

MÜŞTERİ BİR ADIM ÖNE ÇIKSIN: HİZMETTE İMAJ ODAKLI BİR YAKLAŞIM

Z. Beril AKINCI VURAL*

Özet

1990'lı yıllar bize 'tüketici çağı'nın artık sona erdiğini, onun yerine 'müşteri çağı'nın başladığını göstermektedir. Örgütsel performans ve başarı büyük oranda müşterilerle kurulan ilişkilere bağlı olduğundan günümüzde müşteri çoğu kurum için 'özne' durumuna geçmiştir. Müşteriler sadece aldıkları ürün ve hizmetlerde yüksek kalite aramazlar, aynı zamanda satıştan çok sonra bile aynı kaliteye erişmek isterler. Bu yüzden de satış ve satış sonrası hizmetlerden sorumlu olan kişilerin müşterileriyle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Daha da ötesi bu kişiler çalıştıkları kuruluşların imaj vitrininin en önlerinde oturan kimselerdir. Dolayısıyla bu kişilerin kurumsal imajlarını vitrinde en iyi şekilde devam ettirmeleri oldukça önemlidir.

Anahtar sözcükler: Kurum kültürü, kurum iklimi, kurumsal kimlik, kurum imajı, müşteri, kalite ve hizmet.

Customer Goes To The Fore: An Image Oriented Approach In Service

1990s has witnessed us that 'consumer era' has been over and instead 'customer' has been replaced. Nowadays, customer has been the most important 'subject' of many corporations since their organizational performance and success highly depends on customers. Customers seek not only goods and services of a superior quality but also would like to receive the same superior quality long after the selling. Therefore, professionals who are in charge of selling and service after selling have to develop and maintain good relations with their customers. They have to keep in mind that they are the ones standing in front of the image window. Thus, it is of great importance that they sustain the image of their corporations in that window.

Key words: Corporate culture, corporate climate, corporate identity, corporate image, customer, quality and service.

Giriş

Günümüz artan rekabet ve hızlı değişim ortamında, rekabette fark avantajı yaratmak isteyen kuruluşların klasik rekabet araçlarını terkederek fiyat odaklı yaklaşımlardan müş-

teri odaklı yaklaşımlara doğru kaydığı görülmektedir. Maalesef eskinin yönetim anlayışı ve insana bakış açısı, günümüz öğrenen birey, öğrenen organizasyon ve öğrenen

* Doç. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi.

toplum bağıni kurması gereken bilgi insanının ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.

Özellikle de gelişen yeni teknolojilere bağıli olarak yaşanan hızlı değışim ortamında, değışime anında tepki verebilen, hatta değışime reaktif değıil, proaktif politikalarla uyum sağılayabilen, adaptasyon hızını değışim hızına eşitleyebilen kuruluşlar avantajlı konuma geçecektir. Değışim ve dönüşümü irdeleyen küreselleşme, sanayi sonrası toplum, post-modernizm, bilgi toplumu, öğrenen organizasyon, toplam kalite gibi kavram ve yaklaşımların ortak noktası, 'insanı' değışim ve dönüşüm sürecinin merkezinde görmesidir. Günümüz yöneticilerin iş, teknoloji, pazar, üretim, para, kalite kaygılarından ziyade 'önce insan' kaygısı duymaları gerekmektedir. Malların bile birer hizmet olarak algılandığı, hizmetin ve müşterinin ön plana çıktığı yeni bilgiye dayalı ekonomik çevrede insani değerleri korumak, en az teknoloji kadar insan kaynağına yatırım yapmak, iç ve dış müşteriyi en önemli hedef kitle koltuğına oturtmak ve müşteriyi en önemli bilgi kaynağı haline getirmek kuruluşlar açısından bir zorunluluk haline gelmiştir.

"İyi" bir müşterinin mektubuna kulak verelim...

"Ben iyi bir müşteriyim. Beni herkes tanır. Ben verilen hizmet ne olursa olsun asla şikayet etmeyen biriyim.

Lokantaya gidip oturduğumda sabırla garsonların beni farketmesini beklerim. Şikayet etmem, sadece beklerim. Getirilen faturanın ne kadar yüksek olduğu hiç önemli değıil. Bir kelime bile etmeden hemen hesabı öder ve hatta bazen üstüne bir de bahşış bırakırım. Bu benim tarzımdır.

Bir şey almak için büyük bir mağazaya girdiğimde, tezgahtara nazikçe yaklaşıyorum. Bir iki seçeneğı değıerlendirdikten sonra, bir karara varabilmek için biraz durup düşünürüm. Ancak tezgahtarın sabırsızlandığını, sinirlendiğini farkedersen hemen özür dilerim. Eh Tabii! Karşındakine duyarsız olmamak lazım.

Geçen gün benzin istasyonundaki hizmetliden arabamın ön camını silmesini istedim. Çok sinirlendi! O kadar sinirlendi ki camımı yağlı pis bir bezle sildi. Yine de şikayet etmedim. Ben kimsenin aleyhinde konuşup eleştiri yapmam ve toplum içinde de hadise çıkarmayı sevmem. Hiçbir zaman! Ben iyi bir müşteriyim! Fakat aynı zamanda ben bir daha asla geri dönmeyecek bir müşteriyim!"

Bir daha asla geri dönmeyecek müşterinin kısa mektubu, müşteriye hizmet konusundaki tüm kuruluşlara çok önemli bir mesaj vermektedir: İyi bir izlenim, iyi bir imaj için asla ikinci bir şansınız olmayacaktır! Günümüz artan rekabet ortamında kuruluşlar rakiplerinden farklılaşabilmek ve hedef kitleleri nezdinde bir adım öne çıkabilmek için geleneksel rekabet araçlarından uzaklaşmak zorunda kalmış ve de rekabeti fiyattan pazarlama iletişimine kaydırarak bunun iki önemli ögesi olan reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerine her zamankinden daha çok ağırlık vermeye başlamıştır. Bunun en önemli nedenlerinden biri de, müşterilerin ekonomik oyunu kullanırken sadece mal ya da hizmetin fiyatına, kalitesine, işlevine, ambalajına, diğerlerine oranla üstünlüklerine bakmaması, aynı zamanda bu mal ya da hizmetin arkasındaki kurumun imajına da bakmasıdır.

Kurumsal İmaja Giden Köprü: Kurumsal Kültür, Kurum İklimi ve Kurumsal Kimlik

Hepimizin son dönemlerde sıkça duymaya başladığı imaj, çalışanlar tarafından benimsenen ve herkesin içinde hareket ettiği ortak inanç sistemi olan kurum kültürüne kadar uzanmaktadır. Ortak inanç ve değerlerin hakim olduğu bir sistemde insanlar, organizasyon yapısı, karar alma süreçleri ve kontrol sistemleri birbiriyle etkileşerek davranış normlarını üretmektedir. Böyle bir ortamda faaliyetler anlamlandırılabilen, davranışlar yönlendirilebilen ve de organizasyonların uzun dönem başarılarına önemli ölçüde katkı sağlanabilmektedir. Çünkü kurum kültürü, önemli roller üstlenen ve amaçları gerçekleştiren insanların sadakatini sağlamakta ve onların mükafatlandırılmasına zemin hazırlamaktadır. Ortak inançlar haberleşmeyi ve karar vermeyi geliştirmektedir. Motivasyonu, işbirliğini ve bağlılığı artırarak organizasyonların etkinliğini yükseltmektedir. Bu bakımdan kültürel değer ve normları şekillendirmek, yönetimin en önemli ve öncelik vermesi gereken sorumluluklarından birisi olarak kabul edilir. Kurumun "çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi" (Pascale ve Athos, 1981: 10) olarak da tanımlanan kurum kültürüne bağlı olarak da kurum iklimi oluşmaktadır. Kurum iklimi, açık ya da katılımı teşvik edici, kapalı ya da tehdit edici biçimlerde olabilmekte ve örgüt içinde nasıl bir iklim türünün konumlandırılacağı yönetim tarzına, liderlik modellerine ve kurum içi iletişimin etkinliğine göre farklılaşmaktadır (Doğan, 1998: 223). "Kurum kültürünün örgüt içinde yarattığı genel hava, atmosfer" (Varol, 1993: 207) olarak tanımlanan kurum iklimi ise kurumsal kimlik çalışmalarını etkilemektedir. Kurum kimliği, bir kuruluşun kendini tanıtmaya, ifade etme yetkisi, kendini anlatma şeklidir. Bir diğer deyişle, "kuruluşun genel görünüm-

münün kamuoyunda duyarlı olan kesimlere pazarlanması, kuruluşun satışa yönelik reklamlarla tanıtılmayacağı boyutlarda tanıtılması ve kamuoyuna bilgi aktarılması" (Halkla İlişkiler Dünyası, Mart-Haziran 1991: 4) olarak tanımlanan kurumsal kimlik çalışmaları, kurumun iç ve dış hedef kitlelerine kendisini anlatmak için ürün, hizmet ve çevreye duyarlılıklarını kullanarak yaptığı toplam iletişim çabalarıdır. Kurumsal kimlik çalışmaları sadece simgeler, renkler, yazı karakterleri, logolar, amblemler, sloganlar gibi görsel detaylardan değil; aynı zamanda davranışsal detaylardan da oluşmaktadır. İşte kültürden kimliğine uzanan bu süreci kuruluşlar, büyük paralar harcayarak kurumsal reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile de desteklemektedir. Sonuçta tüm bu çalışmalar sonucunda kamuoyunun, mevcut ve potansiyel müşterilerin zihninde kuruluş hakkında yavaş yavaş bir fikir, bir imge oluşmaya başlamaktadır. Bir kuruluşun dışarıya yansıttığı görüntü olan kurum imajı, kurum kimliği etkilerinin, çalışanları, hedef grupları (müşteriler-ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır: Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji, kurumun rakipleriyle karşılaştırılabilirliği (Okay, 2000: 259). Sonuç itibarıyla, "imaj oluşturmanın temel hedeflerinden birisi, konuyu bilen insanların sayısını arttırmak ve pozitif bilgileri yayan görüş önderlerini kazanmaktır" (Peltekoğlu, 1998: 278).

İmaj yaklaşımında hizmetin algılanan kalitesi

Peki rakiplerden farklılaşmak, hedef kitlede pozitif düşünce ve tutumlar oluşturmak kaydıyla müşteri bağlılığı yaratmak için olumlu bir imaj yeterli mi? Şüphesiz çok önemli ama tek başına yeterli değil. Bir diğer önemli nokta ise, satış ve satış sonrası

hizmettir. Özellikle satış noktasında veya satış sonrası hizmette yapılan hatalar, müşterilerin kafasındaki imajı yıkmakla kalmamakta, müşterinin bir daha asla o kuruluşa dönmek üzere kaçmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla satış noktasındaki çalışanlar ve satış sonrası hizmet uzmanları aslında oluşan veya oluşturulmaya çalışılan kurumsal imajın esas taşıyıcılarıdır. Bu kişiler, müşterilerle doğrudan temasta bulunan, onların istek ve ihtiyaçlarını gideren, zihinlerde oluşmuş imajı satış ve satış sonrası hizmette de devam ettiren vitrindeki kişilerdir. İşte kurumsal imajının korunmasında ve devam ettirilmesinde müşteriye hizmetin önemini kavramış olan kuruluşlar, artık sadece ürünlerinin kalitesi ile değil, hizmetteki kaliteleri ile de rakiplerinden farklılaşmaya ve rekabetçi fark avantajı elde etmeye çalışmaktadır.

Müşteriye verilen hizmetin kalitesi, 1990' lardan itibaren rekabetçi ortamda kuruluşların başarısında önemli bir faktör olmaya başlamıştır. Hizmette toplam kalite yaklaşımı, kuruluşları işleri nasıl yaptıkları konusunda yeniden düşünmeye sevk etmiş ve en iyi hizmeti müşteriye nasıl sağlayabiliriz sorusunu gündeme getirmiştir. Bu yaklaşım müşterilerin isteklerini yönlendirmeye değil, onların gerçek ihtiyaçlarına saygı duyarak başarılı olma anlayışına dayanmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarına saygı duyularak yapılan hizmet, uzun dönemde müşteri bağlılığı sağlamaktadır. Çünkü müşteriye müşteri için en iyisini verebilen kuruluşlar, müşteri nezdinde farklılaşmakta ve sürekli tercih edilmektedir. Bu yüzden rekabet ortamında 'müşteriye kaliteli hizmet' anlayışına duyulan bağlılık, aslında kuruluşun devamlılığına duyulan bağlılıktır. Sadece 'geleceği bugün olarak' kabul eden kuruluşlar, müşterilerine daha çok avantaj

sağlayarak rekabet edebilecektir. Geleceğin stratejilerini bugünden kullanmak isteyen kuruluşlar, müşterilerinin rekabetlerini kendi rekabetleri için tek güvence saymakta, buna göre çalışmaktadır (Hanan, 1996: 16).

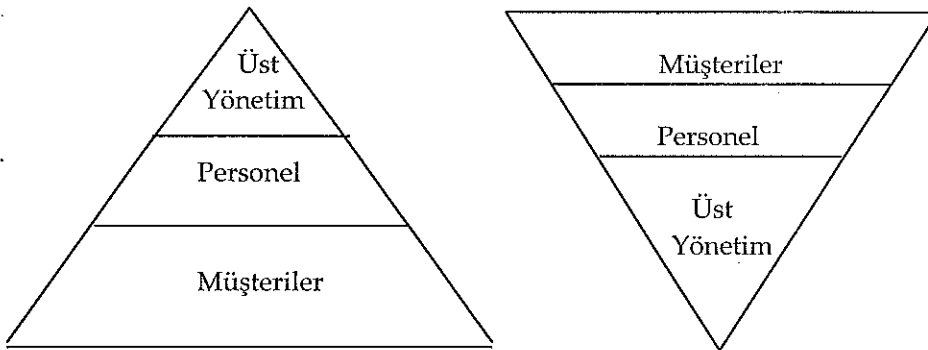
Sıklıkla yapılan bir hata da, kalite anlayışının hep malın kalitesiyle özdeşleştirilmiş olmasıdır. Oysa ki yapılan bir araştırma, kaliteli bir malın ortalama bir hizmet anlayışı ile satışının %50 olduğunu; orta kalite bir malın ise mükemmel bir hizmet anlayışı ile satışının %100 olduğunu ve bunun da uzun dönemde müşteri bağlılığı sağladığını göstermektedir. Aynı araştırmaya göre, yeni bir müşteri kazanmanın mevcut müşteriyi elde tutmaktan altı kat daha fazla maliyetli olduğunu görülmektedir (D'Egidio, 1990: 31). Bu yüzden satış öncesinde ve sonrasında mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate almak, onlarla ilgilenmek ve de satış sonrası sorunla gelen müşterileri şikayetçi kişiler olarak değil, sorunu olan bir müttefik olarak görmek gerekmektedir. Artık birçok kuruluş müşteri bağlılığının öncelikle onlarla kurulan iletişime dayandığını bilmektedir. Gerçekten de rekabetin ölçüsü fiyat veya yüksek teknolojiden müşteriyle kurulan diyaloga geçmeye başlamıştır. Mükemmelliğin, ürün veya hizmetin görünen yönleriyle değil, bunların da ötesinde stratejik önemi olan müşteriyle kurulan iletişimle başarıldığını görülmektedir.

Çağımızın kaliteli hizmet çağı olması, kuruluşlarda en alt kademededen en üst kademeye kadar değişimi beraberinde getirmektedir. Artık yöneticilerin analiz ile yaratıcılığı, teknoloji ile insanı bütünleştirme yeteneğine sahip olması ve daha esnek, vizyon sahibi, sabırlı ve duyarlı olması, sadece kriz veya değişim anındaki

tehlikeleri değil, aynı zamanda pazardaki fırsatları da görebilmesi gerekmektedir. Yukarıdan aşağıya stratejilerin yerini, düzenli yapılan pazar araştırmaları ve değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için hızlı hareket kabiliyeti almalıdır. Tüm bunları gerçekleştirmek ise yönetim anlayışında önemli bir değişikliği gerektirmektedir: Bu da en önemli öz kaynağının finansal sermaye değil, sosyal sermaye olarak da kabul edilen 'insan kaynağı' olduğu anlayıştır. Yani artık yöneticiler, çalışanlarının, müşteriyle yakın temasta bulunan satış ekibinin veya satış sonrası hizmetten sorumlu uzmanların müşterilere nasıl davranmasını istiyorsa, çalışanlarına da o şekilde davranmalıdır. Bu yüzden de günümüzde bilinen hiyerarşik yapı ters dönmüştür (Bkz. Şekil 1.)

Eskiden piramidin en üst tarafında üst yönetim, en altında da müşteriler vardı. Şimdi ise müşteriler, piramidin en üstünde ve hemen altın da müşteriyle teması olan personel bulunmaktadır. Üst yönetim ise piramidin en altındadır. Yani 'yönetim hizmetin hizmetindedir'.

Bu anlayışta olan, yani 'hizmetin hizmetindeyim' diyen yönetimler, iç pazardaki kişileri 'iç müşteriler' ve kurum dışındaki kişileri de 'dış müşteriler' olarak görmektedir. Artık kaliteyi garanti eden kuruluşların tüm birimleri bir diğer birimle iletişim kurarken 'en değerli müşterim' anlayışı ile hareket etmektedir. Yani toplam kalite felsefesi içinde herkes birbirinin müşterisi olarak görülmektedir. İç pazardaki hizmetin kalitesi, sadece 'sen-ben' anlayışındaki bir kültürün 'biz' anlayışına dönüştürülmesi ve de kazanmaya odaklanmış bir kültürün oluşturulmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu yüzden kuruluşlar, örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek için kurumsal değerlerini ve prensiplerini çalışanlarına aktararak etkili bir iş ortamı, bir aile atmosferi ve bir takım ruhu içinde 'biz' duygusu yaratmaya çalışmaktadır. 'Biz Kültürü'ndeki bir kurum artık üretimdekiler, satıştakiler, pazarlama ve araştırmadakiler, yönetimdekiler şeklinde düşünmemekte, hep 'biz bilinci' içinde bir takım olarak hareket etmektedir.



Şekil 1. Yönetim Odaklı Eski Yapı ve Müşteri Odaklı Yeni Yapı

'Biz' bilinci içinde verilen kaliteli hizmet ise, bir kurumu rakiplerinden ayıran en önemli faktördür. Kaliteli hizmet çağının bilincinde olan kuruluşlar, gelişmiş müşteriye hizmet programları ile rekabetçi fark avantajı yaratmaya çalışmaktadır. Artık verilen hizmetin kalitesi ürün kalitesinin önüne geçmiştir. Bu yüzden de satış ve satış sonrası hizmette bulunanların hem teknik açıdan hem de müşteriyle kişisel iletişim kurabilme becerileri açısından dikkatli olması, hata yapmamaları gerekmektedir. Müşteriyle kurulan iletişimde temel kural, hizmeti veren kişinin ne söylediği değil, nasıl söylediğidir. Bu çok önemlidir çünkü müşteride memnuniyetsizliğe sebep olabilecek hizmette veya kişisel iletişiminizdeki herhangi bir hata sadece o müşterinin kaybı değil, onun peşi sıra birincil ve ikinci referans gruplarının da kaybı anlamına gelmektedir.

"Unutulmamalıdır ki müşterinin algılanması en önemli şeydir. Hizmetin algılanan kalitesi, müşterinin beklediği hizmet ile bulduğu hizmet arasındaki kıyaslamaların bir sonucudur" (D'Egidio, 1990: 30). İşte kaliteli hizmet anlayışında, müşterinin beklediği hizmet ile bulduğu hizmet dengede olduğu zaman 'Müşteri Tatmini' (customer satisfaction) yaratılmaktadır ve bu da uzun dönemde müşterinin kuruma olan bağlılığını kuvvetlendirmektedir. Hatta bazı kuruluşlar, 'biz yapılması gereken satış sonrası hizmeti vererek müşterilere ekstra bir hizmet sağlamıyoruz, bu zaten müşterinin beklediği ve bizim de vermemiz gereken bir hizmet. Dolayısıyla müşteri tatminini her açıdan sağlamak bizi rakiplerden farklılaştırmıyor. Ben müşterimin beklemediği öyle ekstra hizmetler verebilmeliyim ki müşteri tatminliği müşteri şaşkınlığına ve müşteri coşkuluğuna dönüşsün' (customer

enthusiasm) anlayışı ile satış sonrası hizmetlerini çeşitlendirmeye başlamaktadır. Görünen o ki önümüzdeki yıllarda "müşteri memnuniyetini hazırlayan tüketici değer yargısını anlayıp sindirmeden, pazarda liderliği sürdürmeye olanak yoktur" (Hanan, 1996: 65).

Sonuç

Eskiye bağlı kalmış, değişimler doğrultusunda kendini yenileyemeyen ve müşterisine uzak düşmüş kuruluşların yarının rekabetinde ayakta kalması zor görünmektedir. Rekabette üstünlük elde edebilmek mal ve hizmetlerinin kalitesi kadar satış ve satış sonrası dönemde müşteriyle kurulan iletişime ve bunun kalitesine de bağlıdır. Bu da müşteri kadar satış ve satış sonrası hizmetten sorumlu kişileri de ön plana çıkarmaktadır. Sadece müşteriler kurumların servetine katkıda bulunabilir. Bu açıdan bakıldığında, satış ve satış sonrası hizmetten sorumlu kişiler ise yöneticilerin ikincil servet kaynağıdır. Bu iki grubun, yani müşterilerin ve satıcıların gelişmesi, kuruluşların büyümesine katkıda bulunacaktır.

Artık 'tüketici' çağı bitmiştir. Kurumların tüketicisi 'müşteri'dir. Örgütsel performans ve başarı, harcadığı paraya karşılık kuruluşlardan tam hizmet almak isteyen ve memnun edilmesi gereken müşterilere dayanmaktadır. Bu yüzden de kurum imajının taşıyıcısı olan vitrindeki satış ve satış sonrası uzmanlar, müşterileriyle kurdukları diyalogda olumlu bir tutum sergilemeli, etkili iletişim kurma becerisine sahip olmalı ve kişisel iletişimin yanı sıra teknik olarak da satış ve satış sonrası hizmette kaliteyi yakalamalıdır. Sonuç olarak satış ve satış sonrası hizmette müşterilerini hep bir adım önde tutan kuruluşların kazanımları

motivasyon, yönetsel gelişme, müşteri rekabetçi fark avantajı, artan karlar, iyi bir bağlılığı, kanıtlanmış kalite, önemli bir imaj ve en önemlisi de güvenli bir gelecektir.

Kaynakça

- D'Egidio, F. (1990). *The service era*. Cambridge: Productivity Press.
- Doğan, M. (1998). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Hanan, M. (1993). *Yarının rekabeti*. Ziya Kütevin&Eshar Kütevin (Çeviren), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Okay, A. (2000). *Kurum kimliği*. Ankara: MediaCat Yayınları.
- Pascale R.T., Athos, A.G.(1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon& Schuster.
- Balta Peltekoğlu, F. (1998). *Halkla ilişkiler nedir*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Varol, M. (1993). *Örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları No:2.
- (Mart- Haziran 1991). Kurumsal kimliğiniz: Kamuoyunun size verdiği not. *Halkla ilişkiler dünyası*. ORSA Organizasyon ve Halkla İlişkiler Ltd. Yayın.

