



## Etkin Müşteri Hizmetleri Yönetiminde Örgütlenme Alternatifleri

Yrd.Doç.Dr. B. Zafer Erdoğan\*  
Araş.Gör. Hakan Çelik\*\*

### ÖZET

*Etkin müşteri hizmetleri sunma, başarı için uygulanan stratejinin önemli bir parçası ve bugünün rekabetçi ortamında kalıcı olmak için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Bu nedenle makalede ilk önce müşteri hizmetlerinin ne olduğu ve neden iyi bir şekilde yerine getirilmesi gerektiği üzerinde durulmuş. Daha sonra etkin müşteri hizmetleri sunabilmek için alternatif örgütlenme biçimleri örnekler vasıtasıyla irdelenmiştir.*

### ABSTRACT

*Providing effective customer services is part of a successful business strategy and a necessity to survive in the highly competitive environment of nowadays. Thus, in this article what customer services means is first explained and then why there is a need for it to be done successfully is discussed. Finally, in order to provide effective customer services, alternative organisational structures are explored in depth with real life e.ramples.*

\* DPU Bilecik İİBF Üretim Yön. ve Pazarlama Ana bilim Dalı

\*\* DPU Bilecik İİBF Üretim Yön. ve Pazarlama Ana bilim Dalı

## 1. GİRİŞ

Pazarlamanın en önemli kanunlarından biri, "sadece üretmek için ürettiğin bir şeyi satmaya değil, aksine tüketici ne istiyor ise onu üretmeye ve satmaya çalış" olarak özetlenebilir.<sup>1</sup> Buradan hareketle, pazarlama yönetiminin birincil görevi, mevcut ve potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek, bu ihtiyaçları en uygun bir şekilde tatmin edecek mal ve hizmetlerin sunulmasını sağlamaktır. O halde, günümüz pazarlama anlayışı için, "tüketiciyi ve tüketici tatminini ön plana çıkartan bir yönetim felsefesidir" denilebilir.<sup>2</sup> Son yıllarda, müşteri ile karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi temeli üzerine kurulan "Mikro (bire bir) Pazarlama" anlayışı ile tüketici tatmini daha da önem kazanmıştır. Genel olarak mikro pazarlama, müşteri ile verimli, karlı ve güvene dayanan ilişkilerin oluşturulması amacı ile bireysel müşteri tatmini hakkında gerekli şeyleri öğrenebilmek amacı ile sürekli olarak tüketici nabızının yoklanması ve buradan çıkacak sonuçlar ışığında gerekli değişikliklerin yapılması sürecidir.<sup>3</sup> Karşılıklı ilişkilerin sürekli olabilmesi, her şeyden önce firmamız müşterilerine bir "Değer" sunabilmesine bağlıdır. Müşteri için yaratılan değer, hizmet ve kalitenin bir sentezidir ve hizmet, kalite ve müşteri tatmininin tüm araçlarını kapsamaktadır.<sup>4</sup> Bu bağlamda, tüketicilerin, mal ve hizmetler ile ne kadar iyi tatmin edildikleri meselesi ise genel olarak müşteri hizmetlerinin konusudur.<sup>5</sup> Müşteri hizmetleri satış yöneticilerine, müşteri ilişkilerini sağlamlaştırma ve rakiplerden farklılaşma için önemli fırsatlar yaratan önemli bir araçtır.

## 2. MÜŞTERİ HİZMETLERİ NE DEMEKTİR ?

Genel bir ifade ile müşteri hizmetleri, işletmenin müşterilerine sattığı ürünün ötesinde önerdiği, bir değer ifade eden herşeydir. Müşteri hizmetlerinin boyutu, en göze çarpan garanti kapsamındaki bakım-onarımdan, en uç noktada yer alan fiyat değişikliklerine karşı koruma, hızlı dağıtım, bayi tanıtımları, eğitim yardımları ve kişisel olarak tüketicilerin eğitimine kadar değişmektedir.<sup>6</sup>

İşletmenin mamulleri ile ilgili ne türde hizmet imkanları sağladığı, mamul politika ve stratejileri bakımından önemlidir. Genel anlamıyla müşteri hizmeti, mamulle ilgili çeşitli ek servisleri kapsar. Bu servislerin başlıcaları;

<sup>1</sup> FENNİL, Geraldine. "Consumer's Perceptions of the Product Use Situation", Journal of Marketing, Vol.42, No:2, April 1978, s.3.

<sup>2</sup> HOUSTON, Franklin S. "The Marketing Concept", Journal of Marketing, Vol.50, April 1986, s.81.

<sup>3</sup> ODABAŞI, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, s. 19.

<sup>4</sup> ODABAŞI, s.49.

<sup>5</sup> JOHNSON, Eugene M., KUTZ, David L., Eberhard E. SCHEMING, Sales Management, Mc GrawHillCo., 1994, s.469.

<sup>6</sup> OXENFELDT, Alfred R., Executive Action in Marketing, Belmont, California, 1966, s.599

garantiler, mal iadeleri, kurma-çalıştırma yardımı, bakım ve tamir, malı yerine teslim ve parça teminidir.<sup>7</sup> Üreticilerin servis politikaları çeşitlilik arz eder. En basit servis türü, mamulün kullanımı ve korunması konusunda müşterinin eğitimidir. Diğer servis politikaları özellikle endüstriyel mallar için, kurma ve bakım-onarımdır.<sup>8</sup>

Daha geniş kabul gören bir tamama göre müşteri hizmeti; müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak, işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer yaratıcı bir süreçtir. Bu sürecin iki boyutu vardır. Bunlardan ilki, üretilen ürünler ile bağlantılı olarak sunulan, garanti kapsamında servis gibi hizmetlerdir. Diğer ise, üründen bağımsız olarak sunulan, elle tutulamayan, stoklanamayan ulaşım, bankacılık ve sigortacılık gibi hizmetlerdir.<sup>9</sup>

Hizmetler, tüketiciye sağlanan faydalara göre de aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:<sup>10</sup>

### I. Somut Faydalar Sağlayan Servisler

**A- Satın Alma Kararındaki Risk Olgusunu Gidermeye Yönelik:** Bunlar tüketicinin yanlış ve problemli ürünleri seçme olasılığını azaltmak için ortaya çıkmış servislerdir. Bu servisler iki grupta toplanabilir;

- Ayarlama ve Geriye Verme Olanakları: Tüketicilerin, satın aldıkları şeyleri, kesin olarak satış akdi yapmadan, evde inceleyebilme ve gerekirse geri verebilme hakkına sahip olmalarını ifade eder.

- Garantiler: Üreticilerin kendi kendilerine yükledikleri sorumluluklar olarak tanımlanabilir. En basit olarak, üreticinin belli bir zaman aralığında, ürünü veya herhangi üretilmiş parçasını değiştirme ve tamir etme olarak karşımıza çıkar.

**B- Ürünün Performansını Savunmaya Yönelik:** Ürünün, spesifik müşteri isteklerini karşılamak amacıyla, yeniden biçimlendirilmesi, ayarlanması ve değiştirilmesi işlemleridir. Bu hizmetler;

- Ürünün Kullanımı Konusunda Tüketiciyi Eğitme
- Koruma ve Bakım Servisinin Adil Bir Şekilde Fiyatlama
- Ürünleri Kolayca Tamir Edilebilecek Şekilde Üretme
- Üretimde Etkin Bir Kalite Kontrol Programı Uygulama dır.

<sup>7</sup> LUCK, David J., Product policy and Strategy, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, s.31.

<sup>8</sup> STILL, Richard R., Edward W. CUNDIFF, Norman A.P. ÜOVONİ, Sales Management. Prentice Hall Inc. New Jersey, 1976, s.42.

<sup>9</sup> FREEMANTLE, David, Incredible Consumer Service, McGraw Hill Co., 1993, s.25.

<sup>10</sup> HARTLEY, Robert R., Fundamentals for Responsive Management, Dun-Donnelly, New York 1976, s.89-94.

**C- Müşteri Operasyonlarına Yönelik:** Bu servisler aşağıda sıralanan geniş kategoriye yayılmışlardır. Bunlar:

- Tüketicilerin Beklentilerine Uygun Olarak Tam Zamanında Dağıtım
- Adil Bir Dağıtım Fiyatı
- Taşıma ve Yüklemede Olabilecek Hasarlar İçin Sorumluluk
- Servislere İlişkin Olarak Ortaya Çıkabilecek Problemlere Etkin Bir

Şekilde Eğilme: Örneğin, son zamanlarda, müşteri sorunlarına en kısa zamanda çözüm bulmak amacı ile şirketlerin Cali Center'lar oluşturmaları ve müşterilerin bu centerlara kolayca ulaşmasını sağlamak amacı ile 800'lü numaralarkullanılman.

• Muhtemel Problemlerden Kaçınmak İçin Müşterilere Danışmanlık Yapma: Örneğin, dünyanın önde gelen uçak üreticilerinden olan Cessna, bu uçakları tarımsal ilaçlama için kullanacak müşterilerine, profesyonel havacılık standartlarının gerektirdiği bilgiler ve eğitim ile ayrıca uçakları dönüştürme için teknik yardım şirket tarafından sağlanmaktadır."

## II. Soyut Faydalar Sağlayan Servisler

Bunlar tüketicinin kendine olan saygısını ve güvenini pekiştirmeye yönelik servislerdir. Çoğunlukla müşterinin gözünde pozitif bir firma imajı yaratmaya yararlar. Mesela, şikayetlere veya başvurulara verilen hızlı, içten ve tüketiciyi rahatlatmaya yönelik cevaplar. Firmalar, müşteri başvurularını dikkat ve saygı ile hırçınlıktan uzak ve duruma uygun stratejiler izleyerek alabilmesi için elemanlarını özel olarak eğitmektedirler.

### 3. NİÇİN DAHA İYİ MÜŞTERİ HİZMETİ?

Servisten tatmin olan müşterilerin, firmaya karşı olumlu duygular beslediği ve bir sonraki satın alma kararını verirken büyük ihtimalle aynı firmayı tercih ettiği yapılan araştırmalarla ortaya çıkartılmıştır. Aynı şekilde, tatmin olmayan müşteriler ise, ya harcamalarını kısıtlamakta, yani aynı yerden daha az alışveriş etmekte, ya da burayı bırakmaktalar. Bu durum aşağıdaki şekilde kısaca açıklanabilir.<sup>11</sup>

Toyota şirketinin yapmış olduğu bir araştırmada, olumlu satış tecrübesi ile Toyota otomobil alma niyeti 37% den 45% e, olumlu servis tecrübesi ile 37% den 79% a ve hem olumlu satış hem de olumlu servis tecrübesi ile 37% den 91% e yükseldiği tesbit edilmiştir.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> "Consumer Service and Bonom Line", Sales Management, February 17, 1975.

<sup>12</sup> ZEITH, a.g.e., s.33.

<sup>13</sup> McLaughlin, John P., "Ensuring Consumer Satisfaction is a Strategic Issue", The AIC Consumer Satisfaction Measurement Conferenc, Chicago, December 6, 1993.

SERVİS KALİTESİ	DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLAR	Kar Akışı
Yüksek	Olumlu	Artan Müşteri Harcaması Yüksek Fiyat
Düşük	Olumsuz	Müşteri Kaybı Yeni Müşteri İçin Harcama

### Şekil-1 Müşterinin Kalite Algılaması ve Sonuçları

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, müşterilerin firmamın pazar sunumlarına karşı olumlu bir tutum takınmaları, sunulan hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. O halde hizmet kalitesi kavramının ne anlama geldiği önem kazanmaktadır. Odabaşı, hizmet kalitesini oluşturan unsurları beş grupta toplamıştır:<sup>14</sup>

- **Güvenirlilik:** Söz verilen hizmetin doğruluğu, tutarlılığı, o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneği.
- **Karşılık Verebilmek:** Zamanında doğru ve açık bir biçimde müşteri taleplerine yanıt verebilme becerisi.
- **Güvence:** Çalışanların bilgi ve nezaket ile güven yaratması.
- **Empati:** Kendini müşterinin yerine koyarak, bireyselleştirilmiş ilgiyi müşteriye verebilmek.
- **Fiziksel Varlıklar:** Fiziksel ortamın görünüşü, ekipmanı, çalışanları ve malzemeleri kapsar.

Bir başka yazar, Oberhaus, kalite düzeyi yüksek bir hizmet için aşağıdaki beş unsuru sıralamıştır:<sup>15</sup>

- Telefonla veya gönderilen mektup ve notlar ile satış sonrası, müşterinin firmayı tercih etmesi nedeni ile memnuniyeti geriye bildirmek.
- Alınan siparişi anında işleme koymak.
- Satış sonrası hizmet, dağıtım, kurma ve garanti sağlamak.
- Müşteriler için satış sonrası eğitim vermek.
- Karşılıklı haberleşme için mevcut kanalları açık bırakmak.

Hizmet kalitesinden söz ederken, kalite teriminin firmadan firmaya değiştiği, bulunulan rekabet ortamına, endüstri dalına ve işletmenin niteliğine

<sup>14</sup> ODABAŞI, a.g.e., s.93.

<sup>15</sup> OBERHAUS, a.g.e., s.505.

göre değiştiği gözden kaçırılmamalıdır. Peki müşterilerin arkasından koştukları kalite anlayışı nedir? Takeuchi ve Quelch 1983'de yaptıkları araştırmada, Tablo-1 'de ayrıntılı bir şekilde görülebileceği gibi, tüketicinin kaliteyi, ürünü satın almadan, satın alm anında ve satın aldıktan sonra değerlendirdiklerini ortaya çıkarmıştır.<sup>14</sup>

Satın Alımdan Önce	Satın Alırken	Satın Sonrası
Firmanın Adı ve İmajı	Performans	Kurma ve Kullanma
Geçmiş Tecrübeleri	Özellikler	Kolaylıkları
Arkadaşların Düşünceleri	Satın Elemanlarının	Tamir ve Garanti
Mağaza Tanınmışlığı	Fikirleri	İsteklerini Karşılama
Firma Hakkında Yayınlanan	Garantiler	Yedek Parça
Test Sonuçları	Servis ve Tamir	Bulunabilirliği
Fiyat ve Ürün Performansı	Politikaları	Servis Etkililiği
Hakkında Yapılan Reklamlar	Destek Programları	Güvenirlilik
	Etiket Fiyatı	Karşılaştırılabilir Performans

Tablo-1 Tüketicilerin Kalite Değerlendirme Aşamaları

Hizmet kalitesini kısaca bir firmanın müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır. Odabaşı müşterinin kalite anlayışı ile firmaların kalite anlayışlarının keşifleri sonucu aşağıdaki üç durum meydana geldiğini savunmuştur :<sup>17</sup>

	Tüketici Algılaması	Tatmin Düzeyi
Müşteri Hizmeti	Beklenenden İyi	Hoşnut
	Beklendiği Gibi	Tatmin Olmuş
	Beklenenden Az	Tatmin Olmamış

Tablo-2. Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algılaması

1989'da Coyne tarafından yapılan, servis kalitesi ile bunun tüketicilerin tatmin düzeyine ve yeniden satın alma davranışlarına etkisini ölçen çalışma, yukarıdaki olguyu desteklemektedir. Bu çalışmaya göre, tüketicinin tatminini etkileyen bazı servis eşik düzeyleri vardır. Eğer bu eşik düzeyleri müşterilerin beklentilerini yakalarsa, tatmin yükselmekte ve yeniden satın alma davranışı hızla yükselme eğilimi göstermektedir. Tam tersine, eğer bu seviye, müşteri beklentilerini yakalayamazsa veya düşük kalırsa, tatmin ve buna bağlı olarak yeniden satın alma davranışı düşmektedir.<sup>18</sup>

Ayrıca, ürünün kalitesi ile bu ürün için verilen hizmet miktarı çok yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Genel olarak konuşmak gerekirse, kalitesi yüksek mallar daha az servise ihtiyaç duyarken, düşük kaliteli mallar için daha fazla servis süresi harcamır. İşte bu yüzden, kaliteli mal üretin

<sup>14</sup> TAKEUCHI, Hiroko, John A. QUELCH, "Quality Is More Than Making A Good Product". Harvard Business Review, July 1983. s. 139.

<sup>15</sup> ODABAŞI, s.93.

<sup>17</sup> COYNE, Kevin P., "Beyond Service Fads: Meaningful Strategies for Real World." Sloan Management Review, Summer 1989, s.6

firmaların servis politikaları daha liberal olmuştur.

Fakat son yıllarda, toplam kalite yönetimi ile kaliteyi iyileştirip bir rekabet avantajı yaratmaya çalışmak iletişim ve teknoloji olanaklarının artması ile zorlaşmıştır, çünkü yakalanan bir avantaj, rakipler tarafından kolaylıkla kapatabilmektedir. Bu ise firmaları, kaliteyi ve sağlanan hizmetleri içerisine alan, müşterinin istediği ve algıladığı bir değer yaratma politikasına itmektir.<sup>19</sup> Böyle bir politika ise, tüketicilerin mahsûl alıp alma konusundaki kararsızlıklarını bertaraf etmek için kullanılacak önemli bir araçtır.<sup>20</sup> İşte bu yüzden, 1980'li yıllardan itibaren bir çok şirket, verdikleri hizmetin kalitesini yükseltmek için yoğun çaba sarfetmektedirler.<sup>21</sup> Hizmet için bu kadar çaba harcanmasının nedeni ise, biraz yavaş olmakla birlikte, bu çabaların reklamın marka imajı, ürün kullanılabilirliği ve yüksek fiyat politikası üzerinde yarattığı etkinin benzerini yaratmasıdır.<sup>22</sup> Bu etki beraberinde işletme için en önemli faydayı getirir ki bu da kârlı artmasıdır. Sağlanan hizmet ile kar artışı şu yollar ile gerçekleşir;<sup>23</sup>

1. Hizmet kalitesi yeni müşterileri çeker; Ford Motor Şirketi, servis kalite notları yüksek olan bayilerinin, yeni müşterileri çekerek, normalden daha yüksek bir satış düzeyi, yatırım geri dönüş oranı ve satılan araç başına kar sağladığını ispatlamıştır.<sup>24</sup>

2. Mevcut müşterilere olan satışlar korunur veya artar; Mevcut müşterilerin korunması firma karını artırır çünkü yeni müşteri çekmek, yüksek promosyon, satış giderleri ve işe başlama maliyeti gerektireceği için pahalıdır. Yeni kazanılan müşteri ise bir süre için kar yaratmaz. Örneğin, sigorta sektöründe, kazanılan bir müşteri, ancak firma ile ilişkisinin dördüncü yılında satış giderlerini tamamı ile karşılar. Bu durumda mevcut müşterilerin korunması daha uygundur.<sup>25</sup>

3. Ürünler yüksek fiyatlar uygulanmasına imkan yaratılır; Firmalar, sadık müşterileri için rakiplerinden daha yüksek fiyatlar uygulayabilir, çünkü bu müşteriler firma ile ilişkilerine değer vermektedirler. Bu, 1990 yılında yapılmış bir çalışma ile kanıtlanmış ve on yıllık bir geçmiş olan kredi kartı kullanıcısının, sağlanan hizmetler karşılığı ortalama olarak beş yıllık bir kart sahibinden üç kat fazla ödeme yaptığı ortaya çıkarılmıştır.<sup>26</sup>

<sup>19</sup> ODABAŞI, s.94.

<sup>20</sup> STILL, s.42.

<sup>21</sup> GRAISING, David, "Quality: How to Make it Pay". Business Week, August 1994, s.54.

<sup>22</sup> EITHALM, Valerie A., Leonard BERRY, A. PARASURAMAN, "The Behavioral Consequences of Service Quality". Journal of Marketing, Vol.60, April 1996, s.31.

<sup>23</sup> JOHNSON, s.470.

<sup>24</sup> Ford Motor Company, Memorandum to Dealers, America, October 3, 1990.

<sup>25</sup> ZEITHALM, s.33.

<sup>26</sup> ROSE, S., "The Coming Revolution in Credit Cards", Journal of Retail Banking, Summer-1990, s. 18.

4. Fiyat rekabetinde karşılaşılabilecek olan zayıf yönler kapatılır: Servis kalitesinden memnun olan müşteriler, rakiplerin manevralarına rağmen yine aynı firmayı seçme eğilimi gösterirler. 1998 yılında, hastalar üzerinde yapılan bir araştırmada, hastaların hastaneden memnuniyetleri ile aynı hastaneyi seçme davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.<sup>27</sup>

5. Diğer direkt olmayan faydalar sağlanabilir: Örnek olarak firmanın toplumdaki imajı, kişisel satışın kolaylaşması ve işten ayrılmaların azalması verilebilir.

#### 4. MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ

Çoğu zaman verilen servisler, pazarlama iletişimi çabaları ile yakından ilişkilidirler. Buna en güzel örnek, bayilerin yaptığı, satış noktasında ürünlerin sergilenmesidir. Bu çaba hem promosyonun, hem de müşteri hizmetlerinin kapsamına girmektedir.<sup>28</sup> Buradan da anlaşılacağı gibi müşteri hizmetleri satış yöneticisinin kontrol alanı içerisinde yer alır.

Firma eğer resmi bir hizmet politikası uyguluyor ise, satış yöneticisi, bu hizmetleri, promosyon programının etkileşimli bir alt bölümü haline getirmelidir. Çünkü uygun bir servis politikası, yalnızca ek satışlar için bir zemin hazırlamakla kalmaz, aynı zamanda mevcut satış düzeyini korumaya ve müşteri değeri yaratmaya yardım eder. Görüldüğü üzere servis ile elde edilmeye çalışılan amaçlar ile promosyon amaçları arasında bir çatışma yoktur. Servis politikasının başan yada başarısızlığı tamamen satış yöneticisinin sorumluluğu altındadır.<sup>29</sup>

Şekil-2'deki örgüt şeması, günümüz pazarlama anlayışını uygulayan bir örgütte, müşteri hizmetlerinin yerini göstermektedir. Bu örgütleniş şekli kurmay ve dikey örgüt biçimlerini bünyesinde toplayan, çok değişik ürünleri, çok geniş bir coğrafyada pazarlayan büyük ve orta çaplı işletmelerin sıkça kullandıkları bir örgütlenme şeklidir. Şekilden de görülebileceği gibi, müşteri hizmetleri, merkezde, satış yöneticisinin hemen altında, ayrı bir bölüm olarak oluşturulmuştur.<sup>30</sup>

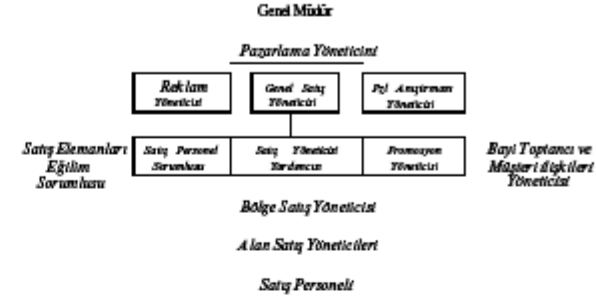
Ülkemizde bu örgütlenme türünü uygulayan işletmelerden birisi Çukurova Holding bünyesinde yer alan, Çukurova İthalat ve İhracat Türk A.Ş. dir. Şirket özellikle ağır iş makineleri (Ekskavatörler, Loaderler,

<sup>27</sup> NWOODSIDE A., L.FREY and R.DAILY, "Linking Service Quality, Consumer Satisfaction and Behavioral intention". Journal of Health Care Marketing, December 1998, s. 13-34.

<sup>28</sup> JOHNSON, a.g.s. s.471.

<sup>29</sup> STILL, a.g.e., s.42.

<sup>30</sup> STANTON, William J., Fundamentals of Marketing, McGraw Hill Co.,1984, s. 14.



Şekil-2 Karma Örgüt Yapısı İçerisinde Müşteri Hizmetleri bölümü (Buldozörler, Asfalt Makinaları, ve Forkliftler) ile endüstriyel mallar (Jeneratörler) montaj, ithalat ve ihracatı ile uğraşmaktadır. Şirketin müşteri hizmetleri bölümü merkezde yapılandırılmış ve lojistik destek sağlamak amacı ile bölge bayileri düzeyine yayılmıştır. Ürün satışı yapıldıktan sonra, herhangi bir sorunla ilk önce bölge bayilikleri ilgilenecek, eğer sorun ileri düzey bir teknik yardım gerektiriyor ise merkezden gelen teknik ekip tarafından çözülmeye çalışılmaktadır. Ayrıca her yıl belirli sürelerde, şirketin merkezi olan İstanbul'da ve bölge Ankara, Bursa, Adana ve Trabzon illerinde bulunan bölge bayiliklerinde, teknik konulardan, satış ve pazarlamaya, rapor yazma tekniklerinden, motivasyona kadar uzanan konularda eğitim çalışmaları yapılmaktadır. Şirket satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetleri için 2000 yılı Mayıs ayında Dünyanın tanınmış eğitim, belgelendirme, kontrol ve uzmanlık kuruluşu olan RVTUV tarafından ISO 9002 Hizmet Kalite Belgesi ile ödüllendirilmiştir.<sup>31</sup>

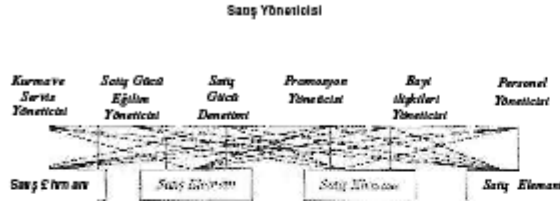
Şekil-3'deki fonksiyonel örgüt tipinde, satış departmanı ve satış yöneticileri, talimatları birden fazla kişiden alır. Şekilden de görüldüğü gibi değişik fonksiyonlar aynı grup satış elemanları tarafından yerine getirilmektedir. Bu elemanların, işlerinin değişik yönlerine ilişkin meydana getirdikleri işler, bir satış yöneticisi tarafından meydana getirilmektedir.<sup>32</sup>

Bu yapılanmaya en iyi örnek, dünyaca ünlü finans şirketi Ernst&Young'ın yönetim ve danışmanlık birimi verilebilir. Herhangi bir olayı veya projeyi analiz etmek için, müdürlerden ve bölüm şeflerinden

<sup>31</sup> Çukurova İthalat ve İhracat Türk A.Ş., ayrıntılı bilgi için, [cbukurova@ih2@supersonline.com](mailto:cbukurova@ih2@supersonline.com) veya Tel: (212) 482 16 00 (30 Hat) Fax: 482 16 60

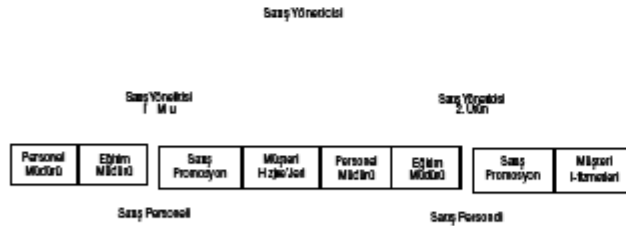
<sup>32</sup> STILL a.g.e., s. 143

oluşan geniş bir grup, ki bazen sayıları 100'ü bulabilir, toplanıp, beyin fırtınası yöntemi ile hızlı bir şekilde karar almaya çalışırlar. Bu projede çalışan uzmanlar, çalışma esnasında başka projeler ile de ilgilenebilirler<sup>23</sup>



Şekil-3 Fonksiyonel Örgüt Yapısı İçerisinde Müşteri Hizmetleri

Aşağıda ürün temeline göre biçimlendirilmiş bir örgüt şeması bulunmaktadır (Şekil-4). Pazarlanan her bir ürün için bir ürün yöneticisi bulunmaktadır. Bu örgüt biçimi, özellikle geniş bir ürün grubunu tek bir satış gücü ile ekonomik olarak dağıtmanın mümkün olmadığı, dağıtılan ürünlerin teknik ürünler olması dolayısı ile satıcıların ürünün teknik özellikleri hakkında eğitilmesinin gerekli olduğu veya ürünlerin tamamen farklı müşteri gruplarına hitap etmesi nedeni ile oluşturulmuştur. Şekilde görüldüğü gibi her ürün grubu için müşteri hizmeti ayrı olarak verilmektedir.<sup>24</sup>



Şekil-4 Ürün Temeline Göre Yapılanma

Ürün temeline göre yapılanmış örgüt biçiminin aynısı müşteri temeline göre de uyarlanabilir. Bu durumda, aynı ürün temeline olduğu gibi, müşteri hizmetleri, her müşteri grubu ile ilgilenen satış yöneticisinin altında yer alır.

MCI bugün Amerikanın en büyük telekomünikasyon şirketlerinden

<sup>23</sup> Rmet&Young, Technology in Banking, U.S.A., 1996.

<sup>24</sup> STILL, s.g.c., s. 149.

birisidir ve müşteri hizmetlerini, yukarıda teorik olarak hazırladığımız müşterinin iletişim ihtiyaçları temeline göre yapmaktadır. MCI'in sağladığı müşteri hizmetlerini aşağıdaki Tablo-3'de kısaca özetlemektedir.<sup>25</sup>

Müşteri İletişim İhtiyaçları				
Dışarıda ve İçeride Uzak Mesafe	Veri Aktarımı	İnternet ve Intranet Erişim	Arama Merkezi Yönetimi	Bölgesel Hizmet
800'lü Numaralar	Özel Şebeke	Erişim	800 Servisi	Kablo Hattı
Video Konferans	Sanal Ağlar	Çevirmeli Arayıcı	Teğhis	Hücreyel
	Dijital Hizmet	Web Savfasi Oluşturma	İstifare Yazılım	İnternet Erişimi
		Özel Etiket Arayıcısı		

Tablo-3 Müşteri Temeline Göre Hizmet Bölümlendirmesi-MCI

Uygulamada çok karşılaşılan bir diğer örgütlenme şekli ise dağıtım kanalına göre örgütlenmedir. Bu örgütlenme şeklinde, müşteri hizmetleri kurmay pozisyonunda yer alır, çünkü her dağıtım kanalının problemleri birbiri ile benzer özellikler gösterir. Aşağıda bu örgütlenme şekline örnek verilmiştir (Şekil 5).<sup>26</sup>

Bu örgüt şeklinde müşteri hizmetlerinden sorumlu birim merkezde yer almaktadır. Ancak günümüzde müşteri isteklerine zamanında yanıt verebilmek için örgüt yapısı içerisinde müşterilere yakın bir yere yerleştirilir. Servis birimleri acenta, bayi, toptancı bünyesinde ya da sadece hizmet veren bağımsız birimler olarak bölgesel veya yerel düzeyde örgütlenbilirler. Böyle olunca hizmet isteği ya direkt olarak bu birimler tarafından alınır ve karşılanmaya çalışılır ya da merkezdeki bir birim tarafından bu istekler alınır ve tüketici en yakın servis birimine yönlendirilebilir.

Hizmet isteğinin bağımsız veya yarı bağımsız örgütler tarafından karşılanmasına örnek olarak beyaz ve kahverengi eşya, özellikle elektrikli ve elektronik ev eşyası üreticilerinin iller yada bölgesel çapta verdikleri satış sonrası hizmetler verilebilir. Örneğin, Arçelik A.Ş. üretmiş olduğu televizyonlar için malzeme, üretim ve iççilik halalarına karşı bir yıl süre ile ücretsiz servis, yedek parça ve gerekirse ürün değişimini garanti etmektedir. Bunun için, satış örgütünün içerisinde yer alan "Arçelik Servis İşletmesi" adı altında "Arçelik Servis Örgütü" oluşturulmuş ve bu örgüt, bünyesinde dokuz bölge şefliği ile bunlara bağlı 394 yetkili servis barındıran bir ağ durumuna getirilmiştir. Tüketici bir sorunla karşılaştığında öncelikle iller bazına yayılmış

<sup>25</sup> VAYLAND, Robert E. ve COLE, Duall M., Müşteri Bağlantıları, Çeviren: Ünal ÇAĞLAR, Alfa Basın Yayın Dağıtım Ltd., Temmuz 2000, s.35.

<sup>26</sup> STILL, s.g.cg., s. 150.

yetkili servislere yöneltilmekte, eğer burada bir çözüm üretilemez ise bölge servis şefliklerine sorun aktarılmaktadır.

Hizmet taleplerinin merkezdeki bir birim tarafından alınıp, müşterinin en yakın servis birimine yöneltilmesi durumuna yine Arçelik firmasının uygulamasını verebiliriz. Arçelik servis İşletmesi bünyesinde oluşturulan "Arçelik Tüketici Danışma Servisi", sağladığı 800 lü numaralar sayesinde, tüketiciye soru ve sorunları için 24 saat boyunca hiç bir ücret ödemedi arayabilme imkanı vermektedir. Bu servisin misyonu, tüketicinin karşılaştığı sorunu mümkün olan en kısa zamanda çözmek veya çözüm için onu en yakın servise yönlendirmektir.<sup>27</sup>

Koç Holding bünyesinde faaliyet gösteren Ford firmasında, "Ford Euro Service" uygulaması ile 24 saat kesintisiz ücret vermektedir. Bu servisin 800'lü numaralarını arayarak, Euro Service aracılığı ile Ford yetkili servisleri bir saat içerisinde, Avrupa'nın ve Türkiye'nin neresinde olursanız olun, yardımınıza ulaşmakla ve basit bir aksalıktan en karmaşık bir soruna kadar her türlü sorunu çözmektedir.<sup>28</sup>

## 5. SONUÇ

Görüldüğü gibi, günümüz pazarlama anlayışı, ürün satılıp mülkiyeti devredildiğinde, işin bittiğini düşünmemekte, aksine müşteri ile teması kesmemek için yoğun çaba sarfetmektedir. Firmalar müşteri ile sürekli temas halinde olarak bir güven köprüsü oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu sebepten dolayı, firmalar, ürünün teslimatı aşamasından tutunda, ürünün ömrünün sonunda kullanımdan çıkarılacağı süreye kadar doğabilecek herhangi bir sorun hakkında, çok geniş bir yelpazede hizmetler vermeye çalışmaktadırlar. Amaç, müşterinin, ürün ya da hizmet için ödediği paranın her kuruşuna değdiği duygusunu yaratmak, kısaca müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Diğer bir ifade ile müşteri sadakatini (bağlılığını) artırmak ana amaçtır. Firmalar eski müşterileri ellerinde tutmanın, yeni müşteri kazanmaya çalışmak için yapılacak pazarlama yatırımlarından daha ucuz olduğunu gözden kaçırmadan her iki kitleye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadırlar.

Şirketler bugün, müşteri ile hızlı ve güvenilir bağlar kurmak için "Müşteri Bağlantı teknolojileri"ni kullanmaktadırlar. Müşteri bağlantı teknolojileri, müşteri ile şirket arasında, fiziki veya elektronik bağ oluştururlar ve müşterek fayda yaratan karşılıklı bağ ımlılık ilişkisini desteklerler. Teknoloji, müşteri hizmetlerinin birçok aşamasında, hizmetin kalitesini arttırmak için kullanılabilir. Müşteri elde etmenin maliyetini düşürebilir,

<sup>27</sup> ARÇELİK A.Ş. Fax:(216) 395 27 27, ARÇELİK SERVİS İŞLETMESİ Fax: (216) 423 23 53

<sup>28</sup> [www.ford.com.tr](http://www.ford.com.tr)

onlara sağlanan değeri artırabilir, ilişkileri güçlendirebilir veya tamamen yeni değerler oluşturabilir.<sup>29</sup>

Halihazırda ve olası müşterilerde istenilen marka bağlılığı düzeyini yaratmak için daha önce de belirtildiği gibi tüketicilerin firmalar tarafından sunulan hizmet düzeyinin beklenenden daha yüksek bulmaları bir gerekliliktir. Bunu gerçekleştirebilmenin ön koşullarından biri ise işletmelerin etkin bir örgüt yapısına sahip olmalarıdır.<sup>40</sup> Bu makalede ortaya konan örgütlenme seçenekleri alternatifsiz değildir ve hangi tür örgütlenmeye gidileceği pazar yapısı, pazardaki rekabet koşulları, işletmenin yönetsel ve finansal gücü gibi bir çok faktöre bağlıdır. Son olarak, hangi tip örgütlenmeye gidilirse gidilsin, müşteri memnuniyetini maksimize etmek için teknolojik yeniliklerin getirdiği avantajlardan yararlanılması gereği kaçınılmazdır. Bu teknolojik yenilikleri kullanacak insan faktöründe etkin bir şekilde eğitimi ise iredelenmesi gereken bir başka önemli konudur.

<sup>39</sup> VAYLAND, a.g.e., s.77.

<sup>40</sup> SEÇİM, Hikmet, Reklamcılık ve Satış Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 117, s.319.

## KAYNAKÇA

- Arçelik A.Ş., Arçelik Servis İşletmesi  
 "Bankalann Soluksuz Hizmet Yarışı", Platin, Mayıs, Sayı:2000-05.  
 "Consumer Service and Bottom Line", Sales Mangement, February  
 17,1975.  
 COYNE, Kevin P., "Beyond Service Fads:Meaningful Strategies for real  
 World", Sloan Management Review, Summer 1989.  
 Çukurova İthalat ve İhracat Türk A.Ş.  
 DAWKINS, P., E REICHEL, "Consumer Retention as a Competitive  
 Weapon", Director and Boards, Summer 2000.  
 ERNST&YOUNG, Technology in Banking, U.S.A., 1996.  
 FENNEL, Geraldine, "Consumer's Perceptions of The Product Use  
 Situation", Journal of Marketing, Vol:42, No:2, April 1978.  
 Ford Motor Company, "Memorandum to Dealers", America,  
 October3, 1990ç  
 FREEMANTLE, David, Incredible Consumer Service, McGraw  
 HillCo., 1993.  
 GRAISING, David, "Quality : How to Make it Pay", Business Week,  
 August 1994.  
 HARTLEY, Robert E, Fundamentals of Responsive Mangement, Dun-  
 Donnelly, New York, 1976.  
 HOUSTON, Franklin S., "The Marketing Concept", Journal of Marketing,  
 Vol:50, April 1986.  
 JOHNSON, Fugane, David L. KUTZ, Eberhand E. SCHEMING, Sales  
 Management, McGraw Hill Co. 1994.  
 KENNA, Regis Ma, "Real Time Marketing", Harvard Business Review,  
 July 1995.  
 KERNS, David T, David A. NADLER, Prophets in the Dark: Hoe Xerox  
 Reinvested Itself and Beat Back Japanese, Harpcr Collins,  
 New York, 1992.  
 LUCK, David J., Product Policy and Strategy, Englewood Cliffs,  
 New Jersey, 1972.  
 McLAUGHLIN, John P., "Ensuring Consumer Satisfaction is a Strategic  
 Issue", The AIC Consumer Satisfaction Measuremct Conference,  
 Chicago, December 6, 1993.  
 MEUTER, Matthew L., "Şelf Service Technologies : Understanding How  
 Consumer Satisfaction with Technology Based Service  
 Encounters", Journal of Marketing, July 2000, Vol:64.  
 National Business Council for Consumer Affairs, "Product Performance and  
 Servicing", Washington D.C., U.S. Government Printing Office,  
 1973.  
 ODABAŞI, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık,

- İstanbul, Nisan 2000.  
 OKENFELD, Alfred R., Executive Action in Marketing, Belmont,  
 California, 1966.  
 ROSE, S., "The Corning Revolution in Credit Cards", Journal of Rclail  
 Banking, Summer 1990.  
 SEÇİM, Hikmet, Reklamcılık ve Satış Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi  
 Yayınları No:117.  
 STANTON, William J., Fundamentals of Marketing, McGraw Hill Co.,  
 1984.  
 STILL, Richard R., Edward W. CUNDIFF, Norman A.P. GOVANI, Sales  
 Management, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1976.  
 TAKEUCHI, Hirotska, John A. QUELCH, "Quality is More Than Making A  
 Good Product", Harvard Business Review, July 1983.  
 WAYLAND, Robert E., Paul M.COLE, Müşteri Bağlantıları, Alfa Yayınları,  
 Temmuz 2000.  
 WEBSTER, Cynthia, "Service Expectations", Journal of Service Marketing,  
 1989.  
 WOODSIDE, A., L. FREY and R. DALLY, "Linking Service Çmality,  
 Consumer Satisfaction and Behavioural Intention" , Journal of  
 Health Çare Marketing, December, 1998.  
 ZEITHHALM, Valarie A., Leonard BERRY, A.PARASURAMAN,  
 "The Behavioral Consequences of Service Quality", Journal of  
 Marketing, Vol:60, April 1996.