

## ÖNCÜ YÖNETİM: MÜŞTERİYE ODAKLANMIŞ BAŞARI

**Yrd.Doç.Dr.A.Zeynep DÜREN\***

“Bir kişi ancak ikinci kez alışveriş yaptıktan sonra müşteriniz olur”.

Mike Johnson,  
Gelecek Binyılda Yönetim, çev: Sinem  
Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996, s: 3

“Sanayi bir mal üretme süreci değil, müşterileri tatmin etme sürecidir.”<sup>1</sup> Theodore Levitt’in 1960 yılında yayınlanan “Uzağı Göremeyen Pazarlama” isimli makalesindeki bu cümle, o dönemin işadamları arasında büyük şaşkınlık yaratmıştı. Yayınlandığı günden beri 500.000’in üzerinde satan makale o zamana kadar üvey evlat muamelesi gören pazarlama işlevine, yönetsel faaliyetler içinde ilk defa ayrıcalıklı ve öncelikli bir önem verilmesi gereğini vurgulayan bir devrim yaratmıştır.

1960’lı yıllarda sanayiciler aslında işlerinin müşteri tatmin etmek olduğunu yadsııyorlardı. Ancak o dönemde genel kabul gören bakış açısı, müşteriyi tatmin etmenin tek yolunun sanayinin onlara satın almak istedikleri malları üretmek olduğuydu.

T.Levitt’e göre, bütün sanayi dalları, 1960’lı yıllara kadar gelişim süreçlerini ve büyük kârlarını satın alınan malları üretme stratejisi ile başarmışlardı. Var oldukları pazarlarda rekabetle karşılaşmayan ve 2. Dünya Savaşı sonrası konjonktüründe ürettiklerinin hepsini satan işletmeler, bu stratejilerinin hep böyle devam edeceğini düşünerek, dikkatlerini öncelikli olarak verimlilik artırma ve maliyet minimizasyonu yöntemlerini geliştirmeye yöneltmekteydiler. Ancak 1970’lere gelindiğinde işletmeler durgunluk hatta yavaş yavaş gerileme hissetmeye başladılar. Bu gidiş, yalnızca tamamen müşteri beklentilerine yönlendirilmiş bir yönetimin sürekli büyüme ve gelişme getirebileceğini vurgulayan

T.Levitt’in fikirlerinin ve müşteri odaklı bakış açısının ön plana çıkmasına neden oldu.<sup>2</sup>

T.Levitt, yönetim düşüncesinde yeni bir dönem açan tezini amerikan otomotiv sanayinden örnek vererek savunmuştur. Fordist yaklaşım ve uygulamaların baskın olduğu dönemde, otomotiv sanayi, müşteriye istediği varsayılan otomobilleri satıyordu. Ancak bu dönemde hiç bir şekilde müşteri beklentilerinin gerçekten ne olduğu konusunda ilgilenilmedi. Araştırmalar sadece müşteriye satılmasına zaten önceden karar verilmiş modellerin daha rasyonel üretilmesi üzerinde yoğunlaşmaktaydı. Bu durum Japon ve Avrupalı üreticilerin çok satan küçük modeller üretmeye başlamasıyla sarsıldı.<sup>3</sup>

Otuz yedi yıl önce çok tartışılan hatta tepki gören T.Levitt’in önerileri, bugün artık genel kabul gören temel bakış açısı haline gelmiştir. Müşteri tatmini her aşamada ve en geniş anlamıyla araştırılması, tanımlanması ve gerçekleştirilmesi gereken tek öncelikli hedef haline gelmiştir. Sonsuza dek varolacağı varsayımı üzerine kurulan her işletmenin, sektör farkı gözetmeden, bu yaklaşımı bütün fonksiyonlarına içselleştirmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

1982 yılında T.Peters ve R.H. Waterman’ın “Mükemmeli Arayış” yolunda vurguladıkları kalite devrimi de artık “müşteri kraldır” zihniyetini başarı için vazgeçilmez kılmaktadır. Mükemmeli Arayış’ın sekiz temel kriterinden biri ve belki de en vazgeçilmez olanı “müşteriye yakın olmak”tır. Peters ve Waterman tarafından en başarılı bulunan Amerikan şirketlerinin en önemli özelliklerinden birisi müşterilerini dinlemek ve bunun karşılığında onlara, başka şirketlerin ulaşamadığı düzeyde kalite, hizmet ve güvenilirlik sunmaktır. Bu şirketler müşterilerinden çok şey öğrenmekte ve en iyi ürünlerine kaynak teşkil eden yaratıcı düşünceleri müşterilerinden edinmektedirler.<sup>4</sup>

1980’li yıllarda, Japonya’daki gelişmelerin artık batılı iş dünyası tarafından göz ardı edilme imkanının ortadan kalkmasıyla, işletmeler başarılı olma yolunda, müşterinin hakimiyetine kayıtsız şartsız teslim olmaya başlamışlardır. Kalitenin tanımı bile - kalite normlarına uygunluktur fikri - alaşığa olmuş ve

<sup>2</sup> Carol Kennedy, *Toutes les Théories du Management*, Trad: Arnaud Dupin de Beyssat, Ed. Maxima, Paris, 1995, s: 116

<sup>3</sup> Carol Kennedy, a.g.e., 1995, s: 118

<sup>4</sup> Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr., *Yönetim ve Yükselme Sanatı - Mükemmeli Arayış*, Çev: Doç.Dr. Selami

\* I.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

<sup>1</sup> Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, *Harvard Business*

tamamen müşteri odaklı bir içerik kazanarak "kullanıma uygunluk" olarak değişmiştir.

Kaliteyi önce Japonlara sonra da dünyaya öğreten, ünlü yönetim bilimcilerden biri olan W.E. Deming görüşlerinde müşteriye öncelikli bir yer vermektedir. "Müşteri, üretim hattının en önemli kısmıdır. Kalite, bugünkü ve gelecekteki tüketicinin gereksinimlerini hedeflemelidir. Kalite, niyetle başlar, bunu da yönetim belirler."<sup>5</sup>

Japon mucizesi'nin mimarlarından Prof. Kaoru Ishikawa için, "bir şirket önce kalite" ilkesini benimserse uzun vadede kârları artacaktır...Önce kaliteye önem veren yönetim, müşteri güvenini yavaş yavaş kazanabilir ve şirketin satışları giderek artar. Uzun vadede önemli kârlar olacak ve şirketin kalıcı yönetime sahip olmasına olanak verecektir."<sup>6</sup>

Günümüzün belki de en tanınmış yönetim bilimcisi olan P. Drucker, işletmelerin ve ticaretin varoluş nedenini müşteri odaklı olarak tanımlamaktadır. "Ticaretin amacı, ticaretin kendisinin dışında olmalıdır. İşletme toplumun bir organı olduğuna göre aslında bu amaç toplumun içinde ve ona yönelik olmalıdır. Ticaretin amacının tek bir geçerli tanımlaması vardır o da, müşteri yaratmaktır."<sup>7</sup>

P. Drucker'a göre müşteriye tatmin etmek işletmenin temel misyonu ve hedefi olmalıdır, çünkü "ticaretin ne olduğuna karar veren müşteridir. Mala veya bir hizmete para ödemeye gönüllü olan müşteridir ve yalnızca o, ekonomik kaynakları refaha ve nesnelere de mala dönüştürebilir."<sup>8</sup>

İşletmenin, müşterilerinin memnun olmasıyla yetinmesi kısa vadeli bir yaklaşımdır. "Memnun olmayan bir müşteri gibi memnun bir müşteri de, kaybedecek bir şeyi olmadığı ve belki kazanabileceği için marka değiştirebilir. Günümüzde kâr, yinelenen müşterilerden, işletmenin ürünü ve hizmeti hakkında övünen ve arkadaşlarını da getiren müşterilerden sağlanır."<sup>9</sup>

21.yüzyılın hazırladığı acımasız rekabet ortamında başarı hedefleyen işletmeler, varoluş nedenlerini borçlu oldukları müşterilerle uzun vadeli, çok yönlü ve tutkulu bir ilişki içine girmek zorundadırlar.

Kalite devriminin öncülerinden olan W.E. Deming bu çerçevede işletmelerin müşteri beklentilerinin önünde gitmesi gerektiğini vurgulamaktadır. W.E. Deming'e göre "müşteri 1 yıl, 3 yıl, 5 yıl sonra neye ihtiyacı olabileceğini bilmez. Eğer işletme gelecekteki bu ihtiyaçların ve beklentilerin somutlaşmasını beklemeyi tercih ederse, bir başka işletmeye müşterisini kaptıracağı kesindir."<sup>10</sup>

Sonuç olarak, günümüzde işletmeler varlıklarını büyütürken sürdürmek istiyorlarsa, müşterilerinin kalbinde kalıcı bir yer edinmek ve potansiyel müşterilerini de düşünmek zorundadırlar. Üçüncü binyılın arifesinde geliştirilen bütün yönetsel yaklaşımların çıkış noktası müşteriyi nazlandıracak yöntemler geliştirmektir.

Müşteri bir kerde elde edilmez, sürekli olarak elde edilmeye çalışılmalıdır, ve bu çaba sürekli mükemmeli arayan öncü işletmelerin öncelikli tutkusu haline gelmelidir.

## KAYNAKLAR

- \* DEMING, W. Edwards, Krizden Çıkış, çev: Cem Akas, Arçelik A.Ş. Yayını, İstanbul, 1996.
- \* DRUCKER, Peter F., Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları, çev: Fatoş Dilber, ODTÜ Yayını, Ankara, 1994.
- \* ISHIKAWA, Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, Yayına Haz: Semih Ordaş, Nedret Yayla, KALDER Yayınları No:7, İstanbul, 1995.
- \* KENNEDY, Carol, Toutes les Réponses Aux Grandes Questions du Management, Trad: Larry Cohen, Ed.Maxima, Paris, 1996.
- \* KENNEDY, Carol, Toutes les Théories du Management, Trad: Arnaud Dupin de Beyssat, Ed. Maxima, Paris, 1995.
- \* LEVITT, Theodore, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, July-August 1960, s.45-56.
- \* PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H. Jr., Yönetme ve Yükselme Sanatı - Mükemmeli Arayışı, Çev: Doç.Dr. Selami Sargut, Altın Kitaplar, 1.Baskı, İstanbul, 1987.

<sup>5</sup> W.Edwards Deming, Krizden Çıkış, çev: Cem Akas, Arçelik A.Ş. Yayını, İstanbul, 1996, s: 4

<sup>6</sup> Kaoru Ishikawa, Toplam Kalite Kontrol, Yayına haz: Semih Ordaş, Nedret Yayla, KALDER Yayınları No:7, İstanbul 1995, s: 106

<sup>7</sup> Peter F. Drucker, Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları, çev: Fatoş Dilber, ODTÜ Yayını, Ankara, 1994, s: 44

<sup>8</sup> Peter F. Drucker, a.g.e., s: 45

<sup>10</sup> Carol Kennedy, Toutes Les Réponses Aux Grandes Questions du Management, Trad: Larry Cohen, Ed.Maxima