşteri tanımı içinde yer almaktadır.

Müşteriler tartışmanın merkezine gelip yerleşmiştir. Her ne iş yapıyorsanız yapın yaptığınız işin nedeni müşterilerinizdir.( Barlow J. s.10,11)

#### 3.1. İç Müşteri

İç müşteri memnuniyeti, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir. Aşağıdaki şekilde dış tedarikçiler, firma ve dış müşteriler arasındaki ilişki gösterilmektedir.



İ.T: İç Tedarikçi İ.M.:İç Müşteri S: Süreç

Dış tedarikçiler firmaya ürün/hizmet sunanlar, dış müşteriler de firmadan ürün ve hizmet alanlardır. Benzer olarak firma içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde firmaya gelen bir müşteri talebinin karşılanması için firma içindeki bir sürecin akışında fonksiyonların birbiri ile olan iç müşteri - iç tedarikçi ilişkileri görülmektedir; Müşteriden gelen bir talep pazarlama bölümü aracılığıyla üretim ve sevkiyat bölümüne iletilir. Burada

pazarlama, üretim ve sevkiyat bölümünün iç tedarikçisidir. Üretim ve sevkiyat, pazarlamanın iç müşterisidir. Benzer şekilde bir sonraki aşamada dış müşteri talebinin karşılanması için bu kez üretim ve sevkiyat, montaj bölümünün iç tedarikçisi konumuna gelmiştir.

## FİRMA

Müşteri Talebi ⇒ Pazarlama ⇒ Üretim- Sevkiyat ⇒ Montaj ⇒ Müşteri

Firma içindeki tüm süreçlerin akışında ürün/hizmet veren fonksiyonların (iç tedarikçiler), ürün/hizmet alan (iç müşteriler) fonksiyonlarla olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileşmesini, gereksiz işlerin elenmesini sağlayarak, verimliliği ve firmanın karlılığını arttıracaktır.( [www.netas.com.tr/netas\\_t/TKY/icmusm\\_t.htm](http://www.netas.com.tr/netas_t/TKY/icmusm_t.htm))

Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerin karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girerler.

İşletme içindeki iç müşterileri ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkenliği yükselecektir. Bütün işletmeler için bu iş, müşteri ilişkilerinden geliştirilmesinde yapılması gereken belki de tek somut iştir.(Acuner Ş.s.28)

### 3.1.1.İç Müşteri İsteklerinin Tanımlanması ve Memnuniyetin Ölçülmesi

İç müşterilerin memnuniyetini ölçmeden önce, süreçler gözden geçirilerek, iç müşterilerin genel isteklere ek olarak, neler isteyebileceği belirlenmeli, süreçte bu isteklere uygun gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bunlara uygun metrikler belirlenmeli sürekli ölçümü sağlanarak, gelişmeler izlenmelidir.

İç müşteri memnuniyetinin belirlenmesi ve ölçülmesi için genel olarak anketten yararlanılmaktadır. Anketle memnuniyet ölçülerek, özel istekler ve beklentiler alındıktan sonra bunlara göre süreçte yeniden değişiklik yapılmalıdır. Ayrıca ölçüm sıklığı ve müşteriden tedarikçiye geri besleme mekanizması karşılıklı olarak tanımlanmalıdır. Süreç gözden geçirilip, değişiklikler yapılmadan, iç müşterilerin talepleri ve görüşlerinin belirlenmesi için önce anket de yapılabilir. Bu da kullanılan bir yöntemdir.

Ankette memnuniyeti ölçülecek genel konular,

- Kalite (Yapılan işin tam olması, doğru olması, açıklığı, anlaşılabilirliği, güvenilirliği)
- Zamanlama (İşin zamanında yapılması, yapma süresinin uygunluğu)
- Güvenilirlik (İşin sürekli aynı kalitede yapılması, verilen sözlerin tutulması)
- İşbirliği (İsteklere cevap verme, esnek olma, nezaket)
- İletişim (İstekleri dinleme , çabuk tepki verme) başlıkları altında toplanabilir . Bunların

yanısıra süreç için özel olarak sorulacak sorular ve diğer isteklerin belirtilebileceği açık sorular da ankete eklenmelidir.

### 3.2. Dış Müşteri

Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir.

Müşteriler hem nihai tüketicileri hem de bayileri kapsar. Şimdiki müşteriler yanında olası(muhtemel) müşterileri de işletmelerin hesaba katması gerekir. Nasıl ki, insanın onlarsız yaşayamayacağı hava, su, yemek gibi fizyolojik ihtiyaçları var ise, firmaların da müşterileri olmadan hayatlarını devam ettirmeleri mümkün değildir. Firmalar güçlerini yaşam kaynakları olan müşteriden alırlar. Bu güçleri ise onların varolmasını sağlayan rekabet güçleridir. Madem ki müşteri yaşam kaynağıdır, o halde onu elde etmek ve korumak için kendisine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmasını sağlamak gerekir.

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürününü aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Hızına ayak uydurulamayan teknolojik gelişmeler duyarlı bir çevre ve doğa bilincinin gittikçe önem kazanması, kimyasal katkılı ürünler ve hormonlu

gıdalardan kaçınma bilincinin yaygınlaşarak, insan sağlığına verilen önemin daha çok artması ve tüketicilerin alışverişlerinde enerji tasarrufu sağlayan mallara olan talep önceliği gibi birçok yeni olgu, geçmiş yıllara göre daha bilgili, daha bilinçli kendine güvenen, hakkını aramayı bilen ve haberdar olan tüketiciyi daha çok seçici kılmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı, günümüzde ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ile müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte bulunmak istedikleri nokta için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır. Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar ise kısa sürede yenilgiye uğrayacaklardır. (Öçer A., Bayuk N.)

Yöneticilerin böylece çalışanların davranışlarını etkilemek yoluyla, onları mükemmel müşteri ilişkileri yönünde etkilemesi gerekmektedir. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolunun iç müşterilerden geçeceğini unutmamalıdır. (Acuner Ş.s.30)

## **4.İŞLETMELERDE İLETİŞİM İLKELERİ**

İletişim; insanların duygu, düşünce, bilgi ve arzularını dile getirerek, aralarında bir anlaşma sağlanmasına imkân veren bir olgudur. İletişim, özellikle insani ilişkilerde karşılıklı maddi ve manevi her türlü alışverişe dayalı bir kavramdır. İletişim, insanlık tarihi ile başlamıştır. Çünkü, insanın olduğu yerde mutlaka bir iletişim olayı vardır ve insanlığın varoluşu ile birlikte iletişim de doğal olarak ortaya çıkmıştır.

### **4.1. Müşteri İletişimi**

Önceleri çok da iyi olmayan şartlar altında gerçekleştirilen iletişim, günümüzde özellikle insani ilişkilerin ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Teknolojideki hızlı gelişmeler hizmet üretimi, dağıtımı ve yönetimine de yansımıştır. Hizmet sektörü insan ağırlıklı olmakla birlikte, teknolojik yeniliklerden de azami ölçüde yararlanmaktadır. Ancak, teknolojideki hızlı gelişmelere rağmen insan unsuru, bugün olduğu gibi gelecekte de bu alandaki önemini koruyacaktır. Bu sebeple, insani ilişkilerde iletişimin son derece iyi şartlarda sağlanması, yine insan eliyle gerçekleştirilecektir.

Hizmet sektöründe insan insana iletişimin yoğun olması, beraberinde pek çok sorunu da getirmektedir. Ne var ki, düzenli ve seviyeli iletişim ağının kurulması halinde bu sorunlar asgariye indirilebilir ve işletmenin başarısı da bu sayede artırılmış olabilir. Ancak iletişimde sadece insan unsuru başarı için yeterli değildir. İletişim sürecinde kullanılan araç ve gereçlerin, günümüz ihtiyaçlarına cevap verir tarzda ve teknolojik gelişmelere uygun olması gerekir.

Böylece iletişimde kullanılan materyal yönünden etkinlik de sağlanmış olur. Bu açıdan hizmet işletmelerinde iletişim etkinliğinin sağlanması durumunda, pek çok başarısızlığın, zaman ve işgücü kayıplarının, müşteri kırgınlıklarının asgariye ineceği bir gerçektir. Bu gerçeği konaklama sektörüyle ilgili olarak yaptığımız araştırma sonuçları da destekler mahiyettedir.

İletişim, müşteri-işletme ilişkilerini yakından ilgilendirir. Çünkü, işletmelerin başarısı iyi bir iletişim ağının kurulmuş olmasına bağlıdır. İyi bir iletişim ağı ve ortamının oluşturulması; işletmelerin müşterileriyle bütünleşmelerini sağlayarak başarıyı beraberinde getirecektir. Hizmet sektöründe iletişimin önemi çok büyüktür ve çok iyi şartlarda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sektörde büyük ölçüde emek yoğun çalıştıklarından, özellikle müşterilerle ilişkilerin de başarı sağlayabilmeleri için; kapsamlı, düzenli ve sistemli bir iletişim ağını oluşturmaları ve iletişim araçlarını çağın gereklerine göre yenilemeleri gerekir. Ancak bu sayede, insan kaynaklı hatalar azaltılırken, müşteri tatmini artacaktır. Böylece müşterilere kaliteli ve optimal fiyatlarla hizmet sunulabilecek, dolayısıyla bu tür işletmelerin piyasadaki rekabet şansı artacaktır. Ülkemiz hizmet işletmelerinde, iletişim ilkeleri henüz tam şekillenmemiş, ancak her işletmenin kendine özgü hizmet ilkeleri vardır. Burada önemli olan dağınık, kopuk, gelişigüzel nitelik taşıyan, günlük iletişim ilişkilerinin sağlıklı bir yapıya kavuşturulması, işletmelerin önde gelen amaçları arasında öncelikle yer alması ile mümkündür. Hizmet işletmelerinde müşteri tatmini öncelik arz ettiğinden, iletişim ilkelerinin önceden belirlenmesi ve uygulamaya konması gerekir. Uygulamadaki aksaklıkların zaman içinde giderilmesi ile hizmetlerin daha uygun şartlarda ve müşterilerin beklentilerine uygun olarak sunulabilmesi için, etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır. Bu sebeple iletişim ağı; örgüt yapısını sağlıklı bir zemine oturtmak, yöneticileri başarılı kılmak, hizmet arzı ve talebinin gerçekleşmesi esnasında, iç ve dış müşteri ilişkilerini verimli kılmada önemli rol oynar. Etkin bir iletişim ağı

sayesinde, hizmet birimleri diğerlerine göre daha avantajlı duruma getirilebilir. Bu durum işletmelerin kârlılığını, kazançlarını, müşteri memnuniyetini artıracak ve iyi bir imaja sahip olmasını sağlayacaktır. (Zengin B., Gümü İ.)

#### **4.2.Müşteri Odaklı İşletmeler**

Genel olarak müşteri odaklılık kavramı altında yer alan müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri çabalarıyla müşteri memnuniyeti ve müşteri tatmini elde edilmeye çalışılmaktadır. Müşteri ilişkilerini kuruluşla müşteri arasında kurulan satışa ilişkin bütün eylemleri içeren karşılıklı yarar ve ihtiyaçların tatminini sağlayan süreç olarak ifade edebiliriz. Müşteri ilişkilerinin güçlü ve sağlam kurulmasıyla da tatmin bağlılık kolaylıkla sağlanabilmektedir.

Müşteri odaklılık işletmelerde, müşteri tatmininin hem bir işletme hedefi hem de pazarlama aracı olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Böylelikle müşteri tatminini elde eden işletmelerin hedef pazarlarına daha kolay ulaşabildikleri de görülmektedir. Satın alma davranışlarıyla ortaya çıkan müşteri tatmini, ürün performansı ve müşteri beklentilerinin karşılanması ile bağlantılı olmaktadır. Bu doğrultuda müşteri tatmini genel olarak; bireyin beklentileri doğrultusunda belirli bir ürün kullanımı sonucunda elde ettiği memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak da tanımlanabilir. Tanımdan anlaşılabilceği gibi tatmin, belirli bir ürünün gösterdiği performans sonucunda müşteri beklentilerini karşılayıcı fonksiyon niteliğini taşımaktadır.

Müşteri tatminin sağlanmasında temel kural, kaliteli sunumu ve müşteri ilişkilerini etkili kılmaktır. Kısaca müşteri tatmini; müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetinin birleşiminden oluşmaktadır. Müşteri hizmetleri kuruluşların çalışmalarını yürütürken, gerek yönetici ve işletme sahipleri gerekse çalışanlar tarafından müşteriye memnun etmek için yaptığı faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle müşteriye hizmet etmek amacıyla çoğu zaman müşteriye yönelik olarak bir değişim sürecine girmeyi hatta işletmenin zararına olsa bir müşteriye öncelikli kılan kararları almayı gerektirmektedir. Müşterilerin işletmeyi nasıl gördüklerini yani kurum imajı, sunulan hizmet ve müşterilerle olan iletişimin mükemmelliğine bağlıdır. Müşteri hizmetlerinde önemli olan, müşteriler tarafından görüldüğü biçimiyle hizmet profilinin iyi odaklanmış net bir hizmet imajına dönüştürülmesidir. Bunu gerçekleştirmek için de yapılacak ilk uygulama açık, özlü, izlenebilir ve gerçekçi hizmet standartlarını belirlemektir.

İşletme ile karşılıklı etkileşimde bulunan bir müşterinin algıları, müşteri tatmininin anahtar verilerinden biridir. Yoğun olarak bir müşterinin kendisine nasıl davranıldığı gibi, yapılan işlemler hakkında ne hissettiği, satın alınan mal ve hizmetin kalitesinin belirlenmesinden daha önemli olabilmektedir. Müşterilerle kurulan iletişimin kalitesi ve etkinliği de müşteri tatminin derecesini doğrudan etkilemektedir. İşletmenin müşterileriyle kurduğu yetersiz iletişim çoğu kez, gelecek dönemlerde üstesinden zor gelinebilecek, zarar verici ve uzun süreli etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle işletmeler müşteri ilişkilerini, yapılması veya yapılmaması gerekenlerin yer aldığı bir görev listesi olarak algılamamalı, bir yaşam tarzı olarak benimsemelidir.

Müşteri ilişkileri müşteri tatminin yanı sıra işletmeye pek çok fayda sağlamaktadır. Müşterilerden gelen istekler sonucunda ürün geliştirebilir ya da farklı kullanım alanları yaratılabilir. Ancak etkin müşteri ilişkilerinin en önemli sonucu kârlılıktır. Çünkü yeni müşterilerin kazanılması için sarf edilen çabaların maliyetinin, var olan müşterilerin elde tutulmasından doğacak maliyetlerden daha fazla olduğu bilinmektedir.(I. Karpaz)

Yöneticilere verilen eğitimlerin kapsamına çalışanların yönetimi de dahil edilmelidir. Yöneticiliğin asıl sırrı, yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında saklıdır. Özellikle işletme içinde ve işletmenin dışında çalışanlar arasında da iletişimin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu iletişimin geliştirilmesi ise, yöneticilerden başlanarak sağlanır. Yöneticiler, her zaman kim olursa olsun karşısında bulunan insanlara saygı duymalı ve onları işletmenin en önemli varlıkları olarak kabul etmelidir. Müşteri ilişkilerinde başarılı olmanın temel taşı çalışma veriminin de artmasına katkı sağlayacak olan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesidir.

İletişim gelişmesinde yöneticiler aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- Yöneticiler, müşteri ilişkilerinin yükseltilmesi konusunda belirlenen işletme hedeflerine ulaşmış astlarını ödüllendirirlerse, iş hayatlarından memnun ve tatmin olmuş astlarla çalışırlar.



- Yöneticiler, eğitim vererek ve yönlendirerek, etken müşteri ilişkileri hedeflerin ulaşma ile ödül arasındaki bağlantıyı açıklarlarsa, astlar daha rahat ve verimli çalışacaklardır.
  - Yöneticiler, etken müşteri ilişkileri görevinin başarılmasında astlarına yardımcı olarak ve zor işlerde onları destekleyerek, astların memnuniyetini, dolayısıyla işgücünün verimini artırabilir.
  - Yöneticiler, işin baskısını ve gerilimini azaltarak astların daha olumlu bir ortamda çalışmalarını sağlayarak, onları memnun edebilir.
  - Yöneticiler, kendisine bağlı çalışanları geliştirebilmek için onları gözlemlemelidir. Bilim adamlarının gözlem yönteminden yararlanmalı ve bilgi toplamalıdır.
  - Yöneticiler, işletme içindeki kendisiyle ilgili her kilit çalışanın müşterilere karşı davranışlarını inceleyen bir dosya açabilir. Çalışanın güçlü yanları, zayıf yanları, tercihleri, kızdığı şeyler, kendisine nasıl davranılmasını istediği bu dosyaya yazılabilir.
- Planlı ve sistematik bir bilimsel gözlem yöntemiyle, çalışanların davranışlarının daha derinliğine anlaşılması mümkün olur. Böylece, yöneticiler çalışanları anlamada keskin bir yetenek kazanabilir.