
GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNİN YAŞAM ANAHTARI: MÜŞTERİ ODAKLILIK

Yrd. Doç. Dr. C. Hakan KAĞNICIOĞLU
Anadolu Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu
chkagnic@anadolu.edu.tr

ÖZET

(Ünümüzün başarılı işletmeleri incelendiği zaman, başarılı olmalarında/d temel faktörün üretim gücünden daha çok müşteriye . verdikleri değer olduğu ortaya çıkmaktadır. Müşterisini memnun eden işletmeler, müşteri istek ve gereksinimlerini haydayan işletmelerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli faktörlerden birisi de müşteri odaklıdır. Çağdaş yönetim yöntemleri imlendiği zaman müşteri odaklılığın mutlaka içinde yer aldığı görülmektedir. Ancak bu yöntemlerin içinde müşteri odaklık çoğu zaman gereken Önemi kazanamamaktadır. Müşteri odaklı akak, bir işletmenin pazardaki müşterilerini odak alarak belirleyerek faaliyetlerine yon vermesi itmektir. Bir işletmenin müşteri odaklı olması I bhy olmayan bir dönüşümdür. Ancak, işletme üst yönetiminin desteği ile doğru planlanırsa ve uygulanırsa işletmeye rakipleri karşısında büyük mulajlar sağlayacaktır. İşletme üst yönetimi, çalışanlarına müşteri odaklılığın gerekliliğini ne kadar iyi anlayabilirse, müşteri odaklık dönüşümü k o oranda kolay olacaktır. Bir işletmede müşteri odaklılık sürecinin tamamlanması, o işletmeyi rakiplerinden üstün duruma getirecektir.

ABSTRACT

İfa today's successful firms examined, it is clear ki ihe basic factor of this success is giving value lothe customers rather than production power. The jms, meeting the needs and reguirements of their mloners, satisfy them. One of the most important factors of the customer satisfaction is being mtomer-focused. When contemporary magement methods are investigated it is seen lk customer focus is taking place. However, mtomer focus often cannot get the necessary

importance among these methods. Being customer focused means that the firm determines the customers as afocuspoint in directing its activities, Being customer focused is not an easy transformation for a firm. However, if it is planned and implemented correctly by the support of top management, it provides a great advantage to the firm against its competitors. The better the necessity of being customer focused is explained to the workers by the top management, the easier the transformation of customer focus will be achieved. The completion of customer focus process in a firm makes this firm predominant among its competitors.

GİRİŞ

Günümüzde gittikçe yaygınlaşan çağdaş kalite yönetim anlayışları bir yandan işletmelerin rekabet gücünü arttırırken, diğer yandan kişilerin oluşturduğu topluluğa katkı sağlamaktadır. Çağdaş kalite yönetim anlayışlarına işletmelerin yönelmesinin en büyük nedenlerinden birisi de küreselleşmeyle birlikte rekabetin yoğunlaşmasıdır. Toplam kalite yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, ISO 9000:2000 gibi kalite geliştirmeye yönelik çalışmaları doğru uygulayan İşletmeler rakiplerine göre hem kalite hem de maliyet açısından avantaj sağlayarak pazardaki paylarını arttırmaktadırlar. Bu uygulamaların temel amaçlarından birisi de müşteri memnuniyetidir. Yukarıda belirtilen uygulamalar incelendiği zaman odak noktasının müşteri olduğu görülmekte ve başarısız olan işletmeler de incelendiği zaman müşteri odaklılıktan uzaklaştıkları görülmektedir. Bu durumda, işletmelerin müşteri odaklık konusuna daha fazla ağırlık vererek doğru uygulamaları bir zorunluluk haline gelmektedir. Müşteri istek ve gereksinimlerinin ve hatta beklentilerinin ne olduğunun bilinmesi, müşteri memnuniyetinin elde edilmesinde izlenecek yol açısından çok önemlidir.

İşletmelerin temel amacının kar etmek olduğu ve bunun da ancak müşterileri memnun ederek yapılabileceği düşünüldüğü zaman müşteri istek ve gereksinimlerinin Önemi daha da artmaktadır. Müşteri beklentileri, sosyal ve ekonomik çevre koşullarındaki değişiklikler ve teknolojik yenilikler sonucunda müşteri istek ve gereksinimlerinde kendiliğinden oluşan değişikliklerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin müşteri odaklı strateji izlemesinin çok büyük katkıları olmaktadır. Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri odak olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır (Çetin, 1998:82).

MÜŞTERİ ODAKLILIK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşıyor. Klasik Yönetim Anlayışı'nda tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde işletmeler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir. Halbuki yeni anlayışta amaç; müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de Ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Kısacası Müşteri artık Kral dır, ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır. Müşteri isteklerinin tatminini temel İşletme felsefesi olarak gören kuruluşlar İçin müşteriye koşulsuz mutlu etmek kültürlerinin yapı taşını oluşturur ([http:// www.danismend.com /konular/kaliteyon](http://www.danismend.com/konular/kaliteyon)). Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmeler için de temel öğeler içinde üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi, takım çalışması ve sürekli geliştirme ve iyileştirmenin yanında müşteri odaklılık da bulunmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin bu temel öğesi, belki de etkili olarak uygulamasını en zor, ancak uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak alanıdır, çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir ve müşteriye ele geçirip tatmin eden işletme pazarda kalıcıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında iki tür müşteri kavramı vardır: İç müşteri kavramı, üretimin her safhasındaki bir önceki departmanı satıcı, bir sonrakini ise müşteri olarak algılamak olarak açıklanabilir. İşletme içinde çalışan her departman, bir başka departman için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Bu tip düşünce tarzıyla her eleman bir sonrakinin memnun etmeyi amaçlayacak

ve nihai müşteriye ulaşıldığında ürünün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır. Dış müşteri ise, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri kullanan veya tüketen kişidir. Dış müşteriler ile mutlaka kesintisiz, yakın bir ilişki içinde olunmalı ve iyi tanınmalıdır. İşletme içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşteri için çalışıldığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır(<http://www.geocities.com/akircali/kalite/ky/ky.html>).

İç ve dış müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tatminini artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılması amacıyla iyileştirme ve yenilik yapmayı ilke edinen ve şirketin başansında çalışanları anahtar faktör olarak gören Toplam Kalite Yönetiminin müşteri odaklılıkla ilgili bazı farklılıkları vardır. Toplam Kalite Yönetiminde herkesin katılımıyla düşük maliyetle müşteri isteklerinin aşılması karşılmasına yönelik sürekli iyileştirmeler içsel süreç iyileştirme konularına daha fazla odaklanırken, müşteri odaklı yaklaşımda ise öncelikle varolan iç kalite geliştirme çalışmaları üzerine dışa odaklanılmaktadır. Dış müşteri kavramı daha yoğun olarak kullanılmakta ve ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olanın dış müşteri olduğu çok iyi bilinmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin temel amaçlananda birisi de yukarıdaki temel öğelere uygun işletme kültürünün gelişmesidir. Ancak, bu amaç; uygulanması oldukça zor fakat uzun vadede işletmeye büyük yararlar sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi uygulaması yaptığını söyleyen bir çok işletme incelendiği zaman, müşterilerin istek ve beklentilerinin tatminine yönelik Örgütlü bir sürecin olmadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise uygulamalarda herkesin katılımıyla birlikte sürekli gelişmenin ön plana çıkarılması ve müşteri odaklılığın göz ardı edilmesidir. Bu nedenle, yapılan çalışmaların başarısını değerlendirecek olanların müşteriler olduğu unutulmamalı ve çalışmaların odak noktası her zaman müşteriler olmalıdır.

MÜŞTERİ OD AKLILIK İNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Geçmişte, işletmelerin en önemli amaç birisi de sundukları ürün ya da hizmetleri sat alacak müşteri bulmalarıydı. Ancak, günümüz işletmeleri için bu amaç yeterli değildir. Müşteriyi sadece bulmak değil aynı zamanda elde tutabilmek de bunun önemli bir parçası olmaktadır. Müşteriyi elde tutmak, başka bir deyişle sadakat ve bağlılık

sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti önemli olmaktadır. Teknolojinin gelişmesine ve rekabetin artmasına bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati zorlaşmaktadır. Müşteriler geçmişe göre daha bilgili ve bilinçli olmakta ve tam olarak ne istediklerini bilerek seçim yapmaktadırlar. Ayrıca, yeni müşteri bulma maliyetinin, elde bulunamı korumaktan fazla olması, işletmeler açısından Müşteri İlişkileri Yönetimini(MİY) gerekli kılmaktadır. MİY bir kavram ya da proje değildir. MİY, bir işletmenin varolan ve potansiyel müşterilerinin istek ve gereksinimlerini anlamayı, önceden tahmin etmeyi ve yönetmeyi amaçlayan bir işletme stratejisidir(Brown, 2000: ix). Başka bir deyişle, MİY'ne, müşterinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alarak müşteriye bireysel karşılık veren bir çeşit pazarlama uygulaması denebilir. Burada, işletmenin tümüne müşteri kavramı yerleştirilirken aynı zamanda, işletmeye müşteri odaklı olma kültürü kazandırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, MİY ile uzun dönemli müşteri ilişkileri kurularak, işletme açısından karlılık amaç edinilir. MİY kavramı pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü görevi görür. Bilgi teknolojisi ile işletmenin müşteri ilişkilerindeki performansı arasında belirgin bir ilişki bulunmaktadır. İşletmeler kişisel bilgisayarlardan ve bilgi işlem sistemlerinden yararlanarak müşteri ilişkileri bilgi sistemi kurmalıdır. Müşteri ilişkileri bilgi sistemi, etkin müşteri ilişkileri için alınacak kararlar için gerekli bilgileri düzenli ve sürekli olarak toplamak, muhafaza etmek ve değerlendirmek için geliştirilmiş çeşitli yöntemler dizisidir(Taşkm, 0:116).

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile yapılmak istenilen pazardaki rakiplerinden farklılaşarak müşterilerin istek ve gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamaya çalışılırken işletme içi tüm işleri bu doğrultuda organize etmektir. Genel olarak, MİY amaçlarını, müşteri ilişkilerini karlı duruma getirmek, farklılaşma sağlama, maliyeti en aza indirmek, İşletmenin verimini arttırmak, çalışmalarda işletme içi tüm bölümlerin bütünlüğünü sağlamak ve en önemli olarak da müşteriye tatmin etmek olarak sayabiliriz.

Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin uzmanlar tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmakta ve amaçlar sıralanmaktadır. Yukarıda belirtilen tanımlama ve amaçlara bakıldığı zaman en fazla dikkat çeken kavram müşteridir. Müşteri, işletme içi ve dışı tüm faaliyetlerin odak noktası yapılmaya çalışılmaktadır. Başka bir deyişle, işletmeler müşteri odaklı olmaya zorlanmaktadırlar. Bunun en büyük nedeni pazarların büyümesi ve rekabetin çok acımasız bir hal almasıdır. Bu dönüşümü sağlamayan işletmeler pazardan çekilmek

zorundadır. MİY ile de işletmelere verilmeye çalışılan müşterilerin memnun edilmesine yönelik yol göstermektir.

ISO9000:2000 STANDARTLARINDA MÜŞTERİ ODAKLILIK

ISO, merkezi Cenevre'de olan International Standards Organizations'ın kısaltılmış adı olup amacı standartlaşmayı bütün dünyada ve her alanda yayarak uluslar arası ürün ve hizmet ticaretinde kolaylıklar sağlamaktır. ISO kuruluşu 1987 yılına kadar sadece ürün standarda yayınlarken, bu yıldan başlayarak sistem standardı hazırlayarak yayınlamaya başlamış ve ISO 9000 Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Standartları gerçekleştirilmiştir(Çetin, 1998:243). 1994 yılında bazı değişikliklere uğrayan ISO 9000, 2000 yılında radikal değişikliklere uğrayarak ISO 9000:2000 adını almışlar. Şubat 1999'da ISO tarafından, bu değişiklikler içinde 1994 yılında yayınlanan ISO 9002 ve ISO 9003 serileri çekilerek, ISO 9001:2000 ve ISO 9004:2000 şeklinde iki kategoriye ayrılmıştır. ISO 9000:2000 revizyonu sürekli iyileştirmeyi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasını hedefleyen, toplam kalite yönetimini ön plana çıkaran bir yapıdadır.

İki standart kalite için farklı modeller sunmaktadır. ISO 9000:1994 müşterilere sunulan hizmet ya da ürünlerin etkin ve sürekli üretiminde işletmelerin kullanacağı 20 anahtar eleman tanımlanmaktadır. Eski standart hizmet işletmelerine uygulanabilse bile temelde imalat işletmeleri için tasarlanmıştır. ISO 9000:2000 ise 20 anahtar eleman yerine 4 ana bölüm olarak tüm işletmeleri kapsamaktadır. Bunlar sırasıyla, yönetimin sorumluluğu, kaynak planlama, ürün yaratılması ve ölçme, analiz ve geliştirmedir(Pearch, 2000: 57). Bu 4 bölümde müşteri ile ilgili bölümler incelendiği zaman, yönetimin sorumluluğu bölümünde müşteri odaklılıktan söz edilmekte ve üst yönetimin müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin saptanması, bunların şartlara dönüştürülmesi ve müşteri şartlarının karşılanmasını sağlamaktan da sorumlu olduğundan söz edilmektedir. Ürün gerçekleştirme bölümünde ise, müşteriyle ilgili süreçlerde müşteri isteklerinin tanımlanması, müşteri isteklerinin gözden geçirilmesi ve müşteri ile iletişimden söz edilmektedir. Burada, bulunabilirlik, dağıtım, destek dahil ürün şartları tanımlanmamış ancak amaca ya da kullanıma uygunluk için gerekli şartlar, ürünle ilgili yasal şartlar belirlenmekte, ürün bilgileri, araştırmaların, sözleşme, teklif ve değişikliklerin ele alımı, müşteri şikayetleri dahil

geri bildirim ile ilgili düzenlemeler tanımlanmakta ve uygulanmaktadır. Son bölüm olan ölçme, analiz ve iyileştirmede ise müşteri tatminine bağlı olarak müşteri tatmini ya da tatminsizliğini gösteren bilgi, kalite yönetim sistemi performans ölçülerinden biri olarak izlenmesinde ve bu bilginin elde edilmesi ve kullanılması için yöntemler tanımlanmasında yardımcı olunmaktadır (<http://www.dams-mend.com/konular/kaliteyon>).

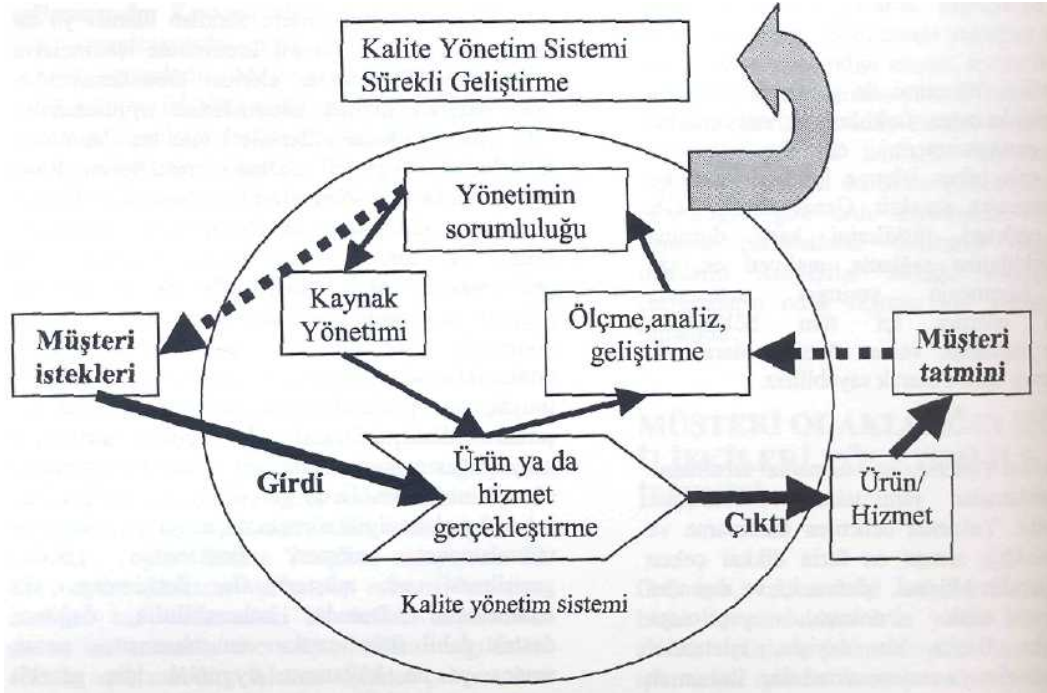
ISO 9000:2000 standartları işletmeler açısından müşteriye verilmesi gereken önemi göstermektedir. Şekil 1'de ISO 9000:2000 standartlarında müşterinin etkisi gösterilmektedir. Yeni standartlarda müşteri istekleri girdiyi oluştururken müşteri memnuniyeti çıktıyı oluşturmaktadır. İşletmeler her bir müşterinin istek ve gereksinimlerini belirlemek ve izlemek için yeni yöntemlere gereksinim duymaktadır. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve analizi mutlaka gerekli olacaktır. Yeni standartların dört ana bölümü olan yönetimin sorumluluğu, kaynak planlama, ürün yaratılması ve ölçme, analiz ve geliştirme Deming çevrimine benzer şekilde işlevini yerine getirmektedir. Deming çevriminin dört evrimi bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla planla,

uygula, kontrol et ve düzeltir. Başka bir deyişle, yeni standartların dört ana bölümünde sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmaları devam edecektir. Buna bağlı olarak, İşletmenin sadece müşteri tatminini ölçmesi yeterli olmamaktadır. Müşteri tatminini sürekli olarak geliştirmek için işletme içi faaliyetlerin sürekli olarak geliştirilmesi gereklidir. Sürekli gelişme ISO 9000:2000'nin içinde temel bir kavramdır ve modelin yapısında bulunmaktadır. Daha önceki standartlarda da sürekli gelişme bulunmasına rağmen, yeni standartlarda kesin olarak tanımlanmış ve yer almaktadır (Pearch, 2000: 57).

ISO 9000:2000 Kalite Güvence Sistemi Standartları incelendiği zaman eski standartlara göre en önemli değişikliklerden birisinin müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmasında olduğu görülmektedir. Standartlarda yapılan bu değişikliğin en büyük nedenlerinden birisi eski standartlara bağlı olarak yapılan süreç geliştirmelerde müşterinin yok sayılması ve sonucunda işletmenin pazarda başarısız olması yatmaktadır. İşletmeler her türlü geliştirme çalışmalarında sadece süreç üzerinde yoğunlaşırken müşteriyi unutmaktadır. Halbuki, önemli odak noktaları müşteri memnuniyeti ya da

Şekil 1. ISO 9000:2000 Standartlarında Müşterinin Rolü

KAYNAK: PEARCH, C. (2000): "ISO 9000:2000 The New International Standart for Quality", Power Engineering, Cilt 104, Sayı 8, ss.56-58.



başka bir deyişle müşteri istek ve gereksinimleri olmalı ve tüm geliştirme çabalarında bu kavram göz önüne alınmalıdır. ISO 9000:2000 Standartlarında Özellikle müşteri memnuniyeti ön plana çıkarılarak işletmelere yol gösterilmeye çalışılmaktadır.

MÜŞTERİ ODAKLI KÜLTÜR YARATMAK

Etkin müşteri ilişkileri işletme kültürünün aynasıdır. Etkin müşteri ilişkileri sadece çalışanların bilgi ve becerilerine dayanmaz aynı zamanda çalışılan işletmenin kültürüne dayanır. İşletme kültürünün yansıması, yönetim stratejisi, işletme politikaları, kalite ve davranışların, açık işletme talimatlarına ve pazarlama yaklaşımlarına dönüştürülmesi şeklinde olabilir. Müşteri ilişkileri işletmelerde en üst kademedan en alt kademeye kadar herkesin sorumluluğunda olmalıdır. Müşterilerle ilgilenen herkese müşteri sorunlarını çözme yetkisi verilmelidir.

İşletme kültürü, tepe ve üst kademe yöneticilerin müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda liderlik yapmasını, müşteri odaklı işletme talimatlarını, işletmenin kalite standartlarının bulunmasını, istikrarlı pazarlama iletişimini, organizasyon yapısının, sistemlerin, müşterilere yönelik olarak kurulmasını, orta ve ilk kademe

yöneticilerin tam desteğini, bütün çalışanların kişisel olarak yaptıkları işlerde bilgili, becerikli olmalarını ve öğrendiklerini uygulamaya dönüştürmelerini gerektirir. Şekil 2 müşteri odaklı bir işletmenin önemli unsurlarını göstermektedir(Taşkın, 2000: 33).

Günümüzde, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için müşteri odaklı olmaları bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, gerçekten müşteri odaklı olduklarını amaçları ve faaliyetleri ile göstermek durumundadır. Bunun anlamı şudur(Zairi, 2000):

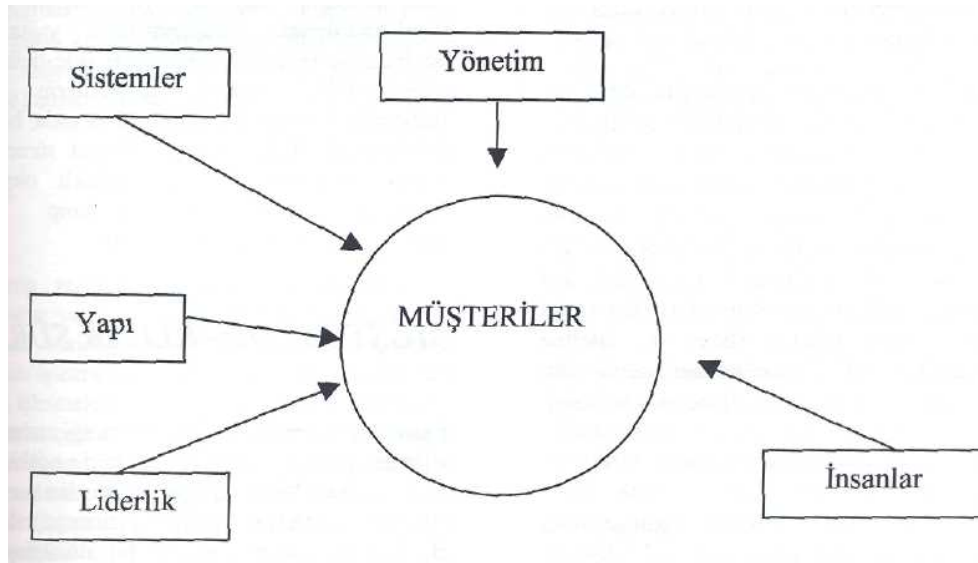
Müşteri odaklık sadece kağıt üzerine yazılan bir açıklama değildir.

Müşteri odaklık sözünü eyleme dönüştürürken işletme için uygunluğu ve işin ciddiyet derecesi incelenmeli ve üst düzey yönetim müşteri odaklık kültürünü teşvik etmelidir.

Müşteri odaklık bir niyettir. İşletmenin şu anki durumunu değiştirmek istediğinin ve dünya piyasalarında başarılı işletmelerin kullandığı yeni kavranılan ve yönetim disiplinlerini benimseyeceğinin bir işaretidir. Müşteri odaklık aynı zamanda, bir defada doğru işi zamanında yaparak yeni sistemler, yöntemler ve yollar yaratmak ve müşterilere hizmet konusunda en iyinin yapılmaya çalışılmasıdır.

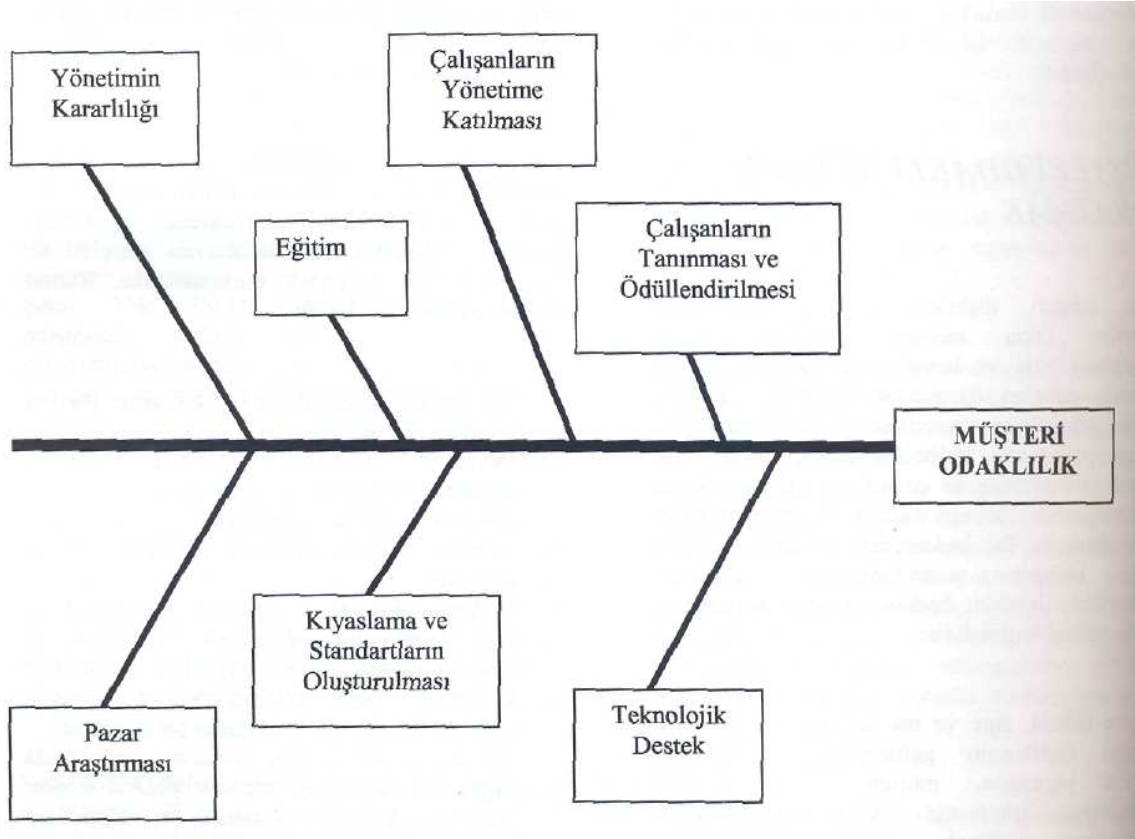
Şekil 2. Müşteri Odaklı İşletme

KAYNAK: TAŞKIN, Erdoğan (2000): Müşteri İlişkileri Eğitimi, Genişletilmiş İkinci Baskı, İstanbul, Papatya Yayıncılık



Şekil 3. Müşteri Odaklılık Süreci

KAYNAK: COSTIN, Harry (1999): Strategies for Quality Improvement, Second ed., USA, The Dryden Press.



Müşteri odaklılık devrimsel bir süreç olmaktan daha çok evrimsel bir süreçtir. İtina isteyen bir iştir ve sabır ve azim gerektirir. Sonuç olarak, müşteri odaklılık en iyi performansı ve en büyük başarıyı elde etmeyi gösteren bir kavram olmaktan daha çok, onu gerçekten benimsemeyi gösterir.

Ara sıra sorulan en temel sorulardan birisi de müşterinin kim ya da ne olduğudur? Müşteriler, yapılanların hedef noktasıdır ve onlar kendilerini bize göre değil, biz kendimizi onlara göre organize etmek durumundayız. Müşteri sorunun kaynağı değildir. İş güvenliğini ve geleceğini tehlikeye atma olasılığı nedeni ile müşteriden kurtulmak söz konusu değildir. Müşteri, gereksinimleri olan ve bu gereksinimleri hem müşteri hem de işletme açısından karlı bir şekilde karşılanması önemli olan herhangi birisi olarak tamamlanmaktadır(Zairi, 2000)

Günümüzde, bir çok işletme çalışanlarına müşterinin önemini anlatmada çok yol almıştır. Müşteri memnuniyetinin iş hayatında ayakta kalabilmek için gerekli olduğu ve bir müşteri

kaybının bile işletme için önemli olduğu vurgulanmaktadır

İşletmeler, müşterilerini çok iyi tanımlamalı ve politikalarını buna göre yönlendirmelidir. İşletmeler, ürünlerine para verip satın alacak olanların müşterileri olduğunu hiçbir zaman unutmamalıdır. Bu nedenle, müşteri İstek ve gereksinimlerinin belirlenmesinde yoğunlaşılmalı ve hatta gelecekteki beklentileri bile belirlenmeye çalışılmalıdır. Ayrıca, müşterilerin öncelikli beklentileri tespit edilerek, ne oranda başarıldığı ölçülmelidir. Ürün ve/veya hizmet süreci detaylı olarak incelenerek müşteri odaklı olmak için yapılması gerekenler belirlenip faaliyete geçilmelidir(Lawton, 1993: xviii).

MÜŞTERİ ODAKLILIK SÜRECİ

Faaliyette olan işletmeler incelendiği zaman çok az işletme gerçek anlamda müşteri odaklıdır. Bu nedenle, genellikle yapılmaya çalışılan var olan bir işletmeyi müşteri odaklı hale getirmeye çalışmaktır. Bu hiç de kolay olmayan bir dönüşümdür. Bu dönüşüm çok büyük kararlılık ve çaba gerektiren örgütsel bir değişikliktir. Ayrıca, çalışanlar yıllardır

yapmaya alıştıkları işlerinin değiştirilmesine büyük direnç göstereceklerdir. Bu dönüşüm bir gecede değil uzun dönemde çok iyi planlanarak gerçekleştirilebilir.

Müşteri odaklı olma sürecinin basamaklarını gösteren Şekil 3 yukarıdaki gibidir(Costin 1999: 463). Bu süreç, müşteri odaklı yönetimi başarmak için yönetimin kararlılığı ile başlar.

Çalışanların eğitimi ve müşterinin bulunduğu pazar hakkında geniş araştırma gerektirir. Daha sonra, kıyaslama ve standartların kurulmasıyla birlikte çalışanların yönetime katılması ile devam eder. Gerekli ise teknolojik destek sağlanır. Son olarak, çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi ile tamamlanır.

Yönetimin Kararlılığı

Müşteri odaklı olmak hem zor, hem de her zaman düzenli ve planlı değildir, çünkü insanların umutlarını, korkularını ve isteklerini işletme formülüne dönüştürmek kolay bir iş değildir. Ayrıca, daha da önemlisi, insan davranışlarına yönelik işletme ve mühendislik konularında öğretilenler müşteri odaklılık ile tam anlamıyla ilişkilidir. Bu tip güçlükleri aşmak için özellikle üst yönetimin tam ve sürekli desteği çok önemlidir. Yönetim bu konudaki kararlılığını sadece dile getirmekle kalmamalı, aynı zamanda uygulamaya da geçerek çalışanlarına yol göstermeli ve örnek olmalıdır. En üst yönetimden en alt yönetimine kadar tüm yöneticiler müşterilerle ilgili tüm bilgilerin var olduğundan ve karar vermede kullanıldığından emin olmalıdır. Yöneticiler bu konuda kesin kararlı olduklarını diğer çalışanlarla birlikte müşteri ziyaretlerine ve müşterilerle anketlere katılarak göstermelidir.

Eğitim

Kişi, grup ve/veya işletmelerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinliklere eğitim adı verilir(Çetin, 1998: 233). Çalışanların eğitiminin işletmelere belirli bir maliyeti olmasına rağmen, işletmelerin başarısı için mutlak gereklidir. Bu nedenle, çalışanların eğitimi ne kadar iyi olursa, ürün ve/veya hizmetin müşteri istek ve gereksinimlerini karşılama oranı o kadar yüksek olacaktır. Çalışanlara verilen eğitimde sadece işin hızlı yapılması değil bunun yanında işin istenilen standartlara uygun yapılması da öğretilmelidir(Efil, 1998:160). Ayrıca, müşteri istek ve

gereksinimlerinin belirlenmesinde önemli bir paya sahip olan pazar araştırma teknikleri konusunda işletme çalışanları eğitilmelidir. Müşteri ile doğrudan ilişkili olarak çalışanların müşteri ile ilgili topladıkları veriler çok önemlidir, çünkü bu veriler işletmenin, müşterilerin İstek ve gereksinimlerini doğru ve açık olarak anlamasına yardımcı olmaktadır. Ancak, bu verilerin toplanmasında çalışanlar yeterince eğitilmezse, kazanç olarak gözüken veriler işletme açısından büyük hatalara ve kayıplara neden olabilir.

Pazar Araştırması

Pazar araştırması, müşteri odaklı bir işletme olma sürecinin erken aşamalarında başlaması gereken bir basamaktır. Müşteriler kesin olarak tanımlanmadığı sürece müşterilerin istek ve gereksinimlerinin karşılanmasının söz konusu olamayacağı açıktır(Costin, 1999: 464). İşletme kararlarının alınmasında karar vericilerin müşterilerin istek ve gereksinimlerinin ne olacağı konusunda düşünceleri değil müşterilerin gerçek istek ve gereksinimleri önemlidir ve bu nedenle müşteriler hakkında sürekli bir bilgi akışı sağlanarak, bilgiler güncellenmelidir. Böylece, kararların alınmasında odak noktası müşterilerin kendisi olacaktır.

İşletmelerin müşteri istek ve gereksinimlerine göre kendi işletme içi politikalarını belirlemesi, pazarda rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarına olanak tanır. Ancak, günümüzün hızla değişen ve gelişen koşullarında teknolojideki yeni gelişmeler ve buluşlar gelecekteki müşteri istek ve gereksinimlerinin tahmini konusunu oldukça zorlaştırmaktadır. Pazarda uygulanacak tekniklerin işletme içinde belirlenmesi sürecine müşteri ile doğrudan ilişkisi olan personeline dahil edilmesi sonuçların daha başarılı olmasına neden olacaktır.

Pazar araştırmasının en önemli amacı olan müşterilerin istek ve gereksinimlerinin belirlenmesinde en fazla kullanılan yöntemlerden birisi de anketlerdir.

İlk olarak hedef pazarın belirlenmesi gerektiği için anketin kimlere uygulanacağı önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu karmaşık bir konudur ve pazar oluşturma konusunda bilgisi ve deneyimi olan kişiler görev almalıdır(Day, 1998: 29). Araştırmanın amacı yeni ya da mevcut bir ürünün yenilenmiş modeli ile ilgili ise anketler mevcut müşterileri kapsayacaktır. Ancak, pazarlarını genişletmek isteyen işletmeler potansiyel

müşterilerle de görüşerek, onların istek ve gereksinimlerini de belirleyebilirler. Anket yapılacak müşteriler ve yukarıda belirtilen diğer koşullar belirlendikten sonra müşterilerin düşüncelerini dile getirmesini sağlayarak gerekli bilgiler elde edilmelidir. Müşterilerin düşüncelerini dile getirmesini sağlarken çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlardan bazıları yüzyüze görüşmeler, telefonla görüşmeler, mektupla anket yapılması, kullanıcıların gözlenmesi ya da ürünle ilgili söylentilerdir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın müşteri hakkında doğru bilgiyi elde edebilmek için müşterinin söylediklerinin ya da söylemek istediklerinin çok iyi analiz edilmesi gereklidir. Müşterilerin sorulan sorulara verdikleri cevaplar her zaman istek ve gereksinimlerini ortaya çıkarmaz. Görüşme sırasında müşteriler temel konulardan uzaklaşarak önemsiz ayrıntılar üzerinde yoğunlaşabilirler ve temel kalite konularından söz etmeyebilirler. Bu nedenle, müşterilerle yapılan görüşmelerde ürün ya da hizmete ait ürünün fonksiyonu, görünüşü, dayanıklılığı gibi temel kalite konuları ile ilgili sorular sorularak müşteriler yönlendirilmelidir. Ayrıca, müşterilerin ürün ve/veya hizmetle ilgili görüşleri dinlenirken, müşterilerin üründen istedikleri özellikleri ön plana çıkaran yaratıcı fikirler dikkatle araştırılmalıdır. Bu yaratıcı fikirler, bir ürünün heyecan seviyesini ve ilgi derecesini arttırarak müşterileri çekerler. Böylece, ürünle ilgili müşterilerin ilgisini çeken özelliği geliştirmeyi başaran bir işletme rakiplerini geçebilir ve sonunda bu özellik beklenen özellikler kategorisine geçer.

Müşterilerin görüşleri ile ilgili temel istekleri belirleme düşüncesi, görüşme sürecinin başansı açısından hayati önem taşır (Day, 1998: 38). Müşteriler gereksinimlerini, çözümlerini ve sorunlarını karıştırma eğiliminde olduğundan temel istekleri çok iyi belirlenmelidir. Müşterilerin ürün ya da hizmet konusunda görüş ve düşünceleri belirlendikten sonra müşterilerin ürünün özelliklerine verdikleri Önem göre sıralama yapılmalıdır. Ürünün özellikleri ile ilgili önem seviyesinin belirlenmesinde kullanılan müşteri görüşlerinin farklılık göstermesi çok karşılaşılan bir durumdur. Bu durumda, genel olarak bu değerlerin ortalaması alınarak önem seviyelerinin belirlenmesi en fazla kullanılan yöntemdir.

Pazar araştırmalarında bir diğer önemli konu, varsa rakip işletmelerin benzer ürünün pazardaki durumu ve müşterilerin bu ürün konusundaki görüşleridir. Rakip ürünlerin müşteri istek ve gereksinimlerini karşılama oranı, müşterilerin bu üründen hoşnut olup olmadığı, ürünün en fazla beğenilen ya da beğenilmeyen özellikleri ve benzeri konular önemli noktalar.

Kıyaslama ve Standartların Oluşturulması

Kıyaslama, toplam kalite yönetimi uygulamasında da kabul gören ortak bir faaliyettir. Kıyaslama ile yapılan işletmenin alanındaki en iyi uygulamaların ortaya konularak işletmenin kendi performansını en iyi işletmenininki ile karşılaştırması ve bu işletme ile ortak olarak kendi işletmesinin performansını geliştirebilmek için neler yapılabileceğinin ortaya konulmasıdır. Daha basit olarak ifade edilecek olursa, daha üstün performansa ulaştıracak olan en iyi uygulamaların incelenmesidir. Sonuç olarak fonksiyonlar en başarılı örnekleri araştırmaya ve bunları kendi operasyonlarına uygulamaya zorlanırlar. Böylece, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayan ve müşteri avantajı olan karlı varlıkların akıllıca kullanıldığı bir işletme ortaya çıkar. İşletmenin, alanındaki en iyi işletme ile karşılaştırılması performansını geliştirmesi açısından hem önemli hem de zorlayıcı bir güçtür. Kıyaslama yapılacak işletme kıyaslama ortağı olarak amin-. Bazı durumlarda, kıyaslama ortağı sektör içinden olabileceği gibi farklı bir sektörden de seçilebilir. Bu durumda benzer süreci daha etkin uyguladığı bilinen bir fonksiyon, bölüm ya da kısım ortak olarak kıyaslanabilir (Şimşek, 2001: 327).

Genel olarak kıyaslama, pazarda rekabet gücünü ve müşteri memnuniyetini arttırmak, yeni fikirler elde etmek, hedef belirlemek, İşletme performansını arttırmak ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araçtır. Ayrıca, kıyaslama yapılan işletmenin müşterileri ile ilişkisi de (satış sonrası hizmet, müşteri şikayetlerinin çözümlenmesi, müşterilerin ürün ya da hizmet konusundaki fikirleri v.b.) üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Kıyaslama yapılmasındaki önemli nedenlerden birisinin de müşteri memnuniyeti olduğu unutulmamalıdır. Müşteri istek ve gereksinimleri kıyaslama yapılmadığı zaman ancak geçmişe bakılarak, öncekiler ve araştırmalar sonucu elde edilen tahminlere dayanarak yapılır. Kıyaslama uygulandığı zaman pazarın durumu ortaya çıkarak daha doğru ve önyargısız değerlendirmeler yapılabilir. Ayrıca, kıyaslama ile öğrenilen çok iyi bir uygulama İşletmenin hangi konularda geri kaldığı ve hangi konularda radikal değişiklikler yapması gerektiği konusunda yardımcı olacaktır. Böylece, işletmeler kendi araştırma ve çalışmaları ile fark edemedikleri eksikliklerini gidererek müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamada büyük aşamalar kaydedebilir. Bir işletme ürün ve/veya hizmetin özellikleri ile ilgili standartları belirlerken müşteri istek ve gereksinimlerini taban olarak ele almalı ve bu standartların amacı müşteri istek ve

gereksinimlerini kesinlikle karşılamaya yönelik olmalıdır. Standartlar iki durumda ortaya çıkmaktadır. Birincisi, işletmenin kendisini kıyaslayabileceği iyi uygulamaların bu alanda bulunmaması ya da diğer işletmelerin bu bilgileri paylaşmaya yanaşmamasıdır. Diğeri ise, byaslanacak bilgilerin teknik bilgilerden daha çok müşterilerin istek ve gereksinimleri ile ilişkili olmasıdır. Bu durumda, müşteri istek ve gereksinimleri belirlenerek ölçülebilir duruma getirildiği zaman standartların kurulmasında bu beklentiler ölçüt olarak kullanılabilir. Standartların belirlenmesinde de işletmenin vermesi gereken önemli bir karar vardır. Müşterilere göre belirlenen bu standartlar basit olarak sadece müşteri istek ve gereksinimlerini mî karşılamalıdır, yoksa bu standartlar bunların üstüne çıkarak müşteri beklentilerini de üst düzeye mi çıkarmalıdır(Costin, 1999: 465). İşletme tarafından verilmesi gereken bu karar, işletmenin amaçlarına, teknik olanaklarına, pazardaki konumuna, rakiplerine, müşteriye, pazarda İzlemek istediği stratejiye ve benzeri etkenlere göre değişiklik gösterir.

Katılımcı Yönetim

Kalite çemberleri 1960'lı yıllarda Japonya'da uygulanmaya başladıktan sonra işletmelere çok büyük katkılar sağladığı ortaya çıkmış ve bunun sonucunda 1980'li yılların başlarında Amerika'da yeniden kullanılmaya başlanmıştır. 1980'li yılların ortasından günümüze kadar yaygınlaşarak gelerek binlerce işletme tarafından başarı İle uygulanmıştır(Schmidt, Flinnigan, 1992: 18). Kalite çemberlerinin temelinde, çalışanların başlarındaki yönetici ile birlikte belirli dönemlerde toplanarak sorunları çözmeye yönelik çalışması ve yöneticiler kadar çalışanların da bu çözümde katkıların sağlanması ve söz sahibi olarak yer almalarıdır. Böylece, çalışanların kendilerini ilgilendiren sorunlar hakkında fikir sahibi olmaları ve görüşlerini sunmaları sağlanmaktadır. Ayrıca, hiç kimse bir işi yapan kadar iyi bilemeyeceği için kalite çemberlerinde oluşturulan çözüm yolları da son derece başarılı sonuçlar vermektedir. Tabi ki, kalite çemberlerinin çalışmasında serbest bir ortam yaratan yöneticilere de büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticilerin diğeri çalışanları teşviki ve güdülemesi önemli bir rol oynamaktadır. Kalite çemberlerinin uygulanması İle katılımcı yönetimin ilk adımları atılmış olmakta ve çalışanlara söz hakkı verilerek onların görüşlerinin de önemli olduğu ortaya konulmaktadır.

Tüm işletmelerdeki çalışanlar basit birer işgören olmak yerine çalıştıkları işletmenin yönetimine katılmak isterler. İşleri ile ilgili her türlü kararın görüşülmesinde ve sonuçlandırılmasında aktif

olarak yer alıp, en azından görüşlerinin sorulmasını çalışanların güdülenmesi açısından da olumlu bir adımdır. Başka bir deyişle, kültür ve bilgi düzeyi her geçen gün artan çalışanlar sadece başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istemiyorlar. Bu durumda, yönetime katılım; karar verme ve uygulama yetkisini belirli Ölçüde uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemidir, şeklinde tanımlanabilir. Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır(Kovancı, 2001: 253). Bunlar:

Alt yönetim kademelerinin ya da çalışanlarının işletme politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması,
Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benliklerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
Yönetici ile yönetilenler arasında iyi bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek işletmenin daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, başka bir deyişle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Çalışanların katılımının sağlanmasının ilk koşulu onlara yetki devredilmesidir. Çalışanlara yetki devredilmesi, çalışanın yaptığı işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi anlamına gelmektedir. Müşteri odaklı olmanın gereği olarak tüm çalışanlara müşteri memnuniyeti sağlama sorumluluğu verilmektedir. Bu nedenle, çalışanlara en az yüklendiği sorumluluk kadar yetki verilmelidir ki, bu sorumluluğun gereğini yerine getirebilmesi mümkün olsun. Yetki devredilecek çalışanların başanlı olabilmeleri için işletmenin amacı, pazar durumu, rakip işletmeler hakkında ilgili bilgiler, müşteri profili, üretim ya da hizmet performansı ve olanakları, işletmenin zayıf ve güçlü yönleri, sorun çözme yöntemleri gibi konularda bilgilendirilmeleri gerekmektedir(Çetin, 1998: 80).

Genel olarak bakıldığında zaman, katılımcı yönetimle yapılmaya çalışılan karar verme görevinin mümkün olan en alt düzey çalışanlara verilerek üst düzey yöneticilerin her kararda yer almasını engellemek, böylece, üst düzey yönetimin önemli kararlara daha çok zaman ayırmasını sağlamaktır. Alt düzeyde çalışanlar açısından bakıldığında zamanda, karar verebilme yetkisine sahip olarak, gerektiğinde hızlı, zamanında ve doğru kararlar alarak müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkarmak gereklidir. Özellikle, hizmet sektöründe müşterilerle birebir iletişim kuran çalışanlara bir takım kararları verebilme yetkisi verilmesi, sorunların kısa zamanda çözülebilmesi ve müşteri memnuniyetinin hemen sağlanabilmesi açısından çok önemlidir.

Müşteri odaklı olmanın en önemli gereklerinden birisinin sonsuz müşteri memnuniyeti olduğu düşünülürse çalışanlara bazı kararları alma yetkisinin verilmesinin mutlak yapılması gerekli bir adım olduğu ortaya çıkmaktadır.

Teknolojik Destek

Teknolojideki gelişmelerin ve yeni buluşların bir işletmeye uygulanması büyük bir rekabet gücü ve fırsatı vererek müşteri memnuniyetinin üst düzeye çıkarılmasını sağlayabilir. Ancak, bu teknolojik gelişmelerin ya da buluşların işletmeye uygulanmasında çok dikkatli olunmalı ve müşterilerin istek ve gereksinimleri karşılırken gereksiz yatırımların yapılmasına ve işletmenin büyük bir mali sorumluluk altına alınmamasına dikkat edilmelidir. Aksi durumda, müşteriler memnun edilmeye çalışılırken yanlış yatırımlarla işletme güç duruma sokulabilir. Bu nedenle, teknolojik gelişmeler ve müşteri istek ve gereksinimleri ile ilgili bilgiler paralel tutularak yanlış kararların alınması engellenmelidir (Krajewski, Ritzman, 1999: 127).

Yetki verilen çalışanlara müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılayabilmeleri için de gerekli olan teknik destek verilmelidir. Bazı durumlarda müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılamak işletmenin olanakları dışına çıkabilir. İşletmenin varolan teknolojik altyapısı(makine, teçhizat gibi) müşteriyi memnun etmeye yetmeyebilir. Bu durumda yeni teknolojilerin kullanılması ve dolayısıyla yeni yatırımların yapılması söz konusudur. Teknoloji ile ilgili yatırımlar zamanında ve doğru yapılabilirse hem çalışanların verimliliği artırılabilir hem de müşterileri daha iyi memnun edecek ürünler ortaya çıkabilir. Teknolojiye yapılan yatırımlar ile müşteri istek ve gereksinimleri karşılanabilirse işletme rakiplerine göre pazarda bir adım öne çıkar. Doğru teknolojiye zamanında yapılan yatırımla çalışanlara destek olunursa elde edilecek fazla kazanç her zaman tam olarak ölçülemeyebilir. Fakat, uzun dönemde mutlaka kendisini amorti edecektir. Eski teknoloji pazarda daha ne kadar kullanılabilir, yeni teknolojiye yapılan yatırımlar gerekli mi, yeni teknoloji gerçekten rekabet avantajı sağlar mı gibi sorular her zaman için işletmeleri düşündürmüştür. Ancak, unutulmamalıdır ki, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılama doğrultusunda yeni teknolojik yatırımlara başlayan işletmeler genel olarak pazarda rekabet avantajı elde ederler.

Çalışanların Tanınması ve Ödüllen Dinim esi

Toplam kalite yönetiminin de temel basamaklarından da olan çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi, işletmeler için müşteri odaklı olmanın gereklerinden birisidir. İşletmede müşteriye verilen ürün ve/veya hizmetin kalitesinin artması ve müşteri memnuniyetinin üst düzeye sağlanması durumunda buna katkısı olan tüm çalışanların da tanınması ve ödüllendirilmesi güdüleme ve verimlilik açısından kaçınılmazdır.

Müşteri odaklı olma konusunda çalışma yapan işletmelerin sistemlerinde gelişmelere paralel olarak tanınma ve ödüllendirme sisteminde de değişiklikler olabilecektir. Sistemin geliştirilmesinde çalışanların desteği ve geliştirilen sistemin kabulü de ödüllendirme sisteminin şekillendirilmesinde önemli bir yer tutar. Buna bağlı olarak, tanınma ve ödüllendirme sistemi kurulurken ya da geliştirilirken dikkat edilmesi gereken ve aşağıda açıklanan önemli noktalar bulunmaktadır(Schmidt, Finnigan, 1992: 255).

Çalışanların sistemin gelişmesine yönelik az ya da çok katkı sağlayan her faaliyetleri takdir edilmeli ve teşvik edilmelidir. Çalışanların başarısızlıklarından daha çok başarılı olan konulara odaklanılmalı ve her fırsatta çalışanların başarıları olanaklar ölçüsünde ödüllendirilmelidir. Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi tüm çalışanların önünde yapılarak, bu basandan tüm çalışanların haberinin olması sağlanmalıdır. Bu şekilde verilen ödülün değeri çok daha fazla olacaktır. Genelde, ödül başının büyüklüğüne orantılı şekilde ayarlanmalıdır. İşletmeler tanınma ve ödül sistemini; müşteri memnuniyetim, maliyet bilincini, yeniliği, risk almayı, grup çalışmasını, çalışanın ilgisini, bilgi paylaşımını ve mal sahipliğini teşvik edecek şekilde düzenlemelidir. Performansı oluşturan verimlilik, zamanında teslim, maliyet gibi diğer faktörlerinde kalite ve müşteri memnuniyeti ile ilgili ortak yönleri belirlenerek kalite ve müşterinin zaten artan önemini daha da belirgin hale getirmek ve performans değerlendirme ve dolayısıyla Ödül sistemini basitleştirmek mümkün olacaktır(Kovancı, 2001: 218).

İŞLETMELERİN UYGULAMADA MÜŞTERİ İLE İLGİLİ YANLIŞLARI

Tüm işletmeler müşterinin kendileri için öneminden söz etmelerine rağmen uygulamada bir çok yanlışlıklar yapılmaktadır. Müşterinin önemine ait yapılan konuşmalar sadece teoride kalmakta uygulamada çok zaman göz ardı edilerek sadece işletme içi faaliyetler üzerinde odaklanılmaktadır (Clemmer, 1998: 25). İşletmelerin müşteri odaklılıktan uzaklaşmasına neden olan genel yanlışlara aşağıdakileri sayabiliriz.

- Müşteri gruplarının bölümlere ayrılmaması ya da az sayıda bölümlere ayrılması
- Müşteri hakkında çok az ya da hiç veri olmaması
- İşletme yönetiminin pazarla ilgili kararlarda müşteri istek ve beklentilerini göz önüne almaması
- İşletme içi ve dışı tüm problemlerde neden olarak sistem yerine çalışanların görülmesi
- Birbirlerine bağlı faaliyette bulunan işletme içi bölümlerin isteklerinde pazardaki müşteriye yönelik çalışmada bulunmaması
- Sadece belirli bir müşteri grubunun istek ve beklentilerine önem verilmesi
- İşletme faaliyetlerinde yoğunluğun müşteriye elde tutma yerine yeni müşteri kazanmaya verilmesi
- Müşterilerin İnsandan daha çok maddi bir varlık gibi görülmesi.

SONUÇ

Günümüzde hem üretim hem de hizmet sektöründe çalışan işletmeler pazarda söz sahibi olmak istiyorlarsa müşteri odaklı olmak durumundadır. Bu durumun en önemli nedenlerinden birisi küreselleşmeye bağlı olarak rekabetin büyümesi, diğeri İse müşterilerin istek ve gereksinimlerinin sürekli olarak artmasına bağlı olarak müşterilerin memnun edilmesinde yaşanan zorluklardır. Tüm işletmeler için odak noktası müşteri olunca, işletmeler kendilerini bu duruma uyumlu hale getirmek zorunda kalmaktadır. Pazardaki yoğun rekabet ortamında kalite kavramı ön plana çıkarken, en yüksek kaliteli ürün ve/veya hizmet üretmek tüm işletmeler için ulaşılması gereken bir hedef haline almaktadır. Bu durumda işletmeler, toplam kalite yönetimi, Kaizen, Müşteri İlişkileri Yönetimi, ISO 9000:2000 gibi etkili yöntem ve teknikler ile

hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır. Ancak, bu uygulamaların bir kısmı başarılı olurken, bir kısmı uygulamadaki hatalardan dolayı başarılı olamamaktadır. Bu yöntem ve tekniklerin başarılı olamamasının en önemli nedenlerinden birisi de müşteri istek ve gereksinimlerine gereken önemin verilmemesidir. İşletme İçi yapılan tüm geliştirme çalışmalarının temelinde işletmenin verimliliği ve karlılığı ile birlikte müşteri istek ve gereksinimlerinin tam olarak karşılanması bulunmalıdır. Ancak, bazı işletmeler müşteri memnuniyetinin sağlanmasını göz ardı ederek büyük bir hata yapmaktadır. Müşterisini memnun edemeyen işletmeler er ya da geç ekonomik yaşamdan çekilmek zorunda kalacaktır.

İşletmeler müşteri odaklılık konusundaki çalışmalarını tek yönlü sürdürmemeli, sadece işletmeye sağlayacağı katkıları değil, aynı zamanda müşteriye kazandıracığı katkıları da göz önüne almalıdır. Müşteriye sağlanan katkı sonuç olarak müşterinin mutluluğu ve işletmeye bağlılığı ile geri dönecektir. Kısa dönemli karlar peşinde gidilip müşteriler soyutlanarak elde edilecek iyileştirmeler, uzun dönemde işletmeye katkı sağlamayacaktır. Bu nedenle, rekabetin yoğun olduğu günümüzde, müşterinin "kral" olduğu unutulmadan, memnuniyeti en üst düzeyde sağlanmaya çalışılmalıdır. İşletmelerin müşteri odaklı olma konusunda kararlılığı ve zamanında ve doğru uygulamaları pazarda büyük başarılar elde etmelerine neden olacaktır.

Müşteri odaklılık konusunda gelişme kaydeden işletmeler İncelendiği zaman işletmelere sağladığı katkılar genel olarak aşağıda belirtilmektedir:

- Pazar payında artış,
- Müşteri şikayetlerinde azalma,
- Maliyetlerde azalma,
- Çalışanların daha kolay güdülenmesi,
- Rekabet gücünde artış,
- İşletme imajında iyileşme,
- Ürün bağımlılığında artış,
- Karlılıkta artış.

Avrupa Birliğine üye olma çalışmalarımız çerçevesinde müşteri odaklılık olgusunun önemi ülkemizdeki işletmeler açısından rekabete bağlı olarak daha da artmaktadır. Uluslararası büyük işletmeler ile rekabet edebilmenin yolu müşteri istek ve gereksinimlerinin ve hatta beklentilerinin karşılanmasından geçmektedir. Bunu başarabilmenin yolu da işletmenin müşteri odaklılığı kararlı ve bilinçli bir şekilde uygulamasından geçmektedir.

Değişen ve gelişen dünyamızda müşteri istek ve gereksinimleri de sürekli gelişme göstermektedir. Bu gelişmeleri izleyebilmek için müşteri ile sıkı bir ilişki kurularak memnun edilmesi İşletmeyi rakiplerine göre pazarda avantajlı duruma getirecektir. Müşteri İstek ve gereksinimlerini göz önüne almadan ürün ve/veya hizmet üreten bir işletmenin rakipleri karşısında uzun dönemde başarılı olması beklenemez. İşletmelerin pazarda varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli gereklerinden birincisi müşteri odaklı olarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır. İşletmelerin ancak müşterileri izin verdiği sürece varlıklarını sürdürebileceği unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

BAJARİA, Hans (2001): "Approaching Quality in An Ever-Changing World", Total Quality Management, Cilt 12, Sayı 4, ss.469-482.

CLEMMER, Jim (1998): "Blocks to Customer Focus", Canadian Manager, Cilt 23, Sayı 4, ss 25-26.

COSTIN, Harry (1999): *Strategies for Quality Improvement*, Second ed., USA, The Dryden Press.

CZARNECKI, R; SCHROER, B.J.; ADAMS, M.ve SPANN, M.S. (2000): "Continuous Process Improvement When it Counts Most", Quality Progress, ss.74-80.

ÇETİN, Canan; AKIN, Besim ve EROL, Vedat (1998): *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Ed. Canan Çetin, Yayın no:805, İstanbul, BetaYayımlan.

DAY, Ronald G. (1998): *Kalite Fonksiyon Yayılımı: Bir Şirketin Müşterileri İle Bütünleştirilmesi*, Çeviren: Enternasyonel Tercüme Hiz. Ltd. Şti., İstanbul, Cem Ofset.

EFİL, İsmail (1998): *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, 3.Baskı, Bursa, Vipaş A.Ş.

FEIGENBAUM, A.V. (1999): "The New Quality For The Twenty-First Century", The TQM Magazine, Cilt 11, Sayı 6.

HUMPHREYS, Paul ve McALEER, Eddie (1995): "Customer-Focused Management Development: A Case Study", Journal of European Industrial Training, Cilt 19, Sayı 5, ss. 26-34.

KONDO, Yoshio (2001): "Customer Satisfaction: How Can I Measure it?", Total Quality Management, Cilt 12, Sayı 7&8, ss.867-872.

KOVANCI, Ahmet (2001): *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

KRAJEVSKI, L. J. ve RITZMAN, L. P. (1999): *Operations Management: Strategy and Analysis*, Fifth Ed., USA, Addison-Wesley Longman Inc.

LAWTON, Robin L. (1993): *Creating a Customer-Centered Culture*, Mihvaukee, Wisconsin, ASQC Quality Press.

LEVESQUE, Paul (1995): *The Wow Factory: Creating a Customer Focus Revolution in Your Business*, USA, Invin Professional Pub.

LOGOTHETIS, N. (1992): *Managing for Total Quality*, Great Britain, Prentice Hall.

McCARTHY, John (2002): "Customer Focus" Electrical Wholesaling, ss.38-40.

PEARCH, C. (2000): "ISO 9000:2000 The New International Standart for Quality", Power Engineering, Cilt 104, Sayı 8, ss. 56-58.

SCHMIDT, W. H. ve FİNNİGAN, J. P. (1992): *77»; Race Without a Finish Line*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

ŞİMŞEK, Muhittin (2001): *Toplam Kalite Yönetimi*, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım.

TAŞKIN, Erdoğan (2000): *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Genişletilmiş İkinci Baskı, İstanbul, Papatya Yayıncılık.

WEAVER, Charles N. (1997): *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, Çeviren: Tuncay Birkan, Osman Alanhan, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ZAIRI, Mohamed (2000): "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective", Total Quality Management, 12 (6).

ZOLLER, M.A. (1998). "ABB's Holistic Approach to Customer Focus", Knowledge Management Review, Sayı 2, ss. 32-37.

<http://www.danismend.com/konular/kaliteyon>

<http://www.geocities.com/aldrcah7kalite/tky/tky.html>