

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MÜŞTERİ HİZMETLERİ KALİTESİNİN
PAZARLAMADAKİ ÖNEMİ:EGE BÖLGESİ'NDEKİ
HİPERMARKET ZİNCİRLERİNDE BİR UYGULAMA**

SABİNA İBRAHİMOVA

Danışman

DOÇ.DR. NEJAT BİLGİNER

2010

Yemin Metni

Yüksek lisans Tezi olarak sunduğum **“Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Pazarlamadaki Önemi: Ege Bölgesi’ndeki Hipermarket Zincirlerinde Bir Uygulama”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26/02/2010

Sabina İBRAHİMOVA

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Sabina İBRAHİMOVA
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Pazarlama
Tez Konusu : **Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Pazarlamadaki Önemi:
Ege Bölgesi'ndeki Hipermarket Zincirlerinde Bir
Uygulama**

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Pazarlamadaki Önemi:
Ege Bölgesi'ndeki Hipermarket
Zincirlerinde Bir Uygulama

SABİNA İBRAHİMOVA

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı

Günümüzde artan rekabet, hizmet veren firmaları daha kaliteli hizmet vermeye zorlamaktadır. Müşteri odaklı, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayan firmaların rekabeti sağladığı ise bir gerçektir. Hizmet sektöründeki tüm firmalar gibi hipermarketler de, artan rekabet karşısında iyi ve kaliteli hizmet sunmak zorundadırlar. Bir işletmenin başarısı, hizmet fonksiyonunun ne kadar iyi olduğuna değil, müşterinin o fonksiyondan beklentilerinin ne ölçüde karşılandığına bağlıdır. Buda bir bakıma verilen hizmetten ne kadar memnun olduğunun ölçüsüdür. Rekabetin giderek kızıştığı bir ortamda bankalar açısından güçlü olmanın tek yolu ise yapılan araştırmamızda da görüldüğü gibi sunulan hizmetin kalitesini iyileştirmek veya rakiplerin sunduğu hizmete göre farklılaşmayı kabul etmekten geçmektedir. Sonuç olarak, rekabetçi ve sürekli gelişen bir toplumda hipermarket işlemlerinin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi ancak modern bir pazarlama anlayışı ile sağlanabilmektedir. Buradaki en büyük amaç ise modern, kaliteli ve müşteri odaklı hizmet politikasını müşteriye en iyi sunmanın yolunu bulabilmektir.

ANAHTAR KELİMELEER: Hizmet, Kalite, Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Hizmetleri Kalitesi.

ABSTRACT

Master Thesis

The Importance Of Customer Services Quality And An Application On The Aegean Region Hypermarkets Chain

SABİNA İBRAHİMOVA

**Dokuz Eylul University
Institute Of Social Sciences
Department Of Management
Marketing Program**

Increasing competition in today's business world forces organisations towards providing their customers with better services. It is a fact that customer oriented firms that meet customers' needs and requirements can provide competition. Hipermarkets, like any other firms in service sector should provide better and qualified services in the face of fierce competition. The success of a firm stems from the extent in which it meets needs of customer rather than how good its service function is. The only way for firms to stand strong in this increasingly competitive environment is to improve the quality of service provided and differentiate it from those of customers. As a result, to conduct hipermarket services effectively in a competitive and continuously evolving society can only be achieved through application of modern marketing thought. The highest purpose here is to find the best way to provide customers with modern, customer oriented, qualified services.

KEYWORDS: Service, Service Quality, Customer Satisfaction, Costomer Services Quality.

YEMİN METNİ	I
TUTANAK	II
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	X
KISALTMALAR	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMADA HİZMET KALİTESİ KAVRAMI

1.1 PAZARLAMADA HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI VE ÖZELLİKLERİ	3
1.1.1 Pazarlamada Hizmet Kavramı	3
1.1.2 Pazarlamada Hizmetin Genel Özellikleri	5
1.1.3 Pazarlamada Hizmet Kalitesi Kavramı	8
1.1.4 Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Özellikleri	13
1.1.5 Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi Ve Hizmet Kalitesini Geliştirilmesini Etkileyen Faktörler	14
1.2PAZARLAMADA HİZMET KALİTESİNİNİN DEĞİŞİK İŞLETMELER BAZINDA DEĞERLENDİRİLMESİ.....	24
1.2.1 İmalatçı ve Üretici İşletmelerde Hizmet Kalitesi	24
1.2.2 Aracı Kuruluşlarda Hizmet Kalitesi	25
1.2.3 Hizmet Kuruluşlarında Hizmet Kalitesi	26
1.2.4 Pazarlamada Hizmet Kalitesinde Ortaya Çıkan Sorunlar	27
1.2.5 Pazarlamada Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Tatmini İlişkisi	28
1.3 HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN MODELLER.....	32
1.3.1 Müşterilerin Algıladığı Hizmet Kalitesini Ölçmeye Yönelik Modeller: SERVQUAL Modeli ve SERVQUAL Modeli Hizmet Kalitesi Bileşenleri	33
1.3.2 Hizmet Kalitesinin Performansa Yönelik Ölçümü:	37
1.3.3 Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine İlişkin Diğer Modeller.....	38

1.3.3.1 Grönroos'un Hizmet Kalitesi Anlayışı	38
1.3.3.2 Lehtinen&Lehtinen Hizmet Kalitesi Anlayışı	40
1.3.3.3 Sasser, Olsen ve Wyckoff'un Hizmet Kalitesi Anlayışı.....	41
1.3.3.4 Normann'ın Hizmet Kalitesi Anlayışı	41

İKİNCİ BOLÜM

HİZMET KALİTESİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

2.1 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI.....	42
2.1.1 Müşteri Memnuniyetinde Kalite Yaklaşımı.....	43
2.1.1.1 Hizmet-Kalite İlişkisi.....	43
2.1.1.2 Müşteri Memnuniyeti-Kalite İlişkisi	44
2.1.2 Pazarlama Yöneticilerinin Müşteri Memnuniyeti Çabaları.....	45
2.1.2.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı	46
2.1.2.2 Müşteri Veri Tabanlarının ve Veri Bankalarının Oluşturulması.....	48
2.1.3 Pazarlamada Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Etmenler	49
2.1.4 Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	50
2.1.5 Müşteri Memnuniyetinin Önemi	59
2.1.6 Pazarlamada Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesi İle Bağlantısı.....	72
2.1.7 Müşteri Memnuniyeti Ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulmasında İçsel Ve Dışsal Pazarlamanın Rolü.....	81
2.1.8 Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Geliştirilmesi	84
2.2.....İŞLETMELERDE HİZMET KALİTESİNİN SAĞLANMASINDA İÇ VE DIŞ MÜŞTERİLERİN ETKİLERİ.....	85
2.2.1 Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında Ekip Çalışması Ve Liderliğin Önemi	88
2.2.1.1 İşletme İçi İletişim	89
2.2.1.2 Motivasyon	89
2.2.2 Müşteriler ile Etkili ve Sürekli İletişimin Sağlanması	90

ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

PAZARLAMADA MÜŞTERİ HİZMETLERİ

3.1 MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN TANIMI.....	91
3.1.1 Müşteri Hizmetlerinin Pazarlamadaki Yeri ve Pazarlama Geneline Katkısı	92
3.1.2 Pazarlamada Müşteri Hizmetleri Yönetimi ve Müşteri Hizmetlerinin İşletme Açısından Önemi	93
3.1.2.1 Müşteri Hizmetleri Planlaması	94
3.1.2.2 Müşteri Hizmetlerinin Organizasyonu	95
3.1.2.3 Hizmet Paketlerinin Eşgüdümü	96
3.1.2.4 Hizmetlerin Müşterilere Yönlendirilmesi.....	97
3.1.2.5 Müşteri-Hizmet Bağlantılarının Denetimi.....	97
3.1.2.6 Pazarlamada Müşteri Hizmetlerinin İşletme Açısından Önemi	98
3.1.3 Müşteri Hizmetlerinde Yaratıcılık.....	99
3.1.4 Pazarlamada Müşteri Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Diğer Konular	106
3.1.4.1 Pazarlamada Müşteri Hizmetleri Yönetiminin Geliştirilmesi	107
3.1.4.2 Müşteri Hizmetlerinin Yönetiminde Yaşanan Sorunlar ve Çözümleri	110
3.2 PAZARLAMADA MÜŞTERİ HİZMETLERİ KALİTESİ	118
3.2.1 Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi Arasındaki Etkileşim	122
3.2.2 Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Pazarlamada Yeri Ve Önemi.....	124
3.2.3 Pazarlamada Müşteri Hizmetlerinde Kalite Düzeyinin Belirlenmesi	125
3.2.4 Pazarlamada Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Korunması Ve Sürdürülmesinde Yararlanılan Araçlar.....	134

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ HİZMETLERİ KALİTESİNİN PAZARLAMADAKİ ÖNEMİ

4.1	HİPERMARKET KAVRAMI VE HİPERMARKETLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ	140
4.1.1	Hipermarket İşletmelerinde Pazarlamanın Özellikleri.....	143
4.1.2	Hipermarket Müşterilerinin Gruplandırılması.....	144

4.1.2.1 Potansiyel Müşteriler	144
4.1.2.2 Mevcut Müşteriler	144
4.1.2.3 Kaybedilmiş Müşteriler	145
4.1.3 Hipermarket Müşterilerinin Beklentileri	145
4.1.4 Hipermarketlerin Rekabetinde Hizmetin Etkileri.....	146
4.1.4.1 Yeni Hizmet Geliştirme	146
4.1.4.2 Hizmet Farklılaştırması	147
4.2.....EGE BÖLGESİNDEKİ HİPERMARKET ZİNCİRLERİNDE BİR UYGULAMA.....	147
4.2.1 Araştırmanın Önemi	148
4.2.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	148
4.2.3 Araştırmanın Türü	149
4.2.4 Araştırmanın Kısıtları	149
4.2.5 Araştırmanın Yöntemi	149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	172
KAYNAKÇA.....	174
EKLER	191

ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Hizmetlerin Kendilerine Özgü Karakteristikleri	s. 5
Sekil 1: Hizmet Kalitesinin Kavramsal Modeli	s. 10
Sekil 2: Hizmet Kalitesi Halkası	s. 15
Sekil 3: Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini İlişki	s.30
Sekil 4: Algılanan Kalite Bileşenleri	s.31
Sekil 5: Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi	s.32
Sekil 6: İki Hizmet Kalitesi Modeli	s.39
Sekil 7: Karşılaştırma süreci	s.50
Sekil 8: Müşterilerin Kalite ve Memnuniyetine Yönelik Algılamaları	s.74
Sekil 9: Kalite, Marka İmajı, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı ilişkisi	s.76
Sekil 10: İç ve dış pazarlarda müşteri memnuniyeti boyutları	s.83
Sekil 11: İç ve dış pazarlarda müşteri memnuniyeti ve kalite/hizmet beklentileri	s.84
Sekil 12: Hizmet Kalitesini Etkileyen Etmenler	s.119
Sekil 13: Müşterinin Algıladığı Kalite ve Müşteri Tatmini	s.120

KISALTMALAR

T.S.E.	: Türk Standartları Enstitüsü
A.M.A.	: Amerikan Pazarlama Birliği
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	: Adı geçen eser
s.	: Sayfa
Vol.	: Sayı
vb.	: ve benzeri
SERVQUAL	: Service Quality
SERVPERF	: Service Performance
GE	: Gezinerek Yönetim
KSTD	: Kusursuz Servis Temizlik Değer

GİRİŞ

Son yıllardaki gelişmelere bakıldığında sektörler arasında, yapısal değişiklikler açısından çok hızlı bir değişimin olduğu görülmektedir. Hizmet sınıfındaki uygulamalar sadece hizmet işletmeleri tarafından verilen hizmetler olmaktan çıkmış, ürün temelli işletmelerde de önem kazanmıştır. Çünkü kaliteli mal ve hizmet üretimi son yıllarda işletmelerin en önemli ve güncel sorunları arasında yer almaktadır. Kaliteyi insan performansı ile belirlemek ve ilişkilendirmek çıkış noktasını oluşturmaktadır. Kalite üretim sürecinde, alınan kararlarda, ürünlerde ve hizmetlerde uygulanabilmektedir.

Çağdaş pazarlama anlayışında müşterilere sadece satış yapmak değil, satışın yanı sıra sunulan değer için memnuniyet yaratma derecesini artırmak, müşterinin ürüne rahatça ulaşmasını sağlamak ve müşteriyle uzun süreli bütünlük bir ilişki kurmak da hedeflenmektedir. Müşterilerin var oldukları sürece kuruluşların ayakta kalabileceklerini göz önünde bulundurulursa, müşteri beklentilerinin sürekli algılanması ve karşılanarak müşteri tatmininin sağlanması hayati önem kazanmaktadır. Bu da bizi hizmet kalitesine götürmekte, beklenen ve algılanan kalitenin incelenmesine sevk etmektedir. Hizmetlerin taşıdıkları özellikler nedeniyle hizmet kalitesinin ölçümünde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu konuda araştırmalar yoğunluk kazanmıştır. Hazırladığım Tez; Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü üzerine oluşturulmuştur. Bu bağlamda üç bölümde incelemeye alınan konunun;

İlk bölümünde hizmet, hizmet kalitesi kavramları ve hizmetin, hizmet kalitesinin özelliklerinden başlayarak ve pazarlamada hizmet kalitesinde ortaya çıkan sorunları ve hizmet kalitesinin geliştirilmesinden bahsedilmiştir. Ayrıca, hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen modellerden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi saptamaya çalışılmıştır. Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine olumlu etkisinin mevcudiyeti için ilk önce önem verilmesi gereken nokta olarak da işletmenin iç müşterisi olarak bilinen işletme çalışanlarının memnuniyetini, yanısıra liderlik, iletişim ve motivasyon gibi konulardan bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, pazarlamada müşteri hizmetlerinin ve müşteri hizmetleri kalitesinin yeri ve pazarlama geneline katkısından, müşteri hizmetlerinde kalite düzeyinin belirlenmesinden, sürdürülmesinden ve korunmasından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde ise tezin uygulama kısmı yer almaktadır. Bu bölümde de araştırmaya konu olarak seçilen ve hizmet işletmeleri arasında çok önemli bir yeri olan hipermarket işletmelerini temsilen, hipermarketler müşteri hizmetlerinde kalitenin ölçümleri yapılmış ve araştırmada mülakat yöntemiyle analiz edilecek sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmanın son kısmında sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır. Bu bölümde tez çalışmasının ulaştığı sonuçlar ve ilerideki bilimsel çalışmalarda yön gösterici nitelikteki değerlendirmeler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMADA HİZMET KALİTESİ KAVRAMI

VE

HİZMET KALİTESİ MODELLERİ

Pazarlamada hizmet kavramı; işletmelerde pazarlama faaliyetlerinin artması ve pazarlamanın kavramsal olarak değişmesiyle birlikte büyük önem kazanmakta ve buna bağlı olarak pazarlama yönlü hizmet ve hizmet kalitesi tanımları yapılmaktadır.

Kalite algılamalarını müşteri bakış açısından ele alan ve açıklayan sayısız hizmet kalitesi modeli vardır. Bu modellerden birçoğu hizmet kalitesini ölçülebilir yapan yöntemleri ortaya koymaya yönelik olarak geliştirilmişlerdir. Hizmet kalitesi modelleri zaman etmeni açısından taşıdıkları öneme göre durağan ve devingen modeller olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Ancak bu çalışmada ikili ayırım gözetilmeden tüm modeller bir bütünlük içerisinde sunulacaktır.

1.1 PAZARLAMADA HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI VE ÖZELLİKLERİ

Sistematik ve teknik olarak 1700’lü yıllardan bu yana gelişerek incelenmekte olan hizmet ve hizmet kalitesi kavramları, insanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak yaşamımızın her aşamasında değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle öncelikle hizmet ve hizmet kalitesi kavramlarını tanımlanması gerekmektedir.

1.1.1 Pazarlamada Hizmet Kavramı

Hizmetlerin, fiziksel mallardan farklı özelliklere sahip olmaları ve çeşitlilikleri sebebiyle tanımlarında da farklılıklar görülmektedir. Çeşitli yazarlar tarafından yapılan hizmet tanımları şu şekilde ifade edilebilmektedir: Hizmet kavramı, birisine yardımcı olmak anlamındaki hizmetçilik veya kölelik kavramlarıyla benzer anlamda kullanılırken, zamanla müşteriye koruma ve müşteriye ürün sunmaktan ziyade müşteriler için bir şeyler yapmak anlamında kullanılabilmektedir.¹ Hizmet, bir tarafın diğer tarafa sunduğu, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı veya bağlı

¹ Malcolm Peel, “Customer Service: How to Achieve Total Customer Satisfaction, Kogan Page Limited”, London, 1988, s. 25.

olmayan, aslen gayri maddi olan ve sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin kişiye geçmediği faaliyet ve yararlardır.²

Türk Standartları Enstitüsü'nün (TSE) tanımına göre hizmet; müşteri ile tedarikçi arasında gerçekleştirilen en az bir faaliyetin sonucudur ve genelde dokunulmaz türdendir.³ Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmetleri; "satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklardır" diye tanımlamıştır.⁴ Bu tanım kısa bir süre en kabul gören tanım olarak kullanılmıştır. Bu tanımın en zayıf yönü mallar ile hizmetleri uygun bir biçimde ayıramamasıdır. Mallar yarar ya da doygunluk sağlamak üzere satışa sunulmaktadır. Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) daha sonra hizmet kavramını; "bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir" olarak tanımlamıştır.⁵ Bu tanım herhangi fiziksel bir malın satışıyla birlikte sunulan bakım, onarım, garanti, danışmanlık gibi yararları hizmet olarak görmemektedir. Hizmetleri tanımlamadaki zorluk ve tanımlar arasındaki farklılıklar da zaten bu nokta üzerine, yani herhangi bir malın satışıyla birlikte bir dizi hizmet sunulması noktasına odaklanmaktadır.⁶ Philip Kotler ise hizmeti şöyle tanımlamıştır: "hizmet, bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi ise fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir".⁷ Hizmetin soyut ve ölçümlenemeyen türde özelliklerinin yanı sıra bu özelliklerinin hizmetten hizmete farklılık göstermesi, değişik biçimlerde algılanmasının ve tanımlanmasının en önemli nedeni sayılabilmektedir. Özellikle, hizmetin kendine özgü karakteristiklerinin hizmet türüne göre olması tüm hizmetler için geçerli bir tanım geliştirmeyi engellemektedir. Bu durumda her araştırmacı, çalışmalarını ve araştırmalarını "ortak karakteristikleri paylaşan" hizmetlere

² Ömer Baybars Tek, "**Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**", Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1997, s. 394.

³ TSE, "**Kalite Yönetim Sistemleri**", Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler, TSE ISO 9000, Ankara, 2001, s. 10.

⁴ Kadir Ardıç ve A. Güler, "**Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama**", Pazarlama Dünyası Dergisi, Dünya Yayıncılık, Sayı:4, Temmuz-Ağustos, İstanbul, 2000, s. 19.

⁵ H.Christopher Lovelock, "**Services Marketing**", 3. Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996, s. 28.

⁶ Sevgi A. Öztürk, "**Hizmet Pazarlaması**", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s. 2.

⁷ Philip Kotler, "**Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**", Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1997, s. 467.

dayandırmalı ve bu hizmetlere göre bir tanım geliştirmelidir. Böyle bir yaklaşım, ortak özellikler taşıyan hizmetlerin ve hizmet işletmelerinin aynı çerçeve içerisinde analiz edilmesini, bu hizmet paketini sunan hizmet işletmeleri için ortak pazarlama ve yönetim kuramları geliştirilmesini sağlayacak ve böylelikle daha anlamlı sonuçlar elde edilebilecektir.⁸

1.1.2 Pazarlamada Hizmetin Genel Özellikleri

Hizmeti inceleyen yazarlar çoğunlukla hizmetin özellikleri üzerinde durmaktadırlar. Bunun temel nedeni; hizmet ve mal üretimi arasında farklılıklar olması, hizmet üretiminin ve pazarlanmasının farklı bir yaklaşımla incelenmesi gerekliliğidir. İşletmeler, pazarlama stratejilerini oluştururlarken hizmetin özelliklerini dikkate almaktadırlar. Hizmeti inceleyen araştırmacılar hizmetin doğal yapısından kaynaklanan farklılıkları dört grupta incelemiştir. Bunlar; soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik ve dayanıksızlık özellikleridir. Bunların hizmet literatüründe nasıl kabul gördükleri Tablo 1’de gösterilmektedir.⁹

Tablo1: Hizmetlerin Kendilerine Özgü Karakteristikleri

Referanslar	Soyutluk	Değişkenlik	Ayrılmazlık	Dayanıksızlık
Bateson 1977,1979	▲		▲	▲▲▲
Bell 1981	▲▲▲		▲	▲
Bessom;Jackson 1975	▲	▲	▲	
Booms;Bitner 1981,1982	▲		▲	
Carman;Langeard 1980	▲▲▲	▲▲▲	▲	
Davidson 1978	▲		▲	
Davis, Jones 1979	▲		▲▲▲	
Donelly 1976, 1980	▲		▲▲▲	▲
Eiglier, Langeard 1975,1976	▲	▲	▲▲▲	
Eiglier ve ark. 1977				

Kaynak: A. Parasuraman, Valeria A. Zeithaml, Leonard L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Implications For future Research”., Journal of Marketing, Vol:49, Fall, 1985, s.35.

⁸ Christian Grönroos, **Strategic Management and Marketing In The Service Sector**, Helsingfors, Finland, 1983, s. 8.

⁹ A. Parasuraman, Valeria A. Zeithaml, Leonard L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Implications For future Research”., Journal of Marketing, Vol:49, Fall, 1985, s.35

1) Soyutluk

Hizmetler, soyutturlar; buradaki soyut kelimesi fiziki olmayan, beş duyu organıyla algılanamayan anlamına gelmektedir. Bu yönüyle hizmetin en önemli özelliği soyut olmasıdır.¹⁰ Soyutluk kavramı hizmet ile mallar arasındaki temel farklılıktır. Hizmetler görülebilen, dokunulabilen bir nesneden ziyade bir hareket ve bir fiildir. Hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemeyen, hissedilemeyen soyut mallardır. Somut mallarda olduğu gibi satın alma öncesi görülebilen, hissedilebilen mallar değildirler. Müşteriler bir hizmeti satın alırlarken önce o alacakları hizmetin kalitesini belirleyebilmek için satın alacağı hizmet ile ilgili bir kanıt veya somut ipuçları aramakta ve sunulan hizmetin kalitesini hizmeti sunan personel, hizmetin sunulduğu yer, iletişim biçimi, hizmetin verilmiş biçimi ve fiyatına bakarak belirlemeye çalışmaktadırlar.¹¹ Soyut olma özelliği nedeniyle hizmetler:

- ❖ Hizmetler depolanıp saklanamaz.
- ❖ Hizmetler patent aracılığıyla korunamaz, dolayısıyla yeni hizmet kavramları kolaylıkla taklit edilebilir.
- ❖ Hizmetin fiili mahiyetini belirlemek ve kalite-fiyat ilişkisini kurmak karmaşıktır.
- ❖ Hizmetler, mallar gibi raflarda ve vitrinlerde teşhir edilemez, kolayca sergilenemez.
- ❖ Hizmetlerin fiyatlandırılmaları zordur ve fiyat oluşturmada objektif kriterler bulunamaz.

Hizmetler bu şekilde soyut olmalarından dolayı her zaman mal pazarlamasından farklı olarak hizmet pazarlaması olarak değerlendirilecektir. Hizmetlerin soyut olması nedeniyle hizmet pazarlamasının ana amacı, hizmetleri müşterilere mal gibi gözle görülebilir, elle tutulabilir, algılanabilir gibi hissettirmek olmalıdır. Bu amacı gerçekleştirmede hizmeti gerçekleştiren personel ve onların iletişim teknikleri, hizmet kalitesi büyük önem taşımaktadır.¹²

¹⁰ Bülent Tokat, “İşletmelerde Müşteri Hizmetleri Yönetimi”, Örgütsel Yapı ve Türkiye’deki Uygulamalardan Örnekler, Kütahya, 2002, s.27.

¹¹ KOTLER F., a.g.e 1997,s.469.

¹² Ömer B. Tek, “Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım”, Genişletilmiş 7. Baskı. İzmir, Cem Ofset, 1997, s.429.

2) Ayrılmazlık

Hizmetlerin ikinci bir özelliği de hizmetlerin üretimi ve tüketiminin malların üretimi ve tüketimi gibi ayrı zamanlarda değil aynı zamanlarda gerçekleşmesidir. Hizmetlerin üretimi, satın alınması, kullanılması ve değerlendirilmesi kısa aralıklarla gerçekleşmektedir. Müşterilerin bir işletmeden hizmet satın almaları için işletmeye gitmeleri ya da işletmede çalışan personellerin müşterilerinin ayağına gelmesi gerekmektedir. Bu nedenle hizmetlerde doğrudan dağıtım söz konusudur.¹³ Hizmetin üretimi, satın alınması, kullanılması ve değerlendirilmesinin kısa aralıklarla gerçekleşmesi bazı pazarlama sorunlarına neden olmaktadır. Bunlar:

- ❖ Müşteri üretim sürecinde yer alır ve üretimi fiziksel olarak yaşar
- ❖ Hizmetler stoklanamaz, siparişe göre üretim yapılır
- ❖ Hizmetlerin kitlesel olarak üretilmesi zor ve çoğu kez de olanaksızdır

Hizmetin üretiminin ve tüketiminin aynı anda olması hizmeti sunan personelin büyük önem kazanmasını sağlamıştır. Hizmeti sunan personelin müşteriyle iyi iletişim kurması işletmenin birçok sorunu yaşamasını engelleyecektir.¹⁴

3) Değişkenlik

Hizmet üretiminde en önemli unsur insandır. İnsan unsurunun üretime katılma düzeyi hizmet üretiminin standardizasyon düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. İnsan unsurunun üretime katılma düzeyi arttıkça hizmetin sunumundaki değişkenlik düzeyi de artar. Bu nedenle hizmetin kalitesi, hizmeti sunan personelden personele, günden güne değişikliklere uğramaktadır.¹⁵ Hizmet işletmeleri kalite kontrolü ve hizmet standardını üç aşamada gerçekleştirir. İlk aşama; iyi personel seçimi, eğitimi ve kaliteli hizmet üretimi için motive edilmesidir. İkinci aşama ise; hizmet üretim sürecinin standartlaştırılması için iyi bir hizmet üretim şemasının hazırlanması gerekmektedir. Üçüncü aşamada ise; hizmet hatalarının belirlenmesi ve düzeltilmesi amacıyla müşteri araştırmaları, müşteri şikâyetleri ve önerileri için bir değerlendirme sistemi kurarak müşteri memnuniyeti düzeyinin sürekli ölçülmesi gerekmektedir.¹⁶ Hizmet işletmelerinin amacı kaliteyi sürekli olarak sağlamak ve farklı zamanlarda

¹³ Valarie A. Zeithaml, “**How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods And Services**”, Editörler: J. H. Donnelly ve George W. R., Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 1985, s.34.

¹⁴ ZEITHAML V.A., a.g.e., 1985, s.35.

¹⁵ Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, “**Problems and Strategies in Service Marketing**”, Journal of Marketing, C:49, Spring, 1985, s.34.

¹⁶ İsmet Mucuk, “**Pazarlama İlkeleri**”, 9. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 1998, s.326.

farklı kişilere değişik biçimlerde değil kalite standartları biçimde istikrarlı bir kalitede hizmet sunmaktır.¹⁷

4) *Dayanıksızlık (Dayanıklı mallara daha kısa sürelerde tüketilmesi veya yararlanılması)*

Hizmetlerin dördüncü özelliği dayanıksız olmalarıdır. Hizmetlerin dayanıksız olmasının nedenleri; stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamamasıdır.¹⁸ Hizmetin dayanıksız olması, hizmet araçlarının etkin kullanımını engeller. Hizmet araçları bazı durumlarda atıl kalabilmektedir. Hizmet pazarlamasında tam kapasiteye ulaşılması mümkün olmayabilir. Hizmet pazarlamasında etkin kullanıma geçmek için personelin büyük çabalar göstermesi ve yeni fikirler üretmeleri gerekmektedir. Hizmetin mal gibi stoklanamaması ve saklanamaması nedeniyle işletmelerin yeni pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Hizmetin dayanıksız olması ve/veya onun mal gibi stoklanamaması, iade edilememesi işletmeler için büyük sorun yaratmaktadır. Bu sorunları gidermek için işletmelerin büyük çabalar harcayarak yeni pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

1.1.3 Pazarlamada Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmet kalitesi ile ilgili henüz net bir tanım yoktur. Araştırmacılar tek bir tanım üzerinde yoğunlaşmamışlardır. Şu anda hizmet kalitesi üzerinde üç genel tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan birincisine göre hizmet kalitesi; müşterinin beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması olarak tanımlanmıştır. Müşterilerin beklentilerini; reklam, daha önce o hizmeti kullanma, hizmeti kullanan müşterilerin aktardığı bilgiler, kültür gibi öğeler etkilemektedir. Bu öğeler denetlenebilmektedir. Denetlenebilen bu gibi etmenlerin yanında müşterilerin davranışları, rakiplerin etkisi vb gibi denetlenemeyen etmenlerde hizmet performansının üzerinde etkili olmaktadır. Hizmet kalitesi ile ilgili ikinci tanıma değinilirse, bu tanım: müşteri, hizmet, kalite ve düzeyler gibi terimleri de kapsamaktadırlar. Müşteri; hizmeti kullanan ve bunun için ödeme yapan kişi olarak

¹⁷Süleyman Barutçu, “Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, DEÜ., İzmir, 2002, s.7.

¹⁸ Sevgi A. Öztürk, a.g.e., 1998, s.10

tanımlanmaktadır. Hizmet ise, fiziksel bir çıktı üretmeyen temel ve tamamlayıcı bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Kalite ise, rekabet edilen bir mal veya hizmetten daha üstün bir mal veya hizmet üreterek, bunun üstün özelliklerinin müşteri tarafından soyut ve somut biçimde algılanmasıdır. Düzeyler ise, müşteri açısından hizmet kalite düzeylerini ölçen, değerlendiren, yönlendiren bir ölçme sistemi olarak adlandırılmaktadır. Hizmet kalitesi ile ilgili üçüncü bir tanım ise, mükemmel hizmet kalitesinin belirlenmesinde ve yönetilmesinde yanlışlıklara yol açan boşlukları açıklamaktadır. Bu boşluklardan birincisini açıklanacak olursa; müşteri beklentileri ile yöneticilerin müşteri beklentileri hakkındaki algılamaları arasındaki farklılık olarak tanımlanmıştır. İkinci boşluk ise; yöneticilerin hizmet kalitesinin hedef düzeyi hakkındaki algılamaları ile gerçekleşen hizmet düzeyi arasındaki farklılıktır. Üçüncü boşluğa gelince iş ve eğitim talimatlarında belgelenen hizmet kalitesi özellikleri ile gerçekleşen hizmet kalitesi özellikleri arasındaki farklılıktır. Dördüncü boşluk ise; hizmet kalitesinin gerçek teslim sistemi ile müşterilerin dışsal iletişimi arasındaki farklılık olarak açıklanmıştır. Beşinci boşluk ise; beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılıktır. Beşinci boşluk diğer dört boşluğun işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁹ Hizmet kalitesi yöneticilerinin ilk görevleri müşterilerin aldıkları hizmetten memnun kalmalarını sağlamak, hizmetin kaliteli olmasını sağlamak ve hizmetin kaliteli olabilmesi için yapılması gerekenleri araştırarak bunun en iyi hangi performansta yapılabileceğini araştırarak uygulamaktır. Bu konu ile ilgili olarak Zeithaml ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve açıklık modeli olarak bilinen kavram kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu modelde müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin bir hizmet işletmesinde meydana gelen dört açıklık tarafından etkilendiği belirtilmektedir. Bu dört açıklık ise şunlardır:²⁰

1. Açıklık: Müşteri beklentileri ile yönetimin bu beklentileri algılaması arasındaki fark olarak tanımlanmıştır.

¹⁹ GÖZLÜ Sıtkı, “**Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi**,” Standart Dergisi, Sayı:390, Haziran, 1994, s.33.

²⁰ James M. Carman, “**Consumer Perceptions of Service Quality**,” Journal of Retailing, V:66, Sayı:1, Spring, 1990, s.33.

2. Açıklık: Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile algıların hizmet kalite özelliklerine dönüştürülmesi arasındaki fark olarak tanımlanmıştır.

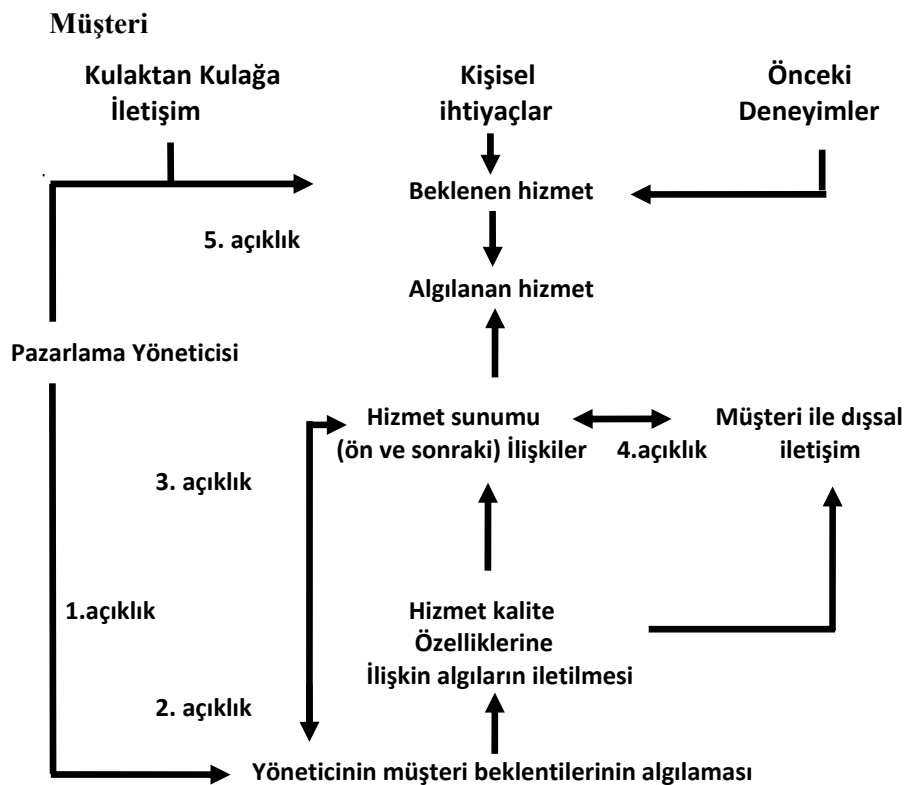
3. Açıklık: Hizmet kalite özellikleri ile hizmetin gerçek sunumu arasındaki fark olarak tanımlanmıştır.

4. Açıklık: Hizmet sunumu ile hizmet hakkında müşterilere iletilen dışsal mesajlar arasındaki fark olarak tanımlanmıştır.

5. Açıklık: Modelde algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ve algıları arasındaki fark olarak tanımlanmış olarak adlandırılmıştır.

Bir hizmet işletmesinden müşterilerin algıladığı hizmet, hizmet sunumuna bağlı olarak meydana gelen dört açıklığın büyüklüğüne ve yönüne bağlı olarak değişmektedir. Bir hizmet işletmesinde çalışan personel açısından belirtilen bu dört açıklığın yönünü ve büyüklüğünü etkileyen potansiyel faktörlerin belirlenmeye ihtiyacı vardır. Bu yüzden araştırmacılar pazarlama ve hizmet kalitesine ilişkin elde ettikleri bilgileri bir arada değerlendirerek sonuç bulmaya çalışmışlardır.

Sekil 1: Hizmet Kalitesinin Kavramsal Modeli



Kaynak: A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, Vol:64, Sayı:1, Spring, 1988, s.36.

Sekil 1’de bu açıklıkların nerelerde olduğu ve müşteri, işletme, yönetici ve kaliteyi nasıl etkilediği görülmektedir. Pazarlama araştırmaları müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri ve algılarını anlamamıza yarayan bir araçtır. Buradaki 1. Açıklık büyük bir ölçüde yapılan araştırmaların miktarına bağlıdır. Pazarlama araştırmasını etkileyen bir diğer faktör, ise üst yönetimin müşterilerle ilişki kurma düzeyidir. Bu özellikle yerel ve küçük işletmelerde görülebilmektedir. Böylece müşterilerin algı ve beklentilerine ilişkin bilgiler ilk elden toplanmış olmaktadır. Bu durum artık büyük işletmeler içinde söz konusudur ve bunun sonucu olarak artık işletmeler için 1. Açıklık daralmaktadır. 1. Açıklığa işletmeler için neden olan diğer bir önemli faktör ise yönetim düzeyleridir. Bu faktör hızlı ve doğru iletişime engel yaratabilmektedir. Müşteriyle ilişki halindeki personel ile tepe yöneticiler arasındaki yönetim düzeyi sayısı arttıkça 1. Açıklık daha da büyüyecektir. Bir hizmet işletmesinde 2. Açıklığı yaratan faktörlerden birisi ise; yönetimin hizmet kalitesinden daha kolay ölçülebilen kısa dönem karları, maliyet tasarrufu gibi amaçlar üzerinde durmasıyla hizmet kalitesine gereken önemi vermemesidir. Hizmet işletmeleri çoğunlukla müşteri odaklı değil, mal odaklı olarak çalışmaktadırlar. Bu da müşteri yönelimli olmayan bir hizmet sunmaya neden olmaktadır. 2. Açıklığa neden olan faktörlerden biri de hedef oluşturmaktır. Bu organizasyondaki tüm kontrolün artmasına neden olmaktadır. 2. Açıklığa neden olan faktörlerden bir diğeri; yöneticilerin müşteri beklentilerini tam olarak karşılayamayacağına ilişkin yargılardır. Bu yargılar ne kadar yoğunsa 2. Açıklık o kadar büyüyecektir. Hizmet kalitesini etkileyen 3. Açıklık ise; hizmet için yönetimin belirlediği özellikler ile hizmetin gerçek sunumu arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu farka hizmet performans açıklığı adı da verilmektedir.²¹ Bu fark; hizmeti sunan personelin performansının yönetimin beklediği düzeyde sunamamasından kaynaklanmaktadır. 3. Açıklığın nedenlerinden bir diğeri de personel-iş uyumudur. Yapılan araştırmalar; hizmet kalitesinin problemlerinin çoğunlukla müşteriyle ilişki halindeki personelin pozisyonlarına uygun olmadıklarından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. 3. Açıklığa sebep olan faktörlerden birisi de, rol çatışmasıdır. Rol, tepe yöneticiler

²¹ A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, Journal of Retailing, Vol:64, Sayı:1, Spring, 1988, s.40-41.

müşteriler gibi hizmet personellerinin işlerini nasıl yaptığıyla ilgilenen kişiler tarafından personele yöneltilen baskı; talep ve beklentilerdir. Bu kişilerin beklentileri ile birbirine zıt veya farklı içerikli ise, personeller rol çatışması yaşar ve tüm bu beklentileri karşılayamayacağı yargısı doğar rol çatışması personel açısından istenmeyen bir durumdur.²² Personelin performansına ve memnuniyetine etkiye bulunur; bu da işten ayrılma oranını yükseltmektedir. Personelin rol çatışmasını ortadan kaldıran hizmet işletmelerinde, personelin performansı daha yüksek olacaktır ve buna bağlı olarak 3.Açıklık daralacaktır. Eğer personeller yapacakları iş hakkında yeterli bilgiye sahip değilse o zaman rol belirsizliği yaşanacaktır. Bu belirsizlik, 3. Açıklığı genişletecektir. Rol belirsizliği; personelin yönetimin kendisinden ne beklediği hakkında belirsizlik içinde olması veya bu beklentileri nasıl karşılayacağını bilmediği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde 4. Açıklığa yol açan faktörlerden biri de yatay iletişimdir. Yatay iletişim işletmedeki departmanların kendi içlerindeki ve departmanlar arasındaki bilgi alış verişidir. Eğer bir hizmet işletmesinde yatay iletişim sağlanamıyorsa veya yatay iletişimde sorunlar yaşıyorsa o zaman 4. Açıklıkta genişleme olacaktır.²³ 4. Açıklığa sebep olan bir diğer faktör ise; aşırı taahhüt eğilimidir. 4. Açıklığın büyüklüğü aşırı taahhüt eğilimi ile doğrudan ilişkilidir. Hizmet kalitesi bir imalat ortamında olduğu gibi oluşturulup eksiksiz olarak müşteriye ulaştırılamaz. Birçok hizmet; kaliteli bir hizmet sunulabilmesi için satıştan önce sayılamaz, ölçülemez, stoklanamaz, test edilemez ve doğrulanamaz. Birçok hizmetin performansı günden güne değişebilmektedir. Birçok hizmette ise kalite; hizmetin ulaştırılması esnasında, genellikle de müşteri ve hizmet personelinin etkileşimi esnasında oluşmaktadır. Hizmet kalitesi bundan dolayıdır ki çoğunlukla personelin performansına bağlıdır.²⁴ Hizmetler için kalite standartları oluşturmak malların standartlarını oluşturmaktan daha zordur. Hizmetlerin bazı yönleriyle ilgili sayısal standartlar getirilebilirken, insan ilişkileri ve insan davranışlarına standart getirmek çok zordur. Bu zorluklara rağmen hizmet kalitesi günümüzde akademisyenler ve uygulamacıların büyük ilgisini çekmektedir. Birçok

²² Charles Greene, D.W.Organ, “An Evaluation of Causal Models Linking Received Role and Job Satisfaction, *Administrative Science Quarterly*”, Cilt:18, March, 1973, s.95-103.

²³ PARASURAMAN v.d. , a.g.e. 1988, s.42.

²⁴ PARASURAMAN v.d. , a.g.e.,1988, s.35.

işletme için hizmet kalitesi ayırıcı bir unsur olarak görünmektedir. Hizmet kalitesine ilişkin yapılan araştırmalarda şu sonuçlar ortaya çıkarılmıştır.²⁵

- ❖ Bir müşterinin hizmet kalitesini değerlendirmesi bir malın kalitesini değerlendirmesine göre daha zordur
- ❖ Hizmet kalite algılamaları gerçek, hizmet performansı ile müşteri beklentilerinin kıyaslanması sonucunda oluşmaktadır
- ❖ Hizmet değerlendirmesi, yalnızca hizmetin sonucuna göre yapılmamakta, hizmet sunum sürecini de kapsamaktadır

Son yıllarda hizmet sektörünün çok hızlı bir biçimde gelişmesi ve buna bağlı olarak işletmelerin daha geniş pazarlarda rekabet etmeleri insanların kalite konularında daha duyarlı ve bilinçli olmaları hizmet işletmelerinde kalitenin önemini arttırmıştır. Bunun sonucu olarak da artık işletmeler kaliteye önem vermeye başlamış ve kaliteyi geliştirmek için yeni çözüm yolları ve stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

1.1.4 Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Özellikleri

Hizmet kalitesinin özellikleri dört kategoride incelenebilir. Bu dört kategori, kalite şeklinin genel özelliklerini ifade etmektedir. Her şeyden önce bir hizmet kalitesi, etkinlik ve yeterlilikle ilgilidir. Etkinlik, müşteriler tarafından beklenen hizmetin karşılanması şeklinde ifade edilebilmektedir. Yeterlilik ise, sunulan hizmetin istenilen zamanda gerçekleştirilmesi ile alakalıdır. Söz konusu dört özellik aşağıda özetlenmiştir.²⁶

1) Kişisel Faktörler ve Davranışsal Özellikler:

Hizmet kalitesi, hizmet sunanın tavır ve davranışları tarafından etkilenmektedir. Aynı şekilde hizmetten yararlananların da (hizmet sunulanlar) davranışları hizmetin kalitesi üzerinde etkili olmaktadır. Hizmetten faydalananların tavırları çoğunlukla, firmanın hizmet kontrolü çerçevesinde şekillenmektedir. Örneğin, birey aldığı hizmetin kalitesi konusunda aldatıldığını fark ederse karamsarlığa düşebilir. Bununla birlikte firma, reklamlarla müşterilerinin beklentilerini etkileyebilir. Böylece firma müşterilerinin beklentilerini tespit etmek suretiyle onların davranışları üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olmaktadır.

²⁵ ÖZTÜRK A.S., a.g.e. 1998, s.13.

²⁶ DİKEN A., “Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları, Sayı: 8,1998, s.97-98.

2) Zamanla ilgili Özellikler:

Belirli bir zaman diliminde kullanılmayan bir hizmet daha sonrası için saklanamaz. Görüldüğü gibi hizmetin zaman boyutunun müşteri isteklerini tatmin etme anı ile açıklanabilir. Zamanla ilgili özellikler, hizmetin ortak özellikleri ile kategorize edilerek tayin edilebilmektedir. Bu kategoriler, hizmetin gerçekleşmesi için beklenen zaman, hizmet süresi ve hizmet sonrası süreleri kapsamalıdır.

3) Hizmetin Uygunsuzluk Özellikleri:

Bu özellikler, amaçlanan performans derecesinde sapmayla ilgilidir. Uygunsuzluk, ideal seviyeden olan sapmadır. Hizmet organizasyonunun amacı, amaçlanan seviyede başarı sağlamak, böylece müşterilerin beklentilerini karşılamış olmak ve düşünülen kalitenin gerçekleştirilmiş olmasıdır.

4) Karakterlerle İlgili olanaklar:

Bir hizmetle ilgili olanakların fiziksel özellikleri ve onun dağıtım şekli, müşterilerin tatmini üzerinde etkilidir.

Hizmet kalitesinde başarı, müşterinin tatmin olmasıyla gerçekleşir. Müşterinin tatmini ise, müşteriye özel bazı davranışların hizmet personeli tarafından yerine getirilmesi ile olmaktadır. Bu haliyle kalitenin subjektif olduğu; yapılan hizmetin yerine getirilmesi sırasında uyulması gereken standartlar ile de kalitenin objektiflik özelliği vurgulanmaktadır. Hizmet kalitesi, “severim”, “sevmem”, “iyi” ya da “kötü” şeklindeki ifadelerle açıklanan çok yüksek eğilimli bir kavramdır.

Müşterinin hizmetin sunumu sırasında kendini özel hissetmesini sağlayıcı; hoş sürprizler, detaylar üzerinde dikkatli olma, müşteriye hizmetin ayarlanması gibi çalışmalar subjektiflik özelliğinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.²⁷

1.1.5 Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi Ve Hizmet Kalitesini Geliştirilmesini Etkileyen Faktörler

Hizmet kalitesindeki gelişmelerin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşterileriyle iş hacmini artıracığı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerden sıyrabileceği ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafları azaltabileceği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin temel amaçlarından

²⁷ ATABERK E., “Tur Operatörlerinin Paket Tur Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirleyen Faktörler: İzmir ili Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007, s.98.

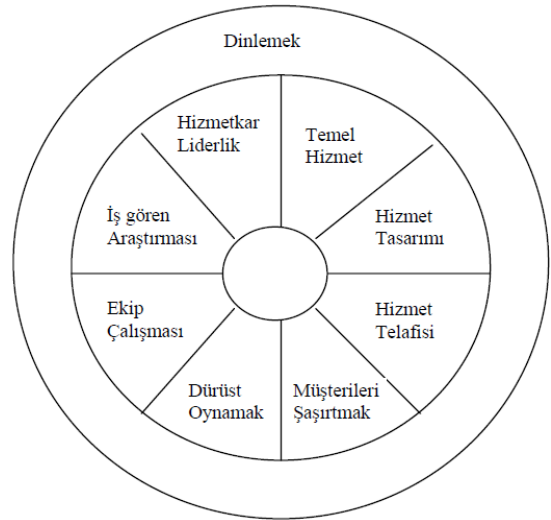
biri hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır. Berry, Parasuraman ve Zeithaml ABD'de hizmet kalitesine ilişkin on yıllık yoğun araştırmalarına dayanarak çeşitli hizmet endüstrilerinde uygulanabilecek ve hizmetlerin iyileştirilmesi için gerekli olduğuna inandıkları on koşulu şöyle sıralamaktadırlar;

- a) Dinlemek
- b) Güvenilirlik
- c) Temel hizmet
- d) Hizmet tasarımı
- e) Telafi etmek
- f) Müşterilere sürpriz yapmak
- g) Adil davranmak
- h) Ekip alışması
- i) İş gören araştırması
- j) Liderlik

a) *Dinlemek*

Kalite programlarının hemen-hemen hepsi müşteri yönlü, pazara yönelik vb. kavramlarla ifade etmektedir. Müşterileri tatmin etmek başarı için gereklidir, dolayısıyla etkin bir işletme müşterilerini dinlemeli ve onlara etkinlikle hizmet vermelidir. Ancak birçok kalite programının gerçekte ne yaptığına yakından bakıldığında, müşterilere beklenenden daha az ilgi gösterildiği görülebilecektir.

şekil 2: Hizmet Kalitesi emberi



Kaynak: CHARLES M., "Compatibility Management", Journal of Marketing Management, Vol:20, Summer, 1989.s.10.

b) *Güvenilirlik*

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından açıklanan hizmet kalitesi boyutları içinde güvenilirlik yapılan araştırmalarda sürekli olarak algılanan hizmet kalitesinin en önemli belirleyicisi olarak bulunmuştur. Güvenilirlik vaat edilen hizmeti zamanında ve doğru olarak yapabilmeyi ifade etmektedir. Güvenilirlik; işletmenin hizmetin ulaştırılmasında, müşteri sorunlarının çözümünde ve fiyatta vaatlerini yerine getirmesidir. Bir hizmet işletmesi güvenilir olmadıkça diğer faaliyetlerin pek bir önemi kalmamaktadır. Dolayısıyla, kaliteli hizmetin temelini güvenilirlik oluşturur ve bu durum Şekil 2'de yer alan hizmet kalitesi çemberinin merkezinde güvenilirliğin yer almasıyla da vurgulanmıştır. Bir işletme hizmetin sunumunda sık-sık hata yaparsa, vaatlerini tutmaz ise müşteriler işletmeye karşı güvenlerini kaybederler. Personelin dostça tavırları ya da hatalar için özür dileme güvenilir olmayan bir hizmetin yerine geçemez. Birçok müşteri işletmenin bir hata karşısında özür dilemesini takdir etse de özür bu olumsuz hizmet deneyiminin anısı; her zaman silemez. Güvenilirlik boyutunu netleştirmek için çeşitli hizmet sektörlerinden güvenilirlikle ilgili şu örnekler verilebilir.²⁸

- ❖ *Araba tamiri*: Problem ilk defa halledildi ve araba söz verildiği zamanda hazırды
- ❖ *Havayolları*: Uçaklar programda belirtilen zamanda belirtilen yerlere inmiş ve kalkmıştır
- ❖ *Sağlık hizmetleri*: Randevular sırasıyla alınmıştır, teşhisler doğrudur
- ❖ *Mimari*: Projeler önceden belirtilen zamanda ve bütçede sunulmuştur
- ❖ *Bilgi işleme*: İstenildiği zaman gerekli bilgiler sağlanmaktadır

Yöneticiler işletmelerinde "İlk defada - doğru yapma" tutumunu yerleştirebilmek için her fırsatı kullanmalıdırlar. Bu, güvenilirlik konusunun şirket iletişiminde vurgulanması gerekmektedir. Kurum misyonu açıklamaları, güvenilirlik standartları oluşturmak, niçin ve nasıl güvenilir olunabileceğini eğitim programlarında öğretmek, özellikli hizmetleri incelemek ve güvenilirliği artıran yollar önermek üzere

²⁸ Bitner, "Service Marketing", Mv Graw Hill, Singapore, 1996. s.21.

güvenilirlik ekipleri görevlendirmek, hata oranlarını ölçmek ve hatasız hizmet sunan personeli ödüllendirmek güvenilirliği artırabilecek adımlardan bazılarıdır.

c) Temel Hizmet

Berry, Parasuraman ve Zeithaml'ın hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik üçüncü Önerileri ise "temel hizmet" üzerinde odaklanmaktadır. Araştırmacılara göre müşteriler hizmet işletmesinden boş vaatler değil, dayanağı olan çalışmada beklemektedirler. Müşteriler mantık dışı beklentiler içinde değildirler, dolayısıyla işletme müşteri için en önemli olan temel hizmet özelliklerini belirlemeli ve bu temeller üzerinde yoğunlaşmalıdır. Araştırmacılar yaptıkları belli bir grubun görüşmelerinde müşterilerin olağan dışı beklentileri olmadığını, isteklerinin temel hizmetlere yönelik olduğunu görmüşlerdir. Örneğin otel müşterileri isteklerinin temiz bir oda, güvenli bir oda, kendilerine bir konuk gibi davranılması yada verilen sözlerin tutulması (sözgelişi odanın söyledikleri zaman hazır olması) olduğunu belirtmişlerdir. Ya da bir otomobil tamiri hizmetinde müşteriler istekleri konusunda, işletmenin doğru tamir etmesi, kendilerine gerekli açıklamaların yapılması ya da kendilerine saygılı olunması gibi yorumlar yapmışlardır. Müşterilerin açıkladıkları tüm bu istekler doğal ve temel hizmete yönelik beklentilerdir. Temel hizmetin müşteri tatmini üzerindeki etkisi daha önce örnek gösterilen Southwest Havayollarında da görülmektedir. Southwest koltuk numarası vermese, yemek hizmeti sunmasa, diğer havayolu şirketleriyle rezervasyon sistemleri bütünleşme de müşterilerin algıladıkları değer çok yüksektir. Müşteriler Southwest'in sık uçuşlarına, tam zamanında verilen hizmetlerine, dost personeline ve düşük ücretlerine çok değer vermektedirler. Büyük havayolları arasın da Southwest, zamanında ulaşmada en yüksek puana sahipken, en düşük müşteri şikayetleri ve kayıp bagaj oranına sahiptir. 1992 yılında büyük havayolları arasında kar eden tek havayolu olması da hizmetin temel unsurları üzerinde odaklaşmanın kaliteyi artırabileceğini göstermektedir.

d) Hizmet Tasarımı

Müşterilerin beklediği temel hizmetin güvenle ulaştırılması, bir hizmet sistemindeki çeşitli unsurların beraber nasıl işlediğine bağlanmaktadır. Bu hizmet zincirinde özellikli hizmetleri yerine getiren insanları, bu performansları destekleyen ekipmanları ve hizmetin yerine getirildiği fiziksel ortamı kapsamaktadır. Genellikle

zayıf hizmet kalitesi için hizmeti ulaştıran insanlar suçlanır ancak gerçek suçlu çoğu zaman hizmet sisteminin tasarımının zayıf olmasıdır. Genellikle hizmet sistemi tasarımındaki hatalar ayrıntılarla ilgilidir. Örneğin, mağazalardaki giyinme kabinlerinde en az iki askı gerekmesine rağmen bir askı bulunması, bilgisayardan çıkan faturaların müşteriler tarafından anlaşılmasının imkânsız olması gibi. Hizmeti bütünsel bir bakış açısıyla görebilmek ve aynı zamanda hizmetin ayrıntılarını yönetebilmek için hizmet tasarımı önemlidir. Hizmet tasarımı iyileştirebilmenin bir yolu hizmet projesi (haritası) hazırlamaktır. Hizmet projesi (ya da haritası) hizmeti oluşturan tüm unsurları bütünsel bir bakış açısıyla görebilmeye olanak sağlayan grafiksel bir yaklaşımdır. Bu projede hizmet sisteminin ayrıntılı bir resmi sunulur (hizmeti oluşturan adımlar, sırası vb.) ve hizmeti ulaştırmanın daha iyi bir yolu olup olamayacağı araştırılmaktadır. Hizmeti ulaştırma sürecindeki tüm adımlar, müşterilerle olabilecek tüm ilişki ve etkileşimler açıkça tanımlanmaktadır. Bir hizmet projesinde iki sınır bulunmaktadır. Görülebilirlik sınırı, müşteri tarafından görülebilen ve muhtemelen müşterinin de katıldığı süreçlerdir. Görülemezlik sınırı ise hizmetin müşteriye uygun bir biçimde ulaştırılmasında gerekli olan; ancak müşteri tarafından görülemeyen süreçlerdir. Proje, hizmeti üretim sürecinde meydana gelebilecek potansiyel hata (zayıflık) noktalarını da ortaya koymalıdır. Potansiyel hata noktalarının belirlenmesiyle bu noktaların yönetimi ve kontrolü üzerinde daha fazla durulabilmektedir.

Hizmet projesinin hazırlanması yoğun emek isteyen ve özen gerektiren bir çalışmadır ve bu çalışma sonucunda hizmet sisteminin ayrıntılı bir resmi ortaya konmaktadır. Hizmet projesi hazırlanmasında izlenmesi gereken adımlar şöyle sıralanmaktadır:

- ❖ İlk adım hizmetin açık ve objektif bir biçimde görülebilmesi için hizmetin tüm unsurlarını şema haline getirmektir
- ❖ Proje hazırlamada ikinci önemli aşama ise tüm hata (zayıflık) noktalarını, uygulamada ya da tutarlılıkla en çok hataya neden olabilecek alanları belirlemektir
- ❖ Üçüncü kritik kısım ise uygulamaya ilişkin standartlar belirlemektir. Bu standartlar hizmet için temel kalite hedefleridir. Uygulamaya ilişkin standartlar sadece hizmetin maliyetine ilişkin standartlar değildir aynı

zamanda hizmetin her bir adımının tamamlanmasıyla ilgili performans kriterlerini ve tolerans düzeylerini tanımlamaktadır

- ❖ Son aşamada ise, hizmetin müşteri tarafından görülebilen tüm kanıtları tanımlanmalıdır. Müşteri tarafından görülebilen her birim, müşterinin hizmet süreciyle etkileşiminde ortaya çıkabilecek bir karşılaşma noktasıdır

e) *Telafl Etme*

En mükemmel hizmeti sunma iddiasında olan işletmeler bile hata yapabilmektedirler. Bir uçak yolculuğu esnasında bavullarınız karışabilir, bir turda vaat edilen 4 yıldızlı bir otel yerine 3 yıldızlı bir otelde kalabilirsiniz. Dolayısıyla hatalar her hizmetin önemli bir kısmıdır ve bazen hizmet işletmesinin denetimi dışında da meydana gelebilmektedir. Birçok hizmet örgütü hizmeti sürekli iyileştirme üzerinde odaklaşmıştır. Önlü kültüre sahip olan işletmeler bile hizmetin ulaştırılması esnasındaki hataları tamamıyla ortadan kaldıramaz. Maalesef tek bir olumsuz hizmet karşılaşmağı bile olağanüstü bir hizmete zarar verebilmektedir.

Müşterilerin hizmet kalitesi değerlemelerini düşürerek, alternatif hizmet işletmeleri aramasına yol açmaktadır. Dolayısıyla hatalarını düzeltmek ve müşteri şikâyetlerini ele alma konusunda hazırlıklı olan hizmet örgütleri etkin hizmet telafisi uygulayarak rakiplerden başarıyla farklılaşabilmektedir. Hizmeti telafi etme bir hizmet hatasına karşı hizmeti sunanın neler yaptığını anlatır. Kalitenin "Sıfır Hata" tanımı genelde imalat odaklı olduğu için hizmet için daha zor ulaşılabilen bir hedef olarak görülebilmektedir. Tatminsizlik duyan tüketiciler bunu değişik açılardan dile getirebilmektedirler. Tatminsiz tüketicilerin doğrudan üretici ve/veya firmalara şikâyetlerini iletmeleri durumunda kişisel inisiyatif yoluyla şikâyet; markayı boykot veya yakın çevresini ilgili marka/mamul hakkında uyarması durumunda pasif şikâyet ve resmi veya özel kuruluşlara tatminsizliğini dile getirmesi durumunda ise resmi yoldan şikâyet davranışında bulunabilir. Bir hizmet örgütünün müşterinin yaşadığı bir problemi giderebilmesi, telafi edebilmesi için problemin varlığından haberdar olması gerekmektedir. Bunun için de müşterinin başka yerlere değil "işletmeye" şikâyette bulunmasını sağlamak gerekmektedir. Müşteri hizmete ilişkin bir problem yaşadığında üç olasılık söz konusu olabilmektedir.

- ❖ Müşteri işletmeye şikâyet edebilir ve işletmenin verdiği tepkiden memnun
- ❖ Şikâyet edip, verilen tepkiden memnun olmayabilir

❖ İşletmeye şikâyet etmez ve memnuniyetsizliği devam eder

Müşteri sessiz kalıp problemini dile getirmiyorsa işletmeler önemli bir bilgi kaynağından yararlanamamaktadırlar. ABD'deki bir araştırma şirketi yaptığı araştırmada problemi olan müşterilerin ancak %4'ünün şirkete şikâyet ettiğini, kalan %96'nın ise tatminsizliğini ortalama 9-10 kişiye aktardığını görmüştür. Bir işletmede hatalar yaygın ve müşterinin şikâyet etme davranışı sınırlıysa işletmeler şu yolları izleyebilmektedirler:

A- Şikâyet Etmeyi Özendirmek

Müşterinin her bir problemi işletme suçlu olmasa bile, şirketin hizmet anlayışını kanıtlayabileceği bir fırsat sunmaktadır. Müşterinin şirkete aktarılmayan her problemi diğer yerlere aktarıldığı anlamındadır, dolayısıyla müşterinin şikâyet etmesini kolaylaştıracak sistemler kurmak gerekmektedir. Müşterilerin şikâyet etmelerini sağlamak için birçok işletme "800"lü hatlar kurarak müşterinin problemlerini kolay ve parasız iletmesini sağlamaktadırlar.

B- Hızlı ve Bireysel Tepki Vermek

İşletmelerin memnun olmayan müşterilerini telafi etmeleri genellikle çok uzun zaman almakta ve işletmeler kişiye özel bir davranışta bulunmamaktadırlar. Müşteriye sorununu çözmek için hızlı bir tepki vermek müşterinin sorununun firmanın sorunu olduğunu göstermektedir. Müşteriyi ziyaret ederek ya da telefonla arayarak kişisel bir tepki vermek müşteriyle diyalog kurma fırsatı yaratmaktadır. Bu; müşteriyi dinlemek, soru sormak, özür dilemek, açıklamak ve uygun bir çözüm bulmak için bir fırsattır.

C- Problem Çözüm Sistemi Geliştirmek

Hizmet personelinin kızgın müşterilerle nasıl uğraşacakları ve müşteriye problemlerini çözmek için nasıl yardımcı olacakları konusunda özel eğitime ihtiyaçları vardır. Bazı durumlarda personelin müşteri hakkında, probleme yol açan durum ve olası çözümler hakkında daha fazla bilgi alabilecekleri bilgi sistemlerine erişebilmeleri gerekmektedir.

f) Müşterileri Şaşırtmak

Berry, Parasuraman ve Zeithaml'in hizmet kalitesini geliştirmek isteyen işletmelere önerilerinden biri müşteri şaşırtmaktır. Şaşırtmak kavramıyla, müşteri beklentilerinin üzerine çıkarak sunulan hizmeti müşteri açısından beklenmedik bir

sürpriz haline getirmek anlatılmaktadır. Kalitenin güvenilirlik boyutu hizmetin müşteri beklentilerini karşılamaında en önemli boyuttur ve hizmetin çıktısıyla ilgilidir, işletmeler güvenilir olmalı ve sunmayı vaat ettikleri hizmetleri yerine getirmelidirler. Ancak güvenilir olmak bir işletmenin müşteri beklentilerinin üzerine çıkabilmesini sağlamamaktadır. Müşteri beklentilerinin üzerine çıkabilmek için hizmetin süreç boyutunda müşteriye sürprizler yapmak gerekmektedir. Alışılmadık kibarlık, nezaket, anlayış, beceriklilik ve adanmışlık müşteri için bir sürprizdir. Müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak bu sürpriz unsurunu gerektirir ve müşterilere şaşırtıcı sürpriz yapmanın en iyi fırsatı ise hizmet sunan ve müşterinin etkileşimde buldukları zamanlardır. Bir hizmetin güvenilirlik boyutunda mükemmel olması işletmeye rekabet edebilmesine olanak sağlamaktadır. Süreç boyutunda da mükemmel olmak ise işletmeye mükemmel hizmet kalitesi itibarı sağlamaktadır.

g) Dürüstlük

Müşteriler hizmet işletmesinden kendilerine adil, dürüst davranılmasını beklemekteler ve böyle olmadığını algıladıklarında ise işletmeye karşı kuşku ve gücenik yaklaşmaktadırlar. Adil olmak tüm müşteri beklentilerinin altını çizmektedir. Müşteriler işletmelerinin sözlerini tutmalarını, dürüst bir iletişim kurmalarını, rahat tesisler sunmalarını ve hızlı hizmet sağlamalarını ve kendilerine bireysel ilgi ve alaka gösterilmesini beklemektedirler. Dürüstlük hizmetin ayrı bir boyutu değildir, ancak müşteri beklentilerinin özünü oluşturmaktadır. Hizmetlerin dokunulmazlığı müşterilerin dürüstlük konularına karşı duyarlılığını artırmaktadır. Hizmetler nesne olmaktan ziyade performans oldukları için müşterilerin satın almadan önce hizmeti değerlendirmeleri zordur, dolayısıyla güven önemli bir rol oynamaktadır. Hepimizin birçok hizmete yaklaşımımız kuşku yüklüdür. Örneğin şu sorular sık-sık sorulabilir: bir pazar araştırması şirketine yaptırdığımız araştırmada "acaba şirket gerekli olan tüm mülakatları yaptı mı", ya da doktora gittiğimizde "gerçekten bu ameliyat gerekli mi, başka bir tedavi mümkün olmaz mıydı?" Ya da bir arabayı tamire götürdüğümüzde "arabanın toptan tamiri gerekli miydi?" "Ya da bakım onarım ekibi uçağı uçuş için hazırlar iken gerekli protokolü izledi mi?". Bilgi açısından yeterli olmadığımız bu tür konularda hizmet sunucusunun dürüstlüğü çok daha önemlidir.

İşletmeler dürüst olmak ve bunu göstermek için özel bir çaba göstermelidir, işletmeler uygulamalarının dürüstlüğü konusunda geribildirim almak için müşteri araştırmalarını kullanabilmektedirler. Ne yaptıkları ve niçin yaptıkları hakkında müşterilerle ve diğer taraflarla açık, yaratıcı ve düzenli iletişim kurmaya çalışmamaktadırlar. Adilliği göstermek için uygulanan stratejilerden biri hizmet garantileri sunmaktır. Hizmetten tatmin olmayan müşterilere garanti sunabilmek müşterinin karşılaştığı sıkıntıyı telafi edebilir, iyi yönetilen bir hizmet garantisi programı bir işletmeyi rekabet karşısında farklılaştırıp, hizmet kalitesini artırmaya zorlamaktadır.

h) Ekip Çalışması

Berry ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalar hizmet performansındaki aksaklıklar ile ekip çalışmasının olmaması arasında yüksek bir ilişki bulmuşlardır. Dolayısıyla hizmet kalitesini arttırmak isteyen işletmelere önerilerinden biri de ekip çalışmasının teşvik edilmesidir. Bir işletmede hizmet verilecek çok sayıda müşterinin olması personelin işini hem fiziksel hem de zihinsel olarak yorucu hale getirmektedir. Müşteriyle dolu bir banka şubesi, tüm koltukları dolu bir uçak yolculuğu düşünülünce hizmet işinin sunanlar açısından ne kadar stresli ve talep kar bir iş olduğu netleşecektir. Örneğin, bazı müşterileri hoşnut etmek mümkün olmayabilir. Hizmetin kontrolü farklı örgütsel birimlere yayılmış durumdadır ve bu birimler arasında işbirliği olmaması ön büro personelinin etkin bir biçimde hizmet vermesini önlemektedir. Genellikle personel içinde bulunduğu stresli rol nedeniyle daha az duyarlı, ilgili ve müşteriyi memnun etmeye daha az istekli hale gelebilmektedir. Hizmetin sunumunda takım arkadaşlığı hizmet verme motivasyonunun sürdürülmesinde önemli bir dinamiktir. Birbirini destekleyen ve beraberce başaran iş arkadaşları hizmet hataları için panzehirdir. Hizmet ekibi oluşturulması şansa bırakılmamalıdır, işletmeler sadece fonksiyonlar içinde değil fonksiyonlar arası ekip çalışmasını artırmak için de çalışmalıdırlar. Bunun için hizmet işletmesindeki farklı fonksiyonlar sık-sık toplanmalı, iletişim sağlanmalı, ortak performans amaçları, performans ölçümleri ve ödüller belirlenmeli ve personele hizmet zincirinin çeşitli yönleriyle ilgili çapraz eğitim verilmelidir. Ekip amaçları ve ödüller ekip çalışmasını teşvik edecektir. Ödüller bireysel başarı ve performansa göre değil de ekiplere verilirse ekip ruhu teşvik edilmektedir. Bir

işletmede ekip çalışmasını arttırmak için, geleneksel işlevsel alanlara göre değil de pazara-dayalı bir yeniden yapılanma gerekmektedir. Bu; müşteriler üzerinde (ya da belirli bir müşteri bölümü üzerinde) etki yapabilecek tüm personelin çabalarını fonksiyonel bölümlerinden bağımsız olarak koordine edebilmek için- bir ekip olarak beraberce çalışması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan örgütte fonksiyonel bir örgüt yapısı baskın ise, operasyon, pazarlama ve insan kaynakları grupları farklı amaçlarla ve birbirlerinin amaçlarından habersiz çalışmaktalar ve sonuç olarak müşteri tatminine yönelik ekip çalışması önlenmektedir. Özellikle çeşitli fonksiyonlardan ekipler yaratmak ve ekip çalışmasını desteklemek kolay bir görev değildir ve birçok geleneksel örgüt yapısında bu tür bir stratejinin uygulanmasını önleyen engeller bulunmaktadır. Ancak iyi yapıldığında hem müşteriler hem de çalışanlar için faydası büyük olacaktır.²⁹

i) Personel (İş gören-İş veren) Araştırması

Hizmetin iyileştirilmesini sağlamada personel araştırmaları üç nedenden dolayı müşteri araştırmaları kadar önemlidir. Birincisi personelin kendisi içsel hizmetin müşterisidir ve dolayısıyla içsel hizmetin kalitesini belirleyebilecek tek kişi de onlardır. İçsel hizmet kalitesi dışsal hizmet kalitesini etkilediği için içsel hizmet kalitesini değerlendirmek gereklidir, ikincisi; personel, örgütlerde hizmet kalitesini azaltan konular hakkında görüşlerini belirtebilmektedir. Personel, örgütün hizmet ulaştırma sistemini gün ve gün tecrübe etmektedir. Onlar müşterinin gördüğünden fazlasını ve farklı bir açıdan görmektedirler. Personel araştırması hizmet problemlerinin niçin ortaya çıktığını ve bu problemleri çözmek için neler yapılabileceğini bulmaya yardım etmektedir. Üçüncüsü: personel araştırması bir erken uyan sistemi görevi görmektedir. Personelin hizmet ulaştırma sistemine yoğun bir biçimde maruz kalması nedeniyle sistemin çöküşüne yönelik sinyalleri müşterilerden önce görmektedirler. Personel araştırması dersi bahsedilen diğer derslerle yakından ilgilidir. Eğer işletmenin sunduğu ürün bir performans ise bu performansı sunanları dinlemek önemlidir. Bu dinleme süreci daha gelişmiş bir hizmet sistemi tasarımına yol açmalıdır. Personeli dinlemek yönetim ve hizmet personeli arasındaki ekip çalışmasını hızlandırmaktadır. Pazarlama araştırması tüketici ihtiyaç, istek ve tutumlarını belirlemek için kullanıldığı gibi iş gören

²⁹ Valerin, Zeithaml, “**Service Marketing**”, Mv Grow Hill, Singapora, 1996. s.12.

ihtiyaçlarını, isteklerini ve tutumlarını belirlemek için de kullanılabilir, iş görenlerin düzenli olarak gözetim kalitesi, çalışma koşulları, ücretler, işletme politikaları ve diğer işle ilgili konuları nasıl algıladıklarını araştırmak önemli faydalar sağlamaktadır. Pazarlama araştırmacısının araçları olan anketler, kişisel mülakatlar, grup tartışmaları iş gören ve istek ihtiyaçlarını anlayabilmek için bir yol oluşturmaktadırlar.

j) Liderlik

Liderlik vizyonunun verdiği enerji, yol göstericilik, esin kaynağı ve destek olmadan hizmeti geliştirmek için yapılan yatırımlar (teknolojiye, sisteme, eğitime ve araştırmaya yapılan yatırımlar gibi) tam bir fayda yaratmayabilir. Bir işletmenin mükemmel bir hizmet ulaştırması özel bir liderlik biçimi gerektirmekte ki bu tarz liderlik hizmetkâr liderlik olarak adlandırılmaktadır. Hizmetkâr lider hizmet verenlere hizmet eder, ilham verir ve onların başarımlarını sağlamaktadır. Bu tarz liderler temel olarak insanların başarıma kapasitelerine inanmaktadırlar ve kendi rollerini mükemmellik için standart ve yön oluşturma ve insanlara işlerini yapabilecekleri araçları ve özgürlüğü sağlama olarak görmektedirler. Bu liderler çalışanlarına güvendikleri için kişisel enerjilerini onlara öğretmeye, ilham vermeye ve şüphesiz onları dinlemeye ayırmaktadırlar.³⁰

1.2 PAZARLAMADA HİZMET KALİTESİNİN DEĞİŞİK İŞLETMELER BAZINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmeler her şeyi müşteriden önce fark etmeye özen göstermelidirler. Müşteri tatmininde önemli olan, farkına varılmamış ihtiyaçları açığa çıkarmaktır. Beklentileri karşılamak, bağımlı müşteri yaratabilmek için tek başına yeterli değildir. Günümüzde değişik işletmelerde hizmet kalitesi kavramı çok önemli hale gelmiştir. Bu işletmeler, kalitenin artırılması için çaba göstermektedirler.

1.2.1 İmalatçı ve Üretici İşletmelerde Hizmet Kalitesi

Üretim birimi, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan kaynaklarını kullanarak, müşterilerin talep ettiği özellik, kalite ve miktardaki ürünü,

³⁰ Adrian, Payne, “**The Essence of Services Marketing**”, Hall Europe 1993, s.78.

istenilen zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle imal etmekle yükümlüdür. Üretim kaynaklarının en iyi şekilde bir araya getirilmesinde işletmenin diğer üniteleri ile sıkı ilişkiler sürdürmenin önemi büyüktür. Günümüz rekabet ortamında, ticaretin globalleşmesi ve elektronik ticaretin artmasıyla, işletmeler ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet vb. konularda diğer rakipleri ile artan bir rekabet içine girmişlerdir. Bu açıdan incelendiğinde, işletmeler rakipleri ile olan bu mücadelelerini sundukları ürün ve hizmetlerle karşılamaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken, ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı, güvenilirliği, müşterinin istekleri ile tam uyumu gibi ürün veya hizmetin performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerin arzu edilen seviyelerde olmasını ve sürekli iyileşmelerini sağlamak için üretim performansını geliştirici ve iyileştirici tedbirler almak gerekmektedir. Bunun için de, üretim süreç veya süreçleri için uygun, geçerli, güvenilir, açık, kolayca ölçülebilir ve doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve yürürlüğe konulup uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.2.2 Aracı Kuruluşlarda Hizmet Kalitesi

Günümüzde işletmelerin gerek kar marjlarını artırma noktasında, gerekse pazar paylarını artırıp, pazarda kalıcı olmak adına en önemli unsur olarak karsılarına çıkan müşteri memnuniyeti kavramı ışığında, aracı kuruluşların daha verimli ve daha kaliteli hizmet vermelerini sağlamaları için bir rehber niteliği taşıyacaktır. İşletmelerin, aracı kuruluşlarla sözleşme yapmalarında ya da yapılmış olan sözleşmelerin yenilenmesinde kullanabilecekleri bilimsel bir hizmet kalitesi değerlendirme ölçeği sunulacaktır. Bu çalışmayla işletmeler kendilerine dış kaynak hizmeti sunan işletmeleri bilimsel metotlarla değerlendirme yeteneğine kavuşacaklardır. Aracı kuruluşların hizmetlerinden yararlanan işletmeler bu hizmeti sunan işletmeyi, oluşturmuş oldukları hizmet kalitesi standartlarıyla daha optimal değerlendirecekleri için faaliyetlerinde optimum verimi ve etkinliği kazanacaklardır. Dış kaynak hizmeti veren işletmeler de kendi iş süreçlerini müşteri beklentileri yönünde yeniden yapılandırabileceklerdir. Böylece aracı kuruluşların faaliyetlerinde hem hizmeti alan hem de hizmeti veren optimal verimliliğe ulaşacaktır.

1.2.3 Hizmet Kuruluşlarında Hizmet Kalitesi

Bir hizmet işletmesini diğer bir işletmeden farklı kılan en önemli faktörlerden birisi, rakiplerden bu işletmenin daha yüksek kalitede hizmet üretmesi ve sunmasıdır. Pek çok hizmet işletmesi, farklı ve istenen kalitede hizmet üretme ve sunma stratejisiyle rakiplerinden üstün duruma geçip, karlılıklarını sürekli kılarak, rekabette üstünlük avantajını yakalamaktadırlar. Bazı işletmeler kendilerini tatmin etmek amacıyla yüksek kalitede hizmet sunma çabası içerisinde olabilmektedirler. Oysa asıl önemli olan, tüketicilerin beledikleri kalitedeki hizmeti onlara sunmaktır. Tüketiciler kendilerine sunulan hizmetle, sunulmasını beledikleri hizmeti her zaman karşılamaktadırlar. Eğer verilen hizmet beleditelerin üzerinde gerçekleştirilmişse daha fazla tatmin olmaktadır ve o hizmeti almaya devam etmektedirler. Hizmet işletmelerinde kalite, kavranması, uygulaması ve denetimi açısından daha belirsiz ve karmaşık bir alandır.

Hizmetler için kalite standartları oluşturmak mallardan daha zordur. Hizmetlerin bazı yönleriyle ilgili sayısal olarak ifade edilen kalite standartları oluşturabilir ancak insanların davranışlarına standartlar getirmek çok daha zordur. Hizmet kalitesi ile ilgili olarak belli bir tanımın ve ölçümün yapılması oldukça güç bir iştir. Ürünler için yapılan bir kalite tanımının, hizmetler için de yapılacağını düşünmenin doğru bir yaklaşım olmayacağı da bir gerçektir. Hizmet işletmelerinde üretilen hizmetlerin kalitesinin nasıl olduğu, üreticilerden çok o hizmeti alan tüketiciler tarafından belirlenmektedir ve üretilen hizmet, tüketicilerin beleditelerine cevap verdiği ölçüde beğeni kazanmaktadır. O halde önemli olan, hizmet kalitesinin tüketiciler tarafından tanımlanmasıdır.

Hizmet sektöründe öne çıkması gereken soru, her hangi bir hizmet bakımından potansiyel müşterinin beleditelerinin neler olabileceği ve kendisine verilmiş olan hizmeti nasıl değerlendirildiğinin araştırılmasıdır. Bunun için kalitenin belirlenmesi bakımından müşterinin, hizmetin yarar sağlayan öğeleri karşısındaki tutumuyla, hizmetin gerçekte verdiklerinin, bir arada ele alınmaları gerekmektedir. Hizmet kalitesi beleditisi ile gerçekte sunulan kalite uygulamada çoğu kez

örtüşmemektedir. Pratikte bu ikisinin arasında bir takım kopukluklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenleri ortadan kaldırmak için de hizmet sunuş politikasında işletmelerin belirli değişikliklere gidilmesi kaçınılmaz olmaktadır.³¹

Hizmet kalitesi; müşterinin algıladıkları hizmet kalitesi beklentilerinde oluşan hizmet ile aldıkları hizmetin uygulamasıyla ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla müşteri kullanım öncesinde hizmetle ilgili işletmenin ne sunması gerektiğine ilişkin beklentiler oluşturmaktadır.

Hizmet kalitesindeki gelişmelerin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşteriyle iş hacmini artıracacağı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerden sıyrabileceği ve hataların telafi etmek için harcanan emek ve masrafi azaltabileceği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin temel amaçlarından biri hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır.

1.2.4 Pazarlamada Hizmet Kalitesinde Ortaya Çıkan Sorunlar

Hizmet sektörünün mal sektöründen farklı olması nedeniyle mal üretiminde kalite problemlerine neden olan değişkenler hizmet kalitesi için geçerli olmayabilecektir. Bundan dolayı birçok araştırma yapılmış ve hizmet sektöründe kalite sorunlarına neden olan faktörler su şekilde sıralanmaktadır:

- ❖ Üretim ve tüketimin eş zamanlı olması
- ❖ Hizmet personelinin teşvik edilmesi
- ❖ Personelin nitelikleri
- ❖ İşletmelerde iletişim eksikliği
- ❖ Çok fazla yeni mal üretilmesi
- ❖ Müşterilerin fazla olması nedeniyle özel ilgi eksikliği
- ❖ İşletme olarak kısa dönem karlılığa yoğunlaşma
- ❖ Yönetimin müşteri beklentilerini algılayamaması
- ❖ Yönetimin müşteri beklentilerini karşılayamayacağına ilişkin inancı
- ❖ Müşteri ile personel arasındaki karşılıklı iletişimden doğan problemler
- ❖ Hizmet personelinin hizmeti sunma istek ve yeterlilikte olmaması

³¹ KARAHAN, “**Hizmet Pazarlaması**”, 5. Baskı, Beta Basım A.Ş., Kasım, İstanbul, 2000, s.34.

- ❖ Hizmeti sunan veya alan müşterilerin ruhsal durumları
- ❖ İşletme yönetiminin nitelikli eleman istihdam etmemesi

Bu gibi faktörlerden dolayı, işletmelerde hizmet kalitesinde sorunlar yaşanmaktadır. Hizmet kalitesini sağlamak, korumak sadece müşteri isteklerini belirleyip, uygun standartlar koymaya bağlı olmayıp aynı zamanda personelin belirlenen düzeyde hizmeti sunma isteği ve yetisini de korumaya bağlıdır.³²

1.2.5 Pazarlamada Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Tatmini İlişkisi

Hizmet kalitesi ve müşteri tatmini çoğu zaman birbirine karıştırılmakta ve birbirleri arasındaki farklar teorisyenler tarafından göz ardı edilerek aynı anlamda kullanılmaktadır. Müşteri tatmininin nasıl gerçekleştiğine dair çeşitli teoriler öne sürülmektedir. Tatminin tanımlanması ve gerçekleşmesi, bu teorilerin ışığında ürüne göre farklılıklar gösterecektir. Tatmin kararını insan vereceğine göre, duygular, beklentilerde tatmin seviyesinin belirlenmesinde önem arz edecektir.³³ Müşteri tatmini, ürünlerin kalitesinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Mal ve hizmet ürünlerinin kalitesindeki yeterlilik düzeyi arttıkça, müşterinin tatmin seviyesi de artacaktır. Bilim ve iş dünyası son yıllarda, hizmet kalitesinin müşteri tarafından algılanması ve müşteri beklentilerinin karşılanması konularında, araştırmalarını yoğunlaştırmıştır. İşletmelerde hizmet kalitesinin artırılması ve sonuçta tatmin edilen müşteri oranlarının yukarılara çekilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmacılar, hizmet kalitesini, müşterilerin oluşturdukları beklenti düzeyleri ile algıladıkları hizmetin performansı arasındaki farkın belirleyeceğini belirtmektedirler. Müşteri tatminini için şöyle bir tanım yapacak olursak; müşterinin satın aldığı bir mal veya hizmetin, satın alanın veya kullananın beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılama oranı olarak yapılabilmektedir. Beklenti tam olarak karşılandığı veya aşıldığı zaman kalite ile birlikte, müşterinin tatmini de gerçekleşmiştir denilebilmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi müşteri tatmini, birçok kez "hizmet kalitesi" terimi ile karıştırılmakta olup, bunun başlıca nedeni, her iki kavram için net bir tanım bulunmamasıdır. Bazı araştırmacılar "müşteri tatmini" ve "hizmet kalitesi" kavramlarını, ikisinin de ölçümü

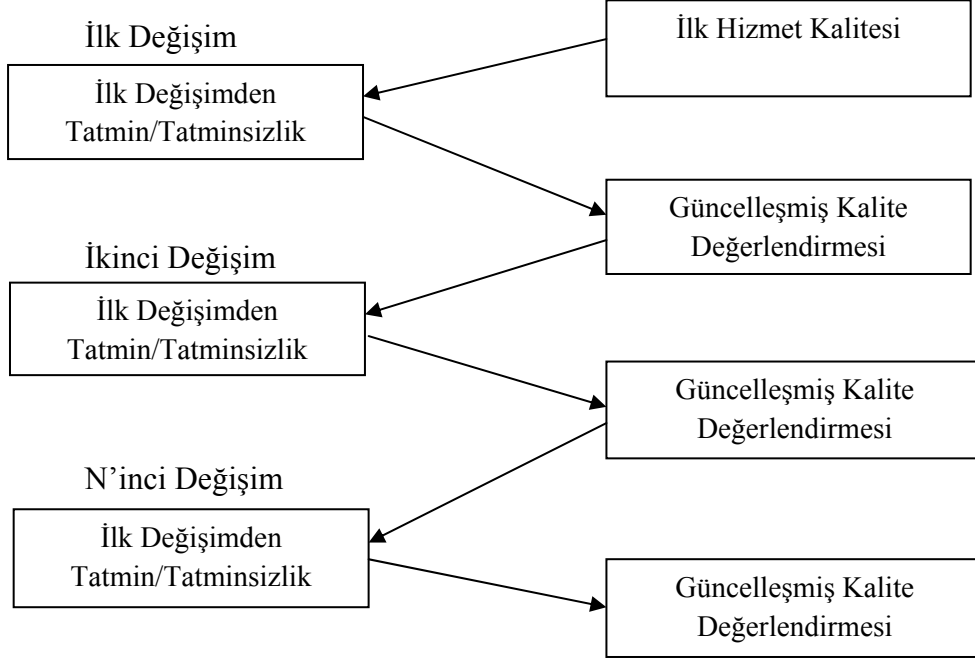
³² Leonard L. Berry, Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, "Quality Counts in Services, Too", **Business Horizons**, May-June, 1985, s.47-52.

³³ Leyla, Şentürk, Özer, "Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Tartışmalar", Hacettepe Üniversitesi İkt. İd. Bil. Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, 1999. s.23.

onaylamama paradigmasına dayandığından ötürü, aynı anlamda kullanmakta iken bazıları ikisinin birbirinden ayrı olduğunu savunmaktadır. Gerçekte bunlar, aralarında yakın bir ilişki olmasına rağmen farklı kavramlardır. Bu ikisi arasında farklılığa yol açan olan bazı nedenler bulunmaktadır. Söz konusu nedenlerden ilki, algılanan hizmet kalitesinin bir tutum, uzun dönemli bir değerlendirme iken, müşteri tatmininin değişim odaklı bir ölçü olmaktadır. Bu ikisi arasında farklılığa yol açan olan nedenlerden diğeri de her iki kavramın onaylamama paradigmasına dayanmasından ötürü, aynı anlamda kullanılmaları gerektiği görüşüne karşı Parasuraman ve diğeri tarafından ileri sürülen onaylamama paradigmasının işleyiş şeklinin esasen her iki kavram için farklı olmasıdır. Buna göre algılanan hizmet kalitesinin ölçümündeki karşılaştırma düzeyi, bir müşterinin "ne beklemesi gerektiği" ile ilgili iken, tatmin ölçümündeki uygun karşılaştırma "ne bekleyebileceği" ile ilgilidir. Tatmin ve kalite kavramlarının birbirinden farklı olmasına yol açan önemli bir neden de, süreç olarak hizmet kalitesinin, müşteri tatmininden önce gerçekleşmesidir. Şöyle ki, hizmeti sunan işletme, sunduğu hizmetle önce hizmetin kalitesini ortaya koymakta: bu şekil kalitenin sonucunda, hizmeti alan müşteri, aldığı hizmetten tatmin veya tatminsizlik hissi duymaktadır. Dolayısıyla tatminin oluşması için müşterinin o ürünü tecrübe etmesi gerekmektedir.³⁴ Hizmet kalitesinin oluşması için böyle bir gereksinim söz konusu değildir Bu bilgiler ışığında hizmet kalitesi ve müşteri tatmini arasındaki ilişki daha ayrıntılı olarak Şekil 3. de olduğu gibi gösterilebilmektedir. Şekilde, müşteri, önce belirli bir hizmeti denemekte, daha sonra, o hizmetin kalitesi iyi ise mevcut hizmetten tatmin olmakta, iyi değilse tatminsizlik yaşamakta; diğeri bir ifadeyle, önce ortaya konulan hizmet kalitesini değerlendirerek tatmin veya tatminsizlik hissi duymaktadır. Müşteri tatmin hissi duyduğu durumda hizmeti tekrar denemekte, her deneme sonrasında tatmin/tatminsizlik düzeyine bağlı olarak kalite imajını tekrar gözden geçirip değerlendirmektedir.

³⁴ İsmet, Mucuk, , H. Anıl, Değirmen, “**Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama**”, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2004, s.14.

Şekil 3: Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini İlişki



Kaynak: Michel , Knight, “**Developing A Customer Focus**”, Mcgraw-Hill, New York ,1993.s. 20.

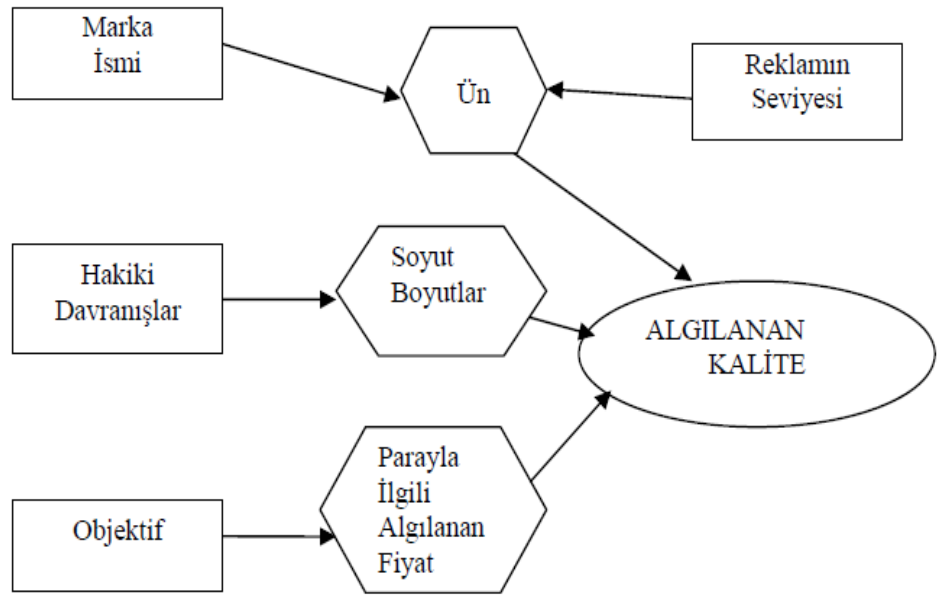
Hizmet üreticileri, sundukları hizmetlerin tüketiciler tarafından nasıl değerlendirileceklerini bildikleri zaman, sundukları hizmetleri tüketicilerin tatmini doğrultusunda tasarlamaları mümkün olacaktır. Bu doğrultuda hizmet üreticilerinin, hizmet kalitesinin tüketicilerin tatminine veya tatminsizliğine yol açacağını bilmeleri başka bir ifadeyle, sundukları hizmeti tüketiciler gözüyle değerlendirmeleri gerekmektedir. SERVQUAL hizmet kalitesinin yönetilmesi ve ölçülmesi için geliştirilmiş ve en yaygın kullanıma sahip bir ölçüm aracıdır,³⁵ 1985’de PZB tarafından bir seri çalışma ile geliştirilmiştir. Hizmet kalitesi ile ilgili yapılmış çok sayıda çalışma mevcuttur. SERVQUAL sadece pazarlama ve perakendecilik literatüründe değil endüstride de yaygın kullanım alanına sahiptir.³⁶ Ancak SERVQUAL, hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde nihai sonuç olmayıp kullanışlı bir başlangıç noktasıdır ve SERVQUAL'in temel boyutları hizmet pazarlama stratejisi geliştirmek için kullanılabilir. Zeithalm’a göre algılanan kalite, tüketicinin

³⁵ SMİTH, A. M. “**Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundant?**”, Journal of Marketing Management, 1995, s.258.

³⁶ Belly, Parasuraman, , Zeithaml , “**More on Improving**”, Spring 1993, s. 140-147.

hizmet hakkındaki yargısı olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda görüş bildiren diğer araştırmacılara göre algılanan kalite süreci, bir davranış biçimi olup, içerik itibariyle tatminle ilgili olmakla birlikte tatmine eşit olmayan ve algılanan performans ile beklentiler arasındaki farktan doğmaktadır. Algılanan kalite, tüketicinin bir ürün ya da hizmet hakkındaki kararıdır. SERVQUAL, özellikle çoklu ifadeli biçimde geliştirilen yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip farklı hizmet işletmeleri için tanımlanmış bir ölçüm aracıdır. Tüketici ürün seçiminde ve alışveriş davranışında fiyatı, ürünün değerini ve kalitesini dikkate almaktadır. SERVQUAL, özellikle çoklu ifadeli biçimde geliştirilen yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip farklı hizmet işletmeleri için tanımlanmış bir ölçüm aracıdır. Tüketici ürün seçiminde ve alışveriş davranışında, fiyatı, ürünün değerini ve kalitesini dikkate almaktadır.

Şekil 4: Algılanan Kalite Bileşenleri

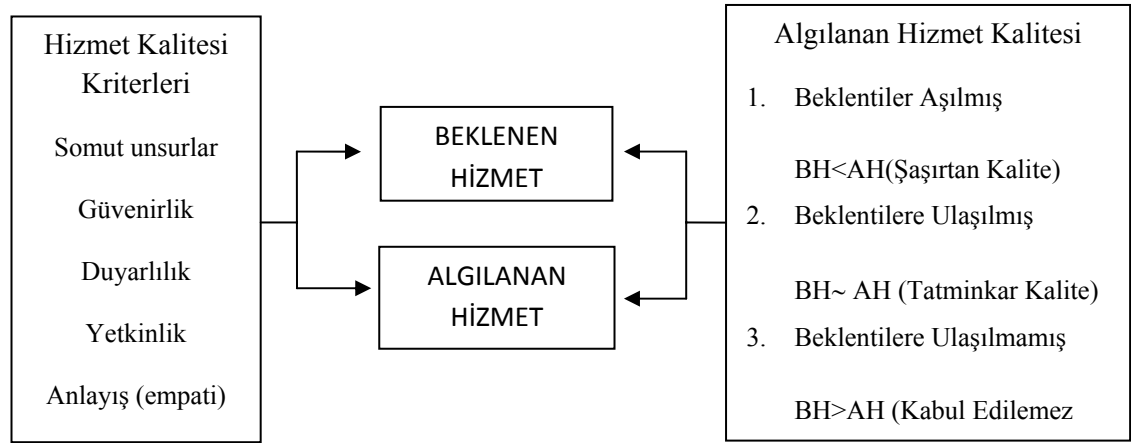


Kaynak: ZEITHAML V.A., L.L. Berry ve A. Parasuraman, “**Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality**”, Journal of Marketing, Vol:52, April, 1988, s.57.

SERVQUAL; Berry, Parasuraman ve Zeithamlaral'ından kalite problemlerinin kaynaklarını analiz etmek ve hizmet sektöründe çalışan idarecilerin, hizmet kalitesini geliştirebilmeleri için yapılmış bir dizi araştırma sonunda geliştirilen bir hizmet kalite ölçüm aracıdır. Bu model, beklenen ve algılanan kalitenin birbiri ile karşılıklı ilişkisini göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Müşteriler bir hizmet işletmesinden hizmet talep ederken bir beklenti içerisindeyler. Hizmetin kendilerine

sunulmasından sonra da algıladıkları bir hizmet kalitesi olacaktır. Müşterilerin beklentileri onların geçmiş deneyimleri ve birçok faktör sayesinde olmaktadır. Algılanan ve beklenen hizmet kalitesini etkileyen faktörler Şekil 5'de görülmektedir.

Şekil 5: Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi



Kaynak: PARASURAMAN A., Valeria A. Zeithaml, Leonard L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Implications For future Research”, Journal of Marketing, Vol:49, Fall, 1985.s.48.

PZB, hizmet kalitesi konusunda yapılan araştırmalarda, hizmet kalitesinin kavramsal olarak incelenmesinin yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir. Modeli oluşturmada tüketicilerle grup mülakat yöntemi (Focus Group) konu ile ilgili hizmet yöneticileri ile de derinlemesine mülakat yöntemi (in Depth Intervicws) kullanılarak başlanmasının gerektiğini savunmuşlardır.

1.3 HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN MODELLER

Hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak kesin kabul görmüş bir model bulunmamaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen modellerin desteklenmesi gerekmektedir. Bu konuya ilişkin yapılan çeşitli araştırmalarda çoğunlukla iki modelin kullanıldığı görülmektedir. Bu iki modelden birincisi müşterinin algıladığı hizmet kalitesini ölçmeye yarayan SERVQUAL diğeri ise hizmet kalite performansına yönelik olan modeli SERVPERF’dir. Bunlardan SERVQUAL daha yaygın SERVPERF ise daha az kullanılmaktadır. Bu modelleri kullanan araştırmacılar, geliştirilen bu ölçeklerin saha araştırmalarında kullanılarak

daha fazla test edilmeleri gerektiğini ve her bir hizmet sektörü içinde ölçekte yer alan kriterlerin değiştirilmesinin daha uygun olacağını belirtmişlerdir.

1.3.1 Müşterilerin Algıladığı Hizmet Kalitesini Ölçmeye Yönelik Modeller: SERVQUAL Modeli ve SERVQUAL Modeli Hizmet Kalitesi Bileşenleri

Hizmet kalitesiyle ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır ve 1985 yılında hizmet kalitesini ölçmek için bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırmacılar bu araştırmada on iki müşteri odak görüşmesi ve on dört yönetici ile derinlemesine mülakat yapmışlardır. İlk başta doksan yedi birimden oluşan ölçeği on boyutta değerlendirmişlerdir. Ölçek iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; müşterilerin belirli bir hizmet dalına ilişkin beklentileri, ikinci bölümde ise; müşteriye hizmet sunan işletmenin hizmet kalitesine ilişkin algılamaları yer almıştır. Bu araştırmada her birim için likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin bir ucunda kesinlikle katılıyorum yargısı yer almış ve bu yargıya 7 puan verilmiş, ölçeğin diğer ucunda kesinlikle katılmıyorum yargısı yer almış ve bu yargıya 1 puan verilmiştir. Aradaki noktalarda herhangi bir sözlü ifade yer almamıştır.³⁷

Doksan yedi birimlik ölçek üzerinde de iki aşamadan oluşan çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan birinci aşamada; cevaplayıcıların işletme hakkındaki kalite algılarının ayırıcılığını en iyi yansıtan birimlerin elde edilmesine yönelik ölçeğin yeniden düzenlenmesi, ikinci aşamada ise ölçeğin boyutsallığının sınama ve bölümlerinin güvenilirliklerini test etme çalışmaları yapılmıştır. Doksan yedi birimlik aracın verileri ikiyüz yetişkin cevaplayıcıdan toplanmıştır. Beş farklı hizmet grubunda yapılan araştırma için, hizmeti son üç ay içerisinde kullanma kotası koyulmuştur. Beklentilerin ve algıların yer aldığı iki bölümlü anket formunu cevaplayıcılar bizzat doldurmuşlardır. Uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler analizlere tabi tutulmuştur. Doksan yedi birimden oluşan ölçek, on boyut içerisinde ele alınmıştır.³⁸ SERVQUAL modelinde kullanılan hizmet kalitesi bileşenleri; güvenilirlik, muamele, yeterlik, ulaşılabilirlik, saygı, iletişim, itibar, güvenlik, müşteriye anlama ve dokunulabilirliktir. Bunları sırası ile açıklanırsa.³⁹

³⁷ PARASURAMAN v.d. a.g.e., 1988, s.41.

³⁸ PARASURAMAN v.d. , a.g.e., 1988, s.42-44.

³⁹ PARASURAMAN v.d. , a.g.e., 1988, s.45. 38.

- ❖ **Güvenilirlik:** Güvenilirlik, bir hizmet işletmesinin hizmeti ilk seferde doğru yerine getirmesi ve taahhütlerine saygı göstermesi anlamına gelen boyuttur. Bu boyutta olan birimler ise faturalarda doğruluk, kayıtların eksiksiz ve doğru tutulması, hizmetin belirli zamanda yerine getirilmesinden oluşmaktadır
- ❖ **Muamele:** Muamele boyutunda ise, iş görenin hizmeti sunmaya istekli ve gönüllü olması anlamına gelmektedir. Bunun birimleri ise; mükemmel hizmet sunmak, muamele akdinin derhal postalanmasını sağlamak ve müşteriye tekrar aramaktan oluşmaktadır
- ❖ **Yeterlik:** Yeterlik boyutunda ise hizmeti icra etmek için arzu edilen bilgi ve beceriye sahip olma anlamına gelen boyut kastedilmektedir. Bu boyutun birimleri ise, müşteriyle ilişki halindeki personelin bilgi ve becerisi, işlevsel destek personelinin bilgi ve becerisi ve işletmenin araştırma yeteneği kastedilmektedir.
- ❖ **Ulaşılabilirlik:** Ulaşılabilirlik boyutunda ise müşterinin işletmeyle ilişki kurma kolaylığı ve işletmeye ulaşılabilirliği anlamına gelen boyut kastedilmektedir. Bu boyutta yer alan birimler ise; hizmete telefonla kolayca ulaşabilme, hizmeti elde etmek için geçen bekleme süresi, hizmet işletmesinde iken zamanın kolay ve rahat geçmesi ve hizmetin yerine ulaşma kolaylığı kastedilmektedir
- ❖ **Saygı:** Saygı boyutunda ise; müşteriyle ilişki halindeki personelin kibarlığı, saygısı, müşteriye verdiği önemi ve arkadaş canlısı olmasını kapsamaktadır. Bu boyuttaki birimler ise; müşteriye saygı göstermek, müşteriye dikkate almak ve müşteriyle ilişki halindeki personelin temiz ve düzgün görünüşü kastedilmektedir
- ❖ **İletişim:** İletişim boyutunda ise; müşterilere onların anlayabilecekleri dilde ve düzeyde bilgi vermek, müşteriye dinlemek kastedilmektedir. Bu boyut içerisinde yer alan birimler ise; hizmetin ne olduğunun açıklanması, hizmetin ne kadara mal olacağını açıklanması ve problemin ele alınacağına dair müşteriye ikna etmesi kastedilmektedir
- ❖ **İtibar:** İtibar boyutunda ise; güvenilirlik, inanılabilirlik ve doğruluğu kapsamaktadır. Bu boyut içerisindeki birimler ise; şirketin adına olan güven, şirketin ününe olan güven, müşteriyle ilişki halindeki personelin kişilik

özelliklerine olan güven ve müşteriyle etkileşimde ortaya çıkan ısrarcı-satış düzeyinin güvenilirliği kastedilmektedir

- ❖ Güvenlik: Güvenlik boyutunda ise; risk, tehlike ve şüpheden uzak kalmak anlamına gelen boyut kastedilmektedir. Bu boyutun birimleri ise; fiziksel emniyet, finansal emniyet ve gizlilik kastedilmektedir
- ❖ Müşteriyi Anlama: Müşteriyi anlama boyutunda ise; müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermek anlamına gelen boyut kastedilmektedir. Bu boyutun birimleri ise; müşterilerin belirli taleplerinin öğrenilmesi, kişiye özel dikkat gösterilmesi ve düzenli müşterinin tanınması kastedilmektedir
- ❖ Dokunulabilirlik: Dokunulabilirlik boyutunda ise; hizmetin fiziksel boyutu kastedilmektedir. Bu boyutta yer alan birimler ise; fiziksel olanaklar, personelin fiziksel görünüşü, hizmeti sunmak için kullanılan araç ve ekipmanlar, hizmetin fiziksel sunumu ve hizmet işletmesindeki diğer müşteriler kastedilmektedir

Doksan yedi birimlik ölçeğin yeniden düzenlenmesi işlevine öncelikle Cronbach alfa katsayısının hesaplanmasıyla başlanmıştır. Her birim için farklı olan hizmet kalitesi puanı algı ve beklenti arasındaki fark ile elde edilmektedir. Çok parçalı bir ölçek içinde farklı puanları kullanma yaklaşımı daha önceki araştırmalarda geliştirilen ölçeklerle de kullanılmıştır. Araştırmada on boyut için alfa katsayısının değeri 0,55 ve 0,78 arasında bulunmuştur. Araştırmacılar her boyuttan belirli birimler çıkarıldığında Cronbach alfa değerinin artacağını ileri sürmüşlerdir. Bu birimin ilgili boyuttan çıkarılıp çıkarılmam kararında kullanılan kriter parça-bütün korelasyonuna olan uygunluğudur. Parça-bütün korelasyon değeri; ilgili birimin puanı ile bu birimin atandığı boyutu oluşturan diğer tüm birimlerin toplam puanları arasındaki korelasyon değeridir. Düzeltilmiş parça-bütün korelasyonları, her boyut için azalan düzende kurulmuştur. Çok düşük korelasyona sahip birimler boyuttan çıkarılmıştır. Daha sonra birim sayısı azalan boyutların alfa değerleri yeniden hesaplanmış ve yeni parça-bütün korelasyonları elde edilmiştir. Bu işlem birkaç kez tekrar edildikten sonra elli dört birime indirgenmiş ve bu birimlerin alfa değerleri 0,72 ve 0,83 arasında gerçekleşmiştir.⁴⁰ Ölçeğin yeniden düzenlenmesi işlemleri yapıldıktan sonra ölçeğin boyutsallığını sınaama analizleri tekrar yapılmıştır. Bunun için elli dört

⁴⁰ PARASURAMAN v.d., a.g.e., 1988, s.14.

birimin farklı puanları üzerine faktör analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda da faktör analizinde elde edilen faktör yüklerine bakıldığında, bir kaç birimin hala birden fazla faktör üzerinde yüksek yüklere sahip oldukları görülmüştür. Bazı birimler matrizen çıkarıldığında ise birçok faktörün kalan birimlerle sıfıra yaklaşan korelasyonlara sahip olmaları nedeniyle anlamsız kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenden dolayı parça-bütün korelasyon analizi yenilenmiş, ardından yeniden faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonrasında otuz dört birim elde edilmiş ve bu birimler yedi boyuta atanmıştır. Bu haliyle ölçeğin Cronbach alfa değerleri yüksek çıkmıştır. Bu yüksek değerler, her boyut için birimler arasında içsel tutarlılığın yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca otuz dört birimli ölçek için toplam ölçek geçerliliği 0,94 gibi çok yüksek bir değer çıkmıştır. Böylece otuz dört birimden oluşan araç, yeni örneklerden elde edilecek verilerle daha sonra yapılacak analizler için hazır hale getirilmiştir.⁴¹ Oluşturulan yeni ölçek farklı hizmet dallarından yaratılan yeni örneğe uygulanmıştır. Elde edilen sonuçların tutarlı fakat önceki analiz sonuçlarından farklı olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçtan dolayı analizler tekrar yinelenmiş ve analiz sonuçlarına bağlı olarak ölçek; yirmi iki birim ve beş boyuttan oluşan bir şekil almıştır. Buna göre beş boyut:⁴²

- ❖ Dokunulabilirlik
- ❖ Güvenilirlik
- ❖ Muamele
- ❖ Güven
- ❖ Empati

Araştırmacılar 1988'de geliştirdikleri bu araştırmayı tekrar sınamak için 1991 yılında yeni bir araştırma yapmışlardır. 1991 yılında yapılan araştırmadaki birinci sonuç; olumsuz olan cümlelerin standart sapmasının olumlu cümlelerden daha yüksek çıkmasıdır. Bunun sonucunda da olumsuz olarak ifade edilen cümlelerin sıkıntı yarattığı ve olumlu olarak hazırlanan cümleler kadar anlamlı olmadıkları sonucuna varılmıştır. İkinci bir sonuç ise; olumsuz olarak hazırlanan cümlelerin güvenilirlik katsayısının olumlu olarak düzeltilen birimlerden daha düşük olduğunun tespit edilmesidir. 1991 yılındaki yapılan araştırmadaki bir değişiklik ise SERVQUAL ölçeğine boyutların nispi önemlerin eklenmesidir. Bu SERVQUAL ölçeğinin beş

⁴¹ PARASURAMAN v.d., a.g.e., 1988, s.25.

⁴² PARASURAMAN v.d. a.g.e., 1988, s.27.

boyutunun nispi önemi müşterilere sorularak bulunmuştur. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ise,⁴³

- ❖ Orijinal SERVQUAL ölçeğinde tek bir boyut içerisinde incelenen dokunulabilirlik, düzeltilmiş ölçekte iki boyuta ayrılmıştır
- ❖ Boyutlar arasındaki iç içe girme derecesi, düzeltilmiş ölçekte daha yüksek bulunmuştur
- ❖ Muamele ve güven boyutları, altı faktör sonucunda yeterli serbestlik derecesine ulaşmıştır

1.3.2 Hizmet Kalitesinin Performansa Yönelik Ölçümü: SERVPERF Modeli

Araştırmalara bakıldığında Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin SERVQUAL ölçeğine paralel olarak Cronin ve Taylor SERVPERF ölçeğini geliştirmişlerdir. Cronin ve Taylor bu modelde hizmet kalitesinin performansa yönelik ölçümünü yapmışlardır. SERVQUAL modelinde amaç hizmet kalitesini belirlemede esas olan müşterinin algı ve beklentileri arasındaki farkın kullanılması yerine hizmet kalitesini performans esaslı ölçülmesidir. SERVPERF modelinde yirmi iki birim kullanılmıştır. İşletmenin hizmet performansı da direkt olarak ölçülmüştür. Bu modelde SERVQUAL ölçeğinde kullanılan müşterilerin beklentilerinin ölçülmesine gerek duyulmamıştır.⁴⁴ Araştırmacılar, müşterinin satın alma niyeti söz konusu olduğunda hizmet kalitesine göre müşteri tatmininin daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bundan dolayı hizmet kalitesini ölçmeye yönelik geliştirdikleri SERVPERF modeli ile müşteri memnuniyeti kavramını da ele almak gerektiğini belirtmişlerdir. Cronin ve Taylor davranış esaslı ölçme sonucu elde edilen müşteri memnuniyetinin, müşterinin uzun dönemli hizmet kalitesi davranışını gösteren daha iyi bir gösterge olduğunu savunmuşlardır. Müşteri memnuniyetini esas alan SERVPERF modelinin, müşterilerin algıları ile beklentileri arasındaki farkı temel olarak alan hizmet kalitesini ölçen SERVQUAL modeline nazaran daha doğru olabileceğini belirtmişlerdir.⁴⁵

⁴³ PARASURAMAN v.d. , a.g.e., 1985, s.45.

⁴⁴ CRONIN J. J., Taylor S. A., “**Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension**”, Journal of Marketing, 1992, s.23.

⁴⁵ CRONIN J.J., a.g.e., 1992, s.25.

1.3.3 Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine İlişkin Diğer Modeller

1980’li yıllarda hizmet kalitesi ile ilgili araştırmalar yoğunluk kazanmış ve kalite boyutlarına ilişkin yeni araştırmalar yapılarak yeni kuramsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

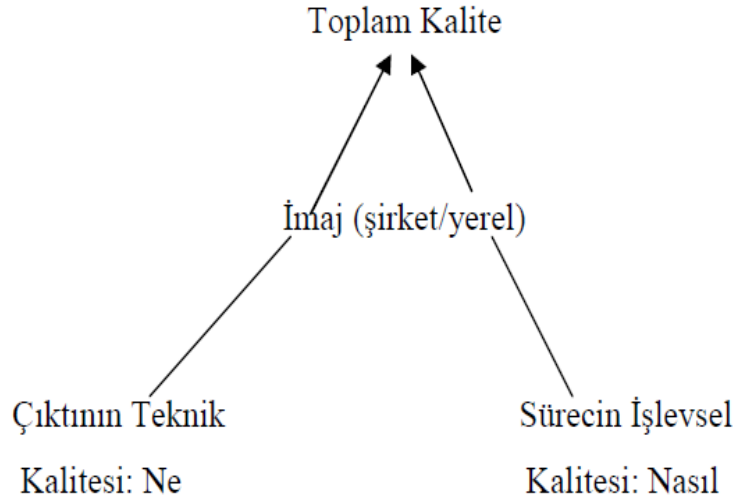
1.3.3.1 Grönroos’un Hizmet Kalitesi Anlayışı

Grönroos’a göre temel olarak bir hizmetin kalitesinin müşteriler tarafından algılanan şekliyle ilgili iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar; teknik ya da sonuçla ilgili boyutu ve işlevsel ya da süreçle ilgili boyutu olarak sıralanmıştır.⁴⁶ Müşterilerin hizmet örgütüyle etkileşimleri sonucunda ne elde ettikleri müşteriler için ve onların kalite değerlemeleri için önem vermektedir. Ancak bu kalitenin sadece bir boyutudur. Üretim süreci bittiğinde ya da satıcı ve müşteri etkileşimi sona erdikten sonra müşteriye ne kaldığını anlatmaktadır. Müşterinin hizmeti nasıl elde ettiği ve eş zamanlı üretim ve tüketim sürecini nasıl yaşadığı kalitenin işlevsel boyutunu gösterir ve işlevsel kalite boyutu teknik kalite kadar objektif olarak değerlendirilemez. Müşterilerin kafasında hizmet sunucusu iyi ise ve olumlu bir imaja sahipse küçük hatalar affedilecektir. Eğer hatalar sık-sık meydana gelirse imaj bozulacaktır. Eğer işletmenin imajı olumsuz ise herhangi bir hatanın etkisi diğer durumlara göre çok yüksek olacaktır. Aşağıda Şekil 6’da toplam kaliteyle, imaj, çıktının teknik kalitesi ve sürecin teknik kalitesinin nasıl bağlantılı olduğu görülmektedir.⁴⁷

⁴⁶ UYGUÇ N., “Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım”, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998, s.33.

⁴⁷ ÖZTÜRK A.S., a.g.e., 1998, s.147.

Şekil 6: Hizmet Kalitesi Modeli



Kaynak: Ronald. T. Rust, Valerie Zeithaml, Katherine N. Lemon, “**Driving Customer Equity**”, The Free Press, New York, 2000, s.204.

Şekil 6’da çıktının teknik kalitesinin ne olduğu ve sürecin işlevsel kalitesinin nasıl olduğu belirlenmekte bu bulunan bulgular işletmenin imajını etkilemekte, işletmenin imajı da toplam kaliteyi etkilemektedir.

Araştırmalar göstermektedir ki işlevsel kalitenin yüksek olması teknik kalitedeki performans düşüklüğünü ortadan kaldıracaktır. Bir hizmetin teknik kalitesi uygun düzeyde ancak işlevsel kalite yetersiz düzeyde ise teknik performansın müşteriyi tatmin etme düzeyinden bağımsız olarak genellikle müşteride tatminsizlik hâkim olacaktır.⁴⁸ Bu model hizmet işletmelerinin çeşitli işlevlerinin kalite üzerindeki etkisinin ve kalite boyutları ile işletme işlevlerinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Hem tasarım, üretim ve sunum süreçlerinin geliştirilmesi, uygulanması ve hem de insanlar arasındaki ilişkilerin planlanmasında ve yönetilmesinde teknik ve işlevsel kalite boyutlarının dikkate alınması gerekmektedir.⁴⁹

⁴⁸ ÖZTÜRK Y., a.g.e., 1998, s.138-139.

⁴⁹ UYGUÇ N., a.g.e., 1998, s.33.

İşletme imajı, müşterilerin bir işletmeyi nasıl algıladıklarını belirlemektedir. İşletme, sunduğu hizmetlerle simgelendiğine göre, işletme imajı söz konusu işletmenin teknik ve işlevsel kalitesi sonucunda oluşmaktadır.⁵⁰

1.3.3.2 Lehtinen&Lehtinen Hizmet Kalitesi Anlayışı

Bu model Lehtinen ve Lehtinen'in geliştirmiş olduğu, hizmet kalitesini müşteri ve hizmet örgütünün elemanları arasında oluşan bir kavram olarak niteleyen basit bir varsayımdır.⁵¹ Araştırmacılar fiziksel kalite, işletme kalitesi ve etkileşimsel kalite olmak üzere üç kalite boyutundan söz etmektedirler. Bu üç kalite boyutu aşağıda kısaca tanımlanmıştır.⁵²

- ❖ Fiziksel Kalite: Bir hizmetin fiziksel elemanlarından kaynaklanan kalite boyutu olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel elemanlar fiziksel mal ve fiziksel destek olarak adlandırılmıştır
- ❖ İşletme Kalitesi: İşletme kalitesi bir işletmenin imajını ve profilini içermektedir. Müşteriler ve potansiyel müşterilerin işletmeyi kamuoyunda yarattığı imaj bakımından değerlendirmeleri ile ilgilidir
- ❖ Etkileşimsel Kalite: Müşteriyle ilişkide bulunan personel ile müşterilerin ve müşterilerin de diğer müşterilerle ilişkilerinden oluşmaktadır

Lehtinen ve Lehtinen kaliteyi bazı durumlarda iki boyutlu olarak incelemenin daha yararlı olduğunu düşünmüşlerdir. Araştırmacılara göre; iki boyutlu kalite yaklaşımı aşağı yukarı üç boyutlu yaklaşıma benzer, fakat ondan daha soyut bir yaklaşım olup kalite “süreç” ve “çıktı” kalitesi olarak farklılaşmaktadır.⁵³

Bu modelde araştırmacılar, kalitenin desteklediği hizmet süreci ile hizmet çıktısını ayrı-ayrı ele almışlardır. Lehtinen ve Lehtinen'in hizmet kalitesi hakkındaki görüşleri hizmet kalitesinin hizmet örgütünün elemanları ve müşteri arasındaki etkileşimden oluştuğudur.

⁵⁰ UYGUÇ N., a.g.e., 1998, s.38.

⁵¹ PARASURAMAN v.d. a.g.e., 1998, s.49.

⁵² PARASURAMAN v.d. a.g.e., 1998, s.43.

⁵³ UYGUÇ N., a.g.e., 1998, s.39.

1.3.3.3 Sasser, Olsen ve Wyckoff'un Hizmet Kalitesi Anlayışı

Araştırmacılar 1978 yılında yaptıkları araştırmayla bir hizmet işletmesinin düzeyini belirleyen üç boyuttan söz etmişlerdir. Bunlar:⁵⁴

- ❖ Hizmet üretiminde kullanılan materyallerin nitelikleri
- ❖ Hizmetin yaratıldığı fiziksel atmosfer ile araç, gereç gibi teknik olanaklar
- ❖ Hizmet veren personelin davranış ve tutumlarıdır.

Hizmetin kalitesinin hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiğini, hizmetin ulaştırma biçimini vurgulamışlardır.⁵⁵

1.3.3.4 Normann'ın Hizmet Kalitesi Anlayışı

Normann kalitede sistem görüşünü benimsemiştir. Normann'a göre kapsamlı ve dengeli bir sistem yaklaşımı hizmet paketini, hizmet veren personel ile müşteri arasındaki etkileşimi, hizmet sunum sürecini ve hizmet yönetim sisteminin değişir ve değişmez tüm özelliklerini tüm yönleri ile kapsamalıdır. Normann, kalitenin değişmez ve değişir yönlerinin birbirleri ile etkileşim halinde olduğunu; hizmet sisteminin bir bütün olarak hizmet sunumu sürecini bunun da hizmet kalitesini etkileyeceğini öne sürmektedir.⁵⁶

⁵⁴ PARASURAMAN v.d. a.g.e., 1988, s.42.

⁵⁵ ARDIÇ K. ve A. Güler, “**Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama**”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Dünya Yayıncılık, Sayı:4, Temmuz-Ağustos, İstanbul, 2000, s.20.

⁵⁶ UYGUÇ N., a.g.e., 1998, s.40.

İKİNCİ BOLÜM

HİZMET KALİTESİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

Son yıllarda pazarlama alanındaki önemli değişikliklerin büyük bir kısmı işletmeleri klasik pazarlama karmasının yanında; müşteri değeri, müşteri uygunluğu, müşteri iletişimini uygulamaya yönlitilmektedir. “Müşteri odaklı pazarlama anlayışı” ve “Müşteri memnuniyeti” son yıllarda pazarlama disipliniyle uğraşanların en çok kullandıkları kavramlar olmaktadır. Rekabetçi anlayışı, tekelci düşünceden ayıran en önemli unsur müşteri memnuniyetidir. Rekabetçi yarışın son hızla sürdüğü günümüz koşullarında fark yaratabilmek veya bir adım daha öne geçebilmek amacıyla yoğun çalışmalarda bulunulmasının yanısıra, müşteri memnuniyeti ilk kural olma yolunda yer almaktadır. Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar kısa sürede rakip işletmeler tarafından taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. İşletmenin uzun ve uzmanlıkla oluşturduğu müşteri ilişkilerinin ise diğer işletmeler tarafından takip edilip uygulanması zor ve bir o kadar da maliyetli olmaktadır.

2.1 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI

Ekonomik faaliyetlerin temel amacı fayda yaratmak ve bunları talep eden ihtiyaç sahiplerini tatmin etmektir. Birer ekonomik ünite olan işletmeler de aynı amaç doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedirler.⁵⁷ Müşteri memnuniyeti, “tatminkârlık ve tatminin değişik düzeyleri de dahil olmak üzere, bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya bütün olarak kendisinden kaynaklanan, tüketimle ilgili keyif verici tatminkârlık yargısı” olarak tanımlanabilmektedir. Sunulan ürün veya hizmetin kişilerin beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığı konusu müşteri tatminini oluşturmaktadır. Kişinin beklentileri algılanandan büyük ise, başka bir ifadeyle, ürün veya hizmet beklentileri karşılamıyorsa bir tatminsizlik söz konusudur. Şayet, beklentiler algılanandan küçük ise o zaman müşteri tatmininin varlığından söz edilebilmektedir.⁵⁸ Müşteriyi memnun etmek, “onu tatmin etmek,

⁵⁷ KIZILIRMAK, İ. “Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmini, Önemi ve Ölçme Teknikleri”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 2, Haziran, 1995, s.64-71.

⁵⁸ ÖZER, Şentürk Leyla, “Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Ankara, Cilt: 17, Sayı 2, 1999, s.160.

sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanmaktadır.⁵⁹ Müşteri, ihtiyacını karşılayan ürünü istediği fiyata ve istediği zaman elde edemiyorsa memnun olmayacaktır. Dolayısıyla, tüm müşterilerin ortak talepleri problemsiz ürün/hizmet ve problemsiz sunum, bilgi ve şikâyetlere gereken önemin verilmesi nazik, saygılı, bilgili, profesyonel personelle çalışarak işinin en kısa sürede ve en etkin şekilde tamamlanmasıdır. Bu anlamda müşteri memnuniyeti; kalite, fiyat ve zaman unsurlarından oluşur denilebilir. Bu unsurların müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla uygun şekilde bir araya getirilmesiyle müşteri memnuniyetini sağlamış olabilecektir.⁶⁰ İşletmelerin devamlılığını sağlayan müşteri grubu olarak bilinen müşteri memnuniyeti; işletmenin karının ve pazar payının artmasında ya da özel hedeflerine ulaşmasında en önemli unsurdur. Memnuniyeti sağlamak amacıyla hizmet sunulan müşterilerin tanınması, gereksinim ve beklentilerin belirlenmesi, müşterilerin organizasyon hakkındaki düşüncelerinin tespiti ve bunlara uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

2.1.1 Müşteri Memnuniyetinde Kalite Yaklaşımı

Bu bölümde hizmet ile kalite arasındaki benzerliklerden bahsedilerek işletmelerde müşteri memnuniyetinin kalite ile bağlantısı açıklanmaktadır.

2.1.1.1 Hizmet-Kalite İlişkisi

Hizmetin kendine has özellikleri olduğu için hizmet kalitesinin tanımlamasını yapmak oldukça güçtür. Hizmetler dokunulamaz, somut bir kavram olmayıp, soyut bir kavramdır. Kalite ise, tanımlanması ve anlaşılması zor, kişiden kişiye, hizmetin türüne göre ve birçok değişik duruma göre farklılık gösteren, sürekli değişim halinde olan karışık bir kavramdır. Hizmetle ilgili tanımlar incelendiğinde, hizmetin soyut özelliğe sahip olması ve tüketiciye çeşitli yönlerden fayda sağlanması gibi bir ortak

⁵⁹ ÖÇER, Abdullah, “**Müşteri Memnuniyeti**”, Pazarlama Dünyası, Sayı:2, 2001, s.32.

⁶⁰BAYRAKTAROĞLU, Arzu, “**Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti**”, İstanbul Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.43.

noktasının olması göze çarpmaktadır. Çok genel olarak, kullanma amacına uygunluk derecesi biçiminde tanımlanabilen kalite, hem mal hem de hizmet üreten firmalar için dikkate alınması gereken bir kavramdır.

2.1.1.2 Müşteri Memnuniyeti-Kalite İlişkisi

Bugünün rekabet ortamında, satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskiye göre daha seçici davranmaktadır. Müşteriler kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürününü veya hizmetini satın aldığı firmayı değiştirebilmektedir. İnsan sağlığına verilen önemin daha da artması ve tüketicilerin alışverişlerinde kaliteli, aynı zamanda da ucuz ürün ve hizmetleri talep etmesi gibi olgular, geçmiş yıllara göre daha bilgili, daha bilinçli, kendine güvenen, hakkını aramayı bilen ve haberdar olan tüketiciyi daha çok seçici kılmaktadır.⁶¹ Alışılmış tüketim kalıpları ve tavırlarının deforme olduğu bu ortamda, pazarlama anlayışında da önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Pazarlama kavramlarının yanına, müşteri değeri, müşteri uygunluğu, müşteri maliyeti, müşteri odaklı pazarlama anlayışı ve müşteri memnuniyeti gibi kavramlar da girmiştir. Birçok işletme, müşteri memnuniyetini gerçekleştirebilmek için rekabetçi ortam içerisinde, pazarlama stratejisini müşteri üzerine oluşturmuş, hızlı hizmet, güler yüz ve müşteri haklıdır felsefesini benimsemektedir. Özellikle hizmet üretiminde bu konular daha da önem kazanmaktadır.⁶²

Müşterilerin memnuniyet düzeylerinin tespitinde; müşterinin mamulden veya hizmetten beklediği performans ile tüketim tecrübesi neticesinde mamulün veya hizmetin gerçek performansı arasında algılananlar karşılaştırılmaya çalışılmaktadır. Eğer müşteri, beklentilerini karşılar ya da daha fazlasını elde ederse tatmin olmuş, tersi bir durum olursa da memnun olmamış demektir. Genel anlamı ile tatmin; bir ürün ya da hizmet ile ilgili olarak satın alma eyleminden önceki beklenti çerçevesinde, satın alma eyleminden sonra yaşanan deneyimin tatmin edici olması

⁶¹ ÖÇER A., Bayur N., “**Müşteri Memnuniyeti**”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Mart-Nisan, Sayı: 2, 2001. s.26.

⁶² KILIÇ Solmaz , “**Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti**”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 1998, s.67.

durumudur.⁶³ Tatmin, genellikle problemlerin eksiksiz çözümlenmesi ya da hata oranının çok küçük olması şeklinde yorumlanmaktadır. Tatmin; ancak arzu edilen hizmetlerin sunulmasıdır ve memnuniyet sağlanmadan tatmin söz konusu değildir. Tatmin, istenilenlerle bulunanlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. İstek; beklentileri ifade etmekte, beklentiler ise bilgilerden, deneyimlerden ve duyulanlardan oluşmaktadır. Bulunanlar ise, müşteriye verilenlerden müşterinin algıladıklarıdır. Kalite kavramı ise, en basit tanımıyla bir malın niteliğini ifade eder. Kalite, bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Standartlar ise, malların asgarî hangi kalitede olması gerektiğini belirlemektedir.⁶⁴ Kalite kavramı, işletme içerisinde yürütülen faaliyetlerin her aşamasında yer almalıdır. Çünkü müşterilerin işletmeye gelişinden ayrılışına kadar edindikleri deneyimler oldukça önemlidir. Bu deneyimlerin elde edilmesinde işletmenin sunduğu hizmet kalitesini etkileyen, fiyat, çevresel unsurlar, personel, temizlik-hijyen, atmosfer ve işletmenin kalitesi gibi unsurlar bulunmaktadır. İşletme bunları en uygun biçimde sunmanın ne kadar önemli olduğunu bilmelidir. Eğer hizmet diğer unsurlar ile uyum içinde, tamamlayıcı değilse hizmet müşteri tarafından bütünlükten çok eksik olarak algılanacaktır. Kalite kavramı ile memnuniyet kavramı iç içe olup, kalite olmadan memnuniyetin olamayacağı, kalite üst seviyeye çıktığında memnuniyetinde artacağı düşünülebilir. Uygun kaliteye ulaşabilmek için de belli kalite standartlarına uyulması gerekmektedir.

2.1.2 Pazarlama Yöneticilerinin Müşteri Memnuniyeti Çabaları

Yüksek müşteri memnuniyeti mevcut müşterilerin firmaya olan sadakatini arttırıp diğer firmalardan uzaklaşmalarını sağlamakta, yeni müşterileri etkilemeyi kolaylaştırmakta ve firmanın tanınmışlığını arttırmaktadır. Sadakatin artması müşterilerin gelecekte daha çok alım yapacaklarını göstermektedir.

Hizmet pazarlamasının mamul pazarlamasından daha zor olduğu bellidir. Müşteriler yararlandıkları hizmetlerden memnun oldukları sürece ve hizmetlere ihtiyaç duydukları sürece hizmetleri talep edeceklerdir. Bu nedenle pazarlama

⁶³ VAVRA T. G., “**Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**”, Çevirmen: Günhan GÜNAY, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s.51.

⁶⁴ ÇİFTÇİ C., “**Müşteri Memnuniyeti, Kalite ve Osmanlı Esnafı**”, U.Ü.Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, 2004, s.20.

yöneticileri memnuniyet yaratmaya çalışmaktadırlar. Çünkü kar elde etmenin temelinde müşteri memnuniyeti yatmaktadır. Ayrıca hizmetlerde ya da ürünlerin satış sonrası müşteri memnuniyet derecesi daha sonra oluşturulan pazarlama politikasına da yön vermektedir. Eğer sunulan mal veya hizmetler müşteri memnuniyeti sağlamıyorlarsa ürün ya da hizmetler için yeni ürün ve hizmet politikaları ve pazarlama stratejileri oluşturulabilmektedir. Bu yeni ürün ve hizmet politikaları şirketin tüm yapılanmasına etki edebilmektedir. Pazarlama yöneticileri, müşterilerinin memnun olmadıklarını başkalarına anlatmalarını engellemeleri gerekmektedir.

Pazar araştırmaları da pazarlama yöneticileri için çok önemlidir. Pazarladıkları hizmetler ile ilgili müşterilerin önem verdiği kriterleri müşterilerin hizmetleri satın alırken kullandıkları karar kriterlerini ve ileriye yönelik beklentilerinin de bilmeleri gerekmektedir. Pazarlama yöneticilerin çoğu müşteri memnuniyetin seviyesini belirlemek için yapmaktadırlar.

Müşteri memnuniyeti, sadık müşteriler için fiyat esnekliğini düşürmektedir. Hizmetlerden memnun kalan müşteri ihtiyaç duyduğu hizmetten memnun kalacağını bildiği sürece fazla ödeme yapmaya razıdır. Fiyat elastikiyetinin değişmesi firma açısından karlılık anlamına gelmektedir.

Pazarlama yöneticilerinin cevabını aradığı soru “ödün vermeden müşteri tatminini nasıl sağlarız”dır. Bu sorunun cevabı da kaliteli bir hizmet sunumu, ilgi ve müşteri davranışlarının iyi bir düzeyde analiz edilmesiyle kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Kendimizin de bir müşteri olduğunu unutmamamız gerekmektedir. Pazarlama yöneticilerinin bu sorularına P.Kotler’in şu sözleri daha da anlam katmaktadır. “Pazarlamada esas olan müşteri tatmindir. Fakat bunun sınırları çok iyi belirlenmelidir. Bir işletme hiçbir zaman müşterisini tatmin etmek uğruna prensiplerinden, karından ödün vermemelidir. Aksi takdirde, müşteri tatmin etmeye çalışırken, farkında olmadan kendisine zarar vermiş olur”.⁶⁵

2.1.2.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Bir işletmede müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, çalışan herkesin müşteri ilişkilerini doğru yapması ve müşterilere yakın olmasıdır. Bununla birlikte müşteri

⁶⁵ Coşkun S., “Müşteri Denilen Billece 2”, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1999, Sayı:370, s.19.

ilişkilerini geliştirilmesinde asıl önemli olan pazarlama yöneticilerinin ve yönetimin yapması gereken, düzenli olarak yapılan işlerin iyileştirilmesidir. En iyi hiçbir zaman yeteri kadar iyi değildir. Geliştirilen ve müşteriye sunulan hizmet her gün daha yeni bir şekilde müşteri hizmetine sunulabilmektedir.

Pazarlama yöneticilerin müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda basit, açık ve birleştirici hedefleri olmalıdır. İşletmeye varlık kazandıran bu hedefler tüm işletme çalışanları tarafından bilinmektedir.⁶⁶ Pazarlama yöneticilerin yapması gereken diğer bir husus daha yönetim aracılığıyla işletmenin tüm çalışanlarının müşteri ilişkileri konusundaki hedefleri üzerinde düşünmelerini sağlamaktadır.

İşletme yönetimi sağlam müşteri servis programlarına sahip olmalıdır. Eğitim programları tüketicilere müşteri ile ilgili daha fazla sorumluluk anlamları, hizmetleri geliştirmeleri konularında yardımcı olmaktadır. Bazı durumlarda yönetim memnuniyeti sağlamanın tek yolunun para harcamak olduğunu düşünmektedir. Hâlbuki memnuniyeti sağlamak için ilave harcama gerekmebilir. Bazı durumlarda çok az miktarda harcama ile prosedür değişikliği ile memnuniyette büyük bir artış olabilmektedir.

Planlı bir yöntem geliştirme programı, pazarlama yöneticilere sorunları analiz edebilme ve kavramsal çatı sağlama olanağı yaratmaktadır. Müşteri ilişkileri için yönetim geliştirme amaçları, müşteri ilişkileri bilgisinin geliştirilmesi, müşteri ilişkilerinin daha iyi yönetilmesini, müşteri ilişkileri yönetimi becerilerinin kazanılmasını, yönetimin bu konuda performansının iyileştirilmesini ve işletme amaçlarına ulaşılması için yapılan çalışmaları kapsamaktadır.⁶⁷

Müşteri ilişkileri yönetimin temel işlevi yüksek değerli müşterilerin değerlendirilmesi bunları işletmeye kazandırılması, bu müşteriler ile olan ilişkilerin geliştirilmesi ve böylece işletmenin bu müşterileri kaybetmesinin önlenmesini amaçlamaktadır.⁶⁸ Bir başka deyişle, müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin müşterilerden elde edeceği toplam katma değeri maksimize etmek amacıyla gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin, süreçlerin ve planlamaların toplamıdır. Bu ise ancak mevcut ve potansiyel müşterileri yakından tanımakla sağlanabilmektedir.

⁶⁶ TAŞKIN E., “Müşteri ilişkileri Eğitimi”, Papatya Yayını, 2.Basım, Nisan 2000, İstanbul, s.97-103.

⁶⁷ TAŞKIN E., “Öğrenen Pazarlama”, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003, s. 110.

⁶⁸ Gülsün, EMÜLER, “Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi” Activebilşim dergisi, Sayı: 6, Nisan-Mayıs, 1999, s. 57.

Böylece iyi müşterileri kazanmak ve sonrasında işletmeye bağımlı hale getirmek, kötü müşterileri ise mümkünse iyi müşteri haline döndürmek, bu mümkün değilse işletmeyi bu tür müşterilerden kurtarmak amaç olmalıdır. Sonuç olarak, işletme öncelikli olarak müşteri değerini belirlemeli ama bu işi yaparken sadece mevcut müşterilere kilitlenip kalmamalıdır.

2.1.2.2 Müşteri Veri Tabanlarının ve Veri Bankalarının Oluşturulması

Pazarlama yöneticilerin müşteri memnuniyeti oluşturmada diğer bir yöntemi ise veri bankaları oluşturmaktır. Müşteriyi tanımak sürecin ilk aşamasıdır. Asıl önemli olan, bilginin nasıl elde edildiği ve buna dayanarak ilişkinin nasıl yönetilebileceğidir.

Veri tabanlı pazarlama, bütün müşterilere tek-tek bireysel özellikleri ile satın alma düzeyinde, tutundurma faaliyetlerine cevap verme oranlarıyla, demografik ayrıntılar ve hayat tarzları ile bakılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, bu veriler müşterilerin hızlı bir şekilde küçük hedef kitleler halinde gruplandırılmasına olanak vermektedir.⁶⁹

Günümüzde pazarlama yöneticilerin bir defalık müşteri yerine, sürekli müşteri edinme, mevcut müşteri kaybetmeme konusunda büyük bir çaba gösterdiğini anlatan P.Kotler, müşteri tercihleri konusunda detaylı bilgi edinebilmek için kuruluşların pazarlama departmanlarının veri tabanı oluşturmaya doğru yöneldiklerini ifade etmektedir.⁷⁰ Örneğin, bazı oteller bu veri tabanı sayesinde müşterilerinin okuduğu dergi ve sevdiği çiçek, gazete ve kitap çeşitlerini veri tabanlarına kaydetmekte ve o müşterinin rezervasyon yaptırdığı takdirde otel odalarına müşteri gelmeden yerleştirmektedirler. Birçok işletme müşterilerle ilgili veri tabanı oluşturma ve bu veri tabanlarına müşteriler ile ilgili analitik sonuçlar elde etmeye yönelik çalışmaları kapsayan veri toplama fonksiyonunda başarısız olmaktadır. Bunun en temel nedeni, yönetimin bu fonksiyona gereken ilgi, kaynak ve zihinsel çabayı harcamamaktadır.

⁶⁹ TAŞKIN, a.g.e., s. 244.

⁷⁰ Coşkun, S., “**Müşteri Denilen Bilmecce 1**”, Türkiye İş Bankası Yayınları, Sayı: 369, 1999, s. 24.

2.1.3 Pazarlamada Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Etmenler

Beklentiler ile algılanan ürün performansı arasındaki farkın derecesi memnuniyetsizlik olarak tanımlanmaktadır. Beklentiler alım sonucunda karşılanmadığı zaman memnuniyetsizlik oluşmaktadır. Hizmetler ile ilgili gerçekçi olmayan bir imaj çizildiğinde bu, memnuniyetsizlikle sonuçlanmaktadır. Performans ile arasında bir fark oluştuğunda psikolojik tutarsızlık ve bilişsel bir uyumsuzluk oluşabilmektedir.

Tüketici memnuniyetsizliği problemin üç iştirakçisi bulunmaktadır: müşteri, pazarlama yöneticisi ve düzenleyici. Çünkü tüketiciler pazarlama sürecinin son çemberidir ve araştırmalar için mantıklı bir başlangıç noktasıdır.

Memnun olan müşterilerin az olması işletmenin durumunun kötüye gittiğinin göstermektedir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanması, hizmetlerin kaliteli bir şekilde sunulması, memnuniyetsizliği ortadan kaldırmaktadır. Beklentilerin yerine getirilmemesi markaya karşı bir imaj oluşturmaktadır ve müşterinin aynı hizmetten ikinci kez yararlanma olasılığı oldukça düşük olmaktadır.

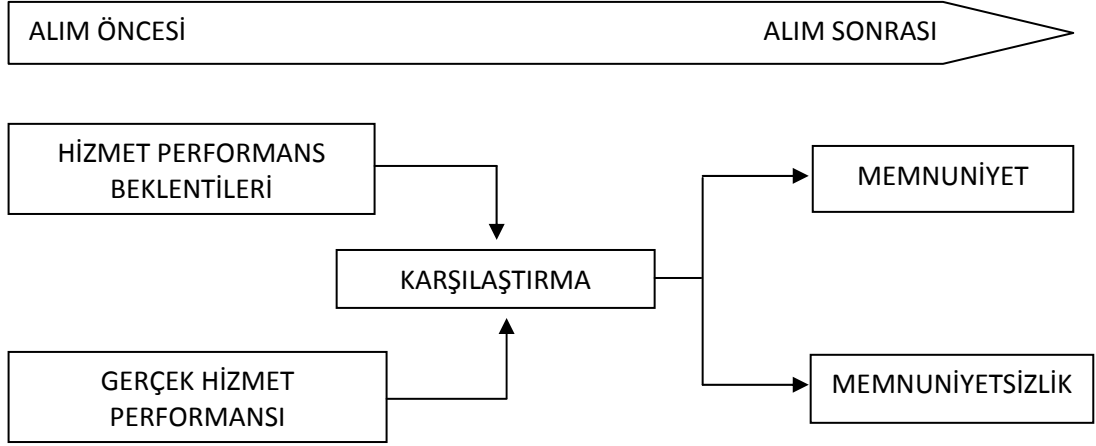
Beklentiler ile hizmetlerin gerçek performansı arasındaki etkileşim memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Fakat memnuniyet seviyesi ile beklentilerin seviyesi arasında doğrudan ilişki bulunmamaktadır.⁷¹ Beklentiler, yerleşim, servis kalitesi ve hızı, firmanın tanınmışlığı ve yönetimin davranışları ile ilgili olabilmektedir. Beklentiler, tüketicinin memnuniyet kararları ile doğrudan ilişkilidir.

Hizmetlerin, olduklarından daha iyi olarak gösterilmesi reklamın abartılması tüketicilerin beklentilerinin arttırdığı için memnuniyetsizliklerini de arttırıcı bir etken olmaktadır. Burada da müşteri hizmetler ile ilgili olumsuz bir kaniya varmaktadır. Başka bir deyişle, sunulan hizmet beklenenden daha düşük olmaktadır. Bu durum da doğal olarak tatminsizlikle sonuçlanmaktadır.

Burada memnun olma veya olmamayı etkileyen en önemli etken, beklentiler ile gerçekler arasında Şekil 7’de görüldüğü gibi tüketicinin bu karşılaştırma sonucunda elde ettiği şey memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir.

⁷¹ LOUDON, David L., Albert J Della Bitta, “**Consumer Behavior**”, 3. Baskı, McGraw-Hill Book Company, New York, 1992, s. 670.

Şekil 7: Karşılaştırma süreci



Kaynak: WILKIE, William.L., “Consumer Behavior”, 3. Baskı,. John Wiley&Sons Inc. 1994, s.542.

2.1.4 Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Müşteri araştırmalarıyla müşterilerin hizmet kullanım şekilleri ve tercihlerinin ortaya çıkarılmasına çalışılmaktadır. Aynı zamanda müşterilerin nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmadıkları, ilgili alışkanlıklarını keşfetmeye, müşterilerin yaş, gelir, eğitim durumu gibi özelliklerine göre sınıflandırılmaya çalışılmaktadır. Hizmet işletmeleri müşterilerin yüzlerinde sıcak bir tebessüm bırakmayı hedeflerler. Çünkü müşterilerin beklentilerini sağlamak müşterileri yalnızca tatmin etmektedir; beklentilerini aşmak ise onları çok daha fazla memnun etmektedir. Bu nedenle işletmeler yükselen müşteri beklentilerini aşma konusunda sürekli olarak kendilerini yenilemelidirler.⁷² Doğası itibariyle nitel veya nicel olabilen müşteri araştırması çok farklı şekillerde olabilmekte, müşteri ilişkisi, demografik, psikolojik, sosyal, kültürel, davranış biçimleri, alışkanlıklar ve müşteri gereksinimleri üzerinde odaklanabilmektedir. İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen

⁷² KOTLER P., “A’dan Z’ye Pazarlama”, Çevirmen: Aslı Kalem Bakkal, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005, s.92.

kişisel, sosyal, ekonomik ve psikolojik faktörler aşağıdaki gibi dört grupta incelenebilmektedir.⁷³

1) *Kişisel Faktörler*

İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen kişisel faktörler içerisinde cinsiyet, yaş ve yaşam dönemi, meslek, eğitim durumu, gelir durumu, kişilik ve yaşam tarzı gibi özellikler gösterilebilmektedir. İşletmelerde müşterilerin cinsiyet farklılığı birçok gereksinim farklılığını da beraberinde getirmekte olup, cinsiyet farklılığı kültürel, sosyal ve ekonomik farklılık da yaratmaktadır. Bu da müşterilerin işletmelerden beklenti ve memnuniyet davranışlarında değişime neden olabilmektedir. Cinsiyet aynı zamanda müşterilerin işletmelerin ürün ve hizmetlerinin içeriği ve mesajlarına olan tepkilerini de etkilemektedir. İşletmelerde müşterilerin kendi seçtikleri taslakla uyumluluk içinde olan ürün ve hizmetleri tercih ettikleri görülmüştür. İşletmelerin ürün ve hizmetlerini arz etmede cinsiyet önyargısı olarak değerlendirilebilecek bir dikkat yönlenmesi (yoğunlaşması) vardır. Bu durum bayan müşteriler için tasarlanmış ürün/hizmet ve imkânlar yelpazesinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyet davranışlarında etkili olan diğer bir faktör ise müşterinin yaş dönemidir.⁷⁴ Müşterilerin yaş dönemleri beklenti ve memnuniyet davranışları üzerinde etkili bir faktördür. İşletmelerde müşterilerin yaşamları boyunca bulunduğu yaş dilimleri arasında farklı beklenti ve memnuniyet davranışları sergilediği görülmektedir.⁷⁵ İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetlerini etkileyen diğer bir faktör onların meslek ve gelirleridir. İşletmelerde müşterinin mesleği beklenti ve memnuniyetini iki yaklaşımla etkilemektedir. Birinci yaklaşıma göre, mesleğin müşteri gelirinde belirleyici bir faktör olduğu düşünülürse, gelir değişkenine bağlı olarak müşterinin mesleği, işletme seçimini ve beklentisini de etkileyecektir.⁷⁶ Haliyle müşterinin ürün ve hizmetler için ödediği fiyat miktarı yükseldikçe beklentisi de o oranda artacaktır. Diğer yandan işletmede yüksek miktarda ödeme yapan müşterinin memnuniyeti de zorlaşmaktadır. Çünkü müşteri

⁷³İÇÖZ O., “**Turizm İşletmelerinde Pazarlama**”, Turhan Kitapevi, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara, 2001, s.77.

⁷⁴İçöz O., 2001, s.80.

⁷⁵ÇABUK S. ve Yağcı M. İ., “**Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım**”, Nobel Yayınları, İstanbul, 2003,s.80.

⁷⁶DİNÇER M. Z., “**Turizm Ekonomisi ve Türkiye Ekonomisinde Turizm**”, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1993, s.39.

yüksek beklentiler içerisinde işletmenin ürün ve hizmetlerini değerlendirecektir. Düşük miktarda ödeme yapan müşteri ise işletmeden daha kolay şekilde memnun olabilmektedir. Bunun nedenleri arasında işletmeye ödediği fiyatın karşılığı olan ürün ve hizmetleri ortalama olarak aldığını düşünmektedir. Müşterilerin eğitim seviyeleri onların işletmelerden beklentilerini ve memnun olma düzeylerini şekillendirmektedir. Eğitim seviyesine göre müşteriler ürün ve hizmetlerini kendi hafızalarında algılayacaklar ve bunun sonucunda memnun olup/olmadıkları kararı vereceklerdir.⁷⁷ Müşterilerin kişilikleri onların işletmelerden beklenti ve memnuniyetlerini etkileyen diğer bir faktördür. Eroğlu kişiliği “zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki düşünceler, duygular ve eylemlerdeki farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen ad” olarak tanımlamıştır. İçerik olarak kişiliğin bir insanı başka bir insandan ayıran kişilik farklılıklarına, kişilik özellikleri uzun bir süre insanda kalabilen, bunların insanın içsel ve dışsal özellikleri olabileceği gibi bütün özelliklerinin birbiriyle bağlantılı olduğu ve kişiliğin insanın çevresi ile uyumunu sağlayan fonksiyonları olduğu görülmektedir.⁷⁸ Kişiliğin oluşumunda biyolojik, kültürel ve sosyal faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Bazı araştırmalar müşteri kişiliğinin ürün, marka ve hizmet alımında önemli rol oynadığını vurgularken, bazı araştırmalarda ise kişilik ile ürün ve hizmet alımı arasında hiçbir ilişkinin olmadığı vurgulanmaktadır.⁷⁹ Müşterilerin yaşam tarzları onların işletmelerden beklentilerini, aynı zamanda memnuniyetlerini de etkilemektedir. Müşterilerin yaşam tarzları hem bireysel bir davranış hem de toplumsal bir davranış özelliği göstermektedir.⁸⁰ Müşterilerin yaşam tarzı, “aynı sosyal sınıf, alt kültür ve hatta aynı meslekte olan müşteriler bile çok farklı hayat tarzlarına sahip olabilmektedirler. Müşterinin yaşam tarzı, onun ilgi ve fikirlerinde ifadesini bulan

⁷⁷ Dinçer M.Z., a.g.e.,1993, s.41.

⁷⁸ BAŞARAN İ. E., “**Örgütsel Davranış**”, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s.64.

⁷⁹ ODABAŞI Y. ve Barış G., “**Tüketici Davranışı**”, MediaCat Yayınları, İstanbul,2003, s.188.

⁸⁰ RIZAOĞLU B., “**Turizm Pazarlaması**”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 93.

yaşam tarzıdır”.⁸¹ Yaşam tarzları farklı olan müşterilerin haliyle işletmelerden beklentileri de memnuniyet düzeyleri de farklılık gösterecektir.

2) Sosyal Faktörler

İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen sosyal faktörleri kültür ve alt kültür, sosyal sınıf, danışma grupları ve ailenin yer aldığı bir grup içerisinde incelemek mümkündür. İşletmelerde müşteriler ve iş görenler için roller iyi tanımlanmıştır ve hem iş görenler hem de müşteriler birbirlerinden ne isteyeceğini bilmektedirler.⁸² Müşterilerin işletmelerden beklenti ve memnuniyet davranışlarını etkileyen unsurların içerisinde kültürün önemli bir rolü vardır. İşletmeler gerek iş görenlerin gerekse de müşterilerin beklenti ve memnuniyet davranışlarını bilmek zorundadırlar. Müşterilerin içerisinde buldukları gruplar ve farklı kültürel değerlere sahip olmaları onların beklenti ve memnuniyet durumlarının ayrı-ayrı tespit edilmesi yönetim açısından önemlidir. Bu durum kaynakların verimli kullanımı, başarı eksikliğinin bulunduğu yerlerde ve iyileştirmede ve ürünü en iyi şekilde müşterilere sunmada büyük katkı sağlayacaktır.⁸³ Taylor kültürü, “bilgi, inanç, sanat, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bütün” olarak ifade etmiştir. Müşterilerin işletmelerden beklenti ve memnuniyetlerinin pek çoğunun kültürel ve toplumsal özelliklerle şekillendiği bilinmektedir ve bu özelliklerin birbiriyle ilişkileri söz konusudur.⁸⁴ Kültürün özellikleri içerisinde ihtiyaçların karşılanma özelliği vardır. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerin ve ürün/hizmetlerinin uzun yaşama şansları vardır. İşletmelerin ürün ve hizmetleri için müşterilerin beklentileri kültürden kültüre farklılık göstermektedir.⁸⁵ Buna bağlı olarak müşteriler işletmelerin beklenti ve memnuniyetlerini ne kadar karşıladıklarını ait oldukları kültürün değerleri ile karşılaştırmaktadırlar. Müşteriler, işletmelerin hizmetlerini kendi beklentileri doğrultusunda değerlendirerek memnun olmayan müşteriler şikâyetçi

⁸¹ TEK Ö. B., “Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları”, 7. Baskı, Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A. S., İzmir, 1997, s.204.

⁸² BİTNER M. J., BOOMS B. H. ve MOHR, L. A., “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint”, Journal of Marketing, Vol: 58, 1994, s.96.

⁸³ YÜKSEL A. ve YÜKSEL F., “Measurement of Tourist Satisfaction with Restaurant Services: A Segment-Based Approach”, Journal of Vacation Marketing, Vol:9, Sayı:1, 2002, s.65.

⁸⁴ RIZAOĞLU B., “Turizm Davranışı”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.132.

⁸⁵ İSLAMOĞLU A. H., “Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global Yaklaşım”, Beta Basım Yayım Dağıtım A. S., İstanbul, 1999, s.94.

olmaktadırlar. Yapılan bir araştırmada hizmet kalitesinin hem "İngiltere'de hem de Amerika Birleşik Devletlerinde müşterinin memnuniyet düzeyini pozitif yönde etkilediği, her iki ülkede de müşteriler iyi hizmete aynı düzeyde olumlu tepki gösterdikleri ancak "İngiltere'deki müşterilerin Amerika'dakilere göre düşük kaliteli ürünlere karşı daha fazla toleranslı oldukları tespit edilmiştir.⁸⁶ İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetlerini etkileyen diğer önemli bir kavram ise alt kültürdür. Alt kültür, bir ana kültür içinde kendi değer yargıları, gelenek ve davranışlarını sergileyen gruplardan meydana gelmektedir. Müşteri gereksinimleri ve davranışları tek boyutlu olmadığına göre, alt kültürler her zaman varlığını sürdürmektedir.⁸⁷ İşletmeler açısından her alt kültür oluşturan müşterilerin, ayrı bir beklentileri ve onları memnun edecek ayrı bir ölçütler vardır. Dolayısıyla, işletmeler alt kültürleri belirleyerek müşterilerin gereksinimlerini karşılayacak beklenti ve memnuniyet modellerini geliştirmelidirler. İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetlerini etkileyen diğer bir faktör müşterinin içerisinde bulunduğu sosyal sınıftır. Sosyal sınıf, bir toplumda aynı değerleri, aynı ilgileri ve davranışları benimsemiş ve nispeten homojen ve süreklilik gösteren gruplardan oluşmaktadır.⁸⁸ Tek'e göre sosyal sınıfların analizi genellikle konut, gelir, meslek, eğitim durumu vb gibi sosyo-ekonomik faktörlere göre belirlenmektedir. İşletmeler açısından müşterilerin buldukları sosyal sınıf, müşterilerin beklenti ve tüketim davranışları hakkında işletmelere bilgi sağlamaktadır.⁸⁹ İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetlerini etkileyen diğer bir faktör ise danışma gruplarıdır. Yükselen'e göre danışma grupları, müşterilerin tutum ve davranışlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen onların karar vermelerinde yönlendirici olan müşteri gruplarıdır. Aynı işyerinde iş görenler, aynı dernek veya kulübün üyeleri gibi. İşletmeler müşterilerin beklentileri konusunda edindiği bilgilerle, tutundurma çabalarına ilişkin stratejileri belirlemede doğru kararlar alabilmektedir.⁹⁰ Doğru kararlar almada başarılı olan işletmeler de müşteri memnuniyetinin sağlanmasında başarılı olabilecektir.

⁸⁶ VOSS C. A., ROTH A. V., ROSENZWEIG E. D., BLACKMON K. ve CHASE R. B., "A Tale of Two Countries, Conservatism, Service Quality and Feedback on Customer Satisfaction", Vol: 6, Sayı:3, 2004, s.228.

⁸⁷ ARPACI T. T., Ayhan D. Y., Böge, E. ve Tuncer, D., "Pazarlama", Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1994, s.39.

⁸⁸ MUCUK İ., "Pazarlama İlkeleri", 7. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, s.82-83.

⁸⁹ Çabuk S. ve Yağcı M.İ., 2003, s.86.

⁹⁰ YÜKSELEN C., "Pazarlama İlkeler-Yönetim", Detay Yayıncılık, Ankara, 2000, s.82.

İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen diğer faktör aile unsurudur. Müşteriler üzerinde aile üyelerinin etkisi çok güçlüdür ve aile en önemli müşteri alım örgütüdür.

3) *Ekonomik Faktörler*

İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetlerini etkileyen diğer bir faktör ise ekonomik unsurlardır. Müşterilerin harcama yapabilmeleri için gelire sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerde müşterilerin sahip oldukları harcanabilir gelirin büyüklüğü, tasarruf olanakları, yüklenmiş oldukları kişisel borçlar gibi ekonomik özellikler müşterilerin beklenti ve memnuniyet davranışlarını etkilemektedir.⁹¹ İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetlerini etkileyen diğer bir ekonomik faktör ise milli gelirdir.⁹² Ekonomik bakımdan gelir seviyesi yükselen müşterilerin işletmelerden beklentileri de değişim göstermektedir. Diğer taraftan ise gelir düzeyi düşük olan müşterilerin işletmelerden beklentilerinde daralma meydana gelmektedir. İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen bir diğer ekonomik faktördür ise müşterilerin deneyimleridir. Müşterilerin ürün ve hizmetlerden edindiği faydalar, beklentiler, memnuniyet durumları gibi birçok değişkenler müşteriler için yeni beklentilerin birer belirleyicisi olmaktadır.⁹³ İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen ekonomik unsurlardan bir diğeri ise ürün ve hizmetlerin fiyatlarıdır. İşletmelerin ürün ve hizmetlerinin yüksek fiyatı müşterinin bütçesini zorlar ve müşteri için daha yüksek finansal risklere sebep olmaktadır.⁹⁴ Bu durumda müşterilerin beklentilerini daha yüksek düzeyde oluşmasına neden olmaktadır. İşletmelerde algılanan ürün ve hizmetlerin kalitesi müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Bu ilişkide ürün ve hizmetlerin fiyatı önemli rol oynamaktadır. İşletmelerdeki ürün ve hizmetlerin fiyatları müşterilerin beklenti düzeylerinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü müşteriler ürün ve hizmetlere ödedikleri miktara göre beklentileri yükselmektedir veya düşmektedir. Bunun sonucunda da memnuniyetsizlik veya memnuniyet oluşmaktadır. Ancak işletmelerde

⁹¹ Yükselen Y., a.g.e.,2000, s.83.

⁹² Dinçer M, Z., a.g.e.,1993, s.45.

⁹³ TORLAK Ö., ÖZDEMİR, S. ve ALTUNISIK, R., “**Modern Pazarlama**”, 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002, s.82.

⁹⁴ KRİSTENSEN K., Martensen A. Ve Gronholdt L., “**Measuring the Impact of Buying Behaviour on Customer Satisfaction, Total Quality Management**”, Vol: 10, 1999, s.606.

bazı müşteriler aşırı derecede fiyata karşı duyarlı iken bazıları ise ürün ve hizmetlerin fiyatlarındaki artışlardan fazla etkilenmezler.⁹⁵

4) Psikolojik Faktörler

İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen psikolojik faktörler algı, güdü, öğrenme ve tutum gibi unsurlardan oluşmaktadır. Söz konusu bu unsurlar sırası ile aşağıda açıklanmaktadır. Psikolojik unsurlardan olan algılama İslamoğluna göre, duyular yardımı ile tanımadır ve öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Başaran ise algılamayı, “insanın çevresindeki olay ve nesnelere kendisine ulaşan etkileri duyu organları yoluyla duyarak, onların bilincine ulaşma” olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre “dış dünyamızdaki soyut/somut nesnelere ilişkin olarak aldığımız duyuşsal bilgi” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁶ Yukarıda yapılan tanımlarında algılamanın duyuşsal bir bilgilendirme olduğu ve bunu duyma, tatma, görme, koklama, dokunma ve hissetme duyusu yardımı ile gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Örneğin, öğrenci yurtlarının iç dekorasyonunda, çalışma salonların düzenlenmesinde, tanıtıcı broşürlerin renginin seçiminde, büyük ölçekli afişlerin düzenlenmesinde, odaların dekorunda hatta işletmenin logosunun düzenlenmesinde öğrencilerin algılamasını etkileyen bu unsurlar göz önüne alınmaktadır. İşletmelerde müşteriler beklentilerini oluşturan ürün ve hizmetleri öncelikli olarak algırlar, düşünürler, yorumlarlar, yargırlar ve yanıtlarlar. Bu değerlendirme sürecinde eğer ürün ve hizmetlerin algılanan düzeyi beklenen düzeyin üzerinde ise müşteri memnuniyeti sağlanmış olmaktadır, eğer altında ise memnuniyetsizlik söz konusudur. Algılamanın müşteriler üzerindeki etkisi; ürün ve hizmetlerin bazı özelliklerine (rengi, konumu vb.), müşterinin memnun edilmemiş beklentilerine, bunların şiddetine ve öncelik sırasına göre şekillenmektedir.⁹⁷ İşletmelerde müşteri pek çok ürün ve hizmetle karşı karşıya kaldığından, algılarla ilgili olarak, sürekli seçim yapmak zorunda kalmaktadır.⁹⁸ İşletmelerde de müşteriler ürün ve hizmetleri üç aşamalı (seçici kabul, seçici çarpıtma, seçici tutmak) olarak algılamaktadırlar.

⁹⁵ MORRISON A. M., “**Hospitality and Travel Marketing**”, Delmar Publishers Inc., United States of America, 1989, s.457.

⁹⁶ İNCEOĞLU M., “**Tutum Algı İletişim**”, Cantekin Matbaası, Ankara, 2004, s.72.

⁹⁷ İslamoğlu A.H., 2000, s.113.

⁹⁸ CEMALCILAR İ., “**Pazarlama Kavramlar Kararlar**”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul, 1994, s.59.

- ❖ Seçici kabul, müşterilerin gereksinimleri, tutumları ve alışkanlıkları ile uyumlu olan ürün ve hizmetlerin sadece bazılarına dikkat gösterilmesi diğerlerinin ise elenmesidir
- ❖ Seçici çarpıtma, müşteriye ulaşan uyarıların, kişisel duygu veya düşünceler nedeniyle çarpıtılarak algılanmasıdır⁹⁹
- ❖ Seçici tutma ise müşterilerin, uyarılardan sadece ihtiyaç, kişisel düşünce, inanç ve tavırlarını destekleyenleri hafızasına yerleştirmesi ve hatırlaması, desteklemeyenleri ise unutmasıdır.¹⁰⁰

İşletmeler açısından algılamanın önemi, özellikle müşteri beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmetlerin sunulması ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri algılarının önemini kavrayan işletmeler, bugün artık müşteri beklentilerinin karşılanmasında ve sunulan ürün ve hizmetlere olanının üzerinde bir değer katmanın gerekli olduğunun farkında oldukları söylenebilmektedir.¹⁰¹ İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen psikolojik faktörlerden bir diğeri de müşterilerin güdüleridir. İşletmelerde müşteriler, beklentilerine göre belirli amaçlara yönelmektedirler. İşletmelerde müşterileri beklentilerini karşılamak için harekete geçiren unsur onların güdüleridir.¹⁰² Başaran güdüyü, “kişiyi, bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren; kişinin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yöneltten bir iç güç” olarak ifade etmiştir. Bu güçlerin temelinde ise müşterilerin beklentileri bulunmaktadır. İşletmelerde bir müşteriyi belli bir yönde harekete geçirmenin önkoşulu, o müşteriye o yönde farklı bir seçenek varlığını bildirmek ve o yöndeki bilgiyi algılayabilme imkânı sağlamaktadır. Örneğin, bir müşterinin belli bir ürünün alıcısı, belli bir görüşün yanlışı durumuna gelmesi için, o konu ve içeriği hakkında iletilen mesajları her şeyden önce algılayabilmesi gereği vardır.¹⁰³ Ayrıca işletmelerde hizmet sürecinde müşterilerle iş görenlerin etkileşimlerinden dolayı, iş görenlerin güdülenmesi ve vizyonu müşteri memnuniyetini etkileyen diğer bir unsurdur.¹⁰⁴ İşletmelerde

⁹⁹ Arpacı T.T., a.g.e., 1994, s.22.

¹⁰⁰ Çabuk S. ve Yağcı M.İ., 2003, s.82.

¹⁰¹ USAL A. ve ORAL, S., “**Turizm Pazarlaması**”, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s. 93.

¹⁰² EROGLU F., “**Davranış Bilimleri**”, Beta Basım Yayım Dağıtım A. S., İstanbul, 1998, s.39.

¹⁰³ İnceoğlu M., 2004, s.112.

¹⁰⁴ HAYS J. M. ve Hill A. V., “**A Preliminary Investigation of the Relationships Between Employee Motivation/Vision, Service Learning, and Perceived Service Quality**”, Journal of Operations Management, 2000, s.13.

müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen psikolojik faktörlerden bir diğeri de öğrenmedir. Öğrenme; taklit ya da deneyim sonucu müşterinin beklentilerinde görülen davranış farklılaşmasıdır.¹⁰⁵ Öğrenmenin oluşabilmesi için, öncelikle müşterinin öğrenmeye hazır olması, sonra güdülenmesi, sırasıyla karşı karşıya bulunduğu durumu irdelemesi, eyleme geçmesi, eylemlerinin sonucunu analiz yapması gerekmektedir.¹⁰⁶ İşletmelerde müşterilerin birçok beklentileri öğrenilmiş davranışlardan gelişmektedir.¹⁰⁷ Psikologlara göre, müşterilerin psikolojik varlığı ve özellikleri, öğrenme süreci boyunca elde edilen deneyimlerle belirlenmektedir. İşletmelerde müşterinin bir ürün veya hizmete beklentisinin oluşması öğrenme sürecinden sonra meydana gelmektedir.¹⁰⁸ Müşteriler beklentilerini deneyerek ve düşünsel öğrenme yöntemine uygun olarak oluşturmaktadırlar. Deneyerek öğrenme, müşteriler beklentilerini oluşturan ürün ve hizmetleri doğrudan deneyerek öğrenmeleridir. Düşünsel öğrenme ise önceden öğrenilmiş beklentilerin yeni karşılaşılan durumlara uyarlanmasıyla oluşan öğrenmedir.¹⁰⁹ İşletmeler kendi tesislerini, ürünlerini ve hizmetlerinin kalitesini müşterilerin daha fazla öğrenmelerini teşvik edecek yöntemler geliştirmelidirler. Bunun için işletmeler müşterilerine sunulan ürün ve hizmetler hakkında bilgi vermelidirler. İşletmelerde müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen psikolojik faktörlerden bir diğeri de tutumdur. İnceoğlu tutumu, ”bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve motivasyonuna dayanarak örgütlendiği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki, ön eğilimi” olarak tanımlamıştır. Müşterilerin oluşturdukları tutumların onların beklenti ve memnuniyetlerinde doğrudan etkileri olduğu bilinmektedir.¹¹⁰ İşletmeler müşteri tutumları ile onların beklenti ve memnuniyetleri arasında paralellik sağlamaya çalışmaktadırlar. Eğer işletmeler müşterilerin tutumlarında değişiklikler olmasını istiyorlarsa etkili reklâm ve diğer satış çabaları ile bu değişimi gerçekleştirebilmektedirler.¹¹¹ İşletmeler, müşterilerin farklı ürünlere, hizmetlere ve

¹⁰⁵ ARI R., Gençdoğan B., Sarı H., Basaran İ., Yılmaz F., Seker S., “**Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**”, Mikro Yayınları, Ankara, 2002, s.101.

¹⁰⁶ Başaran İ., a.g.e.,1991, s.115.

¹⁰⁷ Tek Ö.B., 1997, a.g.e., s.208.

¹⁰⁸ İslamoğlu A.H., a.g.e.,2000, s.116.

¹⁰⁹ Cemalcılar İ., a.g.e.,1994, s.57.

¹¹⁰ Odabaşı Y., a.g.e.,1998, s.74.

¹¹¹ Cemalcılar İ., a.g.e., 1994, s.61.

markalara yönelik tutumlarını bildikleri ve bu tutumlardaki değişmeleri ölçebildikleri takdirde müşteri beklentisi ve memnuniyetinin sağlanmasında daha etkili olmaktadır.¹¹² İşletmelerin sergiledikleri tutumlar kişisel insan ilişkileri becerileri ve müşteri hizmet gereksinimlerinin nasıl karşılandığının önemli göstergeleridir. Tutumla ilgili problem, tutumun anlaşılmasının zorluğudur. Tutumlar akli durum, iç duygular ve düşüncelerdir ki bunlar zor fark edilebilmektedir bir şekilde kendilerini davranış ve konuşmaya dönüştürmektedirler. Diğer bir deyişle tutumlar sadece konuşma ve dışa vuruşlarıyla bilinebilmektedirler. Bu yollarla tutumlar anlaşıldığından, müşteriler aldıkları hizmetlerin kalitesini değerlendirirken bunları kullanmaktadırlar.¹¹³

2.1.5 Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Bu bölümde müşteri memnuniyeti için önemli bulduğumuz müşteri memnuniyeti değişimlerini, müşteri değeri, müşteri ilişkileri stratejisi ele alındıktan sonra, müşteri memnuniyetinde önemli olan hem de toplam kalite yönetimi ilkesi olan müşteri odaklılığı memnuniyet açısından incelenmektedir. İlişkisel pazarlama ve müşteri hizmetinin müşteri memnuniyetindeki etkileri incelenmektedir. Ayrıca, marka ve imaj yaratma açısından ve hizmet sürekliliği açısından müşteri memnuniyetinin önemi üzerinde durulmaktadır.

1) Müşteri Memnuniyeti ve Değişimleri

Memnuniyet, en basit anlatımla, ürünü satın alma ya da kullanma öncesi beklentileri ile satın alma sonrası ürünün performans çıktılarının karşılaştırılması sonucunun olumlu ya da olumsuz olması durumunda, müşteride oluşan duygu olarak tanımlanabilmektedir. Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti, müşterilerin bir hizmete yönelik beklentileriyle, hizmet deneyiminin kıyaslanması sonucunda oluşan, hizmete ait bilişsel ve duygusal tepki olarak tanımlanmıştır.¹¹⁴ İşletmelerde ise müşteriler ürün ve hizmetlerin performansını daha önceki beklentileri ile karşılaştırarak memnuniyet kararına ulaşmaktadırlar. Müşteriler bu beklentilerini

¹¹² Odabaşı Y. ve Barış G., a.g.e.,2003, s.157.

¹¹³ MARTIN W. B., “Providing Quality Service: What Every Hospitality Service Provider”, Journal of Business Research, 2003, s.89.

¹¹⁴ GENÇTÜRK F., Karakaş E., “Kâr Amaçsız Kuruluşlarda Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Müşteri Odaklılık: Bir Kütüphane Uygulaması”, Pazarlama Dünyası, Sayı:2, İstanbul, 2002, 2002, s.53-54.

ürün ya da hizmet kullandıkça gerçek performans algılarıyla karşılaştırmaktadırlar. İşletmelerde müşterilerin beklentileri ürün ve hizmet performansını aşarsa memnuniyetsizlik, müşteri beklentileri karşılandığında ise memnuniyet ortaya çıkmaktadır.¹¹⁵ Müşterilerin memnun olmamaları durumunda ortaya çıkacak durum, tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Memnun olmamış bir müşteri için üç farklı davranış seçeneği söz konusu olacaktır. Memnuniyetsizliklerini, doğrudan doğruya ürünü satın aldıkları işletmeye bildirmektedirler. Bu durumda, memnuniyetsizliğin ortadan kaldırılması için bir karşılık bekleyen müşterilere işletme tarafından en uygun karşılığın verilmesi çok önemlidir. İkinci olarak, memnuniyetsizliklerini özel olarak, etraflarındaki kişilere, ailelerine, arkadaşlarına, yakınlarına ya da içinde buldukları danışma grubuna iletmektedirler. İşletme için, bu tür olumsuz bir iletişim çok büyük olumsuzluklara neden olabilecektir. Üçüncü olarak da, müşteriler üçüncü bir tarafa memnuniyetsizliklerini bildirerek yardım ya da destekleyebilmektedirler. Televizyon ya da gazete gibi basın kuruluşları, bu tür konularda tüketicilere yardımcı olan devlet ya da sivil toplum örgütleri ya da hukuksal kurumlar, tüketicilerin memnuniyetsizliklerini ilettikleri kuruluşlardır. Müşterilerin bu yolu tercih etmeleri de işletme için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.¹¹⁶ Tüketici, hizmeti/ürünü satın alma süreci aşamalarında hizmet/ürün hakkında bazı beklentiler oluşturmaktadır. Bu beklentilerini, satın alma ya da tüketim sonrasındaki hizmetin/ürünün performansına yönelik algıları ile karşılaştırmaktadır. Değerlendirmeleri sonucunda satın aldığı ya da kullandığı hizmet/üründen memnuniyet ya da memnuniyetsizlik duymaktadır. Dolayısıyla, müşterinin satın alma sonrası değerlendirmeleri ve memnuniyet duygusu üzerinde, onu satın alma davranışına yönelten faktörler ve satın alma süreci boyunca oluşan olumlu ya da olumsuz duygular etkili olabilmektedir. Memnuniyet, hizmet sunum sürecinin önemli bir sonucudur. Belki de bu kavramı en iyi açıklayan tanım şudur: Müşteri memnuniyeti, “hizmeti denedikten sonra tüketicinin hizmetten ne kadar hoşlandığını

¹¹⁵ Bitner M, J., a.g.e., 1990, s.70.

¹¹⁶ ŞEMSİOĞLU H. A., “Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İşletmelerde Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri Kartlarının Rolü ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004, s.77.

veya hoşlanmadığını yansıtan satın alma sonrası bir olaydır”.¹¹⁷ Sadece uygunluk kalitesine odaklanan işletmeler, başarıya ulaşamadıklarını; memnun müşteriler yaratmanın kalite programlarının asıl amacı olması gerektiğini görmektedirler. Böylece işletmeler müşterilerine odaklanmaya başlamış, müşterilerine daha yakın olmanın ve onların gereksinim ve beklentilerini anlamının yollarını arama yoluna gitmektedirler.

2) *Müşteri Değeri*

Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların ve diğer tüm sorunların nedeni müşterilerin tatminine bağlı olarak çalışılmamasından kaynaklanmaktadır. Hâlbuki herkes müşterilerinin istek ve beklentilerini belirleyip bunlara uygun ürünler üretilip hizmet verse, kendilerinden beklenenin en iyisini yapmış olmaktadır. Güçlü müşteri memnuniyeti oluşturmada müşteri ihtiyaçlarına uygun müşteri değeri yaratmanın önemli rolü vardır. Müşteri değeri, alınan hizmetten elde edilen yararın, hizmetten beklenen zarara oranıdır. Eğer fayda fazla ise müşteri değeri yüksek olacaktır aksi takdirde müşteriler ürünün değerinin düşük olduğunu düşüneceklerdir. Müşteri değeri, bir yaklaşıma göre firmanın mal ya da hizmetlerini kullanmış ve ürün veya hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi firma arasında kurulan duygusal bağ olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir bağın sağlanması durumunda müşteri o firmadan tekrar ve gerektiğinde daha fazla mal ve hizmet alma, çevresindekilere o firmayı tavsiye etme ve rakip ürünlere karşı koyma yoluna gidebilecektir. Böyle bir durumda devamlılığı ise firmanın sürekli müşterilerin beklentilerini karşılayan mal ve hizmet sunmasıyla gerçekleşmektedir. Müşterinin kullandığı mal ve hizmet için memnuniyet kararını vermede etkili olan standartların neler olduğunu ve sayılarının ne olduğunu bilmek bir yönetici için gerekmektedir.¹¹⁸

3) *Müşteri İlişkileri Stratejisi*

İşletmelerde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve dolayısıyla işletmedeki hizmet kalitesinin artırılması için işletme yönetiminin kendisine bir strateji seçmesi zorunludur. Bu strateji çerçevesinde işletmenin çalışanlarını bilinçlendirmesi, arz

¹¹⁷VARİNLİ İ., ÇAKIR A., “**Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki-Kayseri’de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, Kayseri, 2004, s.36.

¹¹⁸AKKAYA D., “**Müşteri Memnuniyeti**”, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Seminer Çalışması, Trabzon, 2002, s.3-4.

ürünlerini çeşitlendirmesi ve bu iş için tüm ekipmanlarını geliştirmesi gerekmektedir. Fakat müşteri beklentileri incelenmeden, gerekli analizler yapılmadan, rastgele hazırlanmış bir program, işletmenin bu stratejisinde başarıya ulaşmasını engel egebilecektir. Öğrenci barınma sektörünün, iş gücünün yoğun olduğu bir hizmet sektörü olması, bu stratejinin eğitim ağırlıklı olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.¹¹⁹ İşletmenin öncelikle iyi düşünülmüş güçlü bir müşteri ilişkileri stratejisi olmalıdır. Böyle bir yaklaşım, geleceğin işletme stratejisinin yaratılmasına yardımcı olabilmektedir. Bu noktada işletmenin eğitim stratejisi çok önemli anahtar görevler üstlenmektedir. Öncelikle müşteri ilişkileri stratejisi, işletmenin performansının tamamen işletmede çalışanların performansı ile ilgili olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Daha sonra, çalışanlara eğitimle yatırım yapılmasının üzerinde anlaşma sağlanmaktadır. Bu anlamsa, insanlar sadece eğer isterlerse öğrenirler kuralının yönetim tarafından kabul edilmesidir.¹²⁰ Müşteri ilişkileri stratejisi, kısa, orta ve uzun vadeli olarak üç dönemde hazırlanabilmektedir. Kısa dönem bu yılı, orta dönem gelecek yılı ve uzun dönem ise üç ya da beş yılı kapsamaktadır.¹²¹ Kısa dönem, önemli ihtiyaç olan mevcut müşteri ilişkileriyle ilgili temel sorunlarla, orta dönem hedeflere ulaşmak için çalışanlarda duyulan özelliklerin çeşitlendirilmesiyle, uzun dönemde ise çalışanın ve müşterilerin ilişkilerine yönelik konuların geliştirilmesiyle ilgili stratejik planların yapılmasını kapsamaktadır. Yöneticiler, sahip oldukları iş yerlerinde müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek için hedefleri, amaçları ve değerler üzerinde düşünme ve örnek olmak zorundadırlar. Bu genel amaç ve görevlerin haricinde müşteri ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olan stratejik amaçlar açık olmalı, anlaşılmalı ve uygulanmalıdır. İyi yöneticiler geleceğe görür ve bu yönde hazırlıklarını gerçekleştirmektedirler. Bunun da en iyi yöntemi yöneticilerin kendilerini eğitmeleri ve bu yönde geliştirmektedirler. Böylece yöneticiler karşılaştıkları yeni sorunlarla, yeni taleplerle ve rakipleriyle baş edebilmektedirler.¹²² Yöneticilere, müşteri ilişkileri konusunda verilen eğitimlerin kapsamına çalışanların tutarlı yönetimi de dâhil edilmektedir. Yöneticiliğin sırrı,

¹¹⁹ÖZTÜRK Y. ve Seyhan K., “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İş gören Eğitiminin Yeri Ve Önemi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1,2005, s.125.

¹²⁰ Akkaya D., a.g.e.,2002, s.4.

¹²¹ ACUNER A.Ş., “Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü”, MPM Yayınları, Sayı:655, 2001, s.76.

¹²² Akkaya D., a.g.e.,2002, s.4.

yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında kendini göstermektedir. Özellikle işletme içinde ve dışında çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi gerekmektedir. İletişimin geliştirilmesi ise, yöneticilerden başlamalıdır. Yöneticiler karşısındaki insanlara saygı duymalı ve onları işletmenini en önemli varlıkları olarak kabul etmelidir.¹²³ Nykiel, müşteri memnuniyet stratejisinde yapılması gerekenleri şu şekilde ifade etmiştir:

- ❖ Müşterilerin beklentileri karşılanmalıdır. Müşterilerin kafalarındaki beklenti düzeyleri, kendilerinden alınan ücret, önceki deneyimleri, rakip işletmelerdeki deneyimleri ve reklâmlarda ve satış mesajlarında verilen sözlerden etkilenmektedirler. Tekrar ziyaret için müşteri memnuniyeti kesinlikle kritik bir faktördür
- ❖ Hiçbir zaman müşteriye suçlamayın, müşteri haksız olduğu durumlarda dahi olsa daima haklıdır
- ❖ İş görenler müşteri memnuniyetini sağlamak adına gerektiğinde işletme politikalarının esnetilebileceğini görebilmelidir
- ❖ Müşterilerle net ve açık iletişim problem çözümünde zorunludur
- ❖ Hizmetlerin satın alınma aşamasında geçen sürecin kısaltılması için organize olmak
- ❖ Müşterilerin hatalarını yüzüne vurmamak, nazik olmak ve empati sağlamak
- ❖ Müşterilerin anlamayacağı gereksiz iş terimlerinin kullanılmaması
- ❖ Bireysel iletişimde özveri zamanının yönetimi önemlidir
- ❖ Müşteriyle birebir temas kurulan alanlarda iş görenlerin iş performansı, etkinliği önemlidir
- ❖ Hizmetin hızlı olmasının beklendiği yerlerde hizmet süresini kısaltmalıdır
- ❖ Müşteriye verilen değer sadece satın alma zamanında değil tüm zamanlarda müşteriye hissettirilmelidir

Müşteri memnuniyetini sağlamak için yalnızca iyi bir strateji geliştirmek yeterli değildir, bu stratejiyi uygulayacak iyi motive edilmiş, eğitilmiş çalışanlar ve bu stratejiyi destekleyen bir yönetime de ihtiyaç vardır. Müşteri odaklı bir firma

¹²³ Acuner S., a.g.e.,2001, s.78.

kültüründe hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaçlarının tümü karşılanmalı ve hatta ihtiyaçların üstüne çıkılmalıdır. Müşterilerin gereksinimlerini aşacak düzeyde karşılamak ve buna bağlı olarak müşteri sadakati yaratmak işletmeler için önemli hale gelmiştir. Mevcut müşterileri devamlı müşteri olarak tutmak yeni müşteri çekmekten daha ucuz ve daha önemlidir. Müşterileri, devamlı ve sadık müşteri yapmanın yolu ise mevcut müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasına bağlıdır.¹²⁴

4) Müşteri Memnuniyet İçin Müşteri Odaklılık

İşletmelerde hizmet kalitesi ve performansın en iyi ölçümü ise müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bunu sağlamanın yolu da müşteriye odaklanmakla gerçekleşebilmektedir.¹²⁵ Müşteri odaklılık, müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılamaya yönelik olan sürekli ve proaktif faaliyetlerin bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir. Diğer yandan müşteri odaklılık, basit olarak müşterilerin gereksinim ve tercihleri hakkında müşterilerden bilgi elde etme şeklinde tanımlanabilmektedir. Modern pazarlama anlayışının temelindeki müşteri odaklılık ilkesi özellikle kâr amaçsız hizmet veren kuruluşlar için daha da büyük önem taşımaktadır, çünkü kurumun var oluş nedeni hizmet sunmaktır. Ayrıca, kâr amaçlı işletmelerde kullanılan kantitatif başarı ölçütleri yerine kâr amaçsız kuruluşlarda müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi gibi daha soyut ve çok boyutlu kriterler performans ölçümünde kullanılabilir. Dolayısıyla müşteri odaklılık ilkesini benimsemiş kâr amaçsız kuruluşlarda faaliyet amacı ve en son hedef sunulan hizmetin kalitesine göre oluşan müşteri memnuniyeti olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²⁶ Müşteri odaklı iş modelinde;

- ❖ Müşteri değeri ölçülmektedir
- ❖ Etkin müşteri ilişkileri yönetimi sistemi geliştirilmektedir
- ❖ Müşteri ilişkilerinden sorumlu bir yönetici atmaktadır
- ❖ Müşteri ile görüşen personel için müşteri memnuniyeti eğitimi verilmektedir
- ❖ Ürün şekillendirme sürecine müşterilerden öneri alınarak müşterilerin aktif katılımı sağlanmaktadır

¹²⁴ KUŞLUVAN S., “**Turizm İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Memnun Kalmayan Müşterileri Tekrar Kazanma**”, Milli Produktivite Merkezi, Turizm Sektörü Çalışanlarına Yönelik Toplu Seminerler, 15-26 Kasım, 1999, s.2.

¹²⁵ KAWASAKI G., “**Rakiplerinizi Çıldırmanın Yolları**”, Çeviren: Tanju Kalkay, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2000, s.87.

¹²⁶ Gençtürk F. ve Karakaş E., a.g.e.,2002, s.53-54.

İşletmenin sattığı mal veya sunduğu hizmetten memnun olan müşterilerin firma ile sürekli ilişkidedir. Memnun müşterileri tutmanın maliyeti yeni müşteriler bulmaktan daha ucuzdur ve memnun müşteri firmanın reklamını yapmakta önemli bir potansiyeldir.¹²⁷ Tüm işletmeler müşterinin kendileri için öneminden söz etmelerine rağmen uygulamada birçok yanlışlıklar yapılmaktadır. Müşterinin önemine ait yapılan konuşmalar sadece teoride kalmakta uygulamada çok zaman göz ardı edilerek sadece işletme içi faaliyetler üzerinde odaklanmaktadır.¹²⁸ İşletmelerin müşteri odaklılıktan uzaklaşmasına neden olan genel yanlışlara aşağıdakileri sayabiliriz:

- ❖ Müşteri gruplarının bölümlere ayrılmaması, 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 verme,
- ❖ İşletme faaliyetlerinde yoğunluğun müşteriye elde tutma yerine yeni müşteri kazanmaya verilmesi,
- ❖ Müşterilerin insandan daha çok maddi bir varlık gibi görülmesidir.

5) *İlişkisel Pazarlama*

Günümüz ekonomilerinde faaliyet gösteren işletmeler ürettikleri hizmetler arasındaki kalite farklılığı alıcı tarafından algılanamayacak kadar karmaşık bir hal almaktadır. Bu durumda piyasaya sunulan hizmetler arasındaki farkı yaratan müşteri hizmetlerine yönelik pazarlama çabalarıdır. Dolayısıyla işletmeler artık geleneksel işlevsel pazarlama anlayışını terk etmekte, bunun yerine işletmenin müşterisiyle uzun dönemli ilişki geliştirmesini, müşterinin işletmeye bağlanmasını ve önemli bir rekabet avantajı sağlayacak olan ilişkisel pazarlama anlayışına yönelmektedirler. İlişkisel pazarlamanın beklenen kazanımlarının elde edilebilmesi ancak, müşteri ve

¹²⁷ Acuner S., a.g.e.,2001, s.63-74.

¹²⁸ CLEMMER J., “**Blocks to Customer Focus**”, Canadian Manager, Vol:23, Sayı:4, 1998, s.25.

işletme arasındaki ilişkinin gücü ve niteliğinin gereken düzeyde olmasına bağlıdır.¹²⁹ Rekabette ayakta kalabilmek için işletmeler, müşteriyi yitirmemek ayrıca işletmeye bağlı müşterileri elde tutmak üzerine odaklanmaya başlamışlardır. Böylelikle; uzun dönemli müşteri ilişkileri sağlamayı hedefleyen ilişki pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır. İlişki pazarlama anlayışı ile müşteri ile kurulan ilişki bir kerelik değil, devam edilen ilişki olarak gelişmeye başlamıştır.¹³⁰ Bu bağlamda ilişki pazarlama anlayışı pazarlama anlayışında ortaya çıkan en önemli değişimlerden biridir.¹³¹ İlişki pazarlama anlayışı ortaya çıktıktan sonra, birçok pazarlama alanında gelişmiştir. İlişki pazarlama özellikle hizmet pazarlamasında önemli bir gelişme göstermiştir.¹³² İşletmelerin rekabet stratejisi oluşturma sürecinde özellikle taklit edilmesi daha güç olan mamul ve hizmetlerin soyut unsurları üzerinde durmaları gerekmektedir. İlişki pazarlamanın gereklerinden biri müşteri memnuniyeti yaratma ve bunu korumaktır. İlişki pazarlama literatüründe müşteri tatmini müşteriyi elde tutmanın merkezi bir göstergesidir.¹³³ Dolayısıyla işletmeler mevcut müşteriyi elde tutma anlamına gelen müşteriyi alı koymayı arttıran yolları keşfetmelidirler. Günümüzde önemli bir strateji haline gelen ve işletmelerin bireysel müşteriyi uzun dönemli ilişki geliştirmeye yatırım yaptığı ilişki pazarlama şu şekilde tanımlanmaktadır: “İlişki pazarlama; başarılı ilişki değişimlerin yaratılması, geliştirilmesi ve korunmasına yönelik olan tüm pazarlama faaliyetleridir”. İlişki pazarlama stratejisinin kilit özelliği yalnızca müşteriyi elde tutmayı arttıran sonucu yaratması değil, aynı zamanda işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü bir işletmenin soyut unsurları rakipler tarafından kolayca taklit edilememektedir. Müşteriyi elde tutmayı ve onların memnun olmalarını başarmış işletmeler müşteri sadakatini elde etmektedirler. İlişkilerin

¹²⁹ ÖRS H., “Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyeti ile İlişkisi”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:20, 2007, s.52.

¹³⁰ SHETH J. N., “The Future of Relationship Marketing”, Journal of Service Marketing, Sayı:16, 2002,s. 590.

¹³¹ YURDAKUL M. ve DALKILIÇ N., “İlişki Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:16, Kütahya, Aralık, 2006, s.256.

¹³² TEK Ömer Baybars, “Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulaması”, Cem Ofset Matbaası, İzmir, 1999, s.51.

¹³³ HENNİNG-THURAU T., A.Klee “The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development”, Psychology and Marketing, December, 1997, s.737.

sürekli kılınması koşuluyla sadık müşterilerin oluşturulması işletmelere birçok yarar sağlayacağı kuşkusuzdur. Örneğin, yapılan araştırmalar, “müşterilerin belirli bir ilişki kurdukları şirketlerin ürünleri için her geçen yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama eğiliminde olduklarını” ortaya koymuştur. Müşteriyi elde tutmak için gereken ön koşul müşteri memnuniyetidir.¹³⁴ Dolayısıyla bir işletmede ilişki pazarlama kavramındaki faaliyetlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi için temel olan müşteri memnuniyetinin yaratılması gerekmektedir. Bir işletmenin tatmin edilmiş müşterisinin tüm kalite algısı olumlu olacak, bu da müşterinin işletmeyle ilişkisini sürdürmesi sonucunu yaratacaktır. İşletmelerin müşteri memnuniyetini yaratabilmelerinin önemli bir yolu müşteriyle ilişkilerini iyileştirmek, geliştirmek ve ilişki kalitesini arttırmaktan geçmektedir. Yapılan bir araştırmada iş gören morali ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Böylelikle ilişki içindeki taraflar; personel ve müşteri birbirlerini tanırlar. İlişkinin var olması müşteriyi bir sonraki ürün ya da hizmet seçimindeki karar vermede olumlu bir tutuma yönlendirmektedir.¹³⁵ İlişki ile başlayan satın almalar müşteri memnuniyeti sağlanması ile birlikte müşteri bağlılığını getirecektir. İlişkisel pazarlama anlayışının amacı, işletme ve müşteriler arasında bilgi alışverişini en yoğun hale getirmektedir. Bu yoğunluğu yakalamak için karşılıklı güvenin sağlanması gerekmektedir.¹³⁶ İlişkisel pazarlama anlayışı, bireysel müşterilerle ilişkiyi tamamlamaktaki, oluşturmaktaki bütünleşmiş güç ve devamlı bir şekilde güçlenen, işletme ve müşteri arasındaki etkileşim aracılığı ile oluşturulan çıkar bağlarını hedefler.¹³⁷ İlişkisel pazarlama anlayışı, müşteri çıkarlarını gözetmeyi amaç edinmektedir. İşletme çıkarları ikinci planda kalmaktadır. İlişkisel pazarlama anlayışı ile tüm müşterilerin istedikleri dikkate alınmakta, müşterilerden öğrenilen bilgilerle üretim, satış ve pazarlama fonksiyonları gözden geçirilerek üretilen ürün ve hizmetler müşterilerin istedikleri özelliklerde sunmaya gayret gösterilmektedir.

¹³⁴ Örs H., a.g.e.,2007, s.53.

¹³⁵MARZO M., Pedraja M. Ve Riverra M. “**The Benefits of Relationship Marketing for the Consumer and for the Fashion Retailers**” Journal of Fashion Marketing and Management, Sayı:8, 2004, s.426.

¹³⁶ GÜLMEZ M., KİTAPÇI O., “**İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği**”, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sivas, 2003, s.81.

¹³⁷MALLEY L., Prothero A., “**Beyond the Frills of Relationship Marketing**”, Journal of Marketing, Mart- Nisan 2004, s.1287.

İlişkisel pazarlama anlayışı kişiye özel hizmet sunma olanağı tanımaktadır.¹³⁸ İlişkisel pazarlama çabaları müşterinin tutumları ve davranışlarını etkileyerek müşteri memnuniyetini sağlamaya, müşterinin kalite algısı üzerinde ve yüksek kaliteli ürün sunmaya ve müşterinin gelecek ürün alımları üzerinde etki etmeye yönelmektedir. İlişkisel pazarlama anlayışı temel olarak işletme ve çevresi arasındaki ilişkilere bağlıdır. İlişkisel pazarlama anlayışı müşteri ile ilişkiyi başlatma, geliştirme ve devam ettirmeyi amaçlar. Müşteri ile ilişkileri yitirmemek için pazarlama uyum odağı, müşteri odağı olarak değişmektedir.¹³⁹ İşletme ve müşteri arasında var olan sağlam ilişkiler hizmetlerin özellikleri tarafından desteklenmelidir. Müşteriler hizmet üretiminin bir parçası ve hizmet iletimi sürecine birebir dâhil olduğu için işletme ve müşteri arasındaki ilişkinin odağı olmaktadır.¹⁴⁰ İlişkisel pazarlama anlayışının uygulanmasında en önemli konulardan biri tüm işletme örgütü tarafından ilişkisel pazarlama anlayışının benimsenmesidir. İlişkisel pazarlama anlayışının etkin olarak uygulanması için tüm işletme örgütünün müşteri odaklı bir anlayışa sahip olması gerekmektedir.¹⁴¹ İlişkisel pazarlama anlayışının temeli, işletme ve müşteri arasındaki ilişkilere dayanır. İlişkisel pazarlama anlayışı müşterilerle ilişkileri artırır ve müşteri ile kurulan ilişkinin uzun dönemli olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, ilişkisel pazarlama anlayışı, müşterilere odaklanmış pazarlama stratejilerinin oluşturulması ile müşteri bağlılığını artırması, fiyat hassaslığını düşürmesi, çapraz satışı gerçekleştirilmesi gibi yarattığı fırsatlar ile işletmeler için avantaj sağlamaktadır.¹⁴² İlişkisel pazarlaması uygulamaları işletme ve müşteri açısından iki taraflı faydalar ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler açısından; memnun kalan müşterilerin aldıkları hizmeti çevresindeki arkadaşlarına ve yakınlarına tavsiye etmesi sonucu reklam ve promosyon maliyetlerinin azalması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının öğrenilmesi sonucu işletmenin müşterilerine daha iyi bir hizmet vermesi, daha kaliteli ürünler sunması ve birey olarak müşterilere gösterilen değerın müşteri tatminini artırması, veri tabanları sayesinde müşterilerin adreslerini ve alışveriş alışkanlıklarını sürekli

¹³⁸ YURDAKUL M. ve DALKILIÇ N., “İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:16, Kütahya, Aralık, 2006, s.257.

¹³⁹ CHIU H., Hsieh Y., Li Y., Lee M., “Relationship Marketing And Consumer Switching Behavior”, Journal of Business Research, 2005, s.1683.

¹⁴⁰ Sheth J.N., 2002, s. 593.

¹⁴¹ Yurdakul M., ve Dalkılıç N., a.g.e.,2006, s.258.

¹⁴² Malley L.,a.g.e., 2004, s.1289.

olarak izleyebilmesi ve etkin bir pazarlamayla müşteri kaybının minimize edilip müşteri sadakatının artırılması yer almaktadır. Müşteri açısından ise; müşterilerle işletme arasında kurulan yakın ve uzun süreli ilişkiler sayesinde müşterilerin “herhangi bir müşteri” olmaktan çıkarak, “o işletmenin müşterisi” haline gelmektedir. Ürün ve hizmet sunumunun etkinliğinin artması ve müşteriyle işletme arasındaki güven bağının oluşması ve hizmet sunumlarının aynı zamanda sosyal içerikli olduğu gerçeğinden de yola çıkarak yakın ilişkiler sayesinde bir hizmetin hatalı sunulması durumunda bile müşteri memnuniyetinin azalmaması yer almaktadır. Müşteriyle işletme arasındaki ilişkinin kurulmasında sunulan mal ve hizmetin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama yanısıra, söz konusu mal ve hizmetin fiyatı da hemen her durumda önemli bir etken niteliğindedir. Uzun süreli müşterilere indirim yapılması, özel yarar sağlayan üyelik programları düzenlemesi ve bu kapsamda sık alışveriş yapan müşterilere ödül programları oluşturularak yıl içinde özel davetiyeler ve hediyeler gönderilip müşterilerin ödüllendirilmektedir. Müşterinin özel istek ve ihtiyaçları göz önünde tutularak bireysel nitelikte ürün ve hizmet sunulması, gelecekte yüksek kar getirebilecek müşterilerin belirlenmesi, müşteri kimliğinin tespit edilmesi ve müşteriyle yakın, birebir etkileşime girilmesi, müşterinin bir sonraki gelişinde hatırlanması. Müşterinin doğum günü ve evlilik yıl dönümü gibi özel günlerinin bilinmesi ve hatırlanması, müşteri şikâyetlerinin en kısa zamanda çözülmesi gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir.¹⁴³

6) Müşteri Hizmetleri

Firmaları rakiplerinden ayıran en önemli özellik, sağladığı memnuniyettir. Yapılan araştırmalarda, güler yüz gösterilmediğinden ya da ilgisiz davranıldığından her üç müşteriden ikisi geri gelmemektedir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasının yolu seminerler düzenleyip elemanların eğitimine önem vermek ve profesyonel eleman yetiştirmekten geçmektedir. Müşteri hizmetleri işletme ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan karşılıklı yarar ve gereksinim tatminini içeren bir süreçtir. Müşteri hizmeti, müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak, satış öncesi, satış sonrası ve satış sırası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer yaratıcı bir süreç olarak

¹⁴³ KARAKAŞ S., Bircan B. Ve Gök O., “**Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması: Butik Oteller Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**” Ege Akademik Bakış 7, 2007, s.5-6.

görülmektedir. Kaliteli bir müşteri hizmeti, müşterinin mal ve hizmet bazında beklentilerini anlamaya çalışmaktadır. Müşteri hizmetleri, işletmelerin duyarlı olduğu çevreyi tanıması ve kendisini bu çevreye tanıtmaya amacıyla iletişim tekniklerinin planlı, programlı bir biçimde iki yönlü olarak ve yönetim felsefesine dayandırılarak uygulanmasıdır.¹⁴⁴ Müşteri hizmetleri yeni müşteriler kazanmaya yardımcı olur. Önemli bir rekabet ve farklılaştırma aracıdır. Servis düzeyi yeterli miktarda ve kalitede olmalıdır. Bunun için rakipler karşılaştırmalı alışverişle incelenmeli, müşteri anketleri yapılmalı, dilek kutuları, şikâyet dinleme servisleri oluşturulmalıdır. Dünyanın her yerinde, çağdaş ülkelerde, müşteri servislerinin iyileştirilmesi amacıyla müşteri servisleri departmanları kurulmaktadır. Türkiye’de özellikle otomobil, beyaz eşya ve bazı elektronik ürünlerde güçlü servis örgütleri oluşturulmaktadır.¹⁴⁵ Müşteri hizmetlerinin mükemmelliği, tüm işletmenin tutumunu yansıtır ve her düzeyde personelin hizmeti kendisi sunan ya da sunması müşteri gereksinimlerine odaklanmasını gerektirmektedir.¹⁴⁶

7) Müşteri Memnuniyetinin Marka ve İmaj Yaratma Açısından Önemi

Marka, müşterilerin işletmelerin ürün ve hizmet özellikleri hakkında yeterli bilgileri olmadan kullandığı varsayılan kalite belirteçleridir. Bu durum müşterinin işletmelerin ürün ve hizmetleri hakkında hiç ya da az tecrübesi olduğu durumlarda veya içsel özelliklerini inceleyecek yeterli zamanı olmadığından ya da içsel özelliklerini kolayca inceleyemediği durumlarda ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerde müşteriler bir ürünü ve hizmeti satın alma aşamasında her zaman ürün ve hizmetle ilgili içsel özelliklerini değerlendirebilirler. Müşteriler bir işletmeye gitmeden önce işletmeye ilişkin olarak görüş ortaya koymada isabetli olmayabilirler. Başka bir deyişle, müşteriler içsel ürün özellikleri yerine geçen marka gibi dışsal özelliklere güvenmektedir.¹⁴⁷ Bir işletmenin markası ya da markaları en önemli şöhret kaynağıdır. Marka, rakip işletmelerin müşterilere sunmadığı ek değerleri müşteriye sunma vaadidir. Marka, müşteri ile işletme arasında ilişkileri duygusal bir bağ

¹⁴⁴ TOKAT B., “İşletmelerde Müşteri Hizmetleri Yönetimi; Örgütsel Yapı ve Türkiye’deki Uygulamalardan Örnekler”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2002, s.42-43.

¹⁴⁵ Tek Ö.B., a.g.e.,1999, s.395-396.

¹⁴⁶ Odabaşı Y., a.g.e.,2000, s.92-93.

¹⁴⁷ ZEİTHAML V.A., L.L. Berry ve A. Parasuraman, “Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality”, Journal of Marketing Marketing, Vol:52, April, 1988, s.9.

yaratarak zenginleştirmektedir.¹⁴⁸ Çalışanlar, lider özellikleri, müşteri/vatandaş memnuniyeti, satış sonrası hizmet, reklamlar, endüstriyel ilişkiler ve fiziksel görünümün doğrudan etkilediği kurumsal imaj uzun vadeli başarı için en önemli faktör olarak kabul edilmektedir.¹⁴⁹ İşletmelerde müşteri daha önce ürün ve hizmet satın almasından dolayı o ürüne ve hizmete karşı muhtemelen bir tutum geliştirmiştir. Yine müşteri hiçbir ön deneyimi olmadan da tutum geliştirilebilmektedir, işletmelerin pazardaki imajlarına bakarak müşteriler belli markaların lehine ya da aleyhine önyargı geliştirebilmektedir. Bu tutum bir sonraki ürün satın alımı için müşterinin beklentisinde temel noktayı oluşturmaktadır. Bu tutum muhtemel olarak güçlü bir şekilde müşterinin ürünü gelecekte tekrar satın alma ya da hizmetin yeniden müşterisi olma niyetine bağlıdır. Buna ilave olarak müşterinin tutumu genel ürün veya hizmet kalitesi algılayışı ile yakından ilişkilidir. Bu noktada müşteriler ürün başarısında tek bir eksikliğe karşı oldukça duyarsız olabilmektedirler. Gerçekte, müşteriler birçok eksikliğe katlanabilirler ve dayanabilirler. Özellikle bunlar ne kadar ve rastgele şans gibi dış etkenlere bağlanabiliyorsa. Bu durum, müşteriyi marka bağımlısı olarak tanımlanabilmektedir ve kendisinden gelecekte markayı almaya kendisini iyice adanması beklenmektedir. Bu çerçevedeki müşteriler bir noktaya koşar ve tekrar eden ürün başarısızlıklarına rağmen sadık kalmaktadırlar.¹⁵⁰ İşletmelerde müşterinin memnun kalması işletme için olumlu imaj sağlanmaktadır ve bu imajın kazanılması zordur ancak kaybedilmesi kolaydır.¹⁵¹ Çoğu imaj araştırması işletmelerin nitelikleri hakkındaki algılamaları ölçmektedir. Tam tersine, memnuniyet tamamen deneyseldir sadece işletmede etkileşim gerçekleştikten sonra ortaya çıkabilecek bir psikolojik durumdur.¹⁵² İşletmenin imajının müşteri beklentileri üzerine doğrudan etkisi, dilden dile iletişimin, işletmenin imajına doğrudan etkisi ve işlevsel hizmet kalitesinin

¹⁴⁸DOYLE P., “Değer Temelli Pazarlama”, Çeviren: Gülfıdan Barış, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003, s.394.

¹⁴⁹KARATEPE S., “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, 2008, s.83.

¹⁵⁰OLIVER R. L., “Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer”, McGraw-Hill, New York, 1997, s. 20.

¹⁵¹INGRAM H. ve Daskalakis G., “Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1999, s.24.

¹⁵²BAKER D. A., Crompton J. L., “Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions”, Annals of Tourism Research, Vol:27, No:3, 2000, s.788.

müşteri memnuniyeti üzerine doğrudan etkisi bulunmaktadır.¹⁵³ Kurumlar kendi itibarını yaratmak ve bu itibarı kaybetmemek için ürün ve hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sürekli olarak artırmak zorundadırlar. Rekabetin şartları da bunu gerektirmektedir.¹⁵⁴

8) *Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Sürekliliği Açısından Önemi*

İşletmelerde ürün ve hizmetlerdeki süreklilik müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli hale gelmiştir. Hizmet sürekliliği işletmelerde müşterilerin kullandıkları ürün ve hizmetlerin bir sonraki kullanımda da en az geçmiş kullanım kadar performans göstermeleriyle ilgilidir. Hizmet sürekliliği sağlayan işletmeler müşteri sadakati sağlama, müşterilerin diğer potansiyel müşterilere tavsiyesi gibi konularda müşterilerin inancını ve güvenin kazanacaklardır. Müşterisini memnun edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamayan işletmeler ise hizmet sürekliliğini sağlayamadıkları müşteri memnuniyetini sağlamada yetersiz kalacaklardır.¹⁵⁵

2.1.6 Pazarlamada Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesi İle Bağlantısı

Ekonomik faaliyetlerin temel amacı fayda yaratmak ve bunları talep eden ihtiyaç sahiplerini tatmin etmektedir. Birer ekonomik ünite olan işletmeler de aynı amaç doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedirler.¹⁵⁶ Müşteri memnuniyeti, “tatminkârlık ve tatmin olmama seviyeleri de dâhil olmak üzere, bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya bütün olarak kendisinden, tüketimle ilgili keyif verici tatminkârlık yargısı” olarak tanımlanabilmektedir. Sunulan ürün veya hizmetin kişilerin beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığı konusu müşteri tatminini oluşturmaktadır. Kişinin beklentileri algılanandan büyük ise yani ürün veya hizmet beklentileri karşılamıyorsa bir tatminsizlik söz konusudur. Şayet, beklentiler algılanandan küçük ise o zaman müşteri tatmininin varlığından söz

¹⁵³ CLOW K. E., Kurtz D. L., Ozment J. ve Ong, B. S., “**The Antecedents of Consumer Expectations of Services: An Empirical Study Across Four Industries**”, The Journal of Marketing, Vol:11,Sayı:4, 1997, s.240.

¹⁵⁴ Karatepe S., a.g.e., 2008, s.91.

¹⁵⁵ Öçer A., ve Bayur N., a.g.e.,2001, s.27.

¹⁵⁶ KIZILIRMAK, İ. “**Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmini, Önemi ve Ölçme Teknikleri**”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı: 2, Haziran, 1995, s.64-71.

edilebilmektedir.¹⁵⁷ Müşteriyi memnun etmek, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁸ Müşteri, ihtiyacını karşılayan ürünü istediği fiyata ve istediği zaman elde edemiyorsa memnun olmayacaktır. Dolayısıyla, tüm müşterilerin ortak talepleri problemsiz ürün/hizmet ve problemsiz sunum, bilgi ve şikâyetlere gereken önemin verilmesi nazik, saygılı, bilgili, profesyonel personelle çalışarak işinin en kısa sürede ve en etkin şekilde tamamlanmasıdır. Bu anlamda müşteri memnuniyeti; kalite, fiyat ve zaman unsurlarından oluşur denilebilmektedir. Bu unsurların müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla uygun şekilde bir araya getirilmesiyle müşteri memnuniyetini sağlanmış olacaktır.¹⁵⁹ İşletmelerin devamlılığını sağlayan müşteri grubu olarak bilinen müşteri memnuniyeti; işletmenin karının ve pazar payının artmasında ya da özel hedeflerine ulaşmasında en önemli unsurdur. Memnuniyeti sağlamak amacıyla hizmet sunulan müşterilerin tanınması, gereksinim ve beklentilerin belirlenmesi, müşterilerin organizasyon hakkındaki düşüncelerinin tespiti ve bunlara uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

A- Müşteri Memnuniyeti Kavramının Hizmet Kalitesiyle İlişkisi

Bütün işletmelerin birincil görevi müşteri yaratmak ve onu korumaktır. Onu gerçekleştirmenin yolu ise müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Müşteri memnuniyeti için işletmelerin, müşterinin ne aradığını, neyi satın almak istediğini arayıp bulması gerekmektedir. Diğer bir anlatımla müşteri odaklı olması gerekmektedir. Müşteri odaklılık ise, müşteri tercihinin, işletmenin kendisine sunduğu hizmet düzeyine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Pazarlama literatüründe memnuniyet ve algılanan kalite geniş bir ilgi görmektedir. Bazı araştırmacılar memnuniyetin kavramsal tanımını ve hizmet kalitesi ile davranışın kavram olarak ondan farkını ortaya koyabilmek için uğraşmaktadırlar. Bunların dışında memnuniyet ve algılanan kalite arasındaki farklılıklarla ilgili çeşitli yazarlar açıklamalar

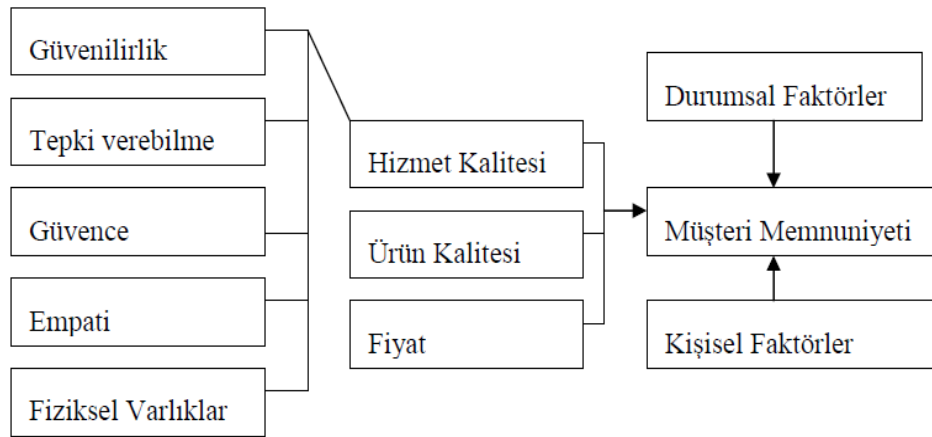
¹⁵⁷ ÖZER, Şentürk Leyla, “**Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar**”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Ankara, Cilt: 17, Sayı :2, 1999, s.160.

¹⁵⁸ ÖÇER, Abdullah, “**Müşteri Memnuniyeti**”, Pazarlama Dünyası, Sayı: 2, 2001, s.32.

¹⁵⁹ BAYRAKTAROĞLU, Arzu, “**Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti**”, İstanbul. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.43.

yapmaktadır. Yüksek düzeyde hizmet kalitesinin müşteriye memnuniyet sağladığını ortaya koymaktadır. Parasuraman'a göre memnuniyet, olayların algılanan hizmet kalitesi sonucunda oluşmaktadır. Müşteriler hizmetleri, hizmete yönelik tüm deneyimlerden elde ettikleri memnuniyet ve hizmet kalitesi olmak üzere, bu iki kavram doğrultusunda algılanmaktadır. Memnuniyet ve kalite kavramları çoğu zaman için aynı anlamda kullanılsa da araştırmacılar bu iki kavramın anlam ve ölçümü açısından daha titiz davranmaktadırlar. Her ikisinin de benzer noktaları olmasına rağmen, bu iki unsurun oluşumunun neden ve sonuçları birbirinden farklıdır. Hizmet kalitesi hizmetin boyutları üzerinde yoğunlaşırken, memnuniyet daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu görüş doğrultusunda algılanan hizmet kalitesi müşteri memnuniyetinin bir bileşeni durumundadır.¹⁶⁰ Müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesi ile ilişkilendirilmesinin sebebi, müşterilerin bir mal ve hizmeti alıp onları tükettikten sonra veya süreçte ürün/hizmet ile ilgili bir karara varmaları olarak değerlendirilirken bu kararda o ürün/hizmet ile ilgili olarak kalite kavramını öncelikli olarak ele almalarıdır. Ayrıca algılanan kalite rasyonel bir anlayışken, müşteri işletmeden beklentisinin ne olduğu soruları arasındaki müşterilerin sürekli karşılaştırılma sonuçlarının yansımaktadır.

Şekil 8: Müşterilerin Kalite ve Memnuniyetine Yönelik Algılamaları



Kaynak: DÖKMEN T., “Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İş Gören-Müşteri Karşılaştırılmasının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003, s. 61.

¹⁶⁰DÖKMEN T., “Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İş Gören-Müşteri Karşılaştırılmasının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003, s.61-62.

Şekil 8’de görüldüğü gibi müşteri memnuniyeti; ürün ya da hizmetin belirli özelliklerinden ve bu doğrultuda müşteri tarafından algılanan kaliteden önemli bir biçimde etkilenmektedir. Müşterilerin duygusal tepkileri, hizmet sunumun başarılı ya da başarısız olmasının nedenleri ve müşterilerin kendilerine adil ve dürüst davranılıp davranılmadığı hakkındaki algılamaları da, müşterinin memnuniyet derecesi üzerinde etkili diğer unsurlar durumundadır. Ürün ve hizmetlerin kalitesinin değişmemesi ya da aynı kalitenin tutturulması, müşterilerin ürünlere ve işletmeye güvenlerini arttırmaktadır. Bu ise markaya sadakat açısından önemlidir. İşletmelerin kaliteyi aynı düzeyde tutarak kalitesi değişmeyen ürün ve hizmetler sunması hiç şüphesiz müşteri memnuniyetinde önemli bir faktör olacaktır.¹⁶¹

Bu şekilde ürün veya hizmet sunmayı başaran işletmelere;¹⁶²

- ❖ Memnun olmuş müşteri daha az gerilime neden olmaktadır
- ❖ Memnun olmuş müşteriler daha az zaman almaktadır
- ❖ Memnun olmuş müşteriler iyi tanınmayı sağlamaktadır
- ❖ Memnun olmuş müşteriler iş tatmini sağlamaktadırlar ve işletmenin hem çalışanlarını hem de yöneticilerini motive etmektedir

Kalite ve müşteri memnuniyeti günümüzün olmazsa olmaz koşuludur. İşletmeler faaliyetlerini devam ettirmek için ilk olarak kaliteli mal ve hizmet üreterek memnuniyeti sağlamaları gerekmektedir. Çünkü müşteri bağlılığın oluşturulması için temel iki değişkendir.¹⁶³

Selnes, mal ve hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti, marka imajı ve müşteri bağlılığı üzerindeki ilişkisine yönelik yaptığı araştırmasına göre müşteri memnuniyetinin müşteri bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Şekil 9’da da belirtildiği gibi mal ve hizmet kalitesi marka imajına ve müşteri memnuniyetine yol açmakta, marka imajı ve müşteri memnuniyeti ise müşteri bağlılığının sağlanmasına neden olmaktadır. Acuner’e göre ise müşterilerin bir ürün veya hizmetle ilgili olarak beklentilerinin karşılanması veya karşılanmaması olumlu yâda olumsuz yönde müşteri değerini oluşturmaktadır. Sunulan ürün ve hizmetten

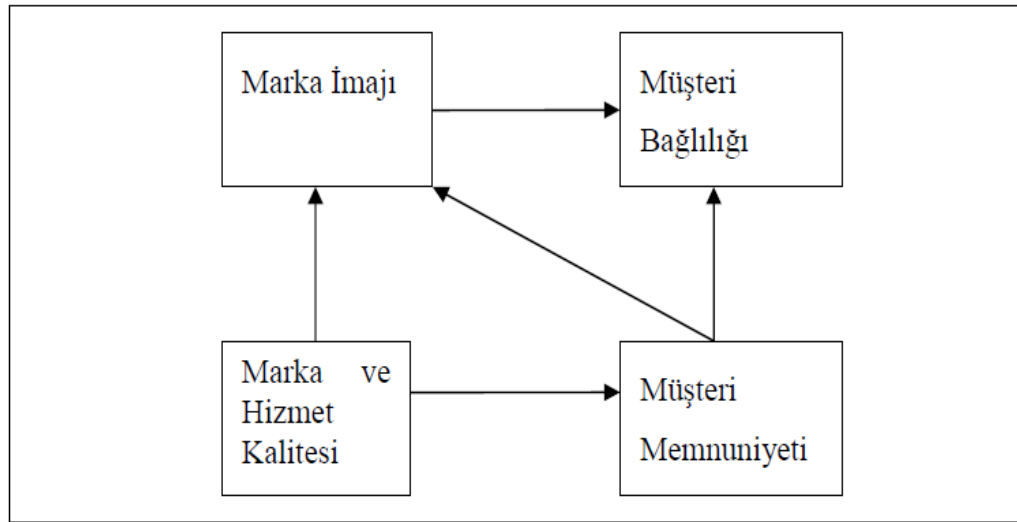
¹⁶¹ Öçer A., ve Bayur N., a.g.e., 2001, s.29.

¹⁶² KARPAT I., “Müşteri Tatmininin Sağlanması”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 71, Eylül-Ekim 1998, s.24.

¹⁶³ BARUTÇU S., “Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, DEÜ. İzmir, 2002, s.71.

sağlanan fayda beklentilerin üzerinde ise müşteri değeri yüksek olacak (memnuniyet) aksi durumda ise müşteri değeri düşük olacaktır (memnuniyetsizlik). Beklenen fayda ile gerçekleşen zarar arasında bir denge söz konusu ise bu durumda müşteri ürün ve hizmete hakkında kararsız kalacaktır. İşletmelerde müşteriler memnuniyeti sunulan hizmet ve ürünler ile beledikleri ürün ve hizmeti karşılaştırarak yapmaktadırlar.¹⁶⁴ İşletmelerde memnuniyetin değerlendirilmesi gerçek hizmet sunumu süresince yapılır ve genellikle müşteri ile hizmeti sunan iş gören arasındaki bir etkileşimdir. Parasuraman v.d. hizmet sunumunun müşteri memnuniyeti ile sonuçlanabilmesi için beş hizmet kalite boyutunun var olması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar; güvenilirlik, duyarlılık, itimat (kendine güvenme), empati ve maddi değerlerdir.

Sekil 9: Kalite, Marka İmajı, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı İlişkisi



Kaynak: BARUTÇU S., “Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, DEÜ. İzmir, 2002, s.72.

Bu model hizmet kalitesini, müşterilerin beklentileriyle işletmelerin başarısı konusundaki algılamaları arasındaki fark olarak tanımlamaktadır. Başarı beklentiden ne kadar büyükse memnuniyet o kadar yüksek, değilse o kadar düşüktür olmaktadır. Müşterinin beklentisi ile hizmet algılaması arasındaki fark sadece memnuniyeti ölçmekle kalmaz bunun yanında hizmet düzeyinin değerlendirilmesinin de

¹⁶⁴ AKBAR A. K. ve Fie, D. Y. G., “Service Quality: A Study of the Luxury Hotels in Malaysia”, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol: 7, Sayı: 2, 2005, s.47.

belirleyicisidir. Beklenen ve algılanan hizmet arasındaki farkı ölçmek müşteri geri bildirim konusunda kullanılan rutin bir yöntemdir.¹⁶⁵ Rekabetçi pazar ortamı içinde yer alan işletmeler müşteri memnuniyetinin yanısıra müşteri bağlılığının sağlandığı bu süreçte geleceğin belirsizlik ve risk faktörlerinin yaratacağı olumsuz etkileri azaltabilmek için müşteri ilişkilerinin kurulması zorunlu hale gelmektedir. Özellikle “endüstri üretim süreci değil, aksine müşteri memnuniyet sürecidir” ilkesinin daha çok benimsenmesi sonucunda müşteri memnuniyet sürecinde, müşterilerin tepki vermesini beklemek yerine gerçek ihtiyaç ve isteklerini yerine getirilmesi önem kazanarak, müşteri işimizdir anlayışı yerleşmeye başlamaktadır.¹⁶⁶

İlave olarak sadece yüksek kaliteli servis yanında müşteri memnuniyetini artıracak başka seçenekleri de yöneticiler düşünmek zorundadır. Bir servisin değeri sunulduğu fiziksel çevre ve kontrol edilemeyen başka müşterilerinin hareketinden dolayı da müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Yöneticiler müşteri memnuniyetini etkileyebilecek bütün faktörleri göz önüne alarak mevcut ve olası müşterilerini hangisinin daha çok etkileyeceğine karar vererek bunların gelecekte tekrar satın almalarını pozitif yönde etkilemeye çalışmaktadırlar.¹⁶⁷ Camison v.d. işletmelerde yaptıkları bir araştırmada müşterilerin pek çoğunun memnuniyetsizliklerini yönetim zayıflıkları ile ilişkilendirmişler ve yönetimin problemlerden haberdar olmadıklarını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmanın diğer bir sonucu da yöneticilerin işlerin güzel tarafını abarttıklarını ve rasyonel yönetim sergilemedikleridir.¹⁶⁸ Müşteri beklentisi, “müşterinin ürün veya hizmetin göstereceği performans hakkındaki inançlarının nasıl olduğunu” ifade etmektedir.¹⁶⁹ Müşteri beklentileri, ilk deneyime bağlı olarak şekillenmektedir. Müşterilerin memnuniyet düzeyi yükseldikçe, gelecekteki beklentilerin daha da memnun edici olacağına inanılmaktadır. Robledo'nin yaptığı araştırmaya göre, müşterinin geçmişi, kulaktan kulağa duyular, medya, hizmet için ödenecek ücret, tanıtım, bireysel ihtiyaçlar, iyi bir işletme imajı müşteri

¹⁶⁵ PIZAM A., Ellis T., “**Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1999, s.330

¹⁶⁶ Karpal İ., a.g.e., 1998, s.24.

¹⁶⁷ BRADY M. K., Cronin, J. J., Brand, R. R., “**Performance-Only Measurement of Service Quality: A Replication and Extension**”, Journal of Business Research, Vol:55, 2002, s.28.

¹⁶⁸ EMİR O., “**Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya’da Bir Araştırma**”, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2007, s.75.

¹⁶⁹ Acuner A.Ş., a.g.e., 2003, s.57.

beklentilerinin temel kaynaklarını oluşturmaktadır. İşletmelerin geleceğini belirleyen esas unsur, müşteridir. Bu böyle olmakla birlikte müşteri memnuniyeti işletmenin tek amacı değil, amaca ulaşması için gerçekleştirmek zorunda olduğu bir alt amaçtır. Eğer tek amaç müşteri memnuniyeti olsaydı, bütün işletmeler en üst nitelikli malları karsız satarlardı. Müşteri memnuniyeti, müşterilere, tezgâhtar anlayışı ile sadece güler yüz göstermek değildir. Şüphesiz, müşteriye saygı ve ilgi göstermek gereklidir, ama yeterli değildir. Müşteri memnuniyetini bütün bunları da içine alan müşteriye hizmet etmeyi, ona yardımcı olmayı ve onun sorunlarını çözmeyi de gerektiren bir kavramdır.¹⁷⁰ Müşterilerin satın alma kararı ve davranışları kültürel, sosyal, kişisel ve psikolojik olmak üzere birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörlerin çoğu pazarlama yöneticiler tarafından kontrol edilememektedir. Fakat bu faktörler dikkatlice incelendiği zaman müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamada yardımcı olmaktadır.¹⁷¹ Müşteriler hizmet kalitesini beğenmemelerine rağmen, sadece isteklerini karşılamak ya da başka alternatifler olmadığı için o hizmeti satın almaktadır. Bu durumda işletmeye karşı bir yakınlık duyulmamaktadır ve isteklere en uygun başka bir işletmenin tercih edilme olasılığı yüksektir. Müşteriler sunulan hizmetle ilgili olumsuz düşüncelere ve kalitesinden memnun olmamalarına rağmen, zaman baskısı ya da yetersiz rekabet koşullarında ilgili hizmeti satın alabilmektedirler. Ancak bu zorunluluk ortadan kalktığı anda hizmetin yeniden satın alınması söz konusu olmayabilir. Dolayısıyla bu durumda müşteri sadakatinin gerçekleşmesi mümkün değildir.¹⁷²

B- Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki

Müşteri sadakati son yıllarda işletmelerde yapılan müşteri memnuniyet araştırmalarında önemli bir konu haline gelmiştir.¹⁷³ Müşteri sadakati, müşteri memnuniyetinden farklı bir kavramdır. Müşteri memnuniyeti müşteri beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını ölçerken, müşteri sadakati ise müşterilerin işletmeye olan bağlılığını ölçer. Müşteri memnuniyeti sadakat için yeterli değildir. Diğer bir

¹⁷⁰ TAN A., “Dinlenme Tesislerinde Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tatmini”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Eylül-Ekim, 2004, s.36.

¹⁷¹ KILIÇ Sabiha, ve Göksel A., “Tüketici Davranışları: İndirim Kartlarının Tüketici Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Etkisine Dair Ampirik Bir Çalışma”, Standard Dergisi, Mayıs, 2004,s.61.

¹⁷² Kılıç S., ve Göksel A., a.g.e., 2004, s.39.

¹⁷³ SHOEMAKER S., Lewis R. C., “Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing”, International Journal of Hospitality Management , Vol:18, 1999, s.346.

ifadeyle, sadakat olmadan müşteri memnuniyeti olabilir ama müşteri memnuniyeti olmadan müşteri sadakatini elde etmek zordur.¹⁷⁴ Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi olasılıkta bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir. Müşteri memnuniyeti değişimlere karşı duyarlıdır. Her satın alma ve kullanım deneyimi sonucunda hizmetle ilgili tepkiler değişebilmektedir. Müşteri davranışı ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakılacak olursa; her koşulda verilen hizmetten memnun olanlar ve olumlu davranışlara sahip müşteriler, işletmenin en sadık müşterilerindendir. Bu müşteriler gelecekte de aynı hizmeti satın alacaklardır. Sunulan hizmet performansında azalma ya da yüksek beklenti söz konusu olursa her koşulda müşteri memnuniyeti sağlanamayabilmektedir. Bu durumda olumlu davranışlar olsa bile, müşterinin gelecekte hizmeti satın alması riskli, dolayısıyla müşteri sadakati zayıftır. Ancak hizmet kalitesi ve performansı garantilendiğinde yeniden satın alma olasıdır. Sadık müşteri, tekrarlayan başarısızlıklar karşısında memnuniyetsizliğini ortaya koyar, normal bir müşteri için bir markayı kullanmayı bırakmadan önce sadece birkaç başarısızlığın gerçekleşmesi yeterlidir. Bu başarısızlıklardan birincisi beklentilerin doğrulanmamasının bir göstergesi olabilmektedir. Başarısızlık deneyimin beklentilerle karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan eksikliklerdir. Müşterilerde öncelikle hayal kırıklığı ve sonrasında da memnuniyetsizlik oluşabilmektedir. Memnuniyetsizliğin derecesi önceki tutuma göre satın alma niyetinin aşağıya doğru düşüş göstermesi ile kendini göstermektedir. Bunun sonucu olarak da müşteriler satın almayı durdurabilir ve başka bir işletmeye yönelmektedirler.¹⁷⁵ Eğer işletmeler müşterilerle memnun edici bir diyalog sağlayabilirlerse müşteriler tekrar işletmeye gelecekler ve işletme kar sağlayamaya devam edecektir.¹⁷⁶

Müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti arasında yakın bir ilişkinin olduğundan, bir müşterinin beklentilerinin hangi noktada olduğu müşteri memnuniyet noktasını temsil ederken, o müşterinin hangi olasılıkta bir işletmeye

¹⁷⁴ Shoemaker S., ve Lewis R.C., a.g.e.,1999, s.352.

¹⁷⁵ Emir O., a.g.e., 2007, s.86.

¹⁷⁶ GOODWING C., A. B., Chapman., “**The Hospitality Supervisor’s Survival Kit**”, Upper Saddle River, New Jersey, 2005, s.60.

tekrar geleceği ve tekrar gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye olan bağlılığını göstermektedir.¹⁷⁷ Müşteri sadakatini geliştirmenin ana koşulu müşterinin memnun edilmesidir. Müşteri sadakatinin sağlanmasını etkileyen tek faktör müşteri memnuniyeti değildir. Müşteri sadakatinin oluşumuna etkide bulunan unsurlar, işletme imajı, müşteri beklentileri, algılanan hizmet kalitesi, algılanan ürün kalitesi, algılanan değer ve müşteri tatmini şeklinde sıralanmaktadır. Müşteri tatminin sağlanması işletmeler için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini, sadakati meydana getirmektedir. Bu da daha iyi bir işletme performansı oluşturmaktadır.¹⁷⁸ Tatmin olmuş müşterilerin işletmeye kazandırdığı en önemli katkı müşterilerin işletmeye bağlanmasıdır. Algılanan memnuniyet beklenen memnuniyete eşit olduğunda, müşteri memnun olmaktadır. İşletmeler müşterilerin memnuniyet düzeylerini düzenli olarak ölçmelidir. Artan müşteri memnuniyeti müşteri sadakatini arttıracaktır.¹⁷⁹ İşletmelerde yüksek seviyede müşteri memnuniyet düzeyinin sonucu olarak artan müşteri sadakati ve gelecekte tekrar ziyaretler, fiyat yükselmelerine daha fazla tolerans gösterme ve yayılan bir ün ile sonuçlanacağı düşünülmektedir.¹⁸⁰

C- Müşteri Değeri ve Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki

Müşteri tatmini ve müşteri değeri kavramları her ne kadar birbiriyle benzer ve tamamlayıcı kavramlar olarak gözükse de ayrı-ayrı kavramlar olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Çünkü müşteri değeri kavramı, müşterinin kendisine sunulanları değerlemesi sonucu sahip olduğu düşünceyi ifade eden bilişsel/idraki bir kavram iken, müşteri tatmini kavramı satın alma sonrası ortaya çıkan ve bilişsel olmanın ötesinde, müşterinin gelecekteki tutum ve eğilimlerini de belirlemede doğrudan yönlendirici olan duygusal bir kavram olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla müşteri değerini, öncelikle müşteri tatminine yol açan ve sonrasında da müşterinin gelecekteki eğilimlerini dolaylı olarak etkileyen bir kavram olarak görme eğilimi

¹⁷⁷ HANÇER M., “**Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar**”, Adnan Menderes Üniversitesi, Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1-2, Aydın, 2003, s.40.

¹⁷⁸ GRONHOLDT L., Martensen A., Kristensen K., “**The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences**”, Department of Marketing, Copanhenen Business School, Denmark, 2000, s.509.

¹⁷⁹ Doyle P, a.g.e., 2003, s.163.

¹⁸⁰ Baker D.A., ve Crompton J.L., a.g.e.,2000, s.786.

literatürde öne çıkmaktadır. Müşteri değeri ve müşteri tatmini arasındaki diğer kavramsal farklılıkları şu şekilde özetlenmektedir:¹⁸¹

- ❖ Müşteri değeri satın alma öncesi ve sonrasında ortaya çıkan bir değerlendirme iken, müşteri tatmini sadece satın alma sonrası ortaya çıkan bir sonuçtur
- ❖ Müşteri değeri, müşterilerin kendilerine sunulanları nasıl değerlendireceğiyle ilgili olduğu için firmanın müşteri ihtiyaçlarını en iyi karşılayacağı stratejik bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Ancak müşteri tatmini hizmet sunan tarafın hizmeti ne kadar iyi sunduğuyla ilgili olduğu için taktiksel bir odaklanmayı gerektirmektedir
- ❖ Müşteri tatmini mevcut müşterilerin değerlemesiyle gerçekleşirken, müşteri değeri geçmiş, mevcut ve gelecekteki potansiyel müşterilerin değerlendirmesiyle de gerçekleşen bir süreçtir
- ❖ Müşteri tatmini firma tarafından sunulanların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarken, müşteri değeri aynı zamanda rakip ürün ve hizmetlerin de dikkate alınarak değerlendirilmesiyle ortaya çıkan bir yargılamadır

Dolayısıyla kavramlar arasındaki bu farklılıklar, her ne kadar müşteri değeri ve müşteri tatmini kavramlarının birbiriyle benzer yönlerini, birbirini tamamlayan ve birbirleriyle ilişkili olan kavramlar olduğunu ima etseler de, aynı zamanda birbirinden ayrı kavramlar olduğunu da göstermektedir.¹⁸²

2.1.7 Müşteri Memnuniyeti Ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulmasında İçsel Ve Dışsal Pazarlamanın Rolü

Şirketler iç ve dış olmak üzere iki farklı pazar ve müşteri grubuna ayrılmaktadır; içsel ve dışsal pazarlama. Hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi, bazı stratejilerin oluşturulması ve engellerin aşılması işletmeni bu iki yüzünü iyi yönetebilmesine bağlıdır.¹⁸³

¹⁸¹ EGGERT, A., Ulaga, W. “Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol: 17, Sayı: 2/3, 2002, s.65.

¹⁸² UZKURT C., “Müşteri Değeri ve Tatmininin Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17, Aralık 2007, s.30-31.

¹⁸³ PIERCY F.N., “Customer Satisfaction and the Internal Market”, Journal of Marketing Practice, November, 1994, s. 25.

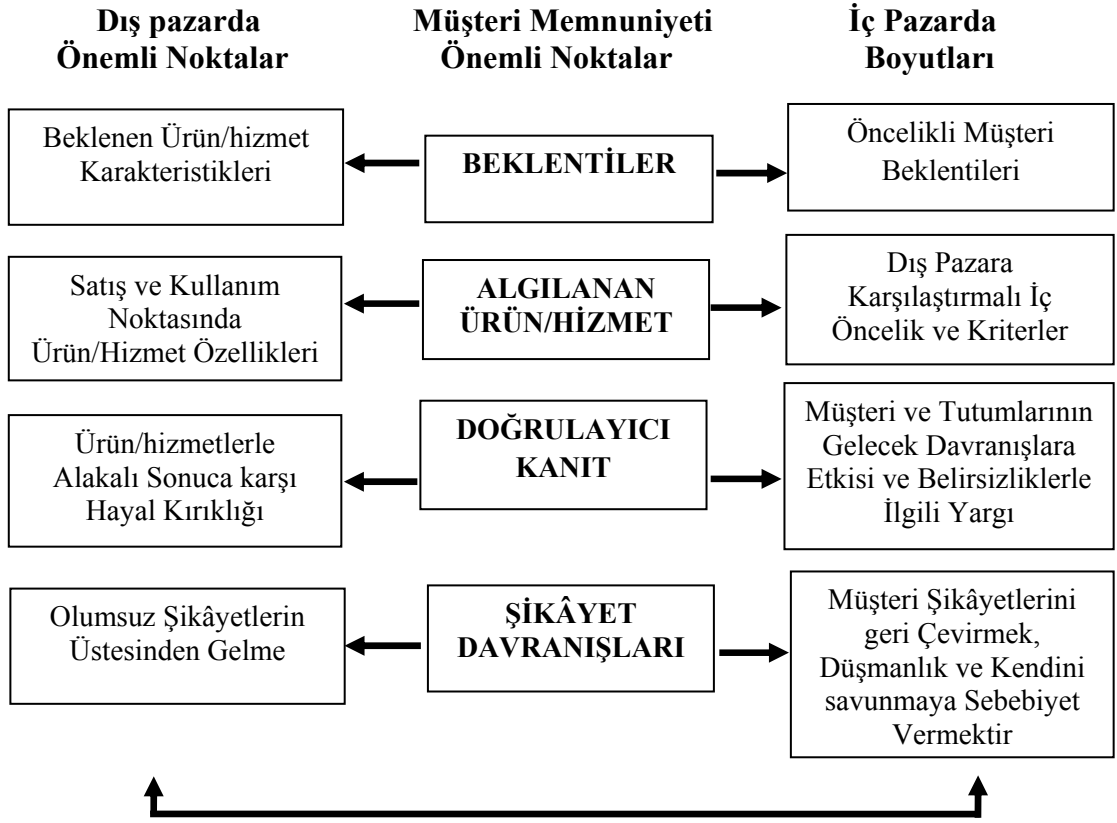
Berry ve Parasuramana göre; içsel pazarlama, kalifiye elemanları onların ihtiyaçlarını sağlayarak, işletmeye çekebilme, onları geliştirme, motive etme ve elden tutabilmektedir. İçsel pazarlama, personeli müşteri olarak ele almak daha önemli olan, onların desteğini kazanmak, kişisel ihtiyaçlarını iş-ürün şekline uygun biçime sokma stratejisidir.¹⁸⁴ Buna karşı Ahmet ve Rafiq ise içsel pazarlamayı, dış müşteri tatmini bakış açısından iç müşterinin iyi bir insan kaynakları yönetimi olması gerektiğini sağlamaktadır.

Müşteri memnuniyeti kavramı kavram olmuştur. Artık müşterinin düşlerini, hayallerini ve rüyalarını tatmin etmek gerekmektedir. Sunulacak hizmetleri müşteri ihtiyaç duymadan hayata geçirmek gerekmektedir. Bu, müşterinin beklentilerinin ötesine geçmek ve müşterinin söylemediği ihtiyaç ve isteklerine göre de en uygun hizmetleri yaratarak kendisine sunmak gerekmektedir. Aslında bu bir işletme için hedef olarak algılanmaktadır. Müşteri memnuniyetinde hizmet kalitesi demek, bir gülümsemek kampanyası başlatmak demek değildir. İşletmelerde müşteriye sunulan hizmetin kaliteli olması gerekmektedir. Müşteriye sunulan hizmet her işin başında gelmelidir.

Şekil 10'da müşteri memnuniyetini öğrenmek istersek ilk önce müşteri beklentilerini belirlememiz gerekmektedir sonra, bu beklentilere bağlı olarak hizmetleri ve ürünleri nasıl algıladıklarını ve beklentilerin doğruluğunun kanıtlanması gerekmektedir. Şemanın sağ kenarında işletmenin iç pazar boyutları yer almaktadır. Burada ürün/hizmet özelliklerinde dış pazardaki müşterilere nazaran iç müşterinin davranışları ve önceliklerine önem verildiği gözükmektedir. İç pazarda doğrulayıcı kanıtlar ürün tüketimi ile alakalı olmamaktadır, iç müşterinin dış müşteriye göre beklentileri daha belirgindir.

¹⁸⁴ CAHILL Dennis, J. "The managerial implication of the learning organization: a new tol for internal marketing", Journal ov SERVICES Marketing, Sayı: 4,1995, s. 43.

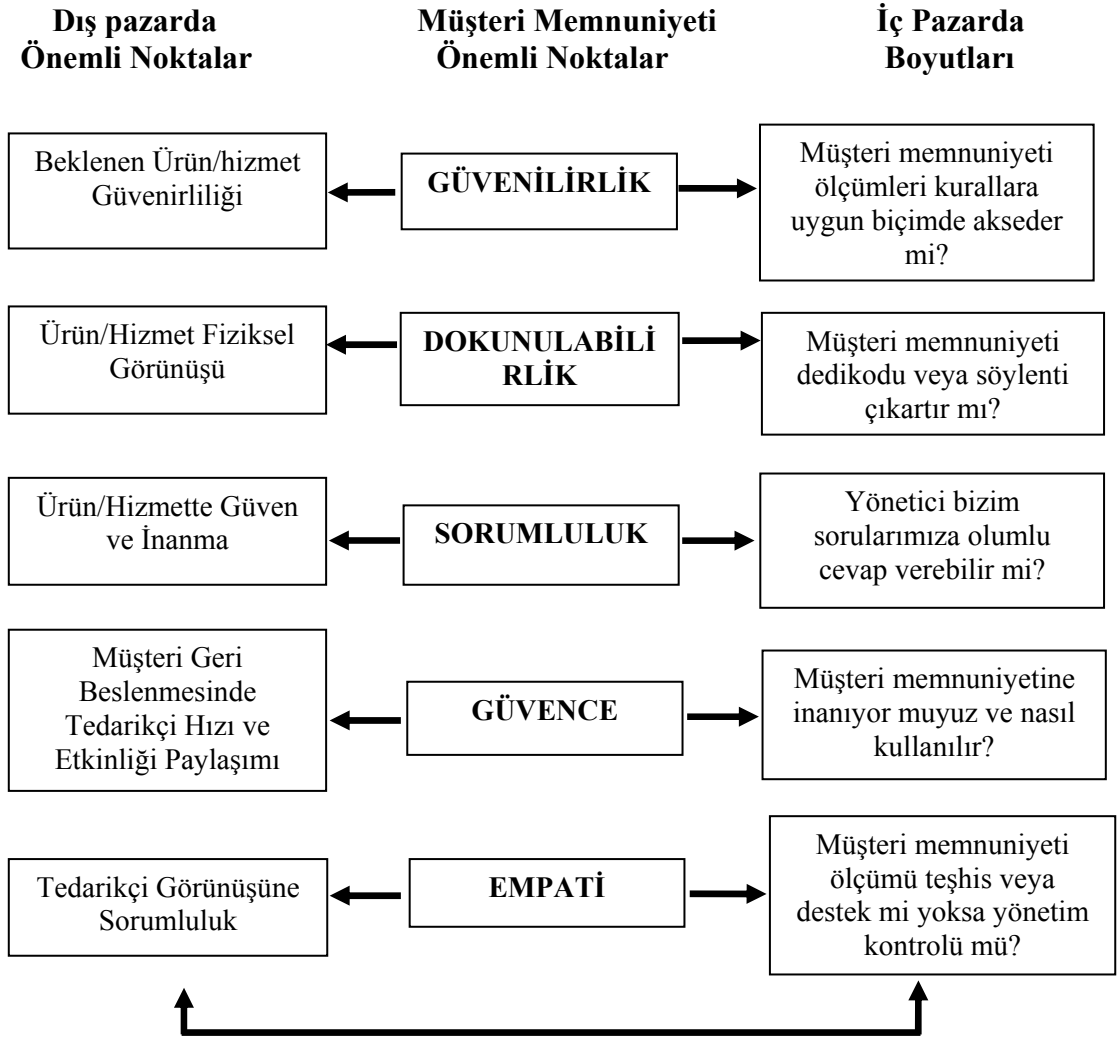
Şekil 10: İç ve Dış Pazarlarda Müşteri Memnuniyeti Boyutları



Kaynak: PIERCY Nigel.F., “Customer Satisfaction and the Internal Market”, Journal of Marketing Practice, Kasım 1994, s.26.

Aşağıdaki Şekil 11’da dışsal pazarlamada müşterinin hizmetlerde beklediği faktörler verilmektedir. Bu faktörler; güvenilirlik, dokunulabilirlik, sorumluluk, güvence ve empatidir. Söz konusu faktörler dışsal pazarlama için önemli olduğu kadar içsel pazarlama için de bir çerçeve görevi görebilmektedir. İşletmeler, yeni müşteri kazanmak yerine eski müşterilerini elden kaçırmama ve müşteri memnuniyetine daha çok önem vermektedirler. Bununla bağlantılı olarak işletmenin karlılığı artmakta, toplam pazar payında da artış gerçekleşmektedir.

Şekil 11: İç ve Dış Pazarlarda Müşteri Memnuniyeti ve Kalite/Hizmet Beklentileri



Kaynak: PIERCY Nigel.F., “Customer Satisfaction and the Internal Market”, Journal of Marketing Practice, Kasım 1994.s.28.

2.1.8 Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Geliştirilmesi

Günümüz müşterisi çok değişken yapıdadır. İleri teknoloji ve modayla başı dönen ve geçmişe göre daha çok kazanan müşteri kitlesini izlemek zorlamaktadır. Çünkü artık müşterileri bir yandan izlemek ve bir yandan da sürekli olarak memnun etmek kolay değildir. Artık işletmeler için amaç; müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini

karşılıyarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmaktadır.

Müşteri yönlü kalitede en temel fikir, “müşteri yaratmak ve elde etmek”tir. En önemli kalite ölçüsü müşteri tatminidir. Deming Yönetim Metodu’nda altı çizili kavramlardan birisi olan müşteri tatmini, bir işletmenin, müşterilerinin ihtiyaçlarını sürekli olarak aynı işletme ürün ve hizmetleriyle karşılandığının anlaşılma derecesi olarak ifade edilmektedir.¹⁸⁵

Zaman, hizmetin yerine getirilme süreci, hizmetlerin çoğu için önemli bir faktördür. Bazı hizmetler için uzayan kuyruklar, dolayısıyla bekleme zamanının artması, o hizmete olan talebin düşüklüğünde göreceli bir etken olmaktadır. Böylece, müşterinin bekleme zamanı, hizmet kalitesi parametreleri içinde reddedilmeyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Burada zamanın hizmet kalitesinin sağlanmasında önemi büyük olmakla beraber müşteri memnuniyeti için de çok önemlidir.

2.2 İŞLETMELERDE HİZMET KALİTESİNİN SAĞLANMASINDA İÇ VE DIŞ MÜŞTERİLERİN ETKİLERİ

Günümüzde bir işletme için yeteri kadar iyi olmak, rekabette üstünlük sağlamaya yetmemektedir. Müşteri beklentileri hızla yükselirken bunu karşılamak için müşteriye kulak vermek, sürekli öğrenme ve gelişme sağlayarak müşterinin istek ve beklentilerini tatmin etmek gerekmektedir. Günümüz kalite yönetimi anlayışının önemli unsurlarından biri müşteri odaklı olmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşterilerin önemli bir bilgi kaynağı girdisi olarak algılamalarının kullanılması, müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi, onlarla yüz-yüze görüşülmesi müşteri odaklı kalite anlayışının temel girdileridir. Ancak günümüz kalite anlayışında kaliteyi gerçekleştirmek, sadece dış müşterilerin değil iç müşterilerin de memnuniyetiyle ilişkilidir.

Klasik yönetim yaklaşımında kar maksimizasyonu her zaman için ön planda yer alırken, kalite yönetimi sürecinde müşteri tatmini ön planda yer almaktadır. Bu noktada belirtmek istediğimiz hususlardan birisi de müşteri sınıflandırılmasıdır. Müşteri kavramı, iki sınıf altında incelenebilmektedir:

¹⁸⁵ Berrin YÜKSEL, “Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite hareketindeki Rolünün İncelenmesi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, 1998, s. 80.

- ❖ İç müşteri, işletme içinde bir sonraki süreç veya birim; veya başka bir ifade ile işletmede iç müşteri işletmenin sunduğu hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı katkı sağlayan tüm işletme çalışanları işletmenin veya insan kaynaklarıdır
- ❖ Dış müşteri de işletme ürünlerinin en son kullanıcısı durumundaki kişiler veya gruplardır. Dış müşterinin iç müşteriden tek belirgin farkı, dış müşterinin kullandığı hizmetler karşılığında ücret ödemesidir

Toplam kalite yönetimi süreci içinde bahsettiğimiz müşteri tatmini hedefinin gerçekleşebilmesi, esas olarak dış müşteri tatmini hedefinin başarılabilmesi ve bunun sürekliliğini sağlanabilmesi için en başta iç müşteri tatmini hedefinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. "Front-line" dediğimiz müşteri ile doğrudan temas içinde olan iç müşterinin memnun edilmesi durumunda bu personel de dış müşteriye severek hizmet sunacaktır. Bunun anlamı da iç müşteriye iyi bakılması ve davranılması kızgın ve yorgun olabilecek dış müşteriye yatıştırma kolaylık sağlayacaktır.¹⁸⁶ İşletmenin ürettiği ürünlerini sattığı müşterilerin (iç müşteriler) tam tatmini gerekmektedir. Dış müşteri tatminini giden yol iç müşteri tatmininden geçmektedir. Müşteri odaklı bu yaklaşım bu açıdan bakıldığında son derece önemlidir. Uzun vadede işletmeye en fazla yarar sağlayacak olan bir yaklaşımdır. Ayrıca, süreci yalnız iç ve dış müşteri tatmininin sağlanması olarak görmek eksik bir görüntü arz etmektedir. Bu noktada, tedarikçilerin de bu kapsama alınması gerekmektedir. Başka bir deyişle, bir üçgenin köşeleri olarak düşündüğümüzde, bir köşesinde iç müşteriler (işletme çalışanları), bir köşesinde dış müşteriler (ürünlerin son kullanıcıları) ve diğer bir köşesinde de tedarikçiler (taahhütler) yer almaktadır. Bütünselliği sağlayabilmek, temelde söz konusu olan bu üç grubun da sürece dâhil edilmesi bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Tüm bu çemberlerin tamamı iyi çalışmalıdır. Aksi durumda, bu çemberlerde birini kapsam dışı kalması durumunda ürün ve hizmet kalitesinde gerçekleşmesi beklenen hedefler gerçekleştirilemez.

Kalite yönetimi uygulamalarında, iç müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin en üst düzeyde karşılanması temel amaçlardan biridir. İnsan kaynakları yönetimi, iş gören seçme sürecinde itibaren, yerleştirme, uyum, eğitim,

¹⁸⁶ Jacques HOROVITZ, Chan CUDENNEC-POON, "Putting Service Quality into Gear", Quality Progress, January 1991, Sayı: 24, s. 54.

performans değerleme, kariyer geliştirme, ödüllendirme, ücretlenme, çalışma koşullarının düzenlemesi, sosyal hakların verilmesi vs sürecinde, çalışanları memnun etmek durumundadır. Böylece iş görenlerin yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmeye bağlılıkları artarken, motivasyonları ve performans düzeyleri de yükselecek; hizmet kalitesini artırma yönünde istekli ve gayretli olacaklardır.¹⁸⁷

Bütün çalışanlar (yöneticiler dahil), çalışma arkadaşlarını bir müşteri olarak görmektedirler. Yönetim kurulu başkanından, işe yeni başlayan işçiye kadar bütün çalışanlar birbirlerini karşı iç müşteri konumunda olmaktadır. İşletme içinde iç müşterilerin etkinliği yükseldiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün veya hizmetin kalitesi de yükselmektedir.

İç müşterilerin birbirlerine karşı olan davranış tarzı, dış müşterilere sunduğu ürünün veya verdiği hizmetin kalitesini çok etkilemektedir. Bu çalışanlar, “bizim gerçek müşterilerimiz yok” şeklinde düşünüyorlarsa yanılmaktadırlar. Çünkü herkesin bir müşterisi vardır. Sadece ilk kademedeki çalışanlar müşterilerle ilgilenmemektedir. Aslında bütün çalışanlar müşteri ilişkileri ile ilgilenmektedir. Bütün çalışanların müşteri ilişkileri ile ilgilenmesi için organizasyon içindeki herkesin müşterilerle etkin iletişim kurması gerekmektedir.¹⁸⁸

İşletmenin her düzeyindeki personel veya yönetici, performanslarında bir gelişme gösterdiklerinde bunu fark edilmesini ve kendilerine teşekkür edilmesini arzu etmektedir. Kendilerine performanslarından dolayı teşekkür edilen, çeşitli şekillerde ödüllendirilen personel bundan mutluluk duyacak, moral olarak üst düzeyde olacak ve o personelin çabaları sonuçta işletmeye fayda olarak geri dönecektir.

İç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında diğer bir boyut ise, iş görenlerin iş süreçlerinde kendisinden önceki ve sonraki süreçleri yerine getiren kişileri müşteri olarak kabul etmesiyle ilgilidir. Böylece, bu süreç içinde yer alan her birey veya birimin üzerine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirilmesi ile hizmet kalitesinde mükemmellik sağlanabilecektir.

¹⁸⁷SEYMEN Oya Aytemiz, Tamer BOLAT, “**Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi**”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi-Hafta Sonu Semineri 3, 1996, s. 244-245.

¹⁸⁸TAŞKIN, E., a.g.e., 2003, s.262.

Dış müşteriler ise, işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerden faydalanan, kısacası işletme dış çevresini meydana getiren tüm kişi ve kuruluşlardır. Tüm bu dış müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanmasına yönelik çabalar, rekabet gücünü ve dolayısıyla hizmet kalitesini arttırmaktadır. İşletme her ne kadar dış müşterileri ile alakalı veri toplayabilse ve bu verileri sunulan hizmetlere yansıtılabildiği ölçüde müşterilerin memnuniyetini sağlayabilecektir.¹⁸⁹

2.2.1 Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında Ekip Çalışması Ve Liderliğin Önemi

Kalitenin sağlanmasında ve verimliliğin yaratılmasında ekip çalışmanın da önemi büyüktür. Hizmet ve kalite kavramları, bekle de çok yakın bir gelecekte işbirliğiyle eş anlamlı olarak kullanılacaktır. Çünkü beklenen hizmet düzeyine ulaşmak ancak ekip çalışmasıyla mümkün olabilmektedir. Ekip çalışması genelde canlı tutulmalı ve geliştirilmektedir. Ekip çalışması, işletmedeki operasyonel problemlerin önüne geçilmesi ve etkin bir kalite yönetimi konusunda vazgeçilmez araçlardan birisidir. Kalite geliştirme ekipleri, kalite çemberleri gibi isimler altındaki ekipler; bir problem veya durumla ilgili analiz, gelişme için önerilerde bulunma ve bunları uygulamak için, çalışmaların organize edilmesi amacıyla oluşturulmaktadır.

İşletmenin iç müşterisi konumunda olan çalışan personeli; yüksek kaliteli hizmet sunumunda önemlerini, vurgulamaya, birbirlerini daha etkin performans için desteklemeye ve aralarındaki işbirliği ruhunun gelişmesine yardımcı olmaktadır.

İşletmelerin uyumlu bir biçimde faaliyet gösterilebilmesi iyi bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Müşteriye kaliteli hizmet sunmak demek, müşteri beklentilerinin de üstünde hizmet sunmak demektir. Bu ulaşılmayacak derecede zor bir hedef değildir. Bunu başarmak için işletmeni kaliteyi felsefe edinmiş yöneticilere ihtiyacı vardır. Bu yönetici sadece pozisyondaki görevini yapan yönetici değil “lider” yöneticidir. “Lider yönetici, başında bulunduğu işletmeyi yöneten, ileriye götüren, kalite yönetimi dâhil tüm strateji kararlarda öncü kişidir. Liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarının gerçekleştirilmek için bir kimsenin

¹⁸⁹ SEYMEN O. A., Tamer B., a.g.e.,1996, s. 246.

başkalarının faaliyetlerini etkilenmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir”¹⁹⁰.

2.2.1.1 İşletme İçi İletişim

Müşterilerle doğrudan ilişkide bulunan personelden işletme yöneticilerine kadar uzanan aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yetersizliği hizmet kalitesinin sağlanmasında işletme içi iletişimin önemini artırmaktadır. Çünkü yöneticilerin müşterilerle sürekli iletişim kurması güç olduğundan müşteri istek ve beklentilerini anlamaları zor olmaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticileri konuları itibariyle sürekli müşterilerle ilgilenen ve müşteri beklentileri ve algıları hakkında yeterince bilgiye sahip olan işletme çalışanları yani personel ile iletişimin önemi artmaktadır. İşletme bu bilgileri “Front-line” dediğimiz ön plandaki personelinin üst yönetimi aktarabildiği ölçüde müşteriyi anlama açısından anlamlı bir yol katedebilecektir.

İç iletişimi engelleyen diğer bir unsur ise müşteri ile doğrudan ilişki içinde olan personel ile yönetim arasında çok fazla kademe olmasıdır. Buradaki kademe sayısı arttıkça bilgi kaybının ya da yanlış yorumlamanın meydana gelme olasılığı da yükselmektedir. Burada işletme içi iletişimin önemi bir kez daha görülmektedir.

2.2.1.2 Motivasyon

Motivasyon, iş görenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara denmektedir.¹⁹¹ İç çevresinde isteklendirme süreci organizasyonel etkinlikle eş değerdedir. Çalışanların organizasyonel hedefleri gerçekleştirilmelerini sağlamak yöneticinin görevidir. Çalışanların sosyal bir varlık olarak ekonomik araçların yanında işteki sosyal ortam tarafından motive edildiklerini kabul etmektedir. Çalışanların iş tatmini arttıkça çalışma performanslarının da artacağı varsayılmaktadır.

Eğitimin çeşitliliği, sürekliliği en tepeden başlayarak şirketin tüm kademelerine yayılmaktadır. Eğitim sürekli geliştirildiği herkesin katılımın sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişimi

¹⁹⁰ Banu TALUKAN, Seda ERÇELİKCAN, “Çokuluslu Şirketlerde Liderlik”, Marmara Üniversitesi 1999, s.1.

¹⁹¹ SABUNCUOĞLU Z., Tüz M., “Örgütsel Psikoloji”, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s.85.

sağlamaktadır. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlamaktadır.¹⁹²

2.2.2 Müşteriler ile Etkili ve Sürekli İletişimin Sağlanması

Etkin iletişim iyi müşteri ilişkilerinin bir parçasıdır. Müşteriler ile iletişim, işletmenin müşterilerine iletilmek istenen konunun tamamen anlaşılabilmesi amacıyla, bilgi, duygu ve düşüncelerin, yazı, konuşma ve görsel araçlar ile ve bunların birlikte kullanımı ile iletilmesi, alınması ve değiştirilmesidir.¹⁹³ Bu ilişkilerin olumlu olması müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini sağlamaktadır. Bilindiği gibi insanların davranışlarının karşısındaki insanlar tarafından nasıl algılanacağı ve ne şekilde etkili olacağı belli olmamaktadır. Bunun için, müşteri ilişkilerinde ne söylendiğinin yanında nasıl söylendiği de önem taşımaktadır. Müşteriye anlatılan konu ve verilen bilginin içeriği kadar, müşteri ile kurulan ilişki sırasındaki tavırlarda çok önemlidir. Karşımızdaki kişinin davranışları bizim karşımızdaki kişiye olan davranışlarımıza bağlıdır.

İşletmenin müşterisi ile etkin bir iletişim sağlayabilmesi için, öncelikle uygun bir örgüt yapısı kurması, müşteriye iletildiği haberin veya verdiği bilginin geri dönüşünü sağlaması, iletişim için birden fazla kanal kullanması, amaca yönelik bilgi vermesi, uzmanlık bilgisinden yararlanması, müşteri ile mümkünse kişisel olarak yüz-yüze iletişim kurması, iletişim ortamının özelliklerini dikkate alması ve yetersiz müşteri ilişkilerinden gibi konulardan kaçınması gerekmektedir.

Müşterilerle etkin iletişim, dürüst ve doğru olarak, duygu ve düşünceleri müşterinin haklarına saygı göstermesiyle ve bunu belirterek, ortak karar birliğiyle varmak için belirli ve açık amaçlarda anlaşmak, sözsüz iletişim unsurlarını iyi kullanarak, müşterilere güvenerek, sağduyulu yaklaşım, normal bir üslup kullanarak, özenli ve gerçekçi olmakla mümkün olabilmektedir.¹⁹⁴

¹⁹² ÇELİK Cafer, “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s. 124.

¹⁹³ TAŞKIN E., a.g.e.,2000, s. 26.

¹⁹⁴ TAŞKIN E., a.g.e.,2000, s. 28.

ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

PAZARLAMADA MÜŞTERİ HİZMETLERİ VE MÜŞTERİ HİZMETLERİ KALİTESİ

Bu bölümde müşteri hizmetleri ve müşteri hizmetlerinde kalite anlayışını açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, müşteri hizmetleri kalitesinin artırılması için neler yapılmalıdır ve bu kalite düzeyinin koruyup sürdürülmesinde hangi araçlardan yararlanmakta ve bu gibi soruların yanıt aranmaya çalışılmaktadır.

3.1 MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN TANIMI

Müşteri hizmetleri, müşteri tatminini en fazla etkileyen konuların başında gelmektedir. İşletme ve müşteri arasındaki ilişkinin güçlenmesi ve sürekli olabilmesi için, müşteriye ek faydalar sağlayan müşteri hizmetleri konusunda gereken çalışmalar yapılmaktadır. Müşteri hizmetleri; müşterinin elde etmeyi düşündüğü tüm faydaları sunabilmek için yapılacak her türlü etkinliği kapsamaktadır.

Müşteri hizmeti; müşterilerle karşılıklı avantaj sağlayacak şekilde uzun dönemli ilişkiler kurmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Müşteriye hizmet, var olan müşterinin firma adını duymasından ilişki kurmasına kadar müşteri ile sunucu ilişkilerinin tümünü içine alan bir tutumla başlamaktadır. Bu başlangıç her türlü reklam aracılığıyla, tavsiyelerle de mümkündür.¹⁹⁵

İyi bir müşteri hizmetini tek bir kelime ile özetlenmesi mümkündür; “saygı”. Müşterinin zamanına ve zekâsına saygı gösterilmelidir. Kendi işlerini yönlendirme arzusuna saygı gösterilen müşteriler verilen hizmetlerden daha fazla tatmin olmaktadır. Müşteriler, zamanlarının harcanmasını istemezler ve belirsizlikten nefret etmektedirler. Müşteri hizmetleri olabildiğince zaman tasarrufu sağlamalı ve belirsizlikleri ortadan kaldırmalıdır.¹⁹⁶ Müşteriye hizmet sanıldığı gibi, işyerlerine “Müşteri Velinimetimizdir” gibi sloganlar asmak değildir ya da sadece müşteriye yüzyüze gelen personele hitap etmek de değildir. “Müşteri her zaman haklıdır” şeklindeki inanç da değildir. Müşteriye hizmet nesnelere değil, insanlarla ilgilidir.

¹⁹⁵ BROWN, Andrew, “Müşteri Hizmetleri Yönetimi”, Ankara, M.E. B.yayını, 1995, s.2.

¹⁹⁶ FAİKOGLU, Seyda, “Süpermarketlerde Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler ve Düzce İlinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama”, Eylül, 2005, s. 66.

Çalışanların ve müşterilerin karşı karşıya gelmesiyle ilgilidir. Böyle bir durumda şirketin rekabetçi üstünlük sağlaması kaçınılmazdır.¹⁹⁷ Her işletme, aynı müşteriye tekrar-tekrar satış yapmayı, sadık müşteriler kazanmayı amaçlamaktadır. Müşteriler kaliteli ürün ve uygun fiyatın yanısıra saygı, güven, dostluk, güler yüz, ilgi, yardım gibi kavramları da önemsemekte ve bunların bütünü sağlandığında ise sadık müşteri haline gelmektedir.

3.1.1 Müşteri Hizmetlerinin Pazarlamadaki Yeri ve Pazarlama Geneline Katkısı

Müşteri hizmetinin mükemmelliği, tüm kuruluşun tutumunu yansıtır ve her düzeydeki çalışanların bizzat kendisi sunsun ya da sunmasın müşteri ihtiyaçlarına odaklanmasını gerektirmektedir. Mükemmel bir müşteri hizmetine ulaşmak her yöneticinin amacıdır. Böyle bir amaç; günlük her türlü kararın, iletişimin ve işletme süreçlerinin müşterinin gerçek ihtiyaçlarına yönelmesinin güvencesi olabilmektedir.

Müşteri hizmeti; karşılıklı avantaj sağlayacak şekilde uzun dönemli ilişkileri güvence altına alabilecek bir yaklaşımla müşterilerle, pazar amaçlarını oluşturan gruplarla bağlar oluşturmaktadır. 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 süreç olarak görülmektedir. Kaliteli bir müşteri hizmeti, müşterinin ne aldığını anlamayı ve önerilen mal ya da hizmete daha başka ne gibi değerlerin katılabileceğini belirlemeyi içermektedir.¹⁹⁸

Günümüzün şirketleri, benzerini şimdiye kadar görmedikleri bir rekabetle karşı karşıyadır. Şirketler, ürün ve satış felsefesinden bir pazarlama felsefesine geçtikleri takdirde, icraatları, rakipleriminkinden daha iyi olacaktır. Şirketlerin, nasıl müşteri kazanabilecekleri ve rakiplerinden nasıl daha iyi icraat yapabilecekleri, müşterinin ihtiyaçlarını daha iyi bilmek ve bu ihtiyaçları daha iyi yerine getirebilmekten geçmektedir. Sadece müşteri merkezli şirketler, sadece ürün yapmakta usta değil, müşteri yapmakta da ustadırlar. Pek çok şirketin düşüncesine göre, müşteri edinmek, pazarlama veya satış bölümünün işidir. Eğer müşteri edinmekte başarılı değillerse, şirketin bundan çıkardığı netice, pazarlama bölümünün

¹⁹⁷ BROWN A., a.g.e.,1995, s.3-4.

¹⁹⁸ ARABACI Baki, “Müşteri Hizmetleri ve CRM”, 1. Baskı Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 2008, s. 27.

çalışanlarının görevlerini iyi yapamadıklarıdır. Ne var ki, pazarlama, müşteriye cezp etmek ve muhafaza etmekte sadece bir faktördür. Dünyadaki en iyi pazarlama bölümü bile, kötü yapılmış veya herhangi bir kimsenin ihtiyacını karşılamayan ürünleri satamaz. Pazarlama bölümü, ancak muhtelif bölümlerin ve oralarda çalışanların tamamen üstün bir müşteri değeri sunuş ve teslim ediş sistemini tasarımılaştırıp uyguladıkları şirketlerde başarılı olabilmektedir.

Örneğin: McDonalds'ı ele alalım. Her gün ortalama 38 milyon insan 109 ülkedeki 23500 McDonald lokantasını ziyaret etmektedir. Bu insanlar, sadece hamburgeri sevdikleri için McDonald şubelerine üşüşmemektedirler. Diğer bazı lokantaların hamburgerleri daha lezzetlidir. İnsanlar akın-akın bir sistemde kümeleşmektedirler, hamburger üzerinde değil. Bütün dünyada, bu iyi işleyen sistemi, McDonalds'ın KSTD dediği sistemi müşteriye teklif etmekte ve sunmaktadır: servis, temizlik ve değer. Bir şirketin başta gelen görevi, müşteri yaratmaktır. Fakat günümüz müşterileri, seçecekleri çok sayıda ürün ve markalarla, fiyatlarla ve tedarikçilerle karşı karşıyadırlar.

Müşteriler, kendisine teklif edilenler arasında, hangisinin en yüksek değeri sunacağını tahmin etmektedirler. Müşteriler, kendi araştırma giderleri ve sınırlı bilgi, hareket ve gelir sınırları dahilinde maksimum değeri aramaktadırlar. Kendilerince beklenen değeri şekillendirmekte ve ona göre hareket etmektedirler.¹⁹⁹

3.1.2 Pazarlamada Müşteri Hizmetleri Yönetimi ve Müşteri Hizmetlerinin İşletme Açısından Önemi

İşletme yöneticisinin tanımı: birçok insanının yaşamını etkileyen, sorumlulukları olan bir kişidir. Genel müdür, müdür, şef veya ustabaşı olan bir kişi, bu sorumluluklarını müşteri ilişkilerinin kaliteli yönetimi konusunda da göstermektedir.

Bir orkestrada farkı yaratan şeftir. Ancak bu şefin karşısında yetkin bir orkestra yoksa bu şef bir müziği icra edemez. Bu nedenle, müşteri ilişkilerinin temel kuralı: "Farkı yaratan insandır!" felsefesinin uygulamaya yansıtılması olmaktadır. İşletmede yöneticilerin kendisine bağlı çalışanlara telkin ettikleri, doğruluk, güvenilirlik, iş ahlakı gibi fikirleri bizzat kendilerinin de benimseyerek göstermeleri

¹⁹⁹ ARABACI B., a.g.e., s. 28-30.

gerekmektedir. Zira yönetici insanlarla yaşamaktadır. İlişkilerinde saygı yeterli değildir. Kişisel doğruluk esastır.

Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri için başkalarıyla işbirliği yapmaları gerekmektedir. Genellikle bireyler çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek amaçlarına ulaşabilmektedirler. Yönetim, günlük hayatımızı çevreleyen işletme faaliyetlerinin temel ve birleştirici ögesi olmaktadır. Ancak yönetimin bu denli ilgi çekmesinin temel sebebi bu faaliyetin günlük yaşam içerisinde kendini her konuda göstermesidir.

Yönetim faaliyeti, bir taraftan başkalarıyla birlikte uyum içerisinde çalışmayı gerektirirken diğer taraftan da amaçlara ulaşmayı, kıt kaynaklardan maksimum faydayı sağlamayı, verimlilik ve etkinlik hedeflerini gerçekleştirmeyi ve değişen çevre koşullarında başarılı bir şekilde faaliyet göstermeyi gerektirmektedir.

Yönetim, bir amaca ulaşma yolunda girilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra yönetim, insanları uyum içinde çalıştıracak amaca ulaşma sanatı olarak da tanımlanabilmektedir. Belli bir insan topluluğunu önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda çalıştırmak, tüm topluluğu kararlı ve birbiriyle uyum sağlayacak biçimde bu amaçlara yöneltmek büyük bir çaba istemektedir.²⁰⁰

3.1.2.1 Müşteri Hizmetleri Planlaması

Müşteri hizmetlerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için hizmet planlamasını yapmak gerekmektedir. Bu amaçla yanıtlanması gereken sorular ise şunlardır;

- ❖ Müşteri neden bizi seçmeli?
- ❖ Hangi alanda farklı olmalıyız?

Bu soruların yanıtlanması, hizmetin mevcut iş için ne anlama geldiğinin ve bunun için ne yapılması gerektiğinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Müşteri hizmetlerinin tanımlanması kim için, ne olacağımızı belirlemek amacıyla yaratılan farklılıktır.

²⁰⁰ ARABACI B., a.g.e., s. 31-32.

3.1.2.2 Müşteri Hizmetlerinin Organizasyonu

Müşteri hizmetleri metodolojisi dört ana unsorda açıklanabilmektedir;

- ❖ İlk adım, organizasyon içinde müşteri odaklı geniş görüşlülük oluşturmaktır. Bunun için; işletmenin hedeflerini tanımlamak, müşteri tatminine yönelik şirket değerlerini çalışanlar ile sürekli paylaşmak ve müşteriye odaklı yönetim faaliyetlerini organizasyon içinde geliştirmek gerekmektedir
- ❖ İkinci adım, pazarı ve müşterileri anlamaktır. Bu adımdaki çalışmalar, hedef pazar ve pazar bölümlerinin belirlenmesi, müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin tanımlanması, rakiplerin ve şirketin müşteri beklentilerini karşılamadaki performanslarının değerlendirilmesini kapsamaktadır
- ❖ Üçüncü adım, fırsatları belirleme ve değerlendirmedir. Müşteriye etki eden iş süreçlerinin tanımlanması, şirketin müşteri beklentilerini karşılamadaki performansını arttırmak ve önemli bir rekabet avantajı sağlamak için atacağı adımların belirlenmesi, iş süreçlerinde, organizasyonda, insan kaynaklarında ve şirketin teknoloji kullanımında bu amaçla gerçekleştirmesi gereken değişimin planlanması bu adımda yapılmaktadır.
- ❖ Dördüncü adım ise, değişimi tasarımılamak ve gerçekleştirmektir. Bu aşamada, bir önceki adımda planlanan değişim için gerekli kaynak ihtiyacı belirlenecek, iyileştirme fırsatları projelendirilecek ve uygulanacaktır. Değişimin başarısını ve ilerleyişini takip etme imkânı sağlayacak performans ölçümleri geliştirilecektir
- ❖ Beşinci ve son adım ise, bu aşamaları yönetmektir. Bunun için ise, sürekli performans ölçümü ile şirketin müşteri tatminindeki artışa paralel olarak sağladığı organizasyonel ve mali başarıyı ölçmek, çalışanların müşteriye odaklı düşünme ve çalışmalarını sağlayacak şirket kültürünü pekiştirmek, şirketin hedeflerini yükselterek sürekli gelişmeyi sağlamaktadır.²⁰¹

²⁰¹ www.geocities.com/toplamkalite/hizkal.html(17.11.2003)

3.1.2.3 Hizmet Paketlerinin Eşgüdümü

Hizmet paketi kavramı, hizmetin yalnızca soyut yanını değil, aynı zamanda somut gözle görülebilen, elle tutulabilen birtakım malları da göz önüne almaktadır. Hemen-hemen tüm malların satın alınması bir takım hizmetleri, yine hemen-hemen her hizmetin satın alınması da bazı malları beraberinde getirmektedir. İster mal, ister hizmet olsun, her satın alma “mal ve/veya hizmet paketini” içermektedir. Diğer bir deyişle müşteriler sadece hizmet değil “hizmet paketi” satın almaktadırlar. Örneğin müşterilere sağlık hizmeti sunulabilmesi için doktorun sunduğu tıbbi hizmetin yanında bir takım tıbbi araç gereçler, cihazlar gerekmektedir. Bu somut mallar olmasa, hastaya sunulan hizmet yetersiz kalacaktır. Mal veya hizmet paketini oluşturan fiziksel mallar, işlevlerine göre iki grupta incelenebilir:

1. *Destekleyici mallar veya fiziksel destek*: Bunlar hizmet işletmesinin sahip olduğu ve hizmet üretmek amacı ile kullandığı araç, gereç, teçhizat ile fiziksel ortamdır. Örneğin: bir otel odası, bir bankanın kredi kaynakları, bir öğretmenin kitabı, bir şirketin kullandığı kamyon gibi

2. *Kolaylaştırıcı veya fiziksel ürünler*: Hizmet üretimi sırasında tüketilen mal ya da mallardır. Örnek olarak bir restoranda yenilen yemek, kiralanan ev veya araba gösterilebilir

Müşteri hizmeti satın alırken, hizmeti sunan personel, araç, gereç ve hizmetin yaratıldığı fiziksel ortam ile etkileşim halindedir. Bu etkileşim sırasında, müşteri tek başına hizmetten değil, hizmet paketinden yararlanmaktadır. Örnek olarak, sağlık hizmeti almak için hastaneye giden bir hasta, personelin tıbbi bilgisinin yanında bekleme odalarının rahatlığından, hastanenin temizliğinden, odalarda kullanılan eşyalardan, cihazların yeni teknolojiye uygunluğundan da yararlanmaktadır. Diğer bir deyişle hizmetin sunulması sırasında kullanılan mal ve eşyalar da müşteri için hizmet kadar önemlidir. Bu yaklaşıma göre bir hastanenin sunduğu hizmet paketi;

- ❖ Hastanın (müşterinin) hastane personeli ile etkileşiminden sağladığı yararlar
- ❖ Hastaneye gidisinin asıl nedeni olan gereksinimlerinin karşılanması ile ilgili yararlar (hastalığın tedavisi, argının dindirilmesi, doğumun gerçekleştirilmesi vb.)

- ❖ Güvenlik, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin doyurulmasından sağladığı yararlar (hastane personelinin tutum ve davranışları, hastaya güven duygusu vermesi ve hastayı rahatlatması vb.)
- ❖ Hastanenin fiziksel imkânları ile etkileşiminden sağladığı yararlar (odalarda kullanılan eşyaların konforu, bekleme odalarının rahatlığı, kullanılan tıbbi araçlar vb.)

Bu örnekte görüldüğü gibi, hizmet müşteriye sağlanan yararların bütünüdür. Hizmet paketini oluşturan her bir öge, müşterinin belli bir ihtiyacını karşılamaktadır. Birinin eksik olması durumunda, müşteri hizmetin bütününden hoşnutsuz kalabilecektir.²⁰²

3.1.2.4 Hizmetlerin Müşterilere Yönlendirilmesi

Çalışanlar hizmet stratejisinin ne olduğunu algılamalı ve bu stratejinin işlerinde ne anlama geldiğini bildirilmelidir. Bu aşamada sorulması gerekli sorular ise şunlardır.

- ❖ Hizmet stratejisinin çalışanlar tarafından algılanması için ne yapılmalıdır?
- ❖ Hizmetin çalışanlar tarafından üretilmesi için ne yapılmalıdır.

Hizmet stratejisinin tüm çalışanlar tarafından algılanması için sürekli iletişim sağlamak ana fikirdir. Bu amaçla, stratejiyi gündemde tutacak tanıtım kampanyaları yapılmalıdır. Diğer adım, hizmetin gerçekleştirilmesi için çalışanların gerekli beceride donatılmasıdır. Bu amaçla değişik kampanyalar düzenlenerek kurum içi eğitim sağlanmalıdır. Çalışanlar, hizmetin işlerinde ne anlama geldiğini anladıklarında ve gerekli becerileri kazandıklarında değişmek için büyük güç oluşturmaktadırlar.

3.1.2.5 Müşteri-Hizmet Bağlantılarının Denetimi

Modern anlamda denetimin amacı planlara uyulup uyulmadığını saptamak olduğuna, göre plan yapılmaz ise denetim de olmayacaktır. Etkili ve verimli denetleme için önemli olan; görev yetki ve sorumlulukları kesin olarak saptayan bir örgütün kurulmuş olmasıdır. Yönetime katılma sürecinde kendi kendini kontrol kimliğine bürünen çalışanlar, denetleme işini aktifleştireceklerdir. Bilinçlenen

²⁰² UYGUÇ N., “**Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım**”, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998, s. 9.

çalışanlar sonuçlardaki sapmaları asgariye indirmek için çaba harcamaktadırlar. Hemen her çalışmada doğasından gelen bir denetim duygusu vardır. İşlerin nasıl yönetileceği konusunda birlikte karar almak kadar, o işlerin nasıl gerçekleştiği üzerinde kontrol yetkisiyle de donatılan çalışan bu fonksiyonu yüklenmekten saygınlık ve doyum sağlamaktadır. Bu denetim en çok fiziksel dağıtımla ilgili olarak yapılır. Amacı, müşterilere sağlayan hizmetleri değerlendirmektir.

Hizmet denetimi, aynı zamanda müşteri hizmetleri düzeyindeki değişikliklerin etkisini de ölçmeye yardımcı olmaktadır. Müşteri hizmetleri denetimi, yalnız hizmetle ilgili konuları kapsayacağı gibi, tüm fiziksel dağıtım sistemini de kapsayabilmektedir. Bütünleşik fiziksel dağıtım sisteminin veya kavramının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, farklı sistem tasarımlarına ilişkin maliyetler ile sistem tasarımı ve müşteri hizmetleri arasındaki ilişkilerin bilinmesiyle mümkündür.

Müşteri beklentileri ve algılamaları zaman içerisinde sürekli olarak değişim göstermektedir. Bu değişimler karşısında stratejilerin, sistemlerin ve becerilerin sürekli olarak güncelleştirilmesi, yeni duruma ve isteklere karşılması gerekmektedir. Bu durumda sorulması gerek sorular şu şekilde sıralanabilir;

- ❖ Değişimler nasıl izlenir?
- ❖ Süreklilik nasıl kazanılır?

Bu soruların yanıtlanabilmesinde ilk adım müşterinin sürekli olarak izlenmesi gerçeğidir. İkinci adım ise stratejilerin ve uygulamaların standart duruma getirilmesi ve kurumun ortak değerleri, ortak bilinci bir kültür olarak oluşturulmalıdır. Değişimleri kalıcı kılmak ise sürekli bir dikkatin unsurudur.²⁰³

3.2.1.6 Pazarlamada Müşteri Hizmetlerinin İşletme Açısından Önemi

Bir işletmenin iş hayatında başarılı olması çok önemlidir. İşletmenin yönetim hedeflerine ulaşılması açısından bütün çalışanların işletme içindeki, dışındaki müşterilere özen göstermesi ve önce müşterilerine mükemmel hizmetinin olması arzu edilmektedir. Fakat müşteri ilişkilerinin işletme personeli tarafından uygulanması nasıl olacaktır? İşletme, müşteri ilişkilerinde başarılı olması için bir futbol takımı

²⁰³ SABUNCUOĞLU Zeyyat, "Çalışma Psikolojisi", U.Ü. Basımevi, Bursa,1984, s.224.

gibi bütün kadrosunun bir takım şeklinde en üstün performansı ile başarılı olabilmek için mücadele etmesinin önemi, iç ve dış müşteriler ile iletişimin önemi, müşteri ilişkilerinin kapsamı ve müşteri şikâyetlerinin alınması ve değerlendirilmesi gibi konulara önem verilmesi ile mümkün olabilmektedir.

İşletmelerde müşteri ilişkileri, muhtemel müşterinin şirketin adını veya markasını duymasından işletmeyle ilişki kurmasına kadar geçen, müşteri ile işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlamaktadır. Bu başlangıç, müşteriye mal veya hizmet sunan işletmenin pazarlama iletişimi ile olabileceği gibi, başka müşterilerin tavsiyeleri ile tahsilât veya teslimat elemanı ile veya ön büro görevlisinin müşteriye karşılamasıyla da olabilmektedir. Müşteri ilişkileri bir bütündür. Sadece müşteri ve sadece işletmenin bir çalışanı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi değildir.

Yapılan bir araştırma sonucunda, lider şirketlerin müşteri hizmetlerindeki artışa paralel olarak mali performanslarında artış sağladıklarını göstermektedir. Müşteri tatmini yönetimini başarıyla uygulayan şirketlerin tecrübeleri bu konuda çalışmaları olan şirketlere uygulama sırasında dikkat etmeleri gereken konular hakkında fikir verecektir.²⁰⁴

3.1.3 Müşteri Hizmetlerinde Yaratıcılık

Yaratıcılık, rutinden tamamen kopmak ve müşterilerin değer verdiği yeni bir şey yaratmaktır. Bu türden yaratıcılık yeni duygu ve düşünce kalıbı kümeleri geliştirmekle sağlanmaktadır. Önemli bir örnek James Dyson'dır. Dyson, evinde kullandığı elektrikli süpürge'nin verimsizliğinden duygusal bakımdan çok rahatsız olmuş ve sonunda yeni bir makine icat etmeye karar vermişti. Bu makinenin hemen dolup tıkanan bir torbası olmayacaktı. "Against the Odds" başlıklı kitabında şöyle söyler: "Eski elektrikli süpürge'miz yıllarca beni canımdan bezdirdi... Kiri ve tozu evin içine dağıtmaktan başka bir işe yaramaz gibiydi... Değiştirilebilir torba hemen tıkanıyordu. Çok öfkeleniyordum..." Dyson, bir bıçkıhanede merkezkaç kuvvetle havadaki tozu ayırmak için dev bir siklondan yararlanıldığını gördüğünde yeni bir his ve düşünce kalıbı kümesi belirmişti. O anda, bu aletin bir minyatür versiyonunu düşünmekten kendimi alamadım. Aklıma su şişesi büyüklüğünde bir siklon kullanma

²⁰⁴ Baki ARABACI, a.g.e., s. 30-31.

fikri geliverdi. Dyson'ı harekete geçiren ve dünyanın en çok satan elektrikli süpürgelerinden birini, çöp torbasız ikili siklonu icat edip geliştirmesini sağlayan şey düş kırıklığı ve öfkeydi. Evini eski makinesiyle süpürme rutinine razı olsa ve bunu sorgulamasaydı, böylesine parlak bir icat asla ortaya çıkmayacaktı.

Müşteriler rutinlere pek değer biçmemekte, bunları olağan hizmet olarak görmektedirler. Örneğin postacının her sabah mektuplarımızı getirmesini olağan karşılırsınız, ancak postacı doğum günümüzü kutlamak, hatta o gün postamıza bir tebrik kartı eklemek gibi bir girişimde bulunursa, bunu büyük değer biçeriz. Bu bölümdeki kutularda müşteri hizmetinde yaratıcılığa ilişkin kırk örnek verilmektedir. Bu örneklerin bazıları stratejik buluşçuluğun sonucudur, bazıları da bir şirketin günlük işleyişindeki inisiyatifleri yansıtmaktadır:

- ❖ British Airways uzun uçuşlarda birinci sınıf yolcuları yatak sunmada öncülük yapmıştır; gece uçuşlarında önce yemek servisini daha uçak kalkmadan yerde sunmakta, böylece yolcuların olabildiğince uzun süre uyumasına olanak sağlanmaktadır
- ❖ Sun Microsystems ABD'de ve bütün dünyada "Sun Ekipleri"nin kurulmasını teşvik etmektedir. Kuruluşun her düzeyinde parlak bir fikri olan her kez bu fikir için sponsor arar ve bu fikri geliştirmek ve uygulamak için bir Sun ekibi oluşturmaktadır
- ❖ Kıbrıs, Ayia Napa'daki küçük bir bakkal dükkânında çalışan bir kişi alışveriş toplamı 12,05 sterlin tuttuğunda 12 sterline yuvarlıyordu
- ❖ İsviçre'de bir Volkswagen satıcısı kendisinden araba satın alan müşterileri yemeğe davet etmektedir
- ❖ York'taki Royal York Hotel'in genel müdürü Greg McGarry zaman-zaman kendi ekip toplantıları için rakip otelde yer ayırtır.

Müşterimizi bir rutine soktuğumuz zaman, bunu yerine getirmeniz gereken bir görev, yararlanmaları gereken bir hak olarak görmeye başlamaktadırlar. Böylece müşteri otel odasında daima fazladan bir şişe maden suyu olacağını ya da daima küçük bir yılbaşı hediyesi alacağını varsaymaktadır. Rutin gündelik davranışlarda da söz konusudur. Müşteri, hep mağaza görevlisinin yaklaşım "Size yardımcı olabilir miyim? " diyeceğini, o da müşterinin hep "Sadece bakıyordum" cevabını vereceğini varsaymaktadır.

❖ *Rutinler ve Beklentiler:* Davranışları rutine dönüştürerek beklentiler yükseltmektedir. Müşteriler yemek servislerini zamanında yapılmasını beklemektedirler, yöneticinin gelip müşteriler ile çene çalmasını beklemektedirler, diğer kişinin müşterilere geçmişteki gibi davranmasını beklemektedirler. Müşteriler beklentilerini birer hak olarak görmeye başladığında, şirket tehlikeli bir bölgeye girmiş demektir. Haklar normal olarak yasalarla belirlenmektedir. Müşteri bir kuruluşla bir sözleşme yapmıştır ve buna uyulmasını istemek onun hakkıdır. Sözleşmenin dışında ve üzerinde olan her şey, örneğin fazladan çikolata ikram etmek ya da ekonomik sınıftaki yolcuyu birinci sınıftaki boş koltuğa almak, müşteri tam aksini düşünse de bir hak değildir. O nedenle şirketler ve bireyler sözleşme dışı eylem ve davranışları rutin haline getirmekten özenle kaçınmalıdırlar. Bu eylem ve davranışlar her sefer sunulmadığında müşterinin düş kırıklığına uğraması kaçınılmaz olacaktır. İstisna rutin haline beklenti yükselmektedir ve eylem olağan addedilmektedir. Ayrıca, istisna rutin haline geldiğinde, müşterinin gözünde değer kaybına uğramaktadır.

Günlük davranışlarımızı rutinleştirmek gibi doğal bir eğilim hepimizde vardır. Telefonları yanıtlamamız rutin haline gelebilmektedir, mektup yazma tarzımız rutin haline gelebilmekte, müşterileri selamlama tarzımız rutin haline gelebilmektedir. Bunun farkına varmazsak, müşterilerle ilişkilerimiz bir rutine yerleşir. Müşteriler ile etkileşimimi düşüncesiz ve mekanik bir hal almaktadır. Müşteriye temas kalıplaşan selamlamalara, standartlaşan mektuplara ve rutin araştırmalara dönüşmektedir. Müşteriler bunu fark etmekte ve değer vermemektedirler. İşin içyüzünü görmekte ve burada sahici olmadığını anlamaktadırlar. Sonuçta, müşteriler rutin mektupları okumadan yırtıp çöpe atmaktadırlar, rutin çağrılarınıza kayıtsız kalmaktadırlar; rutin karşılımlarını ve satış önerileri müşterilerde hiçbir ilgi uyandırmamaktadır.

Rutinün bir diğer tehlikesi rakiplerin bunları kolayca taklit edebilmesidir. Yeni yaratıcı bir davranış kalıbı rutine dönüşür dönüşmez, başkaları bunu kopya edecektir. Örneğin: İngiltere’de bir otelde pantolon ütüsü ve çay yapma aleti koyduğunda, diğerleri bunu hemen kopya etti. Bir şirket sesli-posta uygulaması başlattığında, diğerleri onu izledi.

❖ *Kolay Performans Yolu:* Çoğu şirketler kolay yoldan performans kazanmak istemektedirler. Yaratıcı olmaktansa başkalarını taklit etmeyi tercih etmektedirler, öğrenecek yerde kendilerini aldatmaktadırlar. Başarı kazananları inceler, onların başarısını taklit etmeye, milyoner ya da büyük satıcı veya çok satan yazar olmak için kolay ipuçları bulmaya çalışmaktadırlar. İnsanoğlu mütevazı işleri dönüştürecek, hayatına yeni bir hız kazandıracak sihirli bir şeyler aramaktadır. Şirketler müşteri hizmetleri radikal biçimde dönüştürecek ve hemen uygulanabilecek kolay yöntemler peşine düşmektedirler. Basit adımları belirledikten sonra yüksek performans sağlayacak prosedürler geliştirmekte ve kendilerini bunların gayet etkin olduğuna inandırmaktadırlar. Modern yönetimde bu “başarı prosedürleri” pek boldur. Bütünsel kalite yönetimi, yönetim mühendisliği ve 360 derecelik değerlendirme bunların sadece üçüdür. Müşteri hizmetleri cephesinde her zaman, neredeyse gelenek haline gelmiş olan müşteri araştırmalarını kullanmaktadır. Verilen analiz edilmekte ve raporlar hazırlanmaktadır. Sonuçlar, müşterinin belirlenen normun üstünde tatmin olduğunu gösteriyorsa seviniriz, oranlar ortalamanın altındaysa üzülürüz. Bu alışırmanın anlamsızlığına ve etkinlik derecesinde pek az kişi meydan okumaktadır. Çünkü bu artık bir görenek ya da benimsenmiş uygulama haline gelmiştir, rutin olmuştur.

Rutinler duygudan yoksundur. Rutin haline gelmiş bir işi yaparken duygusal enerjiye ihtiyacımız olmaz. Aslında rutin işi gözü kapalı bile yapılabilir. Rutin hedeflere ulaşmak için maksimum enerji harcamak yeterli olabilir. Dünyaya rutin tarzda bakmaya başlamak bir başka tehlikedir. Müşterilere davranışlar bir rutin haline gelmekte, çünkü onları kafamızda bir takım klişelere oturmaya başlamıştır. Müşteriler, bir üretim hattındaki, sistem tarafından işlenecek rakamlar haline gelmektedirler. Çalışanlar da genellikle belirli bir rutin içinde eğitim almaktadırlar. Onları belirli bir rutine göre ödüllendirmekte, böylece ödülün bir hak olduğu düşüncesinin yerleşmesine yol açmaktadırlar.

❖ *Sabit Düşünme Kalıpları:* Rutinler şirketleri sabit, katı düşünme kalıpları tuzağına düşmeye yol açmaktadır. Sonunda şirketler bütün dünyayı rutine göre tanımlar ve çizgi dışına çıkanları, aykırı davrananları eleştirmektedirler.

Şirketler müşterilerin de bu klişeleşmiş davranış kalıplarına uymalarını beklemekte ve farklı bir şey talep ettiklerinde onları oyunbozanlıkla suçlamaktadırlar.

Ve bir kez daha rutin sorunu: insanlar müşterileri memnun etmek için yaratıcı olamıyorlardı. Özellikle bu rutin örgüt ya da “sistem” tarafından üretildiğinde, kendi kafalarıyla düşünmekten vazgeçiyorlardı. Ön safta çalışanlar müşterilerle ilişkide düşünmeden, otomatik tepkiler göstermeye başladığında bir rutin ortaya çıkmaktadır. Müşterileri benzersiz istekleri olan ve yaratıcı yanıtlar bekleyen insanlar değil. İşlenmesi gereken birer hesap kalemi olarak gördüklerinde birer otomat haline gelmektedirler.

Duygusal değer katan yaratıcı tepkidir, rutin ise hem duygudan yoksundur hem de rutine nadiren değer biçilir. Yukarıda anlatılanları Florida’da Atlantic’te yaşanan şu deneyimle karşılaştırım. Burada, otomobilden inmeden işlem yapılan pencere-gişelerden birinde çalışan bir görevli, yaşlı müşterilerin genellikle arka koltukta köpekleriyle birlikte geldiğini saptar. Bunun üzerine kendi cebinden köpek bisküvileri satın alır ve yaşlı müşteriler işlemlerini yaparken arka camdan köpeklerin bu davranıştan çok hoşlandıklarını ve bankaya duygusal olarak da bağladıklarını belirtmeye gerek yok.

- ❖ *Yaratıcı Fırsatlar:* İlişkilerinizden rutini kaldırdığınızda, her etkileşim müşteri için yaratıcı ve olumlu bir şeyler yapma fırsatı haline gelmektedir. Beden dili de müşteriye verdiğiniz değeri ifade etmenin bir yolu olarak kullanılabilir. Müşterinin özgül hedeflerinin ne olduğu konusunda bir sezgi geliştirerek onu memnun edecek ve kendisini iyi hissetmesini sağlayacak yaratıcı fırsatlar bulabilirsiniz. Aslında müşteriler üstünlük gösteren, farklı bir şeyler yapmaya çalışan, karşılıklı etkileşimle sorunları saptayabilen kişilerden hoşlanmaktadırlar. Bu türden yaratıcı inisiyatifler sadece müşteriler için değil çalışanlar için de duygusal katma değer sağlamaktadır. Çalışanların çoğu rutini sıkıcı ve rahatsız edici bulmakta ve müşterileri memnun etmek için alışılmışın dışında bir şeyler yapmak istemektedirler.

ABD’de yayımlanan bir araştırma Amerika’daki en beğenilen şirketlerin en buluşçu şirketler olduğunu göstermektedir. Buluşçuluk kuruluşun bütün yüzeylerine nüfuz

etmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçilik sadece stratejik bir kavramsallaştırma ve uygulama değil, bir gündelik davranış meselesidir.

Yukarıda sözü edilen yaratıcı hiçbiri sektör normu değildir. Farklı ve müşteriler için özel bir şey yapmak isteyen insanlar tarafından gerçekleştirilen hizmetlerdir. Mükemmel hizmet sunma ve rekabette avantaj sağlama çabası içinde her gün bu tür inisiyatifler için pek çok fırsat yakalayabilirsiniz. Nasıl ki ağzınızı açtığınız anda kullanacağınız sözcükleri seçmek durumunda kalıyorsanız, yapacağınız jestleri ve ifade edeceğiniz duyguları da aynı şekilde seçebilirsiniz. Duygusal zekânın anahtarlarında biri, bu sözcüklerin, jestlerin ve duyguların farkında olmak ve bu farkında olduğunu yaratıcılığı dönüştürmektir.

- ❖ *Yaratıcılık Vermek Ve Değer:* Yaratıcılık, bir şirketi rakiplerinden farklılaştırmak ve böylece rekabette avantaj sağlamak için müşterilere ek değer katmak anlamına gelmektedir. Bu ek değerın önemli bir bölümü duygusal katma değer olabilmektedir. Yaratıcılık müşteriye gerçekten memnun etmek istediğınızı, ona gerçekten değer verdiğinizi, onun için olabildiğince çok şey yapmak istediğınızı kanıtlamanın bir yoludur. Rutin içinde bunu asla yapamazsınız. Yaratıcılık dürüstlikle, aldığınızdan fazlasını vermekle, güven yaratmakla yakından bağlantılıdır. Duygusal bağlantı sayesinde duygusal değer katmakla da yakından bağlantılıdır, çünkü yaratıcı inisiyatiflerle müşterilerinizin kendilerini iyi hissetmelerini gerçekten sağlayabilirsiniz. Basitçe belirtmek gerekirse bu, müşterinin sizden hoşlanmasını sağlayan şeydir. Şöyle ifade edilebilir:

YARATICILIK → VERMEK → DEĞER

Kaynak: Tarafımızdan tasarlanmıştır.

- ❖ *Mükemmel Hizmet İçin Yaratıcı Stratejiler:* Müşteri için yaptığımız her işlem bir yaratıcılık fırsatı içermektedir. Ancak, mükemmel hizmet sunmak ve rekabette avantaj sağlamak için uzun vadeli strateji geliştirmede de yaratıcı olmanız gerekmektedir. İnsanların çoğu gündelik rutinin baskısı altındadır ve hem kısa hem de uzun vadeli yaratıcılık fırsatlarını gözden kaçırmaktadırlar. Kendinizin ve ekibinizin yaratıcılığını maksimize etmek için, normal

ortamınızdan uzak bir “alan” bulmanız gerekmektedir. Şirketinizin müşterilere yaklaşımını geliştirici yeni kavramlar oluşturmak ve heyecan verici yeni stratejiler geliştirebilmek için bunun yanısıra teşvikler de gerekmektedir. Böylece fikirlerin serbestçe akmasını sağlayabilirsiniz.

Yaratıcı yöneticiler ekiplerini zaman-zaman “geri çeker” ve daha iyi hizmet için beyin fırtınaları düzenlerler. Bu tür yaratıcılığın gerektirdiği belli koşullar vardır. Aşağıda böyle bir koşullar kümesi yer almaktadır:

- ❖ Kısıtlamalardan özgür olmak (“Buna izin verilemez” sözüne izin verilemez).
- ❖ Sabit, katı düşünce kalıplarından özgür olmak (rutinlere ve alışkanlıklara yer yoktur)
- ❖ Pekişmiş tutumlardan özgür olmak (önyargılara ve klişelere yer yoktur)
- ❖ Retlerden özgür olmak (“Bu yapılamaz” gibi ifadeler kullanılamaz)
- ❖ Gelenekten özgür olmak (daha önceki iş yapma tarzlarına atıfta bulunmamak)
- ❖ Tarihten özgür olmak (geçmişteki olayları atıfta bulunmamak)
- ❖ Gevşemek (gergin ve stres altındayken asla yaratıcı olamazsınız)
- ❖ Olumlu olmak (olabilir yaklaşımı)
- ❖ Anlaşılabilir bütün fikirlere açık olmak (en asap bozucu fikirler bile dikkate alınabilir)
- ❖ Hem kendine hem de ötekilere yapıcı tarzda meydan okumak
- ❖ Kendi özel alalınızın dışında yer alan insanların heyecan verici fikirlerinden yararlanmak vaka analizlerini, videokasetlerini, kitaplarını incelemek, kendi deneyimlerinize karşılaştırmak, dışarıdan gelen konuşmacıları da dinlemek vb.
- ❖ Çılgınca bir fikrin başka fikirleri ateşlemesine ve heyecan verici uygulanabilir sonuçları bu yoldan varılabilmesine izin vermek
- ❖ Bir fikirden derhal vazgeçmeye hazır olmak, eğer denendikten sonra işe yaramadığı anlaşılırsa
- ❖ Fikre inanmak
- ❖ Fikirleri değerlendirmeye ve dikkatle hazırlanmış bir plan uyarınca uygulamaya hazır olmak
- ❖ Fikrinizin meyve vereceğine gerçekten inanıyorsanız, onu uygulamak için elinizden geleni yapın. Yaratıcılık sürecinde esas olan disiplini ve enerjidir.

Yeni ve yaratıcı bir fikrin stratejiye dönüştürülmesi sırasında uygulanması gereken bazı önemli ölçütleri şunlardır:

- ❖ Benzersiz mi?
- ❖ Bu fikir hakkında ne hissediyorum/hissediyoruz?
- ❖ Anlamlı mı?
- ❖ Geliştirmeye değer mi?
- ❖ Bu fikri uygulamak bana/bize ne kazandırır?

Rutin, bir ilişkinin değerini azaltırken, yaratıcılık ona değer katmaktadır. Yaratıcılık size bağlı olduğunuz sözleşmeden ve rakiplerinizden çok daha fazla şey sunma imkânı verir ve böylece piyasada öne geçmenizi sağlamaktadır.

Yaratıcılık, bir arzunun, müşteri için daha çok şey yapma arzusunun yönetildiği bir zihinsel tutumdur. Yukarıda belirtildiği gibi, yaratıcılık müşterilere değer katmak, rutin ise değeri en aza indirmek demektir. Bir müşteri olarak yaşadığınız deneyleri gözden geçirirseniz, size gerçekten istediğiniz gibi davranan, kendinizi iyi hissetmenizi sağlayan ve kendileri de bundan hoşlanan çok sayıda ön saf çalışanı olmadığınız sonucuna varabilirsiniz.

Yeri geldiğinde küçük bir tebessüm inanılmayacak kadar yaratıcı olabilmektedir. Gergin bir müşteriye söylenen nazik bir söz inanılmayacak kadar yaratıcı olabilmektedir. Sabırsız bir söz inanılmayacak kadar yaratıcı olabilmektedir.

En son ne zaman mükemmel bir müşteri hizmeti aldığınızı hatırlayın ve bunun ne ölçüde rutin davranışların ve ne ölçüde yaratıcı bir inisiyatifin sonucu olduğunu düşünün.²⁰⁵

3.1.4 Pazarlamada Müşteri Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Diğer Konular

Bu bölümde müşterilere en iyi hizmeti sunabilmek için neler yapılmalıdır, işletme sahiplerine düşen görevler nelerdir, işletmelerdeki hizmet sorunları ve bu gibi olası sorunlara çözüm getirilmeye çalışılmaktadır.

²⁰⁵ DAVID F., “Müşteri Neden Hoşlanır: Müşteri Hizmetlerinde Mükemmellik ve Duygusal Katma Değer”, BZD Yayıncılık, İstanbul, Nisan, 2000, s. 93-109.

3.1.4.1 Pazarlamada Müşteri Hizmetleri Yönetiminin Geliştirilmesi

Müşteri hizmetleri yönetiminin geliştirilmesi için:

- ❖ *Personel Bilgilendirilmelidir:* Müşterilere en iyi hizmeti sunabilmek için araştırma ve bilgi toplama, müşteri hizmetleri konusunda uzman denilebilecek bilgiye sahip olmak gerekmektedir. Personel ne kadar bilgili olursa müşteriye o kadar iyi hizmet sunabilir. Bunu için personele bir eğitim programı sunulabilir
- ❖ *Müşteri Bilgilendirilmelidir:* Müşterilere üretilen mamuller hakkında bilgiler verilmeli, müşteri aydınlatılmalıdır. Müşteri üretilen mamulün kendisi için bir ayrıcalık olduğunu hissedebilmelidir. “Müşteriler çok bilirler zannetmeyin”. Bu sözden kastımız, müşterilerin bir bakışta her şeyi kavramak gibi güçlü bir yetenekleri olmayabileceğini, her şeye rağmen işin ve hizmetin özellikleri hakkında onlara bilgiler vererek yardımcı olmanın, hemen her zaman müşterilerin hoşuna gideceğini vurgulamaktır. Hizmet etmek demek, insanlara insanca yaklaşmak demektir. Müşteriye hizmet çift taraflı yarar sağlayan bir iştir. Firmalar ne kadar iyi hizmet ederlerse o kadar çok müşteri toplar, o kadar çok kar sağlarlar.
- ❖ *Şikâyet ve Tavsiye Sistemleri Kurulmalıdır:* Müşteri merkezli bir organizasyon, müşterilerinin teklif ve şikâyetlerini kolayca yapmaları imkânını sağlamaktadır. Çok sayıda lokanta ve otelin, müşterilerinin, sevdiklerini ve sevmediklerini belirtmeleri için özel formları vardır. Procter & Gamble, General Electric, Whirlpol gibi tavsiyelerde ve şikâyetlerde bulunabilirler. Şirketler bu gidiş gelişli iletişimasyonu kolaylaştırmak için Web sayfaları ve e-mail de ilave ediyorlar. Bu enformasyon akışları şirketlere, pek çok iyi fikir kazandırır ve onların karşılaştıkları meseleleri daha çabuk halletmeleri imkânını sağlamaktadır. Firmanızdaki şikâyet bürosu, bir kar merkezi haline gelebilir, ama bir şartla: müşteri şikâyetleri birer tehdit değil, birer fırsat olarak görülecek olursa. Her şikâyet bir bilgidir. Bir şeylerin yanlış gittiğini, gitmiş olduğunu, artık düzeltilmesi gerektiğini söylemektedir. Bir tek müşteriden gelen şikâyet bile bazen sessiz kalmayı tercih etmiş binlerce müşterinin ifade edemedikleri bir problemi bize yansıtmaktadır. Müşterilerin iki işi vardır; biri mal veya hizmet almak, diğeri

ise, şikâyet etmek. İşte bu şikâyetleri, işlerdeki bozuklukları düzeltmek için çok değerli fırsatlar olarak görmek lazım. Unutmayalım, her şikâyet bize bir şeyler öğretebilir. Bu yüzden müşterinin şikâyetleri bile tatlı gelmeli. Müşterinin şikâyetlerini dinlemek, onları kale almak, onlara değer vermek demektir. Müşteriye değer verildiğini hissettirmek onun için hoş bir harekettir. Müşterinin şikâyetlerini dinleyen bir firmadan alışveriş yapması onda bir güven duygusu oluşturacaktır. Madalyonun bir de öbür yüzü vardır. Firmanızdaki şikâyet bürosu, bir kar merkezi haline gelebilir, ama bir şartla: müşteri şikâyetleri birer tehdit değil, birer fırsat olarak görülecek olursa. Her şikâyet bir bilgidir. Bir şeylerin yanlış gittiğini, gitmiş olduğunu, artık düzeltilmesi gerektiğini söyler. Bir tek müşteriden gelen şikâyet bile bazen sessiz kalmayı tercih etmiş binlerce müşterinin ifade edemedikleri bir problemi bize yansıtır. Bir müşteri firmaya şikâyetlerde bulunuyorsa, firma bu müşterinin şikâyetini o gün içerisinde derhal düzeltmeli, şikâyetinin göz ardı edilmediğini müşteriye hissettirmelidir. Şikâyet sebebinin ortadan kaldırılması veya şikâyete sebep olan kayıpların telafisi bakımından nelerin yapıldığı veya yapılacağı müşteriye bildirilmelidir.

- ❖ *Müşteri Şikâyetlerinin Önemi Ve Yararları:* İşletmenin ayakta kalması ve gelişmesi için mevcut satışlarını korumaya ve satışlarını yükseltmeye ihtiyacı vardır. Bunun için de işletmenin mevcut müşterilerini memnun etmeyi sürdürmesi ve böylece yeni müşterilerinde gelmesini sağlaması gereklidir. Bu nedenle müşterilerden gelen şikâyet ve itirazların öğrenilmesi, hatta müşterilerin şikâyet, itiraz veya diğer isteklerini söylemeleri için daha fazla cesaretlendirilmeleri gerekmektedir. Müşteri ilişkileri alanında çalışanların çoğu, müşterilerinin şikâyetlerinden çok şey öğrendiklerini söylemektedirler. Fakat gerçeği söylemek gerekirse müşterilerinin hiç şikâyet etmemesini tercih etmektedir. Oysa müşteri şikâyetleri çoğunlukla şikâyetlerin önlenmesi fırsatlarını da sağlamaktadır. Aslında, en iyisi aynı şikâyetin bir kez daha meydana gelmesine engel olmak için müşteriden bir adım daha önde olmalıdır. Müşteriden gelen şikâyetler sistemli bir şekilde ele alınmalıdır. Müşterinin ürün veya hizmetten bekledikleri ile kullanımı arasında bir uyumsuzluk varsa kendi kusurlarını düzeltme imkânı vermektedir. Gereken

düzeltilmeler yapıldığı takdirde, müşteri şikâyetleri de önlenebilmektedir. Memnun müşteri, işletmenin piyasaya sunduğu yeni bir mal veya hizmeti satın almaya hazır müşteridir. Yeni müşteriler, işletmenin yürüttüğü pazarlama ve reklam faaliyetlerinden daha çok, işletmenin mevcut ve eski müşterilerin tavsiyelerinden etkilenme eğilimi taşımaktadır. Memnun olmayan müşteriler ise, başka müşterileri olumsuz yönde etkileyerek işletmenin yaptığı en güçlü pazarlama ve reklam faaliyetleri için harcanan paraların boşa gitmesine neden olmaktadır. Memnun müşteriler, işletmenin çalışanları için moral kaynağıdır. Mutlu müşteriler, çalışanların yaptıkları işten doyuma ulaşmasında manevi katkıda bulunabilmektedir. Olumlu bir örgüt iklimi yaratmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işten mutlu olmaktadır. Sadece müşteriler değil çalışanlar da o işletmede kalmak ve orada çalışmak isterler. Bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve gelişebilmesi için satış düzeyini koruması ve satışlarını yükseltmesi gerekmektedir. Günümüz işletmesinin amaçlarını gerçekleştirmesi, işletmenin müşterilerini sürekli olarak memnun etmesi ile mümkün olabilir. Bütün müşterilerin memnun edilmesi işletme için yaşamsal değer taşımaktadır. Müşterilerin tam olarak memnun edilmesinin, işletmenin geleceği açısından yaşamsal önem taşımasının çok çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenle müşteriden gelen şikâyetler işletmenin bir eksikliğini düzeltme fırsatı olarak algılanması gerekmektedir.

- ❖ *Müşterileri Anlamsız Ve Modası Geçmiş Kurullarla Sıkıntıya Sokmamalı:* Kusursuz müşteri tatmininde; Kural 1: kuralları müşteri koyar. Kural 2: müşterinin kural koymadığı bir yerde birinci kurala uyulur. Nerede teşkilat orada müşkülât hesabı, nerede kural varsa, orada rahatsız olan vardır. Müşterinin şikâyetçi olduğu bir konuyu firmaya yansıttığı zaman firmanın “Kusura bakmayın efendim, bu bizim için bir prensiptir. Aksi şekilde davranamayız” şeklinde cevap verirse sizce müşterinin tepkisi ne olur.
- ❖ *Müşteriyle Karşı Karşıya Olan Personele Yeteri Kadar Yetki Ve İnisiyatif Verilmeli:* Artık firmalar da personeline güvenmiyor. Onun gerçekten sorumluluk sahibi bir insan olduğuna inanmıyor. Böylesi bir güven olmadığı için de, müşteri önünde işi yapan uygulama personeline, müşteri tatminini

artıracak tedbirleri anında alma konusunda fazla yetki verilmiyor. Oda kendisine çizilen sınırlar içerisinde, “Bu iş kadar olur” anlayışıyla davranıyor.

- ❖ *Müşteri Karşısında Hizmet Üreten Personele Firmanın Diğer Bölümlerde Neler Olup Bittiği Gösterilmeli, Öğretilmeli:* Hizmet personelinin çeşitli servisler arasındaki geçişliliğinin sağlanması gerekmektedir. Başka bir deyişle bir serviste personel eksikliği duyulunca başka servislerden oraya eleman kaydırılması demektir bu.
- ❖ *Performans Ölçümlemesi Yapılmalı:* Müşteriye sunulan hizmetin ardından ne derece başarı sağlandığı, diğer bir anlamda müşteri memnuniyetini ölçmek yansınamayacak bir unsurdur. Müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla kullanılan yöntemlerden biri müşterilere uygulanan anketlerdir. Müşteri anketlerinin uygulama şekilleri şirketin müşteri yapısına, ürün özelliklerine ve kaynaklarına bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. Bu ölçüm, toplam kalite modeli çerçevesinde bir müşteri memnuniyeti ölçüm sistemi geliştirmeye yardımcı olabilecektir.²⁰⁶

3.1.4.2 Müşteri Hizmetlerinin Yönetiminde Yaşanan Sorunlar ve Çözümleri

Uçakların nasıl düştüğü, kara kutularından, firmaların nasıl battığı da müşteri ilişkilerinden anlaşılmaktadır. Bunun gibi, bir firmanın yöneticileri de pazarlama adına neler yapılması gerektiğini bilmiyor ve bunları da yapmıyorsa, kendi sonlarını hazırlıyorlar demektir. Bu da tam bir intihardır. Şayet yöneticiler firmanın böyle bir gidişatının olduğunu önceden fark ederlerse ve önlem alabilirlerse, böylesi bir mesleki intiharın önüne geçebilirler.

Pazarlama intiharı, her çeşit firmayı etkileyebilecek ciddi bir hastalıktır ve iş hayatında potansiyel tehdidini uzunca bir zaman sürdürebilmektedir. Pazarlama intiharı ne demektir? Önce bunu bir açıklayalım. Pazarlama intiharı, pazarlama ilke ve kavramlarına yeterli ilgiyi gösterememek veya bunları iyi uygulayamamak sebebiyle firmanın kendi eliyle yol açtığı ve kaçınılması mümkün olabilen bir hastalıktır. Pazarlama intiharının firmaya ne gibi sonuçlar getireceği, durumun ciddiyetine bağlıdır. Firmada meydana gelen bu hastalık baştan fark edilecek olursa,

²⁰⁶ Baki ARABACI, a.g.e., s. 50-55.

önlemler almak kolay olabilir. Ancak bunu fark etmek de pek mümkün olmayabiliyor. Bu hastalık nedeniyle firmada meydana gelecek zararlar, firma içinde yaşanan basit bir tedirginlikle başlayıp, organizasyonun felç olmasına kadar uzanabilmektedir. Bu nedenle işi baştan sıkı tutmak, takip etmek, olağanüstü durumlara karşı önlem alabilecek yapıda olan bir güce sahip olmak gerekmektedir. “Pazarlama İntiharı”nın habercilerinden belki de en önde geleni, “biz her şeyi biliriz sendromu” dur. Bunun diğer bir anlatımı da şöyledir: Bu sendrom, pazarlamanın en önemli konularında karşılaşılan sorulara her zaman doğru ve isabetli cevaplar verildiğinin ısrarla iddia edilmesidir. “Bizim çözümlerimiz hep doğru, başkalarının çözümlerinin hep yanlış” olduğunu düşünmektir.

Var olan birçok firma değişik yapılara sahiptir. Her biri birbirinden farklıdır. Yöntemleri, stratejileri, sorunları ve bu nedenle yöneticiler firmalarıyla ilgili bir konuda karar vermek durumunda kaldıklarında firmanın içinde bulunduğu şartları göz önüne almak zorundadır. Firmanın karşılaştığı fırsat ve tehlikeleri diğer firmalara göre veya diğer yöneticiler gibi değil kendi firmalarına göre karar vermek zorundadır. Çünkü bir firma için fırsat oluşturan bir unsur, diğer bir firma için tehlike oluşturuyor olabilir. Müşteri hizmetlerinde başarılı olmak için şu sorular sorulmalıdır:

- ❖ Bir firma için belki de en hayati soru “müşterimiz kimdir?” Bizim firmanın müşterileri kimlerdir?
- ❖ Bunların bizim müşterilerimiz olmasının nedenini oluşturan en temel özellikler nelerdir?
- ❖ Bu müşteriler neden bizi tercih etmişlerdir?
- ❖ Ve bizden beklentileri nelerdir?
- ❖ Kendilerini memnun etmeye yöneldiğimiz, hedef müşterileri yeteri kadar memnun edebildik mi?
- ❖ Bizim malımızı satan kanal organları bizden memnun mu?
- ❖ Pazarlama programınız, malınızla, firmanızla ve geçmişte yaptıklarınızla uyuyor mu?
- ❖ Hangi konularda başarısız olduk? Firmamızın güçlü ve üstün olduğu yönleri nelerdir?

Bütün bu sorulara, en doğruyu ben bilirim kompleksine kapılmadan doğru cevaplar verebiliyorsak, firmamızı başarıya götürecektir hiçbir engel yoktur diyebiliriz. İşletmeler müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri ile ilgili ne gibi sorunlarla karşı karşıyadır. Şimdi bunların neler olduğunu görelim: bir insanın her şeyi bilmesi mümkün değildir. Firmayı başarıya götürecektir doğru soruları sorduğumuzdan ve bunlara doğru cevaplar verdiğimizden emin olmalıyız.

“Biz biliriz sendrom”una kapılmış olan insanlar, kendi inandıkları düşüncelerin doğruluğunu kabul ettikleri gibi, diğer insanlara da bunu inandırmaktadırlar. Bu da sendromu daha da tehlikeli hale dönüştürmektedir. Bu durumun en önemli sebeplerinden birisi de, firmaların bilgileri inceleme-araştırma sonucu değil, tesadüfi olarak etraftan aldıkları bilgilerdir. Fiyat ve reklam, her pazarlama hastalığının değişmez reçetesi olarak kolay-kolay dillerden düşmez. Eskiden pazarlama, nispeten düşük fiyatla, çarpıcı reklamlarla insanları etkilemek idi. Ama şimdi, pazarlama, firmanın müşterilerle olan etkileşimi, iletişimi anlamında kullanılmaktadır. Düşük fiyat stratejisi, tek rekabet aracı olarak kullanılmamalıdır. Çünkü böyle bir yöntemin uygulanması kalıcı ve başarılı sonuçlar vermemektedir. Bir firma fiyat düşürmeye başladığında diğeri de aynı stratejiyi uygulamak isteyecektir. Böyle bir rekabet ortamının sonu sizce nereye varmaktadır.

Fiyat düşürmenin en büyük sakıncası da, müşterilere uygulanan kısıntılardır. Ne kadar çok fiyat düşürülürse o kadar kısıntılar olmaktadır. Bir bakıma fiyat ucuzlaması, hizmet kapsamının ve kalitesinin düşürülmesiyle mümkün olabilmiştir. Fiyatların çok düşük olmasının getirdiği dezavantajların yanında, fiyatların çok yüksek olmasının getireceği rekabet dezavantajını görmezden gelmek mümkün değildir. Bu da madalyonun öbür yüzüdür.

Belli bir sınırın üstündeki fiyatların sahibi olan mallar müşterilere sanki “beni alma” diye seslenmektedirler. Yaşanan tecrübeler gösteriyor ki, firmaların uğrayacağı korkuların en tehlikelisi “müşteri korkusu” dur.

Pazarlamayı kuru kuruya bir rekabet kavgası olarak gören gözlerin, onun müşteri mutluluğu yönünü es geçmeleri tabiidir. Böyleleri gözünde, “rakip korkusu” bütün diğer korkuları bastırmıştır. Bu korkunun hakim olduğu firmalarda “müşteri korkusu” farkına varılması, varlığı hissedilse bile, kabullenilmesi en zor bir korku haline gelmiştir. Müşteriden korkmaları gerektiği halde başka şeylerden korkan

firmalar, ekseriya, müşteriye, istek ve ihtiyaçlarını, beklentilerini incelemek ve bunları dikkate almak lüzumunu pek duymamaktadırlar.

Müşterilerin istek ve şikâyetlerine kulak tıkamakla, müşterilere olan uzaklıklarını artıran firmalarda, müşteri korkusu doğmaktadır. Bu mesafenin artmasına sebep olan diğer bir faktörde, reklamda söylenenlerin uygulamaya geçirilmemesidir. Verilen sözlerin tutulmaması, müşterilerin menfi tepkilerine yol açmakta ve müşteri kayıplarına neden olmaktadır. Bu uygulamalar firmanın kendi kendine zarar vermesi anlamına gelmekle birlikte, personelin bunlardan dolayı yılgınlığı yine müşteri korkusunu meydana getirmektedir. Firmanın müşteriye dönük bir yapıya sahip olabilmesi için tüketiciye değer veren bir organizasyon kültürüne kavuşması gerekmektedir. Sadece kaliteli mal üretmek yeterli değildir. Müşteriyi tatmin etmede ayrıntılar üzerinde durmak şarttır.

“Bilgiye dayalı pazarlama” ve “tecrübeye dayalı pazarlama” müşteriye gerçekten değer vermenin yeni yolları olarak kendini göstermektedir. “Bilgiye dayalı pazarlama” firmanın belli alandaki bilgileriyle “ustalaşmasını” gerektirmektedir. Teknoloji ile birlikte, uzmanlaşmak şart. Pazarlama yöneticilerin gözünde tek bir hedef vardır: “Tüketicimizi, müşterimizi memnun etmek”. Böyle bir hedefi bırakıp, kendine başka hedefler seçmiş işletmecilerin sınav gününde imtihan sorularıyla karşılaştığında paniğe kapılan ve salondan kaçarcasına uzaklaşan öğrencilerden ne farkı vardır? Firmalar, geleceğe daha iyi hazırlamak için planlama yapmaktadırlar. Planlama olmadan, bir firmanın müşterilerinin zihninde anlamlı ve kalıcı bir yer edinmesi neredeyse imkânsızdır. İstikrarlı bir firmaya sahip olmak istiyorsak planlama şart. Fakat bazı firmalar, hiçbir planlama yapmadan işlerini yürütürler. Onlara işler yolunda gidiyormuş gibi görünmektedir. Değişimin meydana gelmesi gerektiğini düşünürler ama hiçbir şeyi değiştiremezler. Çünkü plansız çalışmaktadırlar. En etkili yol, pazarlama anlayışını firmanın bünyesinde hayata geçirebilmektir. Bunu yapabilmenin, firmayı tüketiciye dönük hale getirmenin yolunda, bütün organizasyonun tüketicinin emrine verilmesidir. İkinci yolda, firmayı tek fonksiyon haline getirmek veya tek fonksiyonlaşmış gibi davranmak. Başka bir deyişle organizasyon olarak “*Müşteriye Hizmet*”.

İnsan düşünebilen bir varlıktır. İnsanlarda onları diğer varlıklardan ayıran akıl, zihin ve düşünebilme üstünlüğü vardır. İnsan yapacağı hareketleri düşünerek,

tartarak yapar veya yapmak zorundadır. Pazarda da bu böyledir. Pazarlarda ortaya çıkan bu manzaralarda insan zihinlerinde önce oluşmaktadır sonra bu düşünceler hareketlere dökülmektedir. Bir firmanın müşterinin zihninde bıraktığı iz oldukça önemlidir. Malının tanıtılmasında iyi bir strateji uygulayan, müşterisini cezp etmesini bilen ve ona ilgiyle yaklaşan bir pazarlamacı iyi bir pazarlamacıdır. Hemen-hemen her insan peşin hükümlüdür. Bir ön yargıya sahiptir. Zihinlerinde belli bir kalıp vardır ve hep o doğrultu da giderler. Böyle bir yapıya sahip bir insanın zihnini değiştirmek kolay bir iş değildir. Yapılacak tek iş işi ehline bırakmaktır. İnsanların zihinlerindeki bir anda değiştirmek zordur. Yavaş-yavaş da değiştiremezsiniz. Hem o kadar çok vaktimizde yoktur. Bu nedenle bırakın işi bilenler bunu yapsınlar. Zihinlerde iz bırakmak birazda algılamayla ilgilidir. Pazarlama dünyasındaki her şey, müşterinin zihninde oluşturduğu bir algılamadan ibarettir. Etrafımızdaki her şey bizim algıladıklarımızdan ibarettir. Var olan bir şeyi eğer algılayabiliyorsak vardır; algılayamıyorsak o zaten bizim için yoktur. Pazarlama bir bakıma, işte bu algılamaların bir şekillendirilmesidir, bunları etkilemektir. Dünyada herkes mutlaka bir işle uğraşmaktadır. İşsizim diyen bir insanın bile mutlaka uğraştığı bir şeyler vardır.

İstatistiklere göre dünyada işsizlik devamlı artıp azalmaktadır. İşsizi az olan ülkeler var, işsizi çok olan ülkeler vardır. Yalnız şunu söylemek gerekir ki insanların sahip olduğu nitelikler arttıkça iş bulma şansı da artmaktadır. İyi bir eğitim görmüş, iki dil bilen bir insanın iş bulma şansı daha fazla olmaktadır. Artık daha iyi iş bulma yarışı var. Herkesin aynı yerde olması mümkün değildir. Bu durum pazarlarda da öyledir. Müşteri bazı firmaları başa oturturken, bazılarını da sona koymaktadır. Birinciliği yakalamış firmaların kendilerine göre bir stratejileri varsa, ikinciler içinde başka bir strateji söz konusudur. Birçok firma kendisinin pazarda hangi konumda olduğunu bilmek için değişik araştırmalar yapmaktadır. Kimi firma birinci kimisi ise ikinci olarak piyasada yer almaktadır. Pazarlama yöneticilere göre, her biri “mükemmel birer insan olan muhtemel müşteriler” dış çevreden kendilerine ulaşan bilgi ve sinyallerden hangilerini kabul edeceklerini, hangilerini reddedeceklerini tayin ederken “merdiven”den yararlanırlarmış. İnsan zihni her kategori için ayrı-ayrı olmak üzere, pazardaki mamulleri bu merdivenlere belli bir sıra halinde yerleştirmektedir. Böylesi bir merdivenin oluşturulmasından sonra insan belli bir

kategorideki “mamul merdiveni ile uyumlu ve bununla tutarlı olan” ve “kendisine ulaşan yeni bilgileri” genel olarak kabul etmek, olumlu değerlendirmek ve benimsemek eğilimindedir. Merdivendeki seviyeyle uyumsuz, tutarsız ve daha önceden bir kere gelmiş olan bilgilerin algılanması zayıf, bunlarla ilgili değerlendirmeler genellikle olumsuz olduğu gibi, bu sinyallerin benimsenmesi de nispeten zordur. Bu nedenle, bir markanın, tüketicinin zihninde oluşturduğu merdivendeki konumu ile o markanın pazarda aldığı pay arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Psikologlara göre insan beyni hafızasında bir anda tutabileceği isim sayısı en fazla yedidir. Bu nedenle müşterilerin oluşturduğu basamaklarda ilk yediye girmek oldukça önemlidir. Mademki bu yedinin dışında kalanlarla ilgili mesajlar müşterilerin hafızalarında saklanamıyor, o halde ilk yapılacak iş bu yedi isimden biri olmak. İş bununla da bitmiyor. Ondan sonra müşteriye kazanmak ve onları kendi safımıza çekmek gerekmektedir. Herhangi bir pazarlama programını uygulamak için merdivenin hangi basamağında olduğumuzu bilmek gerekmektedir.²⁰⁷

Yukarıda bahsettiğimiz konular kısa dönemler için geçerlidir. İş uzun vadeli düşünülürse bu merdiven basamaklarının belli bir süre sonunda ikiye düşeceği söylenebilmektedir. Pazarda koşuranlar ne kadar çok olursa olsun, neticede pazar iki atın koştuğu bir yarış pistine dönmektedir. Sonuç olarak da ilk yedide kalmanın yetmeyeceği, geçen uzun yıllar sonunda da ilk iki sırada kalabilmek de oldukça önem taşımaktadır.

Her işte olduğu gibi bu meslekte de işin bir pazarlama yönü vardır. Mal ne kadar kaliteli olursa olsun, mamulün pazarlaması iyi yapılmazsa pek başarılı olunacağı söylenemez. Hatta kalitesi iyi olmayan mallardan daha iyi bir pazarlama uygulanmalıdır ki kaliteli mamul kalitesiz mamulleri pazardan kovabilsin. Burada konuya ne kadar hâkim olunmuşsa o kadar başarılı olmaktadır. “Pazarlama nedir?” diye bir sorunun yanıtı: Pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin ederek doğru zamanda, doğru yerde mamullerini onlara sunmaktır. Diğer bir tanım, pazarlama, müşterilere hizmetten ibarettir. Hizmet etmek, hizmet edilen kadar yüce bir iştir. Pazarlama yöneticiliğin temeli müşteriye hizmettir.

Bir işe giriştiğimizde asıl amacımız para kazanmak olsa bile, belki farkında değiliz ama biz aslında müşteriye hizmet etmekteyiz. Bu her ne iş olursa olsun

²⁰⁷ Baki ARABACI, a.g.e., s. 37-40.

değişmez. Bir bakkal, müşterilerinin isteklerini daha yakınında bulsun diye; bir reklamcı, müşteriler mamulleri daha iyi tanısin diye; bir teknoloji üreten, insanlar yaşamlarında kolaylıklardan yararlansın diye, fakında olmasalar bile müşteriye hizmet etmektedirler.

Pazarlamada, gerek müşteri kazanmak için, gerekse kazanılan müşterilerin memnuniyetini sürdürebilmek için hizmet şarttır. Ancak müşteriler kendilerine gerçekten hizmet eden müşterileri iyi bildikleri için hizmet gördüğü firmaları tercih etmektedirler. Doğal olarak hizmet eden firmalar müşterilerini kaybetmiyor ve daha fazla müşteri kazanmaktadırlar. Hizmet ederek müşteri kazanmak ve kazanılan müşterileri elde tutmak aklın emrettiği bir şeydir. Yapılan araştırmalara göre kazanılan müşterileri elde tutmak, müşteri kazanmaktan daha kolaydır. Ve yine yapılan bu araştırmalar sonucunda “yeni bir müşteri kazanmak, eski bir müşteriye elde tutmaya nazaran beş ila yedi kat daha zor ve masraflıdır.” diye bir bulgu ortaya çıkmış.

Müşterilerin bir markayı neden tercih ettiklerini veya neden hep aynı markayı kullandıklarını bilmek firmalar için önem taşımaktadır. Fakat yapılan araştırmalara göre müşterilerin %40 ila 60’ının mamullerden şikâyetçi oldukları halde bunu dile getirmediikleri bilinmektedir.

Mamullerden memnun olmayan müşterilerin memnuniyetsizliklerinin farkına varılması sonucunda bunu az bir çabayla telafi etmenin mümkün olabileceği düşünülmektedir. Hatta müşterilerin firmaya geri dönme olasılığı %100’e çıkarılabiliyor. Önemli olan müşterilerin ne istediklerini anlamaktır. Müşteri isteklerini bildikten sonra iş daha da kolay bir hal almaktadır. Müşterilerle yakından ilgilenmek gerekiyor. Müşterileri tatmin etmeyi engelleyen nedenlerin varlığını fark etmek, onları memnun etmek için atılacak ilk adım olabilmektedir:

- ❖ Birinci engel, müşterilerin her birinin birbirinden farklı olduğunu bilmek ya da farkına varamamaktır. Bilinmelidir ki, dünyada kaç tane insan varsa o kadar değişik yapı ve karakter vardır
- ❖ İkinci engel, müşteriden bol ne var düşüncesini taşımaktır. Maalesef artık öyle bir çağda değiliz. “Ekmek artık aslanın midesinde”

- ❖ Üçüncü engel, müşteriye hizmet için gerekli parayı harcamaya kıyamamaktır. Artık pazarlamanın diğer adı “Müşteriye Hizmet” oldu. Bu nedenle müşteri kazanmak istiyorsan müşteriye para harcayacaksın
- ❖ Dördüncü engel, takım halinde çalışmanın önemsenmemesidir. “Bir zincir en zayıf halkası kadar kuvvetlidir.” Diye bir söz vardır. Grup halinde çalışmak her zaman başarı ve kuvvet getirmektedir
- ❖ Beşinci engel, duyup dinlememek, bakıp görmemektir. Pazarlama yöneticileri almaya hazır olsunlar ki, müşteriler versin. Müşterileri ve kendini tanımadıkça, etraftan olup bitenden haberdar olmadıkça bu işi başaramayız
- ❖ Altıncı engel, hizmeti bir üretim hattı gibi görmektir. Her basamak bir safhadan geçecektir. İş müşteriye hizmet olunca araya “insan” denilen bir varlık giriyor. Hizmet, insanlara insanlarla insanca yaklaşabilmektir
- ❖ Yedinci engel, hizmeti tarif edememek ve kalitesini ölçmemektir. Kelvin, “Bir şeyi ölçebiliyor ve sayısallaştırabiliyorsanız, o konuda bir şeyler biliyorsunuz demektir” diyor. Müşteriye hizmeti uygulamaya geçirebilmek için önce onun hakkında bilgiye sahip olmak gerekmektedir.
- ❖ Sekizinci engel, kurallara göre esir olmaktır. Hepimiz biliriz ki işletmelerde uyulması kurallar, prensipler vardır. Bunlara uyulması gerekmektedir. Fakat daha önce de söylediğimiz gibi bizim asıl işimiz insanlarla olduğundan, iş müşterinin memnuniyeti ise, bu kurallardan o anlık pekâlâ vazgeçilebilir
- ❖ Dokuzuncu engel, kısa dönemli sonuçlara saplanıp kalmaktır. Bugün yatır, yarın ol politikası uygulanırsa, değil müşteriye memnun etmek onları ancak bir kez görebiliriz. İnsana yatırım, müşteriye yatırım “uzun soluk” ister
- ❖ Onuncu engel, yüksek tazyikli satışa dur diyememek, onun dayanılmaz cazibesine yenilmektir. Yüksek tazyikli satış müşteri üzerinde etki olacağı düşünülen bütün araç ve teknikleri kullanarak, ne yapıp edip ona satın alma kararını verdirmeye yönelik satış tekniğidir. Müşteriye kullanıp, onu alt etmektir.

Pazarlama, müşterinin hizmetinde olmak demek. Hizmet eden hizmet ettiği kadar kıymetlidir. Firmalar müşterilerin kendileri için ne anlama geldiğini bilmektedirler. Onları nasıl memnun edeceklerini, müşteriye nasıl hizmet edeceklerini ve onları kaçırmamak için neler yapmaları gerektiğini pek bilmektedirler. Ya da herkes

kendi çözüm yollarını kullanmaktadırlar. Herkesin kazandığı başarıların altında mutlaka bir takım nedenler vardır.

İnsanların kendilerine göre başarılı olduğu birçok kuralları ve nedenleri varmaktadır. Fakat pazarlamada öyle değildir. Müşterileri memnun etmek için belli başlı basamak olup kuralları geçerli değildir. Bir kural ancak bir grup müşteriye memnun edebilmektedir. Tek bir tedbirinin bütün müşterileri memnun etmesi mümkün değildir. Müşterileri memnun edebilmek için, zararı olmayacağı düşünülen her tedbir uygulanabilmektedir.

Müşterilerin asıl beklentisi aldığı mamulden fayda sağlamaktır. Fayda göremediği bir mamulün satıcısının verdiği hizmet boşunadır. Hizmet kalitesi, “umulanla beklenen arasındaki fark” ile ölçülmektedir. Müşterilerin beklentileri eğer bir söz karşılığı ise, bunu mutlaka gerçekleştirmek gerekmektedir. Aksi halde müşterileri kaybetmek ve firma sahiplerinin de müşterilere karşı mahcupluğu söz konusudur.²⁰⁸

3.2 PAZARLAMADA MÜŞTERİ HİZMETLERİ KALİTESİ

En geniş anlamıyla "Hizmet kalitesi," müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Bir diğer tanım ise hizmet kalitesini, bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği olarak belirtmektedir. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır. Hizmet kalitesi, müşteri beklentileriyle müşterinin algıladığı hizmet performansı sonucu oluşmaktadır.²⁰⁹ Müşteri, birçok faktörü birlikte algılayarak kaliteye bir anlam verir ve üç önemli sonuç ortaya çıkmaktadır.



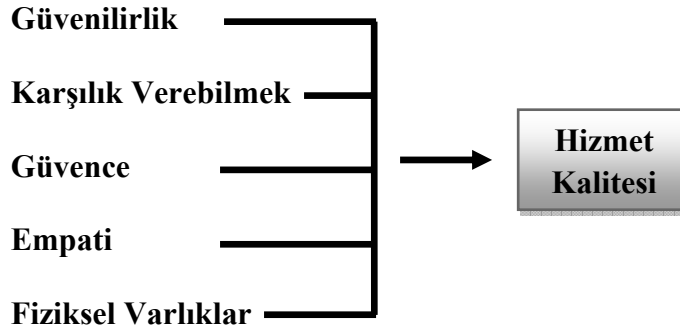
Kaynak: Tarafımızdan tasarlanmıştır.

²⁰⁸ Baki ARABACI, a.g.e., s. 41-49.

²⁰⁹ Ayşe Sevgi Öztürk, “**Hizmet Pazarlaması**”, Anadolu Üniv. İşletme Fak.Yay. Eskişehir,1998, s.43.

Kuruluşlar, tatminkâr ve ideal kalite yaratarak rekabetçi üstünlükler kazanmaya çabalarlar. Genel anlamıyla, hizmet kalitesini oluşturan unsurlar beş ana grupta toplanabilmektedir.

Şekil 12: Hizmet Kalitesini Etkileyen Etmenler



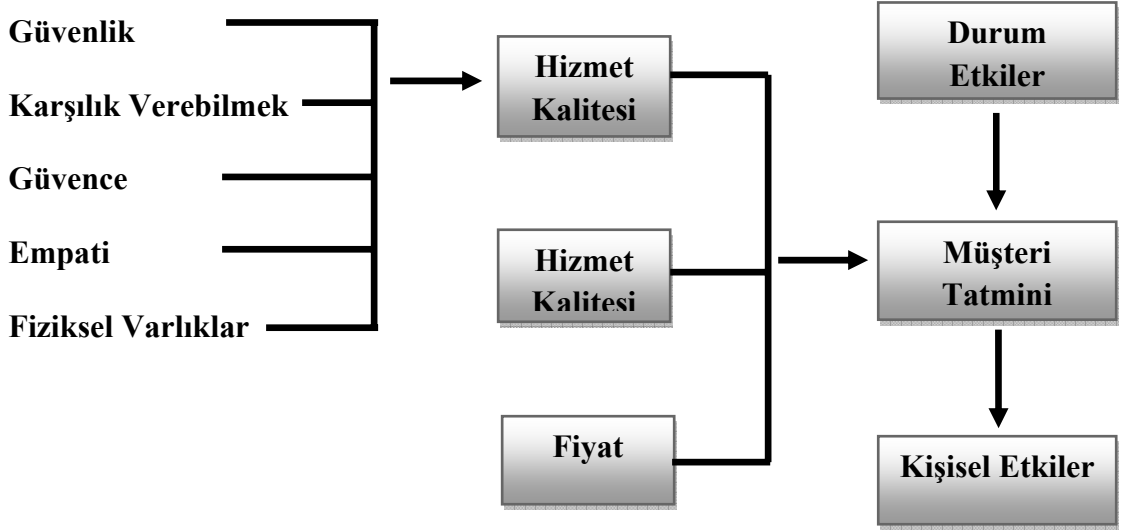
Kaynak: Sevgi Ayşe, Öztürk, “**Hizmet Pazarlaması**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s.42.

- ❖ *Güvenilirlik:* Söz verilen hizmetin doğruluğu, tutarlılığı, o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneğidir
- ❖ *Karşılık Verebilmek:* Zamanında doğru ve açık biçimde müşteri taleplerine yanıt verebilme becerisidir
- ❖ *Güvence:* Çalışanların bilgi ve nezaket ile güven yaratmasıdır
- ❖ *Empati:* Kendini müşterinin yerine koyarak, bireyselleştirilmiş ilgiyi müşteriye verebilmedir
- ❖ *Fiziksel Varlıklar:* Fiziksel ortamın görünüşünü, ekipmanı, çalışanları ve basılı malzemeleri kapsamaktadır.

Bu unsurlar, müşterinin hizmetleri kalitesi hakkındaki bilgileri aklında nasıl düzenlediğini göstermektedir. Müşteriler bazen, bu beş unsuru birlikte kullanırken bazen de kullanmamaktadırlar. Kalite kavramıyla bağlantılı ve çoğu zaman eş anlamlı olarak "tatmin" kavramı kullanılmaktadır. Her ne kadar ortak yönleri olsa da, tatmin çok daha geniş bir anlam içermektedir. Hizmet kalitesi ise, daha çok hizmet unsurları üzerine odaklanmaktadır. Sonuç olarak, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatmininin bir boyutu olduğu rahatlıkla öne sürülebilmektedir.²¹⁰

²¹⁰ Yavuz, Odabaşı, “**Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.12.

Şekil 13: Müşterinin Algıladığı Kalite ve Müşteri Tatmini



Kaynak: HERBELT M., “Marketing- Management: Analyse, Strategie, Implementierung”, Gabler, 1994, s.19.

Günümüzün rekabetçi ortamında, farklı bir konuma gelmek ve avantajlar sağlamak isteyen yöneticilerin, müşterilerin beklentilerine cevap vermeye çalışmaları kaçınılmazdır. Ancak, sadece hizmet kalitesine inanmak yeterli olmamaktadır. Yönetim, istikrarlı ve devamlı hizmet kalitesi oluşturmak için üç konudaki süreçleri sistemli, sürekli ve objektif bir şekilde analiz edebilmelidir:

- ❖ Müşterilerin, hizmet kalitesine yönelik algılamalarını izleme
- ❖ Hizmet kalitesindeki eksikliğin nedenlerini belirleme
- ❖ Hizmet kalitesini geliştirmek için gerekli adımları atma.

Birinci ve üçüncü süreçler, diğer kısımlarda incelendiğinden, hizmet kalitesinde ortaya çıkan eksikliğin nedenlerinin belirlenmesi konusu ele alınacaktır. Müşteri algılamaları, hizmet deneyimlerinin sübjektif olarak değerlendirilmesidir. Müşterinin algıladığı hizmet ile beklediği hizmet arasında açıklık oluştuğunda hizmet kalitesinde eksiklik ortaya çıkmış demektir. Müşteri beklentileri aşağıdaki faktörlerin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Kişisel ihtiyaçlar, müşterinin fiziksel ve ruhsal refahı için gerekli unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Müşteri beklentilerini etkileyen faktörler

içinde en önemli ve temel faktör olan kişisel ihtiyaçlar; fiziksel, sosyal, psikolojik ve fonksiyonel olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır.²¹¹

- ❖ Fiziksel ihtiyaçlar, yemek, içmek, uyumak gibi insan hayatının devam edebilmesi için gerekli temel ihtiyaçlar
- ❖ Fonksiyonel ihtiyaçlar, can ve iş güvenliği, duyabilmek, tehlikelerden korunmak gibi ihtiyaçlardır
- ❖ Sosyal ihtiyaçlar da, bir gruba ait olmak, toplumda genel olarak kabul görmek, dostluk gibi diğer önemli ihtiyaçlar
- ❖ Psikolojik ihtiyaçlar, tanınmak, prestij kazanmak, kendine güven duymak, sahip olunan potansiyeli geliştirmek, yaratıcılığı arttırmak gibi üst düzeydeki ihtiyaçlardır.²¹²

Kişisel ihtiyaçlar söz konusu olduğunda, insanlar öncelikle en temel ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranmaktadırlar. Karnı aç bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeğe çalışarak motive edebilmek mümkün değildir. Dışsal iletişim, müşterilerin kalite beklentilerini etkileyen diğer faktör olup, hizmet işletmesinin müşteri ile olan iletişimini ifade etmekte ve işletmenin kontrolü altında sürdürülen reklam, doğrudan pazarlama, halkla ilişkiler ve satış kampanyaları şeklinde olmaktadır. Beklentileri etkileyen faktörlerden biri olan, işletmenin yarattığı imaj da, dışsal iletişimden farklı olarak, daha çok işletmenin dolaylı olarak kontrol edebildiği, diğer bir deyişle, firmanın göstermiş olduğu performans sonucu biçimlenen bir faktördür.²¹³ Geçmiş tecrübeler, müşterinin benzer hizmeti daha önce denediğini gösteren, “odak hizmet” (focal servis) ile ilgili bir faktördür. Müşterinin, alınacak hizmetle ilgili olarak, daha hizmeti almadan hemen bir sonuca ulaşmasını sağlayan bu faktör, işletmenin daha önce sunmuş olduğu hizmetle ilgilidir. Kulaktan kulağa iletişim ise, kişisel olabileceği gibi, kişisel olmayan şekilde de olabilmektedir. Kulaktan kulağa iletişim, işletmenin kendisinden çok, müşterilerce yapılan ve hizmet kalitesi ile ilgili olarak müşterilerin beklentilerini şekillendiren önemli bir faktördür.

²¹¹ M, Valeria, Zeithaml, “**Service Marketing**”, Mv Grow Hill, Singopore ,1996, s. 22.

²¹² Tamer, Koçel, “**İşletme Yöneticiliği**”, Beta Yayınları 6. Baskı, İstanbul, 1998. s.10.

²¹³ Ahmet, Şeker kaya, “**Hizmetlerde Alınan Toplam Kalitenin Ölçülenmesi**”, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1997, s.15.

3.2.1 Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi Arasındaki Etkileşim

Müşterilerin algıladığı hizmet ile beklentileri arasındaki olumsuz fark, diğer bir ifadeyle, yüksek beklentilerine karşı olumsuz bir hizmet algılaması, algılanan hizmet kalitesini düşük olarak değerlendirilmesiyle sonuçlanacak; aradaki olumlu fark ise müşterinin, hizmeti kaliteli olarak algılamasıyla sonuçlanacaktır. Yukarıda bahsedilen faktörlerin etkisiyle oluşan müşteri beklentileri ya da beklenen hizmetle, müşterinin algıladığı hizmet arasındaki fark neticesinde oluşan yönetim açıklıkları aşağıdaki gibidir.

- ❖ Açıklık I Müşterinin ne beklediğini bilmemek
- ❖ Açıklık II Doğru hizmet standartları ve tasarımlarını seçememe
- ❖ Açıklık III Hizmet standartlarını sunamamak
- ❖ Açıklık IV Söz verilenlerle performansın uyuşmaması

BİRİNCİ TÜR AÇIKLIK: Müşterinin hizmet kalitesinden beklediğini kuruluşun belirleyememesinden kaynaklanmaktadır.

- ❖ Araştırma eksikliği
- ❖ Hizmet konusundaki araştırma yokluğu
- ❖ Yönetim ile müşteri arasındaki etkileşim eksikliği
- ❖ İlişkilere odaklanmada eksiklik

Yukarıda belirtilen genel nedenlerin ortadan kaldırılabilmesi için müşteriler hakkında sürekli araştırmalar yapmak, onların hizmet konusunda beklentilerini zamanında ve doğru olarak belirlemeye çalışmak gerekmektedir. Bu konuda ayrıca, yönetimin iletişim kanallarını açık tutarak, her türlü bilginin kuruluşa gelmesini sağlaması önerilebilmektedir.²¹⁴

İKİNCİ TÜR AÇIKLIK: Doğru hizmet standartlarının ve tasarımların seçilememesidir. Müşterilerin beklentilerini belirleyebilmek önemlidir; ancak yeterli değildir. Doğru algılamaları yansıtacak performans standartlarını ve hizmet tasarımlarını ortaya çıkartabilmek gerekmektedir. Yöneticilerin, müşterilerin beklentilerini anlamalarına karşın, bunu hizmet kalitesi standartlarına dönüştürmede zorlukları olduğu bilinmektedir. Böyle bir açıklığın ortaya çıkmasının birçok nedeni vardır;

²¹⁴ Yavuz, Odabaşı, “**Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003. s.36.

- ❖ Müşteri odaklı standartların yokluğu
- ❖ Yetersiz hizmet liderliği (Hizmet liderliğinde yetersiz olma)
- ❖ Zayıf hizmet tasarımı

İkinci tür açıklığın ortadan kaldırılmasında liderlik ilgileşimi çok önemli işlevler görmektedir. Ek olarak, müşteriye çok iyi tanımak ve açık olan iletişim yollarının etkisi olarak müşterinin tanımladığı standartları ortaya çıkartabilmek olanaklıdır.²¹⁵

ÜÇÜNCÜ TÜR AÇIKLIK: Belirlenmiş hizmet kalitesi spesifikasyonları ile müşterilere çalışanlarca verilen hizmet arasındaki farklardan doğmaktadır.²¹⁶ Hizmetleri gerçekleştirme, müşterilere iyi davranma konularında yönergeler olsa bile, yüksek hizmet kalitesi performansına ulaşmanın garantisi yoktur. Eğer, kuruluş bunu çalışanlarla, sistemle ve teknolojiyle desteklemiyorsa, başarılı olabilmesi oldukça zordur. Böyle bir açıklığın oluşmasında birçok neden vardır. Bu nedenler şunlardır:

- ❖ İnsan kaynakları politikasındaki yetersizlik
- ❖ Arz ve talep dengesini kurmadaki başarısızlık
- ❖ Müşterilerin rollerini gerçekleştirmemeleri

Bu nedenleri ortadan kaldırabilmek için öncelikle etkin insan kaynakları politikalarını uygulamaya koymak gerekmektedir. Ayrıca, aracı kuruluşların hepsinin beklenen hizmeti yerine getirmeleri oldukça zordur. Bunların kontrol edilip müşteriye bir bütün olarak hizmet götürmeyi yönetme, çok zor uğraşlardan biridir. Talebin zamanında ve istenen yerde arz ile buluşması için iyi bir stok kontrolü, üretim, taşıma, depolama gibi konular önem taşımaktadır. Sadece fiyatlarla oynayarak bu dengeyi kurmaya çalışmak uygun bir yöntem olmaktan çıkmıştır. Müşterilerin eğitimi, rollerinin ve sorumluluklarının açıkça ortaya konabilmesi de gerekli çalışmalardandır.

DÖRDÜNCÜ TÜR AÇIKLIK: Tüketicilere ulaştırılan hizmet düzeyiyle, tüketicilere hizmetlerle, ilgili ulaştırılan mesajlar arasındaki fark sunulan hizmet ile hizmeti sunanların dış iletişimlerinden, aşırı vaatleri arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır. Söz verilen hizmet ile gerçekleşen hizmet arasındaki sapmalar bu açıklığın artmasına neden olmaktadır. Söz verilenlerin yerine getirilememesi

²¹⁵ Yavuz, Odabaşı, “**Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003. s. 38.

²¹⁶ Ayşe Sevgi Öztürk, “**Hizmet Pazarlaması**”, Anadolu Üniv. İşletme Fak. Eskişehir, 1998. s. 48.

birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilmektedir: bunlardan birincisi, reklamlarda ve satış elemanlarınca olmayacak vaatlerin sunulmasıdır. Ek olarak, müşterilere gerekli bilgilerin sunulmaması gösterilebilmektedir. Örneğin; otomatik banka makinelerinden para çekmenin yanında nelerin gerçekleştirilebileceğinin, müşterilere iyi aktarılamaması v.b. Sonuç olarak, sunulan hizmet ile müşteri iletişimlerinin etkin bir koordinasyonu bu açıklığı kapatmaya olumlu etki yapabilecektir.

3.2.2 Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Pazarlamada Yeri Ve Önemi

Pazarlamada kalite, başarılı yönetimin en önemli unsurlarından biridir. Kalite, işletmelerin elinde bir sihirli değnektir. Fakat bu sihirli değneğin çok iyi kullanılması için müşteri hizmetlerinde kalitenin önemini iyi bilinmesi ve dikkatle tanımlanması gerekmektedir. Çünkü kalitenin soyut bir kavram olduğu, göreceli olduğu, kalitenin, o ürün veya hizmetin satın alanların değer yargılarına bağlı olarak çok değiştiği göz önüne alınmalıdır. İşletmelerin, yüksek kaliteli hizmetler ve bu hizmetlerin etkin bir şekilde sunumunu sağlamaları için kalite planları yaparak kalite standartlarını oluşturmaları gerekmektedir.

Müşterilerin memnun edilmesi, işletme ve kurumların varlıklarını sürdürebilmesi için zorunludur. Çünkü önemli olan müşterilerin bir defa sürekli olarak aynı yere gelmelerini sağlamakta; onları sadık müşterileri haline getirmektedir. Fakat müşterilerin birbirinden oldukça farklı beklentileri vardır. Bir ürün ve hizmetin müşterinin istekleri veya beklentilerini, karşılaması müşteri tatmini ya da bir başka deyişle müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. Memnun kalan müşteriler, işletmenin “iyi niyet elçileri” veya “tarafdarları” olarak olumlu konuşmaları ile yeni müşteriler kazandırmaktadır. Memnun olmayan müşteriler ise daha fazla konuşur, olumsuz konuşmaları bir propagandaya dönüşmekte ve tahmin edilenden daha çok müşteri kaybına neden olabilmektedir.²¹⁷ Bundan dolayı işletmelerin sadık müşterilerini, başka bir ifadeyle taraftarların sayılarını, artırmaları gerekmektedir. Çünkü sadık müşteriler işletmenin en önemli varlıklarıdır. Sadık müşterilere satış yapmak, işletme karlılığını arttırmaktadır. Memnuniyet sağlanmışsa müşteri tekrar satın almalarını ve hizmet kullanımlarını devam ettireceklerdir. Yeni

²¹⁷ TAŞKIN E., “Öğrenen Pazarlama”, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003, s. 260.

müşteri kazanmanın maliyeti ise çok yüksektir. Bu nedenle, bir işletme için mevcut müşterilerini korumak, yeni müşteriler bulmaktan çok daha önemlidir.

Müşteri hizmetleri etkileşiminde kalite tesadüfen ortaya çıkmamaktadır. Ne yazık ki, müşteri hizmetleri işletmeleri yönetecek elemanlar bulup, onlara ne yapacaklarını söyleyip sonra da içten bir dilek tutarak dua etmekle her şey yoluna girmemektedir. Rekabetin artık çok zorlu olduğu iş dünyasında yüksek kaliteli müşteri hizmetleri, hiç böyle yürümektedir. Pazarlamada yüksek kaliteli müşteri hizmetlerine ulaşmak için şu üç önerme şarttır:

1. Elle tutulur ürünler üreten başka işletmelerde olduğu gibi, hizmet üretiminde de kaliteye uzmanlaşmış teknikler kullanarak erişebilirsiniz
2. Müşteri hizmetleri sunumunda kaliteye ulaşmak için mutlaka bir dizi özgül yönetim stratejisi izlenmelidir
3. Yöneticilerin bu alanda neler yaptıkları, müşteri hizmetleri kalitesi üzerinde diğer etkenlerin her birinden çok daha fazla etkiye sahiptir

Pazarlamada yüksek kaliteli müşteri hizmetleri sunmak, “doğru şeyleri” yapma konusunda epeyce yoğunlaşmış bilgi, ön hazırlık ve kararlılık gerektirmektedir.²¹⁸

3.2.3 Pazarlamada Müşteri Hizmetlerinde Kalite Düzeyinin Belirlenmesi

Kaliteli müşteri hizmetleri yaklaşımı, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanarak müşterilere beklentilerinin ötesinde hizmet sunmak olduğu için, kurum ve işletmelerin müşteri hizmetleri müşteri hizmet edecek şekilde düzenlemesi gerekmektedir. Müşteri hizmetleri kalitesinin yükseltilmesi sayesinde müşterilerinin işletmeye bağlılığının yükselmesi sağlanacaktır.

Bosch şirketinin kurucusu Robert Bosch “insanların güvenini kaybetmemektense, para kaybetmeyi tercih ederim” demiştir. Buradaki sözün anlamı ise işletmelerde müşteri hizmetleri etkin araçlardan en önemlisi, en geniş anlamıyla kalite yaklaşımıdır. Müşteri hizmetlerinde kalite sağlanmışsa, bu kalite müşterinin geri getirmeye yetecektir. Etkin müşteri hizmetleri geliştirmek demek, kalite demektir. Ne sunuluyorsa onun kalitesi ve nasıl sunulduğunun kalitesi önemlidir.

²¹⁸ WILLIAM B. M., “Müşteri Hizmetlerinde Kalite”, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1997, s.7.

Kalite kavramı göreceli bir kavramdır. Arzulanan kalite düzeyi müşterilerin değer yargılarına ve beklentilerine göre değişmektedir. Müşterilerin beklentileri değişirse verilen hizmet ve satılan ürünle ilgili olarak kalite anlayışı da değişmektedir.²¹⁹Hizmetlerin performansı ve kalitesinin yanısıra müşteriyle olan ilişki, müşteriye karşı tutum ve davranışlar da müşterinin memnuniyetinde ve tatmininde göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple işletmeler ve personeli müşterilerinin, kimler olduğunu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalar yapmak zorundadır. Bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikaları yeniden yönlendirilmelidir. Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin, birbiriyle yakından ilişkili geçen iki boyutu vardır:

1. *İşlemsel boyut:* Hizmetin bu boyutu, özü itibariyle sistemattir. Hizmet sunum hizmetleriyle ilgilenmektedir. İşlerin yapılma süreçlerini kapsamaktadır. Müşteri gereksinimlerinin nasıl karşılayacağını belirleyen mekanizmaları sağlamaktadır. Hizmetin bu yönü, müşteri hizmetlerinin işlemsel boyutu oluşturmaktadır
2. *Kişisel boyut:* İşlemsel boyutun soğuk, akılcı ve sistemattik olmasına karşın, müşteri ilişkilerinin öbür boyutu sıcak, zaman-zaman akıldışı ve kesinlikle önceden kestirilemez özelliktedir. Bu yön, hizmetin insani boyutudur. Özü itibariyle kişiler arasındır ve her kişisel hizmet etkileşiminde bulunan tutumları, davranış kalıplarını ve sözel yetenekleri kapsamaktadır. Hizmetin bu yönü, müşteri hizmetlerinin kişisel boyutunu oluşturmaktadır.

Yüksek kaliteli hizmet standartları listeniz mutlaka hem işlemsel, hem de kişisel hizmet boyutlarını bir araya getirmelidir. Size ve servis ekibinize kendi hizmet standartları listenizi hazırlamanızda yardımcı olmak amacıyla, hem işlemsel boyutun hem de kişisel boyutun can alıcı yedişer alanı belirtilmektedir. Bunlar, eksiksiz bir hizmet standartları listesinin mutlaka içermesi gereken, müşteri hizmetlerinin yaşamsal alanlardır. Bu alanların tümü, sizin kendi açık, özlü, izlenebilir ve gerçekçi standartlarınızı oluşturmanıza destek olmak amacıyla sunulmaktadır. Yüksek kaliteli hizmetin işlemsel boyutunda yer alan yedi standart:

- Zamanlama
- İş akışı

²¹⁹ TAŞKIN E., a.g.e., 2003, s. 56-57.

- Esneklik
- Sezinleme
- İletişim
- Müşteri tepkilerini derleme-geribildirim
- Organizasyon ve gözetimdir.

Yüksek kaliteli hizmetin kişisel boyutunda yer alan yedi standart:

- Görünüş
- Vücut dili ve ses tonu
- Özenli olmak
- İncelik
- Rehberlik
- Satış becerileri
- Sorun çözümünde cana yakınlıktır.

Düşük servis standartları çok genel ve herhangi bir kural değeri taşıyamayacak kadar belirsiz iken, yüksek kaliteli servis standartları:

- *Açıktır:* Anlam bakımından nettirler
- *Özlüdür:* Kısa ve dolambaçsızdırlar
- *İzlenebilirdir:* Görülebilir veya ölçülebilirdirler
- *Gerçekçidir:* Pratik ve kolay uygulanabilirdirler.

Açık, özlü, izlenebilir ve mantıklı müşteri servisi kalite standartlarını ortaya koymak için buraya kadar gerçekleştirdiğiniz çalışmaların, eğer bunları yürürlüğe koymazsanız, kuruluşunuz ve servis imajınızı üzerinde ancak çok küçük bir etkisi olacaktır. Hizmet standartlarınızı yürürlüğe sokabilmeniz için, kazanan bir müşteri hizmetleri ekibi kurmanız gerekmektedir:

1. Adım: Kaliteli müşteri servis işlerinin tasarlamak
2. Adım: Kaliteli müşteri hizmetleri açısından işin ayrıntılı özelliklerini yazmak

3. Adım: Kaliteli müşteri hizmetleri açısından, iş başvurularını elemek
 4. Adım: Ekibinizi, kaliteli müşteri hizmeti becerilerini geliştirmek üzere eğitim vermek
 5. Adım: Kaliteye ilişkin liderlik becerilerini uygulamaya koymak
 6. Adım: Destekleyici bir ortam oluşturmak
1. *Adım: Kaliteli müşteri servis işlerinin tasarlamak:* Müşteri servisiyle ilgili işlerinizde yüksek kaliteyi sağlayacak tasarım için şunları yapmak gerekmektedir:
 - ❖ *İşin amacını belirlemek:* Arzulanan en son hizmet nedir? Hizmetin arzulanan sonucu nedir?
 - ❖ *O işle görevli elemanın o iş için neler yapmakta olduğunu açıklamak:* En önemli görevler hangileridir? İkincil görevler hangileridir? Görevler ne sıklıkla yapılmaktadır? O işte karar verme alanları ve karar verme özellikleri nelerdir?
 - ❖ *Görevli elemanın o işi nasıl yapmakta olduğunu belirlemek:* Görevli eleman hangi yöntemleri, becerileri ve teknolojileri kullanmaktadır? Genel çalışma koşulları nelerdir (işyeri, işgünü süresi, iş riski, avantajlar, iş arkadaşları)?
 - ❖ *O iş için mükemmellik standartlarını vurgulamak:* O iş uyan işlemsel hizmet standartları hangileridir? O iş uyan kişisel hizmet standartları hangileridir? Kaliteli bir iş nasıl ölçülmektedir?
 - ❖ *O işin diğer işlerle bağlantısını tanımlamak:* O işin gerektirdiği iç ve dış iletişim noktaları nelerdir? Eleman o işle ilgili olarak kime, nasıl rapor bilgi vermektedir?
 2. *Adım: Kaliteli müşteri hizmetleri açısından işin ayrıntılı özelliklerini yazmak:* Seçtiğiniz bir müşteri hizmetleri işinin tasarımına yüksek kaliteli müşteri standartlarını katma fırsatı bulduktan sonra, bu işi yerine beklenen kişinin özelliklerinin belirtilmesidir. Belirli bir işi yapması beklenen kişide aranan niteliklerin tanımlanmasına, iş tanımı denmektedir. İş tanımlarınıza yüksek kaliteli müşteri hizmet standartlarını nasıl katabileceğini görülmektedir:
 - ❖ *İşin yapılması için gereken tüm temel bilgilerin listesini hazırlamak:* İş yapacak kişinin, iş hakkında, işte kullanılacak yöntemler, ürün, hizmet ve

müşteriler konusunda neler bilmesi gerekmektedir? Arzulanan, gereken öğrenim düzeyi nedir? Müşteri hizmetleri eğitimi de içinde olmak üzere, gereken eğitim nedir?

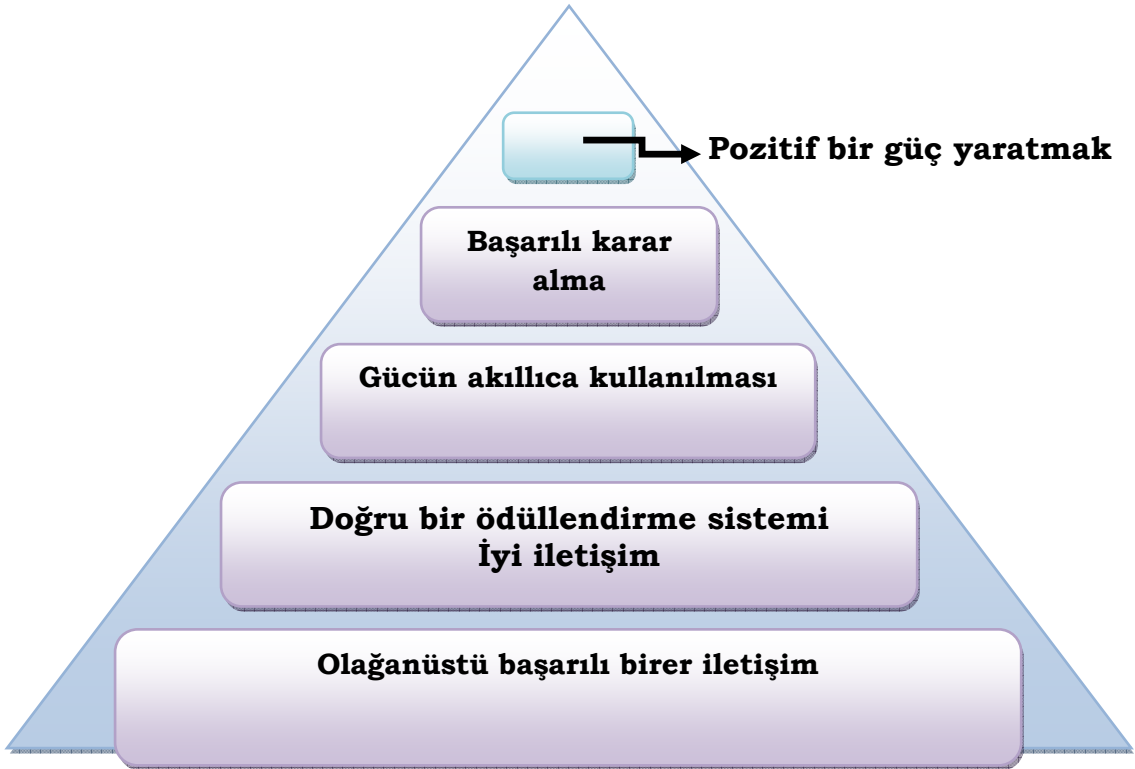
- ❖ *İşin yapılması için gereken tüm yaşamsal becerileri belirlemek:* İş verilecek kişinin yapması gereken şeyler nelerdir? Bunlar için gereken kişisel beceriler hangileridir? İş için gereken kişisel beceriler hangileridir?
 - ❖ *Gerekten diğer davranış özelliklerini belirlemek:* Gereken iş becerilerini yanı sıra, o işin yapılabilmesi için, işle ilgili başka hangi daha genel niteliklere ihtiyaç vardır? Örneğin: sorun çözme yeteneği, sabır, iddiacılık vb.
 - ❖ *Beceri standartları belirlemek:* İş ve özel beceriler için istenen mükemmeliyet düzeyi nedir? Bu standartların izlenebilir ya da ölçülebilir göstergeleri nelerdir?
 - ❖ *Beklenen sonuçları tanımlamak:* O işin arzulanan çıktısı nedir? En son yaratılan performans nasıl ölçülecektir?
3. *Adım: Ekibe, kaliteli müşteri hizmeti becerilerini geliştirmek üzere eğitim vermek:* İyi bir işe alma görüşmesi, adayın günlük etkinlikleri sırasında nasıl davranacağını belirleyebilmelidir. Bu bilgiyi derlemek için kullanılan yöntemler iş-müşteri hizmetleri-merkezli olmalı ve tüm adaylara ayırım gözetmeksizin uygulanmalıdır. Bunun gerçekleştirilebileceği bazı yöntemler şunlardır:
- ❖ *Belirli bir cevap beklentisinde olmayan açık uçlu genel sorular sormak:* İşte size bazı örnekler: Son işinizde en hoşunuza giden sorumluluklarınız hangileriydi? Müşterilerle ilgilenirken en önemli verdiğiniz şey nedir? Öfkeli veya zor bir müşteriyle nasıl ilgilenirdiniz? Yabancılarla dolu bir odaya girdiğinizde neler hissedersiniz, neler yaparsınız? Geçmişte, insanlarla birlikte olmaktan duyduğunuz mutluluğu yansıtan neler yaptınız? En gurur duyduğunuz iş başarınız nedir?
 - ❖ *Her yanıtı dikkatle dinlemek, bir sonraki sorunu öyle karar vermek:* İyi bir görüşmeci, görüşme süresinin yüzde 80'ini dinleyerek geçirmektedir. Deneyimsiz görüşmecilerin büyük çoğunluğu, bir sonraki soruya geçmek için öyle acele ederler ki, görüştükleri kişinin verdiği yanıtı bile doğru dürüst dinlemezler. Her yanıtı dikkatle dinleyin. Çoğu kez, verilen yanıt, bir sonraki

soruyu belirlemektedir. Eğer verilen yanıt yeterince bilgi sağlamıyorsa, “Lütfen biraz daha anlatın” veya “Daha açık söyleyebilir misiniz?” denmektedir

- ❖ *Değer yargıları uyarmak:* Görüştüğünüz adaya zor müşteriler hakkındaki duygu ve düşüncelerini; müşterilerle, iş arkadaşlarıyla çalışma konusunda ne derece kararlı olduğunu sorulmaktadır
 - ❖ *Seçenek kararları araştırmak:* Seçenek noktaları, iş başvurusunda bulunanların neden bir davranış biçimini değil de öbürünü seçtiklerini açıklamaları gereken durumlardır. İşte size seçenek noktaları için birkaç örnek: Üniversitede neden o branşı seçtiler, bir önceki işlerinde işin hangi parçasını neden sevdiler, başvurdukları işte neden başarılı olacaklarını neden inanıyorlar.
4. *Adım: Ekibi, kaliteli müşteri hizmeti becerilerini geliştirmek üzere eğitim vermek:* ekibinize, ona erişmek için gereken eğitimi vermediğiniz sürece, yüksek kaliteli müşteri hizmetlerine ulaşmanız olanaksızdır. Müşteri hizmetinin çalışanlara öğretilmesi iki temel yönü vardır: sistemler ve psikoloji. Müşteri hizmetini iyileştirmek için daha erkin ve dolayısıyla müşteriye çekirdek hizmeti vermek için yeterli olabilecek sistemler geliştirmeleri esastır. Bunlar, yeni bir bilgisayar sistemi, yeni bir telefon sistemi, yeni bir sevkiyat sistemi ya da yeni bir sipariş sistemi olabilmektedir. İnsanları yeni müşteri hizmeti sistemlerini kullanacak şekilde eğitmek görece kolaydır. Onları müşteri hizmeti psikoloji için eğitmek ise çok daha zordur, çünkü bu eğitimde insanların içsel duygularıyla ilgilenmekte, bu duyguları müşteri karşısında kendilerini iyi hissetmelerini ve müşterilerin de onların karşısında kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak şekilde değiştirmeye çalışmaktadır.
5. *Adım: Kaliteye ilişkin liderlik becerilerini uygulamaya koymak:* Müşteri hizmetleri çalışanlarına organizasyon liderleri tarafından nasıl davranıldığının, tüm kuruluş tarafından müşterilere nasıl davranıldığını üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri liderlik formülü, beş düzeyden oluşmaktadır. Her düzey bir başkasının üzerinde yükselerek kavramsal bir piramit oluşturmaktadır.

Bu beş temel her ne kadar yönetim becerilerinden ayrı olarak ele alınıyorsa da, liderlik formülü, her yükselen liderlik düzeyinin yanısıra, anlamlı yönetim ilkeleri oluşturmaktadır. Liderlik, somut bir yönetim temeline bağlıdır. Bir kalite lideri olmadan da yönetici olarak yükselip geliştirebilirsiniz, ama aynı zamanda etkili bir yönetici olmadığınız takdirde, asla bir kalite lideri haline gelemezsiniz.

Şekil 14: Müşteri Hizmetleri Liderliğinde Beş Düzey



Kaynak: WILLIAM B. M., "Müşteri Hizmetlerinde Kalite", Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1997, s.56.

BİRİNCİ DÜZEY: Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri liderleri, olağanüstü başarılı birer iletişimcidir: Yöneticiler, işlerinde başarılı olmak için koşulsuz doğru bir iletişim içinde olmalıdırlar; ama onları en sonunda liderlik düzeyinde yükselten şey, nasıl iletişim kurduklarıdır. Kalite liderleri yalnızca düşündüklerini doğru bir biçimde sözü dökme-açık ve anlaşılır konuşma, yazma yeteneğine sahip kişiler değil, aynı zamanda, küçük ya da büyük, başında buldukları grubu hevesle harekete geçirebilecek şekilde iletişim kurma yeteneğinde olan insanlardır. Hem etkileyici bir biçimde iletişim kurarlar, hem de izleyenlerini her zaman iyi bilgilendirmektedirler.

Aynı zamanda iyi birer dinleyicidirler. Bu onların, ekip üyelerinin istek ve gereksinimlerinin gerçekten anlamalarını sağlamaktadır.

İKİNCİ DÜZEY: *Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri liderleri, ekip üyelerine en uygun ödülleri vermektedirler:* Lider-izleyici ilişkisi içinde izleyenler için mutlaka arzulanan bir ödül bulunmalıdır. Eğer bu yoksa izleyiciler desteklerini, hiç şüphesiz, bir başkasına sunacaklardır. Yüksek kaliteli hizmetleri liderleri kendi ekip üyelerinin ne istediklerini bilirler ve onlara bunu sağlamaktadırlar. İyi iletişim kurma ve dinleme becerileri sayesinde, izleyenlerine karşı duyarlıdırlar ve onların gerçekten ne istediklerini anlamaktadırlar. “Doğru ödül “ demek, hem “doğru türden”, hem de “doğru zamanda ve doğru ölçüde ödül” demektir. Müşteri hizmetlerinin başarılı liderleri, ödülün her iki yönden aktığını bilmektedirler. Onların sağladıkları ödüllere karşılık, ekip üyeleri de onlara destek, bağlılık ve verimlilik biçiminde kendi ödülleri sunmaktadırlar. Kalite liderleri, karşılığında bir şeyler vermeksizin almanın, hep almanın olanaklı olmadığını iyi bilmektedirler.

ÜÇÜNCÜ DÜZEY: *Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri liderleri, güçlerini etkili bir biçimde kullanmaktadırlar:* Güç, liderlikle paralel gitmektedir. Bir liderin gücünün temelinde ne olursa olsun, kalite liderleri o gücü duyarlılık ve ince düşüncelilikle kullanmaktadır. Güç, salt kibirlenmek için, gösteriş olsun diye değil; standartları korumak, bir yapıyı kurmak ve hedeflere ulaşmak için bir araç olarak kullanmaktadır. Bu, kalitenin kazanmasını sağlar, ama asla servis ekibinin üyeleri pahasına değil. Bu demektir ki, yalnızca sertlik şart olduğu zaman sert olunmalıdır. Başka bir deyişle, durumun gereklerine uygun, açık ve tutarlı bir otorite çizgisi belirlenmelidir. Güç, doğru kullanıldığı zaman izleyiciler tarafından saygı görür ve beğeni almaktadır. Güç kullanımına yönelik bu kabul eğilimi, kendiliğinden ortaya çıkmaz. Altyapısı mutlaka büyük bir dikkatle, güçlü bir iletişim ve tüm müşteri hizmetleri ekibine ödül ile birlikte kurulmalıdır.

DÖRDÜNCÜ DÜZEY: *Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri liderleri, karar almada başarılı kişilerdir:* Seçkin kalite liderleri karar vermekten sıkılmazlar. Gerçekte, en güçlü liderler güçlerini, o güne kadar vermiş oldukları başarılı kararlarla ölçme eğilimindedirler. Kalite liderleri, doğru zamanda doğru kararlar verme yetenekleriyle oluşmaktadır. Doğru kararlar vermek de, hizmet ekibinin, liderlerine olan destek ve bağlılıklarını arttırmaktadır. Kalite liderleri, incelemeyi, körlemesine karar

vermekten sakınmaktadırlar. Diğerlerini karar verme sürecine ne zaman katmaları gerektiğini bilir, ama sırf katılımcı olmak için her kararı katılıma açmanın getirebileceği başarısızlıklardan da uzak durmaktadırlar. Kalite liderlerinin bir başka ilginç özelliği de, herhangi bir yanlış karara varıldığı zaman, olabildiğince çabuk rota değiştirmek gerektiğini kavramalarıdır. Yanlışları kabul etmeyi ve zararın neresinden dönülürse kar olduğunu bilmektedirler. Hizmet kuruluşlarının liderleri, karar verirken, sık-sık, her yönden gelen ağır baskıların altındadır. Kararları herkes tarafından beğenilmeyebilir. Sonuçta, karar vermede etkili olmak, içten gelen bir kuvvet ve cesaret gerektirmektedir.

BEŞİNCİ DÜZEY: *Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri liderleri olumlu bir güç yaratmakta ve bunu sürdürmektedirler:* Olumlu bir güç yaratabilmek, kalite liderliği formülünün zirvesini oluşturmaktadır. Bir müşteri hizmetleri lideri için başarılması ve sürdürülmesi en zor temel, budur. Bu temel unsur, diğerlerine oranla en soyut, erişilmesi en güç olandır. Yine de, kalite liderleri olumlu bir çalışma ortamı yaratmayı başarmaktadırlar. Diğerlerinin ayak uydurmaya çalıştıkları etkin bir tempo kurmaktadırlar. Her yöne olumlu enerji ışınları yarılar. Kalite liderleri, iyi zamanda da, kötü zamanda da, başarı ve amaç duygusunun yanısıra, enerji ve canlılık yayarlar; çünkü diğerlerinin rehberlik ve yönlendirme için kendilerine baktıklarını bilmektedirler.

6. *Adım: Destekleyici bir ortam oluşturmak:* Bir iş ortamının havası, aynı dünyamızın atmosferi gibi tanımlanabilmektedir. Kürenin belirli bir bölgesinde nasıl günden güne değişen iyi veya kötü hava koşulları olabiliyorsa, bir organizasyon içinde de iyi günler gibi kötü günler de olabilmektedir. Yine de, dünya üzerinde hemen bir bölgenin hava durumu, mevsimlere göre, aşağı yukarı kestirilebilir. Şirketlerin durumu da daha farklı değildir. Bir organizasyonel iklim, didişmeli ve fırtınalı olarak nitelenebilirken, bir başkasının barışçı ve sakin olduğu söylenebilmektedir. Bazı kurumsal iklimler statik iken başka bazıları dinamik olabilmektedir. Bazen kurumsal iklimler, kaliteli müşteri hizmetleri açısından destekleyici ya da köstekleyici de olabilirler. Organizasyonel iklimler, hava durumunun tersine, kontrol edilebilmektedir. Çalışanların olduğu kadar, liderlerin davranışlarıyla da böyle ortamlar iyileştirilebilir veya kötüleştirilebilmektedir.

Her organizasyon kendi özgün geleneklerini, kültürüne ve iş yapma biçimlerine sahiptir. Müşterilere nasıl davranıldığını da bu türdendir. Karşılaşılan durumlar organizasyondan organizasyona değişebilir, ama yine de, kaliteli müşteri hizmetlerini destekleyici bazı ortak ve tanımlanabilir kurumsal ortam özellikleri vardır.²²⁰

3.2.4 Pazarlamada Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Korunması Ve Sürdürülmesinde Yararlanılan Araçlar

Buraya kadar, bir müşteri hizmetleri yöneticisi olarak, servis imajınızı netleştirip geliştirmek için neler yapabileceğinizi ele alındı. Bunun için gereken en önemli yöntemlerden ikisinin müşteri hizmetleri standartlarını belirlemek ve kazanan bir müşteri hizmetleri ekibi kurmak olduğunu işlemiştir. Net bir kaliteli müşteri hizmetleri imajı oluşturduktan sonra, bunu sürdürüp geliştirmeye çalışmaktadır. Uğraşa didine yarattığını servis imajınızı korumanın etkili bir yolu, müşteri hizmetleri ekibinin performansını gözleyecek bir sistem oluşturmaktır. Servis ekibin sunduğu hizmetlerin kalitesini kontrol edebileceğini üç ölçü sistemi var:

1. BİR SERVİS DENETİM SİSTEMİ: Bu sistem, hizmet kalitesinin temel göstergeleri üzerinde odaklanmayı sağlayacaktır
 2. BİR MÜŞTERİ TEPKİLERİNİ DERLEME-GERİBİLDİRİM-SİSTEM: Bu, müşterilerle kesintisiz bir iletişim içinde olmayı sağlayacaktır
 3. ÇALIŞANLAR İÇİN BİR GERİBİLDİRİM SİSTEMİ: Bu da, tüm ekibi doğru hedefe yönelik doğru yolda tutmayı sağlayacaktır.
- BİR SERVİS DENETİM SİSTEMİ: Servis denetimi, hizmet sunma sisteminin nasıl işlediğini düzenli olarak belirleyen planlanmış bir etkinliktir. Hizmet sunum sisteminin başarısını ölçecek biçimde düzenlenmiştir. Servis denetimi, yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin izlenebilir temel göstergelerinden önemli olanları belirlemektedir. Bunun için, servis kalitenin hedefleyen temel göstergelerini içeren bir kontrol listesi ya da puanlama formundan yararlanmaktadırlar. Bu formda, başarılı hizmet sunumunun en önemli alanları belirlenmiştir. Yönetici ya da servis denetçisi, servis etkinliklerini düzenli aralıklarla gözden geçirirken bu puanlama formunu kullanmaktadır.

²²⁰ William B. Martin, a.g.e., s.36-43.

Servis denetimi, GY-“Gezinerek Yönetim” gerektirmektedir. Başka bir deyişle, yöneticinin, hizmetin bizzat verildiği yerlerde olması şarttır. Denetim, her hizmet aşaması ve işleminin dikkatle izlenmesi, gözlenmesi ve incelenmesini gerektirmektedir. Gezinen yöneticinin dikkatini yoğunlaştıracağı noktaları belirlemektedir. Yöneticinin, servis başarısı için yaşamsal önemi olan etkinliklere bakmasına, yüksek kaliteli müşteri hizmetlerini sağlayan bu davranışları güçlendirip ödüllendirmesine yardımcı olmaktadır.

Servis denetim sistemi, kesinlikle, kaliteli hizmet davranışlarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi için kullanılmalıdır. Bu sistemin ana amacı, doğru davranış içinde olanları bulmaya yardımcı olmaktır. Bu denetim sistemi başarılı olanların sırtlarının sıvazlanması için kullanılmaktadır.

Servis denetim sisteminin tehlikeli bir yanlış kullanım biçimi, onu arzulanan davranışları belirleyip güçlendirmek yerine, bir eleştiri ve suçlama aracı olarak kullanılmaktadır. Servis denetim formu, işlerin ne kadar iyi yapılmakta olduğunu ölçmek için tasarlanmalıdır, ne kadar kötü yapılmakta olduğunu değil. Servis denetim süreci “polisiye” amaçla kullanıldığı takdirde, güvensizlik ve savunma tepkisi doğurmaktadır. Bu da, kaliteli müşteri hizmetlerinin sağlıklı bir biçimde devamı için elzem olan açık ve güvenilir ortamı yok etmektedir.

➤ MÜŞTERİ TEPKİLERİNİ DERLEME-GERİBİLDİRİM-SİSTEM: Müşteri geribildirim sistemi, müşterilerinin yapmakta oldukları işle ilgili olarak ne düşündüklerini öğrenmek için yürütülen organize ve planlı bir etkinliktir. Bunun için müşteri tepki ve değerlendirmelerinin alınmasını şansa veya kadere bırakmamak gerekmektedir. Bu tepki ve değerlendirmeler gelişi güzel derlenmez; geribildirim sistemi, tepkisel değil, önceden etkin olmalıdır. Müşteri değerlendirmeleriyle ilgili bilgilerin kuruluşa akışını en uygun ve doğru bir şekilde planlamalıdır. Müşteri geribildirim sistemleri, şu sorulara cevap getirmektedir:

- ❖ Müşterileriniz ne ölçüde tatmin olmaktadır?
- ❖ Gerçekten ne düşünmektedirler?
- ❖ Servisinizin beğendikleri tarafı nedir?
- ❖ Beğenmedikleri nelerdir?
- ❖ En yaygın ortak şikâyetleri nelerdir?

- ❖ Verdiğiniz hizmeti geliştirmenize yönelik ne gibi önerileri vardır?

Bu sorulara yanıt bulabilmek epeyce güç alabilmektedir, çünkü:

- ❖ Çoğu müşteri şikâyet etmeyi sevmez, ayrıca, herhangi bir şikâyetleri yoksa bile
- ❖ Çoğu müşteri memnun kaldığı şeyleri söylemek, olumlu geribildirimde bulunmak için zaman ve enerji harcamak istemez

Birçok müşteri, iki engel yüzünden şikâyette bulunmak istemez:

- ❖ Bunun bir işe yarayacağına inanmazlar
- ❖ Size kolay ulaşamazlar
- ❖ Ayrıca, yine aynı iki engel yüzünden, müşterilerin büyük çoğunluğu, hoşnut yönleri de size aktarmayı başaramaz:

1. *ENGEL: Müşteri geribildirimini bir işe yarayacağına inanmamaktadırlar:* Geçmişte birçok müşterinin canı yanmıştır. Çoğu kez, dile getirdikleri bir şikâyet yüzünden sevimsizlikle, hatta düşmanlıkla karşılaşmış, ya suskunlukla, ya ağırdan almayla ya da “kibar bir mektup” ile geçiştirilmişlerdir. Arasına şikâyetlerini nezaketle ve ilgiyle dinleyen firmalar çıktıysa da gerçekte hiçbir şeyin değişmediğini görmüşlerdir. Sonuçta, insanların büyük bir çaba için zaman ve güç harcamaktan kaçınmaları hiç de sürpriz değildir.

2. *ENGEL: Müşteriler, hizmette gerçekten bir değişiklik sağlayabilecek yetkiliye kolay-kolay erişememektedirler:* Yine çoğu kez, müşteri hizmet kuruluşları, müşterilerin gerçekten hizmette bir değişiklik yaratabilecek kişilere ulaşmalarını olabildiğince güçleştirmektedirler. Çoğu kez şikâyet sahipleri, kuruluş içinde hiçbir etkisi veya yaptırım gücü olmayan alt kademelerden bir görevliyle görüşmeye zorlanmaktadır. Ya da, içine sokuldukları bir sekreterler ağı tarafından, konuşmak istedikleri yetkilinin “toplantıda olduğu” gerekçesiyle atlatılmaktadır.

Bu engelleri ortadan kaldırmak için ne yapabilirsiniz? Müşteri geribildirimini önündeki engelleri, ancak şunları yaptığında kaldırabilmektedir:

- ❖ Müşterilere kulak verdiğinizizi, özellikle kendi davranışlarınızla vurgulayabilirsiniz

- ❖ Müşterilerin dilek ve şikâyetlerini size ulaştırmalarını kolaylaştırır, onları geribildirime davet edersiniz

Müşterilerinin kuruluşuna ulaşabilmesi için açılması gereken on yol:

1. Büronuzdan çıkın ve müşterilerinizle yüz yüze konuşun. Onlara zaman ayırın. Onları tanımaya çalışın. Onlarla konuşun
 2. Odak grupları kurun. Seçilmiş müşterilerinizi açık bir forumda beğendiklerini ve beğenmediklerini anlatmaya davet edin
 3. Müşterilerinizden telefon, postayla ya da yüz yüze yapılacak bir müşteri memnuniyeti araştırmasına katılmalarını isteyin
 4. Stratejik noktalara-müşterilerinizin bulunduğu yerlere dilek ve şikâyet formlara, kutuları koyun
 5. Sorunların nerede yattığını bulun ve onları çözün. Müşterilerinize, çözüm için neler yaptığınızı anlatın
 6. Onların katkılarını ne kadar çok istediğinizi ya da onların sorularına nasıl ilgiyle cevap verdiğinizi anlatabileceğiniz, müşterilerinize yönelik bir haber bülteni veya benzeri bir yayın başlatın
 7. Müşteri hizmetleri dilek ve şikâyetleri ile ilgili iletişimi organizasyon içindeki düşük öncelik düzeyinden alıp yıldızlı bir öncelik düzeyine çıkarın
 8. Tüm müşteri dilek ve şikâyetlerine mutlaka ve en kısa sürede yanıt verin
 9. Müşterilere garanti kapsamındaki geri ödemelerde, ürün değiştirmede ve şikâyetlerini dile getirmelerinde yardımcı olun; onlara cesaret verin (örneğin, müşterilere yardım ve bilgi için bir ücretsiz telefon hattı kurun)
 10. Yöneticilerinizin performanslarını, müşteri dilek ve şikâyetlerine açıklıkları ve erişilebilirlikleri açısından ölçüp değerlendirin.
- **ÇALIŞANLAR İÇİN GERİBİLDİRİM SİSTEMİ:** Çalışanlar için bir geribildirim sistemi, çalışanların iş performanslarıyla ilgili davranışlarını öğrenmek ve bu konuyla ilgili bilgileri onlarla paylaşmak için oluşturulan bir organizasyondur. Bu sistem sayesinde, çalışanlarınızın uyguladığı biçimiyle müşteri hizmetleri kalite düzeyini, siz ve çalışanlarınız karşılıklı olarak kontrol edebilirsiniz. Kaliteli müşteri hizmetlerini destekleyen bir “çalışanlar için geribildirim sistemi” şu konular üzerinde odaklanmaktadır:

- ❖ *Müşteri hizmetleri davranışı:* Müşteri hizmetleri çalışanları için geribildirim sistemi, kesinlikle çalışanların ne yaptıkları, nasıl davrandıkları ve ne söyledikleri üzerinde odaklanarak; tanımlanmış, izlenebilir ve ölçülebilir sonuçlar ortaya koyan bir sistemdir. Manevi kişilik özellikleriyle ilgilenmenin hiçbir anlamı yoktur. İncelemeniz gereken davranışlar, mutlaka işle bağlantılı olan ve daha önce oluşturduğunuz müşteri hizmetleri kalite standartlarınızı yansıtan davranışlardır
- ❖ *Bilgi paylaşımı:* Eğer müşteri hizmetleri çalışanları, yönetimce ne düzeyde başarılı görüldüklerini genellikle bilmiyorlarsa, çalışanlar için geribildirim sistemi asla arzulanan müşteri hizmetleri davranışlarını güçlendiremez. Buna, “Sürpriz yok” ilkesi denir. Bu ilkeyi uygulayabilmek için, çalışanların üretkenliği ve performansları ile ilgili tüm bilgileri çalışanlarla anında ve açıklıkla paylaşmanız gerekmektedir
- ❖ *Karşılıklı fikir alış-verişi:* Çalışanlar için işleyen bir geribildirim sistemi, asla yalnızca patronun konuştuğu, ya da onun görüşlerinin olduğu bir sistem değildir. Kaliteli müşteri hizmetlerini destekleyecek bir çalışanlar için geribildirim sistemi, mutlaka yönetici ve müşteri hizmetleri çalışanları arasında iki yönlü bir görüş ve düşünce alış verişine olanak sağlayıp bu alış verişini geliştirmelidir.

Müşteri hizmetleri çalışanlarına geribildirim sağlayabilecek üç yol:

1. Müşteri hizmetleri çalışanlarınıza, müşteri hizmetleri alanındaki başarıları, başarının ismini sık-sık sözlü olarak hatırlatın
 2. Müşteri hizmetleri üretkenliği konusunda grubun ve tek-tek bireylerin başarı derecelerini açıklayın
 3. Periyodik olarak, ölçülebilir ve izlenebilir müşteri hizmetleri kalite standartlarına dayalı performans değerlendirmeleri yapın.
- ❖ *Müşteri hizmetleri çalışanlarına, müşteri hizmetleri alanındaki başarıları, başarının ismini sık-sık sözlü olarak hatırlamak:* “Sürpriz yok” ilkesi, iletilen bilginin güç olduğu ve en güçlü iletinin ise olumlu ileti olduğu yalın gerçeğine dayanmaktadır. Olumlu iletiyi çalışanlar ile paylaştığı zaman, onların iş davranışlarını üzerinde güçlü bir etki yaratmış olmaktadır. Özetle, olumlu güçlendirme, arzulanan tepkilerin derecesini yükseltmektedir.

Çoğukez, herhangi bir davranış, ardından herhangi bir ileti ya da olumsuz ileti gönderilmezse, o davranışın ortaya çıkışı giderek seyrelmektedir. Oysa dikkate olumlu ileti üzerinde toplarsanız, yalnızca destekleyici bir çalışma ortamı yaratmakla kalmaz, aynı zaman arzulanan müşteri hizmetleri davranışlarını güçlendirilmiş de olursunuz. Çalışanlar ile olabildiğince çok konuşmak gerekmektedir. Onlara neleri doğru yaptıklarını olduğunu söylemek gerekmektedir-ama her gün! Kaliteli müşteri hizmetlerini güçlendirmekte hiçbir şey “iyi başardın” kutlaması ve kişisel ödüllendirme kadar etkili değildir. Bu kutlama, sık-sık ve sözlü olarak yapılmalıdır. Bunun etkisi müthiştir. Çalışanın gururunu okşar, kendine saygısını artırır ve birilerinin kendisini umursadığı duygusunu vermektedir. Güçlü ve dayanışma içinde bir müşteri hizmetleri ekibi yaratmaktadır. Kısaca, çok işe yaramaktadır. Müşteri hizmetleri yöneticisi olarak, çalışanlarınız arasında, kaliteli müşteri hizmetleri davranışlarını geliştirip güçlendirmek için yapmanız gereken en önemli şey, kaliteli müşteri hizmetleri davranışlarını sözlü olarak övmektir.

- ❖ *Müşteri hizmetleri üretkenliği konusunda grubun ve tek-tek bireylerin başarı derecelerini açıklamak:* Performans geribildirim, tüm müşteri hizmetleri çalışanlarına mutlaka ve sürekli olarak verilmelidir. Geribildirim bulunmaması, arzuladığınız müşteri hizmetleri tutum ve davranışlarının giderek yok olmasına yol açacaktır. Müşteri hizmetleri çalışanların, kendi performans düzeyleri hakkındaki bilgilerin kendilerine iletilmesini istemekte ve buna gereksinim duymaktadırlar.
- ❖ *Periyodik olarak, ölçülebilir ve izlenebilir müşteri hizmetleri kalite standartlarına dayalı performans değerlendirmeleri yapmak:* Burada, övgüye değer iş performanslarının, kesinlikle her gün, sözlü olarak iletilmesi gerektiğini açıkça belirtmeye çalışılmıştır. Ama onun ötesinde, her müşteri hizmetleri çalışanı için, üç aylık, altı aylık performans değerlemeleri de yapılmalıdır. Değerlendirme oturumları, rahat bir ortamda, özgül müşteri hizmetleri kalite standartları ile ilgili özgül kaliteli müşteri hizmetleri davranışları üzerinde durularak yapılmalıdır.²²¹

²²¹ William B. Martin, a.g.e., s. 69-88.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ HİZMETLERİ KALİTESİNİN PAZARLAMADAKİ ÖNEMİ

VE EGE BÖLGESİNDEKİ HİPERMARKET ZİNCİRLERİNDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın en önemli amacı modern, kaliteli ve müşteri odaklı hizmet politikasını müşteriye en iyi sunmanın yolunu bulabilmektir. Hizmet sektöründeki tüm firmalar gibi hipermarketler de, artan rekabet karşısında iyi ve kaliteli hizmet sunmak zorundadırlar. Bir işletmenin başarısı, hizmet fonksiyonunun ne kadar iyi olduğuna değil, müşterinin o fonksiyondan beklentilerinin ne ölçüde karşılandığına bağlıdır.

4.1 HİPERMARKET KAVRAMI VE HİPERMARKETLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Hizmet sektörünü oluşturan en önemli işletmelerden biri olan hipermarket işletmeleri her türlü gıda ve gıda dışı ürünleri bulundurarak ülke ekonomilerine hizmetler sunan ekonomik ve sosyal hayatta önemli görevler üstlenen ve ülke ekonomileri için önemli bir yeri olan hizmet işletmeleridir.

Hipermarket tanım olarak; geniş alan, düşük maliyet, düşük kâr marjı, yüksek satış hacmi amacı ile dizayn edilmiş, self servis ilkesine dayanan, gıda, yarı dayanıklı ev aletleri, temizlik-kişisel bakım malzemesi satan mağazalardır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi müşteriler hipermarkette gıdadan temizlik-kişisel bakım malzemesine kadar birçok ürünü bulabilmektedirler. Müşterilerin hipermarketlerden alışveriş yapmaları ile bir para devri söz konusu olacak ve bunun da ekonomiye büyük katkısı olacaktır. Hipermarket işletmelerine geçmeden önce mağaza perakendeciliğini tanımlamak gerekmektedir:

➤ İhtisas mağazacılığı: Dar bir mal grubu ancak fazla çeşit ile hizmet veren mağazalardır. Bu mağaza türü üç grupta incelenmektedir. Bunlar:

1. Tek Mal Mağazacılığı: Mal grubunun darlığına göre mağaza sınıflamasıdır
2. Sınırlı Çeşit Mağazacılığı: Mal çeşidinin derinliğine göre yapılan mağaza sınıflamasıdır

3. Tek Çeşit Mağazacılığı: En dar mal grubu ve mal çeşidi ile hizmet veren mağazalardır

- *Çok katlı mağazacılık*: Birçok mal grubunun ayrı-ayrı katlı mağazalarda sergilendiği mağazalardır
- *Bakkallar ve büfeler*: Yerleşim alanları içinde bulunan görece olarak küçük olan müşteriye yakınlık ve/veya zaman avantajı sağlayan mağazalardır
- *İndirim mağazaları*: Düşük fiyat ile satış yapan, ulusal markaları yoğunlukla satan, minimum alet kullanarak hizmet veren, kiraların düşük olduğu bölgelerde hizmet veren mağazalardır
- *Fabrika satış mağazaları*: Büyük mobilya showroom'larının en önemli örneği olduğu mağazalardır.

Hipermarket işletmeleri diğer mağaza işletmelerinden ayrılmaktadırlar. Hipermarket işletmelerinde müşteriler gıdadan, yarı dayanıklı ev aletlerine temizlik ve kişisel bakım ürünlerine kadar birçok ürünü bulabilmektedirler. Bu ürünleri self servis yoluyla alabilmektedirler. Hipermarket işletmelerinin müşterilere sağladığı avantajlardan bir kısmı ise düşük kâr marjı ile müşteriler çok uygun fiyata mallar satabilmektedirler. Bunun yanı sıra hipermarketler müşteriler alış-veriş yaparlarken çocuklarının eğlenebilecekleri oyun parkları ve araçlar için otoparklar yaparak müşterilerinin rahat alış-veriş yapmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Hipermarket işletmelerinde rekabet şartlarını incelemeyen önce ülkemizdeki hipermarketlerin neler olduğunu ve nasıl sınıflandırılması gerektiğini incelemek gerekmektedir. Bunlar;

- *Büyük ve yaygın mağaza zincirleri*: Migros, Gima, Carrefour, Metro, Real, Continent gibi firma zincirleridir. Bu mağazalar ülke çapında mağazaları olan veya uluslararası zincire sahip olan kuruluşlardır. Alım güçleri ve Know how'ları yüksektir. Yüksek hacimlerde işlem yaptıkları için finansal gelir elde edebilmektedirler
- *Büyük ve yerel mağaza zincirleri*: Tansaş (Ege Bölgesi), Canerler (Ankara civarı) gibi belli bölgelerde yayılmış ve kurumsallaşmış şirketlerdir. Bölgesel rekabette güçlüdürler. Müşteriler ve çalışma çevresindeki diğer birimlerle ilişkileri kuvvetlidir

- *Küçük ve yerel mağaza zincirleri:* Pehlivanoglu (Ege Bölgesi), Soykanlar (Ankara civarı), Birmas (İzmir civarı) gibi henüz büyük hacimlere ulaşamamış kurumsal perakende yapılarıdır. Bölgeyi ve halkı iyi tanıdıkları için birleşme veya ortaklık gibi konularda iyi bir potansiyel sergileyebilmektedirler
- *Küçük esnaf:* Kurumsallaşmamış ve bireysel perakende satış noktalarıdır. Sektöre bu şekilde girmenin kolay olması ve yatırım maliyetleri ile yatırımın kendisini amorti etme sürecinin düşük olması bu tip perakendecilerin sayısının çok olması sonucunu vermektedir.

Ülkemizde büyük ve yaygın mağaza zincirleri, büyük ve yerel mağaza zincirleri, küçük ve yerel mağaza zincirleri ve küçük esnaflar bulunmaktadır. Bunların arasındaki rekabette çok şiddetli olmaktadır. Tüm işletmeler müşteriye kendine bağlamak için müşterilere birçok seçenek sunmaktadırlar. Müşterileri işletmelere bağlamak için indirim günleri düzenlemekte, hizmet kalitesini arttırmakta, ödemeleri taksitlendirmekte, cazip fiyat seçenekleri sunmakta ve bu şekilde kendi işletmelerini diğer işletmelerden daha öne çıkarmaya çalışmaktadırlar. Hipermarket yeni müşterileri çekmek için değişik pazarlama stratejileri uygulamaktadırlar. Hipermarketler yeni müşterileri çekmek için kullanılan tutundurma faaliyetleri içinde reklâmlar, kişisel satış ve doğrudan pazarlamanın kullanıldığı görülmektedir. Hipermarket işletmeleri açısından tutundurma; mevcut veya potansiyel müşterilere sunulan hizmetler hakkında bilgi vermek, onları ikna ederek belli bir davranışta bulunmayı tevsik etmek ile ilgili pazarlama çalışmalarıdır. Hipermarket işletmeleri hizmetlerini pazarlayabilmek ve kendilerini tanıtmak için geleneksel pazarlama ve tutundurma araçları kullanabilmektedirler. Ancak hipermarketlerin tutundurma faaliyetleri içinde reklam maliyetlerinin artması ve buna karşın etkinliğinin azalması, hipermarketlerin yeni pazarlama araçları aramasına ve müşterileri ile olan iletişime büyük önem vermesine neden olmuştur. Bu nedenle, hipermarketler için yeni müşterileri çekmek kadar mevcut müşterileri de elde tutmak da önemlidir. Bunun için hipermarketler müşterilerine daha iyi hizmet vermenin ötesinde, müşteri bağlılığı ve ilişiksel pazarlama programları ile kârlı müşterileri elde tutma yönlü pazarlama yaklaşımlarını dikkate almaları gerekmektedir.

Çok sayıda hipermarketin pazarlama stratejisi, sunduğu hizmetlerin mevcut pazar içinde bulunan müşteriler tarafından daha fazla talep edilmesini sağlamaya yöneliktir. Hipermarketlerin pazarlama hedefleri ise; mevcut müşterilerini elde tutmak, yeni hizmetleri talep etmesini sağlamak, müşterilerin hipermarketi seçmesinin isabetli bir tercih olduğunu hissettirmek, potansiyel müşterileri de gerçek müşteriler haline getirmek ve potansiyel müşterilerin hipermarketin sunduğu hizmetlerin farkında olmasını ve talep edilmesini sağlamaktır. Bir hipermarketin pazarlama faaliyetlerinden beklediği faydaları; kısa ve uzun dönemli olarak ikiye ayırabiliriz. Hipermarketlerin beklediği bu faydaları kısa dönemde pazarlama faaliyetlerinden yeni müşterileri hipermarkete çekmek ve satışlarını arttırmak, uzun dönemde ise müşterilerin gözünde olumlu, güçlü bir hipermarket imajı oluşturmak, pazar payını arttırmak, müşterileri ile uzun dönemli bir ilişki kurmak ve müşterilerinin sürekliliğini ve bağlılığını sağlamak olarak ifade edebiliriz. Sonuç olarak hipermarket işletmelerinin pazarlamaya çok büyük ihtiyacı vardır. Hipermarket işletmeleri yeni müşteriler kazanmak veya müşterilerini işletmeye bağlamak için pazarlama stratejilerine ihtiyaç duymaktadırlar.

4.1.1 Hipermarket İşletmelerinde Pazarlamanın Özellikleri

Hipermarket işletmelerinde müşteri ile ilişkilere bakıldığında süreklilik, yakınlık ve alışkanlık gibi özelliklerin geçerli olduğu belirlenmiştir. Hizmetlerin özelliklerinde olduğu gibi hipermarket hizmetleri de elle tutulup, gözle görülemez ve soyuttur. Hipermarket hizmetlerinin soyut olması sonucu hipermarketlerde yeni sistemler geliştirmişlerdir. Buna telefon ve internet aracılığıyla hizmetin sunulması örnek verilebilir. Pazarlamada müşterilerle iletişim kurulmasının ve geliştirilmesinin büyük önemi vardır. Müşterilerin hizmet sürecine katılımı ve aralarındaki iletişim hizmet kalitesinin algılanmasında önemli bir belirleyicidir. Bununla birlikte hipermarketlerin müşteri ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayabilmesi büyük oranda müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili bilgilerin elde edilmesine bağlıdır. Veri tabanlı pazarlama ile müşteriler ile ilgili bilgilerin etkin bir şekilde toplanması ve kaydedilmesi imkânı doğmaktadır. Müşterilerin hizmetin üretim sürecinde yer aldığı hipermarket hizmetlerinde yüz yüze iletişim düzeyi yüksektir. Bu hizmetlerde personel, fonksiyonel kalitenin ve hizmeti sunma sisteminin esas elemanı olup,

tüketicinin gözünde toplam kalitenin önemli bir unsurudur. Özellikle ön hizmetlerde çalışan personel hipermarket ile müşteri arasındaki aracı niteliğinde olmak üzere hipermarketi temsil etmektedir. Sunulan hizmeti değiştirmesi bile hizmeti istekli bir şekilde zamanında, hızlı ve doğru sunmak suretiyle algılanan toplam hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemiş olacaktır.

4.1.2 Hipermarket Müşterilerinin Gruplandırılması

Hipermarket işletmelerinde müşteri grupları, potansiyel müşteriler, mevcut müşteriler ve kaybedilmiş müşteriler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

4.1.2.1 Potansiyel Müşteriler

Hipermarket işletmesinin mevcut müşterileri dışındaki ve gelecekte hipermarket işletmesinin hizmetlerini satın alması beklenen müşteriler, hipermarket işletmesinin potansiyel müşterileri olarak adlandırılmaktadırlar. Potansiyel müşterilerin kim olduğunu belirlemek, onları ilk kez müşteri olması yolundaki ilk adımdır. Hipermarket işletmelerinin pazarlama programı; potansiyel müşterileri de çekecek şekilde hazırlanmalı ve hedef pazarımıza uygun potansiyel müşterilerin fiili müşteriler haline getirilmesi hedeflenmektedir.

4.1.2.2 Mevcut Müşteriler

Hipermarket işletmesi ile ilişkilerini sürdüren kişiler mevcut müşteriler olarak ifade edilebilmektedir. Mevcut müşteriler hipermarket işletmesinden hizmet satın almaya devam eden müşterilerdir. Hipermarket işletmeleri mevcut müşteriler ile iletişim kurmak, onları hipermarket işletmesine bağlamak ve bağlı müşteriler haline getirmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Hipermarket işletmeleri mevcut müşterilerinin kaybedilmiş müşteriler olmaması için çaba harcamalı ve hipermarket işletmesini değiştirmelerini engellemek için psikolojik ve ekonomik engeller hazırlayarak müşteri bağlılığını sağlamaya çalışmaktadır.

4.1.2.3 Kaybedilmiş Müşteriler

Kaybedilmiş müşteriler; hipermarket işletmesinin müşteriler listesinde iken, hipermarket ile olan ilişkisini kesmiş olan müşterilerdir. Etkin bir pazarlama programı bu müşterilerin neden hipermarket işletmesinden ayrıldıklarını belirlemeye yönelik çalışmalar ve araştırmalar yapmaktadırlar. Böyle bir araştırma ile müşterilerin hipermarket işletmesinden ayrılma sebepleri tespit edilerek, aynı sebeplerden dolayı başka müşterilerin ayrılmasının önüne geçilerek gerekli tedbirler alınabilmektedir.

4.1.3 Hipermarket Müşterilerinin Beklentileri

Günümüzde, rekabet koşullarının giderek daha da ağırlaşmaktadır, pazara giren rakiplerin sayısının hızla artmaktadır ve geçmişe kıyasla daha bilinçli, seçme şansına sahip olan müşterilerin varlığı, işletmelerin mevcut performansları ile gelecekte de başarılı olamayacaklarını göstermektedir. Günümüzde artık önemli olan, işletmeyi rakiplerden farklı kılacak yetenekleri geliştirerek, müşterileri daha sadık hale getirmektir. Müşteri hizmetleri, müşteri davranışlarının ayrıntılı bir analizi ile başlayan bir süreçtir. Bu çerçevede, müşterilerden elde edilen detaylı işlem verileri tutarlı bir analize tabi tutularak, müşterilerin gelecekte de ne tür davranışlar ve beklentiler ortaya koyacakları tahmin edilmeye çalışılmaktadır.

Müşteri hizmetlerinin, temel hedefi, müşteri için değer yaratmaktır. Müşteri değer zincirinin temelinde, geçmişte ürün yer almakta iken, günümüzde değer zinciri müşteriden başlayarak hareket etmektedir. Bu bağlamda, müşteriye ulaşmanın ve onu kazanmanın yolu ise, müşteri ile kurulan uzun süreli ve sağlıklı ilişkilerdir. Geçmişte müşteriler, bir ürün ya da hizmetin değerini, kalite ve fiyat bileşenine dayalı olarak değerlendirmekteydi. Günümüzün yeni müşteri modelinde ise, fiyat ve kalite unsurlarına ek olarak, kullanıma uygunluk, yararlılık, satış sonrası gerçekleşen destek hizmetleri, güvenilirlik v.b. kavramları içeren daha geniş bir değer yaklaşımı söz konusu olmaktadır.

4.1.4 Hipermarketlerin Rekabetinde Hizmetin Etkileri

Değişen müşteri, istek ve ihtiyaçları, teknolojik gelişmeler, iletişim olanaklarının artması sonucu rekabetin de artması hipermarket işletmesinin yeni hizmetler geliştirmeye, mevcut hizmetlerini iyileştirmeye ve kalitesini arttırmaya, hipermarket işletmesinde çalışan personelin hem teknoloji hem de pazarlama yönlü bilgi ve becerilerinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapmaya zorlamıştır. Hipermarket işletmeleri rekabet avantajını çeşitli yollarla sağlamaya çalışmaktadırlar. Genelde birbirine benzer hizmet sunan hipermarket işletmeleri fiyat dışı rekabet araçlarını etkin olarak kullanarak, pazar payını arttırma ve yeni müşteriler elde etme çabası içindedirler. Bunlardan en yaygın olarak kullanılan rekabet araçlarına hizmet kalitesini arttırma, hizmet farklılaştırma, yeni hizmet geliştirme örnek olarak verilebilmektedir.

4.1.4.1 Yeni Hizmet Geliştirme

Hipermarket işletmelerinin rekabet avantajı elde etmede kullandığı stratejilerin başında yeni hizmetler geliştirme veya mevcut hizmetler üzerinde değişikliğe giderek müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması gerekmektedir. Hipermarket işletmelerini yeni hizmetler geliştirmeye iten nedenler ise; hipermarket sektöründe rekabetin artması, müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler ve hipermarket işletmelerinin atıl kapasiteleri kullanmak için yeni hizmetler geliştirmeleri olarak sıralanabilmektedir. Yeni hizmetler sunan hipermarket işletmeleri kısa dönemde rekabet avantajı sağlamasına rağmen uzun dönemde bu hizmetler rekabet avantajı olarak kullanılamamaktadır. Bu nedenle gerçek rekabet avantajı, sunulan yenilik veya hizmetlerin rakip işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyeceği veya hizmeti sunan ya da yeni sunmaya başlayan hipermarket işletmeleri hizmet farklılaştırması yoluyla sunulan hizmetler diğer hipermarket işletmelerince sunulanlar ile gerçek anlamda bir farklılaştırmaya gittiği zaman sağlanabilecektir.

4.1.4.2 Hizmet Farklılaştırması

Hipermarket işletmeleri tarafından sunulan hizmetlerin birbirine benzemesi ve müşterilerin aynı temel gereksinimleri karşılaması hipermarket işletmelerinin sundukları hizmetleri, müşterilerin gözünde farklılık yaratacak farklı nitelikler kazandırmalarını gerektirmiştir. Bu nedenle; günümüzün rekabet koşullarında hipermarket işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmesi için aynı hizmeti sunan rakiplerinden kendini farklılaştırması gerekmektedir. Hizmet farklılaştırılması, sunulan hizmetin veya imajın farklılaştırılması ile sağlanabilmektedir. Hizmet sunumunun farklılaştırılması, personelin özelliklerinin, hizmet noktasına ulaşması için hipermarket işletmesinin fiziki donanımının veya görünümünün değiştirilmesi, hizmetin sunum biçiminin farklılaştırılması şeklinde değerlendirilmektedir. İmaj farklılaştırılması ise hizmette gerçek anlamda tüketiciyi etkileyebilecek bir imajın yaratılması veya konumunun farklılaştırılmasına gidilerek kendilerinin rakip hipermarket işletmelerinden farklı olduğu vurgulanabilmektedir.

4.2 EGE BÖLGESİNDEKİ HİPERMARKET ZİNCİRLERİNDE BİR UYGULAMA

Sürekli değişimde bulunan bu günün ekonomisinde, gerek üretim sektörünün, gerekse hizmet sektörünün başarılı olabilmesi için müşteriye kusursuz hizmet vermesi işletmenin vazgeçilmez bir görevidir. Müşteriye hizmet; müşteriyi memnun etmek için gerekeni yapmak, şirketlerin zararına da olsa müşterinin yararına olacak kararları almak demektir. Müşterinin ne istemesi gerektiğini tartışmak yerine, müşterinin ihtiyaç duyabileceği gereksinimleri fark ederek, söz konusu koşulların oluşmasını sağlamak müşteri memnuniyetinin temelini oluşturmaktadır.

Kaliteli müşteri hizmetinin başlıca ölçüsü ise, müşterinin işletme ile ilişkilerine ara vermeden devam etmesidir. Bunu başarabilen bir işletme müşterilerinde, memnuniyeti yakalamış demektir. Müşteri için ise hizmeti almadan önce belirlenen değerler ile ilgili olarak beklentiler, hizmeti aldıktan sonraki algıları karşılamıştır denilebilmektedir. Eğer müşterinin aldığı hizmet beklentilerini karşılıyorsa beklentilerle algılar arasında hiç fark olmamış veya çok az bir fark vardır demektir.

4.2.1 Araştırmanın Önemi

Günümüzde hemen her sektörde olduğu gibi, hipermarket sektöründe de yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Söz konusu rekabete karşı koymak isteyen işletmeler, değişik yöntem ve yaklaşımları uygulamaya koymaktadırlar. Günümüzde, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalması durumudur. Bu durumun temel nedeni ise, artan rekabet sonucunda müşterilere sunulan daha ucuz fiyatlı ve daha cazip ürünlerden kaynaklanmaktadır. İşte bu noktada, müşteri hizmetleri, müşteriler ile gerçek zamanlı diyaloglar başlatarak, müşterilerin değişen önceliklerini, rakip işletmelerden önce anlamayı ve müşteri sadakatini gerçekleştirmeyi öngörmektedir. İşletmeler müşterilerine sadece ilgi göstererek onları uzun süre işletmede tutamazlar. Müşterilerin, herhangi bir işletme ile iş yapmaya devam etmesinin temel nedeni, kendilerine sunulan değerden kaynaklanmaktadır. Günümüzde işletmeler açısından rekabetçi üstünlük, müşterilere ve onların aradıkları değerlere doğru yönelmektedir. Müşteriler artık, kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerin ürün ve hizmetlerini talep etmektedirler. Bu bağlamda, günümüzün en temel pazarlama stratejilerinden birini, müşterilere değer yaratmaya dayalı faaliyetler oluşturmaktadır. Günümüzün yeni müşteri modeli, artık bilgiye çok daha çabuk ulaşabilmekte ve daha seçici bir yapı ortaya koymaktadır. İşte bu nedenle müşteri bilgilerini etkin bir şekilde toplamak, yönetmek ve değerlendirmek, işletmelerin sahip olduğu en önemli rekabet avantajı haline gelmiştir.

4.2.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, Ege Bölgesi'ndeki konu olan hipermarket sektöründe, örnek evren olarak seçilen İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırlarındaki hipermarketlerde müşteri hizmetleri kalitesinin ölçülmesidir. Bunun için belli hipermarketlerde müşteri hizmetleri temel alınmış, söz konusu müşterilerin işlem yapmadan önceki beklentileri ve algıları karşılaştırılarak, işlem sonrası memnuniyetleri ölçülmüştür.

4.2.3 Araştırmanın Türü

Mülakatta ve görüşmede kullanılacak soru düzenin oluşturulmasında hipermarket müşteri hizmetleri yöneticileri ile yapılacak yüz-yüze görüşmeler dikkate alınmıştır. Çalışma kapsamında yapılan araştırmada, müşteri hizmetleri yöneticilerine on dört soru sorulmuştur.

Buradaki en büyük amaç müşteri hizmetleri kalitesinin ölçmesidir. Bunu ancak müşteri memnuniyetini ölçerek yapılabilir. Müşterinin ne istediğini bularak hedefleri belirleyip, alınan sonuçların hedeflerle mukayese edilerek analiz edilmesinden oluşmuştur.

4.2.4 Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada amaca ulaşabilmek için bazı sınırlamalar getirilmiştir. Araştırmaya Ege Bölgesi'ndeki İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırlarındaki hipermarketler üzerinde uygulanmasına karar verilmiştir. Hipermarket sayısının fazlalığı, gerek zaman, gerekse imkanlar konusunda bizi sıkıntıya düşüreceği anlaşıldığından uygulamaya İzmir Metropoli'ndeki beş hipermarket (Tansaş, Özdilek, Migros, Carrefour, Kipa) üzerinde karar verilmiştir. Seçilen hipermarketlerin hem ulaşım hem de müşteri yoğunluğunun çok yaşandığı hipermarketler olmasına dikkat edilmiştir.

4.2.5 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada mülakat yöntemi ile elde edilen veriler kullanılmıştır. Tansaş, Özdilek, Migros, Carrefour, Kipa'da uzman olarak görevli kişilerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırlarındaki faaliyet gösteren hipermarket işletmelerine mülakat amaçlı ziyaretler yapılmıştır. İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırlarındaki faaliyet gösteren Tansaş, Özdilek, Migros, Carrefour, Kipa ilgili kişilerin söz konusu hipermarket işletmelerinde müşteri hizmetleri ile ilgili görüşleri yüz yüze görüşme tekniğiyle yazılı olarak alınmıştır. Elde edilen bulgulardan hareketle genel sonuçlar ortaya konularak, önerilerde bulunulmuştur:

KİPA

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri Kavramı sizin için ne anlam taşıyor?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Bizler için en önemli şey müşteri. Eğer müşteri yoksa o zaman biz burada mal satmak, stok yapmak ve kar payını katlamak gibi değerler önem taşımıyor. Eğer müşteri varsa o zaman stok yapmak, atıf bizim için önemli, kar payı önemli. Biz o müşteriyi memnun edebiliyorsak ve devamlı gelmesini sağlayabiliyorsak bu bizim için en büyük değerdir. Müşteri, her zaman bizim için birinci önceliğimiz.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde böyle bir kavramı gündeme getirebilecek bir çalışmaya sizce ihtiyaç var mı?

▲ Var, neden?

▲ Yok, neden?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Yok, biz bu konuda sürekli personelimize eğitim veriyoruz, müşteri memnuniyetini sağlamak adına neler yapabiliriz: gülümseyin, ilgilenin bilgilendirin. Örneğin maddelerini içeren sadece müşteriye yönelik eğitimlerimiz var. Bu eğitimlerimiz 8 saatlik bir süreci kapsıyor ve her 3 ayda bir analize ediyoruz. Bu sadece Kipa Çiğli'de değil tüm mağazalarımızda uyguluyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinize müşteriler için nasıl cazip kılıyorsunuz?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Birincisi güler yüzle hizmet sunduğumuz için müşteri mutlaka bizi tercih etmek zorunda kalıyor. İkincisi burada yaşadığı sorunlarda mutlaka yönetici ile muhatap olmasını sağlıyoruz. Personel ile didişmemesi için bu konuda personele de şunu öğretmeye çalışıyoruz müşteri problem çıkardığı zaman mutlaka yöneticiye haber verin. Yöneticiler müşteri ile bire bir iletişime geçerek süreci uzatmadan sorunu anında çözülmesini sağlıyorlar. Ayrıca, bize ulaşamıyor ise, ya da yönetici talep etmemiş ise bize ulaşmak için iletişim araçlarımız var, ücretsiz danışma hatları, müşteri hizmetlerinde yazabileceği bir iletişim defteri ya da direk telefonla bize ulaşıp durumunu aktarıyor bizde hiç bekletmeyip sorunu çözmeye çalışıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinde kaliteyi arttıran faktörler sizce nelerdir?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: En önemli faktör memnuniyettir. Biz bunun için anket yapıyoruz “müşteri memnuniyeti anketi” dediğimiz anketlerimiz var. Biri hafta içi, diğeri ise hafta sonu olmak üzere ayda iki kere yapıyoruz. Mağazaya gelen tüm müşterilerimize sorular soruyoruz, mağazamızdan memnun olup olmadığını ya da neden memnun kalmadığını anlatan sorularımız var ve bu sorulara göre de mağazalara puanlar veriliyor. Örneğin müşteri neden memnun kalmamış? Mağazayı temiz bulmamış, istediği ürünü bulamamış olabilir veya mağaza personelinin memnun değilmiş gibi geri bildirimleri mutlaka personelle de paylaşıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Birincisi müşteriyi dinlemek, önce müşteriyi dinlememiz gerekiyor ne kadar sınırlı olursa olsun kendi stresini atmadan kesinlikle bizim ona verecek cevabımızı müşteri kabul etmiyor. Önce müşteriyi dinliyoruz daha sonra problemine göre çözüm bulmaya çalışıyoruz. O yüzden birinci önceliğimiz, dinlemek.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde gerçekleştirilen hizmetlerin kuruluşunuzun müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı olabilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Bununla ilgili birinci adımı attık, en büyük isteği müşterilerimizin televizyonda reklam çıkmasıydı. Bunu başardık şu anda TV’de reklamlarımız çıkıyor, müşterilerimize SMS yolu ile promosyonlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlıyoruz bir de evlerine dergi dağıtıyoruz. Bunlarda müşteri iletişim aracılığı vasıtası ile müşteri hizmetini sağlamış oluyoruz.

,

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin bir rekabet aracı olarak kullanılabilceğine inanıyor musunuz?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Eğer biz müşteriye memnun edemiyorsak: müşteri istediği ürünleri bulamayınca doğal olarak en yakın marketi tercih edebilir. Bu da rekabeti doğuracak. Birinci öncelik her zaman bizim müşterimiz için memnuniyet, ikinci öncelik fiyat. Eğer müşteri memnun olmamışsa daha sonra fiyatı ön plana çıkartıyor ve bana daha yakın marketlerden alışveriş yapabilirim diyor ama burada güler yüzlü hizmeti bulur ise sizi tercih ediyor. Tabii buraya gelirken bindiği servis de çok önemli eğer serviste biz müşteriye memnun edemezsek ya da servis o müşteriye buraya getirememişse biz o müşteriye kaybediyoruz rakiplere kazandırmış oluyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin genelde nasıl organize edilebileceğini düşünüyorsunuz?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Kipa mağazalarımız için standart bir organizasyon şemamız vardır. Kasiyerlerimiz sadece kasa ile ilgileniyor, müşteri hizmetleri sadece müşteri hizmetlerine gelen yardımlarla ilgileniyor, bu yüzden her bölüm kendi işini yaptığından dolayı müşteriye nerde odaklanacağımızı çok iyi biliyoruz. Eğer kasada veya reyonlarda müşteriye gereken ilgiyi sağlayamamışsak müşteriye kaybediyoruz. Bu yüzden bu kadar sık eğitim vermekteyiz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri ekibi sizce nasıl oluşturulmalıdır ve bu ekibin görev alanında neler yer almalıdır?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Biz müşteri hizmetleri elemanını seçerken birinci öncelik güler yüzlü olup olmasına bakıyoruz, ikincisi çok fazla hata yapmayan personeli oraya tercih ediyoruz, çünkü hata oranı ne kadar olursa müşteri memnuniyetsizliği o kadar yüksek oluyor. Genelde müşteriye memnun etmiş kendimizin gözlemlediği personeli oraya tayin ediyoruz. Tabii ki işe giriş sınavlarımız vardır. Bu sınav sonuçlarının çok iyi olması gerekiyor ve bu personel müşteri hizmetlerinde göreve başladıktan sonra müşteriye memnun edip etmediğini mutlaka gözlemleriz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Memnuniyet kavramı nasıl değerlendiriyorsunuz?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Dediğim gibi mağazada yaptığımız anketlerimiz var anlaştığımız firmalar mağazalarda gelip anketler yapıyorlar ve bu anket sonuçlarına göre müşterilerin olumlu veya olumsuz değerlendirme sonuçları bize mutlaka geliyor. Olumsuz gelen geri bildirimler ile ilgili de eylem planları oluşturuyoruz, mağazadaki bütün yöneticiler bu eylem planlarını bütün ekip ile de paylaşmak zorunda.

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için sizce insan kaynakları departmanı nasıl bir istihdam politikasına sahip olmalıdır?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: İnsan kaynakları burada çok önemlidir. İşe alırken personeli çok iyi değerlendirmeli; asabi bir yapıya sahip olmamalı, psikolojik sorunlarının olmaması, hayattaki sorunlarını işe yansıtması ve tamamen iş odaklı çalışabilecek personel olması gerekiyor.

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek Kaliteli Müşteri Hizmetleri için nasıl bir eğitim programı kullanıyorsunuz?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Genel merkezin de önerdiği eğitim standartlarımız vardır. Genel merkez sürecinden geçmiş eğitim uzmanları mağazaya yollanıyor ve biz bu eğitimleri veriyoruz. Tamamen müşteri odaklı eğitimler ve bütün mağazalarda bu standart eğitim veriliyor. Bize özel eğitim programımız var.

Sabina İBRAHİMOVA: Kaliteli Müşteri Hizmetlerini destekleyebilecek bir örgütsel ortamı nasıl oluşturulabileceğine inanıyorsunuz?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Sadece gözlemliyoruz, kaliteli olup olmadığını. Verdiğimiz eğitimlerin uygulayıp uygulamadığını gözlemleyerek gelen müşteri şikâyetlerini değerlendirerek oluşturup geliştiriyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Sizin ve ekibinizin sunduğu hizmetlerin kalitesini kontrolünü nasıl yapıyorsunuz?

KİPA müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteri şikâyetini değerlendiriyoruz. Müşteri şikâyetini dediğim gibi iletişim araçlarımız, anketler, müşteri iletişim defteri üzerinden geri dönüşüm olarak değerlendiriyoruz.

ÖZDİLEK

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri Kavramı sizin için ne anlam taşıyor?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Öncelikle müşterilere çok önem veriyoruz. Müşteri bizim için birinci sırada bir “patron” gibi, bizim ilkemizdir. Müşteri en üst kademedeki insandan en alt kademedeki insana kadar her birini işten çıkarta bilir. Nasıl çıkarta bilir? Müşteri gelmez alışveriş yapmaz, bizde dükkânı kapatır gideriz, hepimiz işsiz kalırız. Onun için bizim personelimizden tutun en üst kademedeki görevliye kadar herkes müşteriye çok önem verir. En ufak müşteri şikâyeti bizim için çok önemlidir, müşteri bizim “patronumuzdur” her şeyden önce.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde böyle bir kavramı gündeme getirebilecek bir çalışmaya sizce ihtiyaç var mı?

▲ Var, neden?

▲ Yok, neden?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Bizim böyle bir şeye ihtiyacımız yok, müşterinin önemli olabileceğini vurgulayabilecek bir kampanyaya bizim ihtiyacımız yok. Herkes bunu bilir. Türkiye çapında müşteri memnuniyet üzerinde bizim ödülllerimiz var. Müşteriler onu biliyor ve onun için bizi tercih ediyor, çünkü biz müşteriyi buradan kovmuyoruz. Gerektiğinde müşteri burada kalıyor, taksi ile veya kendi aracımızla eve gönderiyoruz elimizden gelen her şeyi müşteri için yapıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinize müşteriler için nasıl cazip kılıyorsunuz?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Bizim konumumuz iyi bir yerde, İnciraltı’ndayız, sosyal bir yerde, biraz şehir dışında ama servislerimiz vardır. Bunlar ile cazip kılmaya çalışıyoruz. İndirimlerimiz var: en iyi malları bile en ucuz fiyata

satmaya çalışıyoruz. Araştırma yapıyoruz ve diğer hipermarketlerden en uygun (ucuz) fiyata satıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinde kaliteyi arttıran faktörler sizce nelerdir?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Bence müşteri hizmetlerinde kaliteyi arttıran faktör geri dönüş. Müşterinin şikâyetine de memnuniyetine de geri dönüş yapıyoruz. Müşteri burada anket doldurduğunda, telefonla aradığında, internetle başvurduğunda mutlaka geri dönüş yapıyoruz ve bunun üzerine konumunu hallederseniz müşteri memnun kalır. Müşteri için kaliteyi yapan faktörler personelin güler yüzü, verdiğimiz müzik yayını, servis hizmetleri, ortam, içerisinde sıcak olmasıdır. Müşterinin iadesi her ne şartlar olursa olsun geri iade alıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteriye önem vermek müşteriye değer vermek her zaman önemlidir.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde gerçekleştirilen hizmetlerin kuruluşunuzun müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı olabilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşterinin memnuniyeti önemlidir. Burada harcadığı paranın önemi fazla yüksek değil. Eğer müşteri memnunsam, bu da geri dönüşümü sağlar. Yani getirisi daha fazla olur. Eğer müşteri memnunsam 10 kişiye anlatır, değilse 40 kişiye anlatır. Onun için memnun etmek önemlidir.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesine inanıyor musunuz?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Evet. Müşteri, kaliteli yere gider. Müşteri için temizliğinizi iyi tutamazsınızsa küf olur, personelin üstü başı leke içinde olursa müşteri bir daha gelmez. Sonuçta her üründen her yerde var, müşteri için verdiğiniz hizmet önemli.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin genelde nasıl organize edilebileceğini düşünüyorsunuz?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Kalite politikamızda eğitim önemlidir. Bir personel aldığımızda en az 1 hafta eğitim veriyoruz. Müşteriye verdiğimiz değeri anlatıyoruz ve sonra müşteri karşısına çıkarıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri ekibi sizce nasıl oluşturulmalıdır ve bu ekibin görev alanında neler yer almalıdır?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteri hizmetlerini ayrı bir yerde tutuyoruz ve burada 3 personelimiz görev alıyor. Tabii ki, onlar tüketici hakkı eğitimi alıyorlar, deneyimli oluyor ve kendilerini orda geliştiriyorlar.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Memnuniyeti kavramı nasıl değerlendiriyorsunuz?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteri memnuniyetimizi anketlerimizle değerlendiriyoruz. Bu anketler giriş ve çıkışlarda oluyor. Genelde geri dönüşümü anketlerle ve internetten alıyoruz

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için sizce insan kaynakları departmanı nasıl bir istihdam politikasına sahip olmalıdır?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Bunun için en önemlisi eğitimidir. En az lise mezunu olması gerekiyor. İnsanlar ne kadar eğitilmiş olursa o kadar konuşması, hareketleri, oturuşu duruşu kaliteli olur. Tabii ki, bu kişiler belli bir süreçten geçiyorlar. Yöneticiler 4 ay, personel 10 gün eğitim alıyorlar.

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek Kaliteli Müşteri Hizmetleri için nasıl bir eğitim programı kullanıyorsunuz?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Eğitimler, eğitim departmanında oluyor. Bunların içinde motivasyon eğitimi, satış teknikleri eğitimi (beden dili), tüketici hakları eğitimi.

Sabina İBRAHİMOVA: Kaliteli Müşteri Hizmetlerini destekleyebilecek bir örgütsel ortamı nasıl oluşturulabileceğine inanıyorsunuz?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Kalite, yönetim ve eğitim sistemleri ile oluşturup geliştiriyoruz. Gelişim planları içerisinde aksayan yerleri, mesela 6 aylık süreç içerisinde personelin güler yüzlüğü ve ilgisinden müşteri geri dönüşlerinde eksiklik varsa, yani beklenen hedefe ulaşamamış ve buna yönelik gelişim planı hazırlanır. Eğer gerekiyorsa tüm personeli tekrar eğitime alıyoruz ve tekrar o oranı 12 aylık sürede düzeltmeğe çalışıyoruz (1, 2 ve 3 aylık süre ile takip ediliyor).

Sabina İBRAHİMOVA: Sizin ve ekibinizin sunduğu hizmetlerin kalitesini kontrolünü nasıl yapıyorsunuz?

ÖZDİLEK müşteri hizmetleri yetkilisi: Anketler ile yapıyoruz. Aylık olarak biriktiriyoruz, onları işletme müdürümüz tek-tek okuyor. Olumlu veya olumsuz anket sonuçları değerlendiriliyor ve buna göre uygulama yapılıyor (servis otopark hizmeti, personelin güler yüzlüğü davranışı, fiyat dengesi, cafe hizmeti). 3-6 aylık sürelerle izleniyor, eksik olan noktaları tamamlamaya çalışıyoruz.

TANSAŞ

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri Kavramı sizin için ne anlam taşıyor?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteriye en iyi şekilde hizmet sunmaktır. Her bir müşteri dışarı çıktığında memnun olduğunu sağlamaktır.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde böyle bir kavramı gündeme getirebilecek bir çalışmaya sizce ihtiyaç var mı?

▲ Var, neden?

▲ Yok, neden?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Yok, müşteriye her türlü kaliteli ve hızlı hizmet vermekteyiz.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinize müşteriler için nasıl cazip kılıyorsunuz?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteriye her türlü tüketici hakları verdiğimiz için, hepsini bire bir kendini özel hissetmelerini sağlıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinde kaliteyi arttıran faktörler sizce nelerdir?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Kendimizi geliştirebilecek yöntemleri izleyerek müşteri memnuniyetini maksimuma çıkarmasını sağlıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Her ürünün hakkında müşteriyi bire bir telefon ve internet vasıtası ile bilgilendirilmesi, güler yüzlü, sabırlı, anlayışlı, konuşmasında dikkatli olmasıdır.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde gerçekleştirilen hizmetlerin kuruluşunuzun müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı olabilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Kampanyalar hakkında müşterinin iyi bilgilendirilmesidir. Gerekli yerlerde öncelik kullanarak müşteriye ayrıcalık tanımaktır.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesine inanıyor musunuz?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Evet.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin genelde nasıl organize edilebileceğini düşünüyorsunuz?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Her müşteri hizmetlerinde müşteriyi takip eden müşteri defteri olması gerekiyor. Müşterilerin dilek ve önerilerin dikkate alınarak, mağaza içinde hemen çözümlenmesidir. Çözüm bulunamadığı zaman bir üst makama yardım istenmektedir.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri ekibi sizce nasıl oluşturulmalıdır ve bu ekibin görev alanında neler yer almalıdır?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Personelin güler yüzlü olması, ürünlerle bağlı bilgisinin olması ve gerektiği zaman müşteriye bilgi verebilmesidir. Müşteri memnuniyeti müşteri odaklı olduğu için mağaza ilgili tüm işlemlerden sorumlu olmalıdır.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Memnuniyet kavramı nasıl değerlendiriyorsunuz?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Mağaza içinde, telefon ve internet üzerinden.

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için sizce insan kaynakları departmanı nasıl bir istihdam politikasına sahip olmalıdır?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Her şekilde müşteri memnuniyetini sağlayarak.

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek Kaliteli Müşteri Hizmetleri için nasıl bir eğitim programı kullanıyorsunuz?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Her hangi özel eğitim programlarımız yok.

Sabina İBRAHİMOVA: Kaliteli Müşteri Hizmetlerini destekleyebilecek bir örgütsel ortamı nasıl oluşturulabileceğine inanıyorsunuz?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Uygulamalı.

Sabina İBRAHİMOVA: Sizin ve ekibinizin sunduğu hizmetlerin kalitesini kontrolünü nasıl yapıyorsunuz?

TANSAŞ müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşterilerin memnun olup olmadığını, müşterilerimizin dilek ve öneriler defterinden bakarak değerlendiriyoruz.

CAREFOUR

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri Kavramı sizin için ne anlam taşıyor?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteri bizim için çok büyük önem arz ediyor, çünkü müşteri bizim her şeyimiz.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde böyle bir kavramı gündeme getirebilecek bir çalışmaya sizce ihtiyaç var mı?

▲ Var, neden?

▲ Yok, neden?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Yok. Çünkü müşteriye her türlü hizmeti vermeye çaba harcıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinize müşteriler için nasıl cazip kılıyorsunuz?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Öncelikle iyi firmalarla çalışıyoruz, fiyat uygunluğu, servis düzeyimizin yüksek olması, iade ve değişimlerde sorun çıkarmamakla cazip buluyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinde kaliteyi arttıran faktörler sizce nelerdir?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşterinin mağdur bırakılmaması, müşterinin işlerini hızlı bir şekilde halledilmesidir.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Personelin güler yüzlü, bilgili, eğitilmiş her türlü sorunların çözümünde çaba harcamaktır.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde gerçekleştirilen hizmetlerin kuruluşunuzun müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı olabilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteri yararına olan kampanyalar, hediyeler, indirimlerin yapılmasıdır.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesine inanıyor musunuz?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Kesinlikle.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin genelde nasıl organize edilebileceğini düşünüyorsunuz?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteri hizmetleri personelinin haberdar olması gerekiyor, mesela kampanyalarda, indirimde olan ürünlerden bilgisinin olması.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri ekibi sizce nasıl oluşturulmalıdır ve bu ekibin görev alanında neler yer almalıdır?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: En az lise mezunu olması, bire bir görüşme ile işe alınıyor. Elemelerden sonra 6-12 ay arası kasada çalıştıktan sonra üst kademeye geçebilir. Ayda bir görevli personelden yöneticilere kadar eğitim veriliyor.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Memnuniyeti kavramı nasıl değerlendiriyorsunuz?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Anket ve bire bir görüşme ile ay sonunda şikayetlerini ve memnun olup olmadığını değerlendiriyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için sizce insan kaynakları departmanı nasıl bir istihdam politikasına sahip olmalıdır?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: İyi gözlem yaparak.

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek Kaliteli Müşteri Hizmetleri için nasıl eğitim programı kullanıyorsunuz?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Bizim özel eğitim programımız yok.

Sabina İBRAHİMOVA: Kaliteli Müşteri Hizmetlerini destekleyebilecek bir örgütsel ortamı nasıl oluşturulabileceğine inanıyorsunuz?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Dışarıdan misafir konuk davet ederek eğitim saatleri yapılmaktadır.

Sabina İBRAHİMOVA: Sizin ve ekibinizin sunduğu hizmetlerin kalitesini kontrolünü nasıl yapıyorsunuz?

CAREFOUR müşteri hizmetleri yetkilisi: Gizli gözlemci müşteriler vasıtası ile değerlendirerek puanlama yapmaktayız. Bunun sonucuna göre gereken yerlere takviye yapıyoruz.

MİGROS

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri Kavramı sizin için ne anlam taşıyor?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Ana hatlarından bir tanesi müşteri memnuniyetidir. Her şey müşteri memnuniyeti üzerine dönüyor ve Almanyada özellikle söylenen bir deyim var: “müşteri eşittir ciro”, dolayısıyla müşteri bizim için çok büyük önem arz ediyor, müşteri bizim her şeyimiz.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde böyle bir kavramı gündeme getirebilecek bir çalışmaya sizce ihtiyaç var mı?

▲ Var, neden?

▲ Yok, neden?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Yok. Neden dersanız, çünkü deneyimli birimleri var ve yıllık periyodik eğitimlerle bununla ilgili çalışmalar yapıyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinize müşteriler için nasıl cazip kılıyorsunuz?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Bununla bağlı 2-3 haftada bir gazetede ilanlarımız vardır. Belli ürünleri indirimde sokuyoruz, onun dışında dergiler dönem-dönem dağıtılıyor ara-ara da TV reklamları veriliyor.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinde kaliteyi arttıran faktörler sizce nelerdir?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Kaliteyi artıran faktörlerden başta gelen eğitimidir. En az lise mezunu olması gerekiyor.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Her ürünün hakkında müşteriyi bire bir telefon ve internet vasıtası ile bilgilendirilmesi, güler yüzlü, sabırlı, anlayışlı, konuşmasında dikkatli olması gerekiyor.

Sabina İBRAHİMOVA: Hipermarketinizde gerçekleştirilen hizmetlerin kuruluşunuzun müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı olabilmesi için sizce neler yapılmalıdır?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Müşteri hizmetleri bir rekabet aracıdır, personel kalitesi ön plandadır (müşteriye direk o şekilde hizmet sunuyorsun).

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesine inanıyor musunuz?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Evet. Müşteri hizmetleri sadece girişlerde veya çıkışlardaki dest iken ibaret değil genel anlamda bunu iyi organize etmektir.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetlerinin genelde nasıl organize edilebileceğini düşünüyorsunuz?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Ekip oluşturmak seçimden başlar eğitime kadar uzanmaktadır.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Hizmetleri ekibi sizce nasıl oluşturulmalıdır ve bu ekibin görev alanında neler yer almalıdır?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Türkiye’de müşteri memnuniyeti ile ilgili 4077, 4822 sayılı rekabetin forması hakkında kanunun tam oturmadığını düşünüyorum, çünkü insanlar bunu: benim iademi alıyor mu, bozulan malın arkasında duruyor mu gibi görüyor. Esas olan, müşteri memnuniyeti müşteri kapıdan içeri girdiğinde hava perdesinden (soğu içeri almayacak), ortam ısısı, koridorların açık ve geniş olması, arzu ettiğinde personel bulabilmesi, personelin davranışı gibi konulara da dikkat etmeleri gerekiyor.

Sabina İBRAHİMOVA: Müşteri Memnuniyeti kavramı nasıl değerlendiriyorsunuz?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Mağaza içinde, telefon ve internet üzerinden değerlendiriyoruz.

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için sizce insan kaynakları departmanı nasıl bir istihdam politikasına sahip olmalıdır?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Eğitim programı kullanıyoruz, CRM dedikleri ve sürekli rutin eğitimler var.

Sabina İBRAHİMOVA: Yüksek Kaliteli Müşteri Hizmetleri için nasıl bir eğitim programı kullanıyorsunuz?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Her hangi özel eğitim programlarımız yok.

Sabina İBRAHİMOVA: Kaliteli Müşteri Hizmetlerini destekleyebilecek bir örgütsel ortamı nasıl oluşturulabileceğine inanıyorsunuz?

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Kalite kontrolünü revizyon departmanımızda yapıyor. Onlar bizi belli rutin aralıklarla denetliyorlar. Bu denetlemeler bir ayda bir yapılmaktadır.

Sabina İBRAHİMOVA: *Sizin ve ekibinizin sunduğu hizmetlerin kalitesini kontrolünü nasıl yapıyorsunuz?*

MİGROS müşteri hizmetleri yetkilisi: Dilek ve öneriler defterinden bakarak değerlendiriyoruz.

Her bir soruya şirket yöneticileri verilen yanıtların tümüne ilişkin yorumlar aşağıya çıkarılmıştır:

Birinci soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: ilk önce müşteriye çok önem vermek gerekmektedir, çünkü “müşteri şeydir, patrondur”. Müşteriye iyi bir şekilde hizmet sunmak onu memnun etmek ilk görevlerden biri olması gerekmektedir. Müşteriyi iyi dinleyerek sorunlarını en hızlı şekilde halledilmesi gerekmektedir. En büyük değer müşterinin geri dönüşünü sağlayabilmektir.

İkinci soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: müşteri hizmetleri kavramı gündeme getirebilecek bir çalışmaya ihtiyaç yok, çünkü personele eğitim verilmekte, müşteri memnun etmek için her türlü hizmet vermeye çaba harcamaktadır.

Üçüncü soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: müşterileri cazip kılmak için müşteriye indirim promosyon günleri hakkında bilgilendirilmesi, yerleşim, servis düzeyinin yüksek olması, en iyi (kaliteli) malları bile en ucuz fiyata satabilmesi, müşterileri bire bir kendilerinin özel his etmelerinin sağlayarak gerçekleşmektedir.

Dördüncü soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: müşteri hizmetleri kaliteyi arttıran faktörler: eğitim, müşterilerinin sorunlarını, işlerini hızlı bir şekilde halledilmesi, geri dönüş, personelin güler yüzlü olması olarak sıralamaktadır.

Beşinci soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: müşteri hizmetlerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için müşterileri iyi dinleyerek sorunlarını halledilmesi, müşteriye değer vererek, müşterileri doğru bilgilendirerek, personelin anlayışlı güler yüzlü olması gerekmektedir.

Altıncı soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: kuruluşu müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı bulabilmesi için ilk önce hızlı ve kaliteli hizmet vermek gerekmektedir. Müşterinin geri dönüşünü sağlamak, iyi bilgilendirmek, başka bir deyişle müşteriye memnun etmektir.

Yedinci soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: müşteri hizmetleri rekabet aracı gibi görmek gerekmektedir. Eğer müşterinin şikayetleri veya sorunları hızlı bir şekilde çözülemezse veya müşteriye doğru bilgilendirilemezse o zaman müşteri başka bir marketi tercih etme olasılığı yükselecektir. Müşteri memnun olmadığı zaman 40 kişiye anlatır memnun olduğu zaman 10 kişiye anlatmaktadır. Müşteriyi kaybetmemek için müşteriye kaliteli hizmet sunmak gerekmektedir.

Sekizinci soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: müşteri hizmetlerinin iyi bir şekilde organize edilebileceği için: müşteri hizmetlerini sürekli eğitim vermek, standart bir organizasyon şeması kullanarak organize edilmektedir. Örneğin: kasiyerlerimiz sadece kasa ile ilgilenmekte, müşteri hizmetleri sadece müşteri hizmetlerine gelen yardımlarla ilgilenmekte, bu yüzden her bölüm kendi işini yaptığından dolayı müşteriye nerde odaklanacağını çok iyi bilmektedirler.

Dokuzuncu soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: müşteri hizmetleri ekibi: personelin en az lise mezunu olması gerekmekte, çok fazla hata yapmayan personeli oraya tercih etmekte oluşturulmalıdır, çünkü hata oranı ne kadar olursa müşteri memnuniyetsizliği o kadar yüksek olmaktadır. Görevli personelden yöneticilere kadar eğitim verilmektedir.

Onuncu soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: müşteri memnuniyetini anketler ile, mağaza içinde, internet üzerinde değerlendirilmektedir.

On birinci soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için personelin eğitimi olması gerekmekte (en az lise mezunu olması gerekmekte), her şekilde müşteri memnuniyetini sağlayarak gerçekleşmektedir.

On ikinci soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: yüksek kaliteli müşteri hizmetleri için: müşteri odaklı eğitimler, motivasyon eğitimi, satış teknikleri eğitimi (beden dili), tüketici hakları gibi eğitim programı kullanılmaktadır.

On üçüncü soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: kaliteli müşteri hizmetlerini destekleyen bir organizasyonel ortamı: kalite, hizmet, yönetim ve eğitim sistemleri ile oluşturup geliştirmektedir.

On dördüncü soruya ilişkin yanıtlarının yorumu şu şekildedir: servis ekibin sunduğu hizmetlerin kalitesini kontrolünü: aylık, haftalık anketler biriktirerek, müşteri iletişim defteri üzerinden geri dönüşüm olarak değerlendirilmektedir.

4.2 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARI DEĞERLENDİRİLMESİ

Pazarlama anlayışında ortaya çıkan gelişmeler yaklaşık olarak yüz yıllık bir dönemi kapsamaktadır. Bu dönem içinde değişik aşamalardan geçerek günümüzün pazarlama anlayışına gelinceye kadar, değişik yöntem ve yaklaşımlar uygulamaya konulmuştur. Araştırma, hipermarket sektörünü yakından ilgilendirdiği için, hipermarket işletmeler açısından önem taşımaktadır. Rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri olan hipermarket sektörü, yeni pazarlama yöntemlerini kullanma durumu ile karşı karşıya bulunmaktadır.

Günümüzde ürün farklılaşması giderek daha da zorlaşmıştır. Küresel piyasaların ve oyuncuların giderek artması, tatmin edilmesi giderek zor hale gelen yeni ve farklı bir müşteri yapısının ortaya çıkarmıştır. Değişik bir rekabet arenasında işletmeler farklı ve değişik pazarlama yöntem ve stratejilerini uygulamaya koymaya başlamışlardır. İşte bu noktada işletmelerin önüne, yeni açılımlar getiren farklı bir pazarlama anlayışı sunulmuştur. Bu yaklaşıma göre işletmeler, müşterilerle gerçek zamanlı diyaloglar geliştirebilmekte ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçerek, müşterilerine benzersiz değerler sunabilmektedirler. Günümüzün yeni rekabet ortamında, baskın olan güç üretici-müşteri dengesinde, müşteri lehine yönelmiştir. Bu bağlamda, günümüzün yeni pazarlama anlayışında, işletmenin müşterilere ne sattığı değil, onların ne aldığı ve neden aldığı önem taşımaktadır.

Günümüzde işletmeler açısından önem taşıyan bir diğer konu, müşteri sadakati (bağlılığı) kavramının giderek zayıflaması durumudur. Bu çerçevede işletmeler, müşterileri ile olan ilişkilerini sağlıklı ve karşılıklı güvene dayanan bir zemin üzerinde geliştirmek zorundadırlar. Geleneksel pazarlama anlayışında, temel amacın satış yapmak olduğu görülmektedir. Günümüzün çağdaş pazarlama anlayışında ise temel amacın, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Müşteri hizmetleri bağlamında ilk ve öncelikli hedef, müşteri sayısını koruma faaliyetlerinin yerine getirilmesi olmaktadır. Günümüzdeki rekabet ortamı, işletmeleri bireysel hizmetlerde daha fazla yoğunlaşmaya yöneltmiştir. Bu durum, müşteri hizmetleri başlı başına bir proje kapsamında ele almayı gerektirmiştir. Yoğun rekabet koşullarında, müşterilerinin gereksinimlerine ve bakış açısına önem

vermeyen ve onlara uzak kalan işletmeler rekabette başarısız olmaktadır. İşletme yöneticilerinin müşterileriyle ilişkilerinin sürdürülmesi yolunda olası müşteriye, sadık müşteriye dönüştürmeye odaklanmaları gerekmektedir. İşletmeye sadık müşteriler kazandırmak, işletmenin en temel pazarlama amaçlarından birini oluşturmaktadır. İşletmeler pazarın daralması sonucunda, müşteri sayısının geçmiş dönemdeki kadar çok olamayacağını gördüklerinden, mevcut müşterilerini işletmede tutmaya çalışmaktadırlar. İşletmeler, müşterilerine sadece ilgi göstererek onları uzun süreli ellerinde tutamazlar. Bu nedenle, işletmeler müşterilerini önce anlamak ve iyi dinlemek durumundadırlar. Sonrasında ise, daha kaliteli ve daha farklı ürün ve hizmetler sunmaları gerekmektedir. Müşterilerin herhangi bir işletme ile iş yapmaya devam etmesinin temel nedeni, kendilerine sunulan değerden kaynaklanmaktadır. Bir işletmenin, müşterilerine fiyat, kalite, performans, seçim, kullanım kolaylığı v.b. gibi belirli değerlerden oluşan birleşime müşteri değer önerisi adı verilmektedir. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için, müşterilerine değer sunmalarının yanı sıra, ayrıca üstün değer kavramına da önem vermeleri gerekmektedir.

Giderek yoğunlaşan rekabet ortamında yer alan işletmeler, en genel anlamda, müşterilere en çok faydayı sağlayan ve en düşük fiyatla, rakip işletmelerden farklı bir içeriği olan ürün ve hizmetlerin sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı gerçekleştirmek durumundadırlar. İşletmeler açısından, daha kârlı ve daha sadık müşteriler elde etmek için, müşterilerle öğrenen bir ilişkinin kurulması gerekli olmaktadır. Bunun için de öncelikle müşteriler arasında bir sınıflandırma yapmak gerekli olmaktadır. İşletmeler, müşterilerinden elde etmiş oldukları bilgileri, kendi birikim ve yetenekleri ile birleştirebilirse, müşterilerine yepyeni ve benzersiz ürün ve hizmetleri sunabilme olanağına kavuşmaktadırlar. Bu durum, işletmelere rakip işletmelerin sahip olamayacağı önemli bir takım üstünlükleri kazandırmaktadır. Teknoloji alanında ortaya çıkan yenilikler rakip işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmektedir, oysa müşterilerle uzun süreye bağlı olarak kurulan ilişkiler sonucu elde edilen bilgiler, önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Müşteri hizmetlerinin yönetimi, her şeyden önce bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, öncelikle müşterileri dinlemekle başlamaktadır. Daha sonrasında, müşterilerin işletmeden nasıl bir ürün ya da hizmet beklediklerinin belirlenmesi ile devam etmektedir. Müşteri hizmetleri

yönetiminin temelinde, müşteriler hakkında olabilecek en fazla bilgiye sahip olmak yer almaktadır. Müşteri hizmetleri yönetiminin amacı, geleneksel pazarlama araçlarının yerini almak değil, bu araçların, doğru hedefe, doğru zamanda ulaşmasına yardımcı olmak üzere, tamamıyla doğruluk taşıyan işlenmiş bilgi ile yönlendirmektir. Müşteri hizmetleri yönetimi anlayışına geçecek olan işletmelerin öncelikli hedefi, müşterileri ile uzun dönemli bir ilişki geliştirmek olmalıdır. Bu da ancak, müşterinin işletmeye güven duyması ile mümkün olabilmektedir. İşletme ile müşteriler arasında serbest bilgi akışı, ancak güvene dayalı bir ilişki sayesinde mümkün olabilmektedir.

Günümüzde, rekabet koşullarının giderek daha da ağırlaşması, pazara giren rakiplerin sayısının hızla artması ve geçmişe kıyasla daha bilinçli, seçme şansına sahip olan müşterilerin varlığı, işletmelerin mevcut performansları ile gelecekte de başarılı olamayacaklarını göstermektedir. Günümüzde artık önemli olan, işletmeyi rakiplerden farklı kılacak yetenekleri geliştirerek, müşterileri daha sadık hale getirmektir. Müşteri hizmetleri yönetimi, sürekli gelişen ve sonuçları ölçülebilen ve yinelenen süreçlerden oluşmaktadır. Değişimin yönlendirdiği ve değişim odaklı bir dünyada değişime uyum sağlama gücü ve yeteneği olan işletmeler varlıklarını sürdürüp ayakta kalabileceklerdir. Bu bağlamda değişim, müşteri satın alma davranışlarını ve beklentilerini büyük ölçüde değiştirmiştir. Değişen müşteri davranışlarını, işletme amaç ve hedeflerine uygun olarak yönetebilmek; değişim yönetimi ve müşteri hizmetleri yönetimi kavramlarını anlayabilmek ve doğru bir şekilde yorumlayabilmek ile mümkün olabilecektir. İşletmelerde müşteri-merkezli olma yolunda atılacak önemli adımlardan bir diğeri, başta üst yönetim olmak üzere, işletmede yer alan herkesin müşteri hizmetleri yönetimi projesine gönülden inanması durumudur. Çalışanların, bu tarzdaki bir kültürü benimseyebilmeleri için, üst yönetimden destek ve teşvik görmeleri gerekmektedir. Müşteri hizmetleri yönetiminde, temel hedef, müşteri için değer yaratmaktır. Müşteri değer zincirinin temelinde, geçmişte ürün yer almakta iken, günümüzde değer zinciri müşteriden başlayarak hareket etmektedir. Bu bağlamda, müşteriye ulaşmanın ve onu kazanmanın yolu ise, müşteri ile kurulan uzun süreli ve sağlıklı ilişkilerdir. İşletmeler müşteri hizmetleri yönetimi konusunda etkili ve başarılı uygulamaları hayata geçirebilmek için, öncelikle etkin bir müşteri hizmetleri yönetimi stratejisine gereksinim duymaktadırlar. Geçmişte müşteriler, bir ürün ya da hizmetin değerini,

kalite ve fiyat bileşenine dayalı olarak değerlendirmekteydi. Günümüzün yeni müşteri modelinde ise, fiyat ve kalite unsurlarına ek olarak, kullanıma uygunluk, yararlılık, satış sonrası gerçekleşen destek hizmetleri, güvenilirlik v.b. kavramları içeren daha geniş bir değer yaklaşımı söz konusu olmaktadır. Günümüzde hemen-hemen her iş sektöründe, müşteri hizmetleri yönetimi uygulamalarına karşı oldukça yoğun bir ilginin bulunduğu görülmektedir. Yine günümüzde rekabetin en yoğun olarak yaşandığı sektörlerden biri hipermarket sektörüdür. Hipermarket; son tüketicilere, işletmenin üretmiş olduğu ürün ve hizmetleri doğrudan satma eylemi olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamı ile hipermarket, pazarlama eylemlerini oluşturan sürecin en son aşamasını içermektedir. Türkiye'de, özellikle başta büyük kentleri olmak üzere, perakendecilik sektöründe, sayıları giderek artan hipermarketler ve diğer büyük alışveriş merkezleri, 1980'lerin ortalarından bu yana çarpıcı bir dönüşüm sürecini yaşamaktadır. Türkiye'de, perakende sektörünün gelişmesiyle birlikte aynı zamanda hızlı bir kentleşme süreci de yaşanmaktadır.

Araştırma konusu olarak hipermarket sektörünün seçilmesinin başlıca nedeni ise hipermarketlerde müşteri hizmetleri kalitesinin yükselme çabası ve her türlü hizmet için müşteride memnuniyeti esas alan politikası ve hizmet sektörünün kapsamına giren sektörlerde başı çektiğindedir. İyi bir müşteri hizmetleri bölümü, her işletme için önemli bir unsurdur; ancak yüksek kaliteli müşteri hizmetleri sunan ekip, tesadüfen ortaya çıkmamaktadır. Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri sunmak; planlama, bilgi ve epeyce yoğunlaştırılmış çaba gerekmektedir. Müşteri hizmetlerinde kalite, yöneticilerin kazanan bir müşteri hizmetleri ekibi kurmak için tam olarak ne yapmaları gerektiğini açıklamaktadır. Başka bir deyişle, kaliteli müşteri hizmetleri sunmak: müşteri hizmetlerinin ekibi eğitilmiş bilgili güler yüzlü olması, müşterinin tüm sorunlarını ihtiyaçlarını hızlı ve kısa bir süre içinde halledilmesi çaba gerekmektedir. Müşteriye değer vermek müşteriye memnuniyetini, geri dönüşünü sağlamak gerekmektedir.

Bu genel açıklamalardan sonra, araştırma kapsamında yer alan market işletmeleri için birtakım öneriler geliştirilebilir:

- Öncelikli olarak, hipermarket yöneticilerinin, müşteri hizmetleri yönetimini doğru bir şekilde anlayıp, bu yaklaşımın yararlı olduğuna inanmaları,

- Hipermarket çalışanlarının, müşteri hizmetleri yönetimi anlayışını benimsemeleri,
- Hipermarket çalışanlarının, sistemli olarak müşteri hizmetleri eğitimine tabi tutulmaları,
- Hipermarket işletmelerinin, müşterileri ile daha yakın diyaloglar oluşturarak, müşterilerinden öğrenmeye dayalı bir sistem geliştirmeleri,
- Hipermarket işletmelerinin, müşteri sadakatini artırmaya yönelik faaliyetlere ağırlık vermeleri,
- Hipermarket işletmelerinin, müşteri hizmetleri yönetimi uygulamalarına gereken kaynağı ayırmaları,
- Hipermarket işletmelerinin, müşteri hizmetleri yönetimi ve diğer pazarlama uygulamalarında, profesyonel danışmanlık firmaları ve üniversitelerden yararlanmaları gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hipermarket sektörü, oldukça hızlı gelişen değişikliklere açık ve dinamik bir sektör görünümündedir. Özellikle, 1990'lar sonrasında sektörde gözle görülür bir hareketlenme yaşanmıştır. Bu hareketin temel nedenleri arasında sektörün küreselleşme sürecinden etkilenmesi gelmektedir. Pek çok Avrupa'lı perakende işletmesi, yeni yatırım alanları olarak Türkiye'yi seçmiştir. Ülkemizde, hipermarket sektörü, henüz doyum noktasına ulaşmamıştır. Buna karşılık bir çok Avrupa ülkesinde büyük mağazalar ile hipermarketler doyum noktasına ulaşmışlardır. Ülkemizde bu alanda yeni yatırımlar artarak devam etmektedir. Piyasaya yeni giren rakip işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Ayrıca, sektörde çeşitlenme beklentisi vardır. Hipermarket işletmeleri artık, tek tip mağaza açmak yerine, farklı özelliklerde satış noktaları açma eğilimini taşımaktadırlar. Diğer bir ifade ile hipermarket işletmeleri, artık daha esnek bir yapılanmayı tercih etmektedirler. Hipermarket işletmeleri bu bağlamda, değişen yeni müşteri modeline uygun pazarlama taktik ve stratejileri

geliştirmek zorundadır. Bu amaçla; hipermarket işletmelerinin, müşteri hizmetleri etkin bir biçimde yararlanabilmeleri için, hizmette kaliteye ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu tür uygulamalar sayesinde, yüksek kaliteli müşteri hizmetlerine sahip olunmakta ve müşterilerin gelecekte ne tür davranışlar sergileyebileceği tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Bu sayede, müşterilerle daha yakın, karşılıklı güvene dayalı ve kalıcı ilişkilerin geliştirilebilmesi mümkün olmaktadır. Bu konuda, market çalışanlarına, müşteri hizmetleri eğitimlerini sürekli ve düzenli olarak uygulamak gerekmektedir. İç müşteri memnuniyetini gerçekleştirmeden, dış müşterileri memnun etmek, hemen-hemen olanaksızdır. Müşteri hizmetleri geliştirilmesi konusunda; müşteri memnuniyetinin artırma, önemli bir amaç oluşturmaktadır. Bu bağlamda, hipermarket işletmelerinin müşteri memnuniyetini artıracak uygulamalara ağırlık vermeleri gerekmektedir.

Günümüzde, artık pek çok alışveriş merkezi ve hipermarket, sadece ürün ve hizmetlerin satın alındığı satış noktaları olmanın ötesinde, adeta ortak bir yaşam merkezine dönüşmektedir. Bu tür alışveriş yerlerine gelenler, alışveriş sonrasında kültürel ve eğlence türünden etkinliklerle zaman geçirebilmektedirler. Başarılı müşteri hizmetleri uygulamaları sonucunda, işletmeler uzun vadeli önemli birtakım

rekabet avantajları kazanabilmektedirler. Bu uygulama müşteri memnuniyetini artırıcı önemli bir uygulama olarak işletmelere önemli avantajlar kazandırmaktadır.

Hizmet şirketleri karşılaştıkları sorunları çözmek için ve müşteri hizmetleri kalitesini arttırmak için; hizmet pazarlarken kullandıkları fiziksel tesisler, ekipman ve personelin görünümü (fiziksel varlıklar), söz verdikleri hizmetleri güvenilir ve tam yapmaları (güvenilirlik), müşterilere yardımcı olma ve süratli hizmet verme konusunda istekli olma (heveslilik), personelin bilgisi, nezaketi ve güven verip vermediği (güvence), işletmenin müşterilere gösterdiği önem ve ilgi (anlayış), müşteri odaklı pazarlama faaliyetlerinde bulunma ve işletme içinde eğitim programlarına yoğunluk vermeye dikkat etmektedirler.

Hipermarketlerde büyük rekabeti sürdürebilmenin en önemli yolu, müşteri memnuniyeti olduğu için müşterilere çeşitli hizmetlerin ve ikramların sunulması işletmenin rakiplerinden farklı ve daha iyi olmasını sağlamaktadır. Farklı işletmeler hizmet kalitelerini arttırarak bu pazarda yer edinmeye çalışmaktadırlar. Farklılık ancak sundukları hizmetin kalitesinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla hipermarketler müşteri hizmetleri kalitesinin müşteri memnuniyetine olan etkisi ve müşteri memnuniyetinin işletmelere olan etkisi her gün artmaktadır.

Hipermarketlerde hizmetin üretimi, sunumu ve tüketimi eş zamanlı olduğundan müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesi için esnek ve yenilikçi politikalar uygulayarak müşteri sadakati sağlayabilmektedir. Yoğun rekabet ortamında hipermarket işletmeleri başarılı olabilme koşulları arasında müşterilerine ve çalışanlarına yönelik kalite artırıcı çalışmalarda bulunması yer almaktadır. Hızlı gelişen bu sektörde yer alan profesyonel yönetici kadrosu müşteri odaklı olmanın şartlarını yerine getirme amacı ile değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnek bir yapı oluşturmakta ve tüm müşterilere yüksek kaliteli müşteri hizmetleri sunmaya hedeflemektedir.

KAYNAKÇA

ACUNER Akın Şebnem, “**Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**”, MPM Yayınları, No:655, 2001.

ACUNER Akın Şebnem, “**Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**”, Milli Produktivite Yayınları, No: 655, Ankara, 2003.

AKBAR A. K. ve Fie, D. Y. G., “**Service Quality: A Study of the Luxury Hotels in Malaysia**”, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol: 7, No: 2, 2005.

AKKAYA Derya, “**Müşteri Memnuniyeti**”, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Seminer Çalışması, Trabzon, 2002.

ARABACI Baki, “**Müşteri Hizmetleri ve CRM**”, Birinci Baskı, Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 2008.

ARDIÇ Kadir ve A. Güler, “**Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama**”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Dünya Yayıncılık, Sayı:4, Temmuz-Ağustos, İstanbul, 2000.

ARPACI Tamer T., Ayhan Doğan Y., Böge Erinç ve Tuncer, D., “**Pazarlama**”, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1994.

ARI Ramazan, Gençdoğan Başaran, Sarı Hakan, Basaran İ., Yılmaz F., Seker S., “**Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**”, Mikro Yayınları, Ankara, 2002.

ATABERK Emre, “**Tur Operatörlerinin Paket Tur Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirleyen Faktörler:**

İzmir İli Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007.

BAKER Dan A., Crompton John L., “ **Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions**”, Annuals of Tourism Research, Vol:27, No:3, Yıl:2000.

BARUTÇU Süleyman, “**Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEÜ. İzmir, 2002.

BAŞARAN İbrahim Ethem, “**Örgütsel Davranış**”, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

BAYRAKTAROĞLU Arzu, “**Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti**”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.

BERRY Leonard L., Parasuraman A., Zeithaml V.A., “**More on Improving**”, Journal of Marketing, Vol:57, Yıl:1993.

BİTNER Mary J., “**Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses**” Journal of Marketing, Vol:54, April, 1990.

BİTNER Mary J., BOOMS B. H. ve MOHR, L. A., , “**Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint**”, Journal of Marketing, Vol: 58, Yıl:1994.

BİTNER Mary J., “**Service Marketing**”, Singapore, Mv Graw Hill, 1996.

BOLAT Tamer ve Seymen Oya Aytemiz, “**Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatminin Ölçümü ve Değerlendirilmesi: Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**”, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir T.İ.O.Y.O., Hafta Sonu Semineri III., Yıl:1996.

BOZKURT Rıdvan, **“Hizmet Endüstrilerinde Kalite”**, MPM Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Yıl:1995.

BRADY Michael K., Cronin, J. J., Brand, R. R., **“Performance-Only Measurement of Service Quality: A Replication and Extension”**, Journal of Business Research, Vol:55, Yıl:2002.

BROWN Andrew, **“Müşteri Hizmetleri Yönetimi”**, M.E. B.Yayımları, Ankara, 1995.

CAHILL Dennis J., **“The Managerial Implication Of The Learning Organization: A New Tool For Internal Marketing”**, Journal of SERVICES Marketing, Vol:9, No: 4, Yıl:1995.

CARMAN James M., **“Consumer Perceptions of Service Quality,”** Journal of Retailing, V:66, No:1, Spring, 1990.

CEMALCILAR İlhan, **“Pazarlama Kavramlar Kararlar”**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.

CHARLES Martin, **“Compatibility Management”**, Journal of Marketing Management, Vol:20, Summer, 1989.

CHIU Hung-Chang, Hsieh Yi-Ching, Li Y., Lee M., **“Relationship Marketing And Consumer Switching Behavior”**, Journal of Business Research, 2005.

CLEMMER Jim, **“Blocks to Customer Focus”**, Canadian Manager, Vol:23, No:4, Yıl:1998.

CLOW **Kenneth** E., Kurtz D. L., Ozment J. ve Ong, B. S., **“The Antecedents of Consumer Expectations of Services: An Empirical Study Across Four Industries”**, The Journal of Marketing, Vol:11, No: 4, Yıl:1997.

CRONIN Joseph J., Taylor S. A., **“Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”**, Journal of Marketing, 1992.

ÇABUK Serap ve Yağcı Mehmet İ., **“Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım”**, Nobel Yayınları, İstanbul, 2003.

ÇELİK Cafer, **“Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”**, Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1993.

ÇİFTÇİ Cafer, **“Müşteri Memnuniyeti, Kalite ve Osmanlı Esnafı”**, U.Ü.Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, Yıl:2004.

DAVİD Freemantle, **“Müşteri Neden Hoşlanır: Müşteri Hizmetlerinde Mükemmellik ve Duygusal Katma Değer”**, BZD Yayıncılık, İstanbul, Nisan, 2000.

DİKEN Ahmet, **“Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi”**, Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları, No: 8, Yıl:1998.

DİNÇER Zeki M., **“Turizm Ekonomisi ve Türkiye Ekonomisinde Turizm”**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1993.

DOYLE Peter, **“Değer Temelli Pazarlama”**, Çeviren: Gülfidan Barış, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003.

DÖKMEN Tuğba, **“Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İş Gören-Müşteri Karşılaştırılmasının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.

EGGERT Andreas, Ulaga Wolfgang, **“Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets”**, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol: 17, No: 2/3, Yıl:2002.

EMİR Oktay, **“Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya’da Bir Araştırma”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2007.

EMÜLER Gülsün, **“Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi”** Active Bilişim dergisi, Sayı: 6, Nisan-Mayıs, 1999.

ERBİL Işıl, **“Modern Pazarlamada “Pazar Odaklı” Yöntemi: Ege Bölgesi’nde Gıda Sanayi İşletmelerinde “Pazar Odaklı” Yönetim Uygulamaları”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2001.

EROGLU Feyzullah, **“Davranış Bilimleri”**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. S., İstanbul, 1998.

FAİKOĞLU Seyda, **“Süpermarketlerde Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler ve Düzce İlinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eylül, 2005.

GENÇTÜRK F., Karakaş E., **“Kâr Amaçsız Kuruluşlarda Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Müşteri Odaklılık: Bir Kütüphane Uygulaması”**, Pazarlama Dünyası, Sayı:2, İstanbul, 2002.

GOODWING C., A. B. Chapman., **“The Hospitality Supervisor’s Survival Kit”**, Upper Saddle River, New Jersey, 2005.

GÖZLÜ Sıtkı, **“Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi,”** Standart Dergisi, S:390, Haziran, 1994.

GREENE Charles, D.W.Organ, **“An Evaluation of Causal Models Linking Received Role and Job Satisfaction,”** Administrative Science Quarterly”, Cilt:18, March, 1973.

GRONHOLDT L., Martensen A., Kristensen K., **“The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences”**, Department of Marketing, Copanhen Business School, Denmark, 2000.

GRÖNROOS Christian, **“Strategic Management and Marketing In The Service Sector”**, Helsingfors Inc., Finland, 1983.

GÜLMEZ Mustafa, KİTAPÇI Olgun, **“İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği”**, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sivas, 2003.

HANÇER M., **“Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar”**, Adnan Menderes Üniversitesi, Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Aydın, Cilt: 3, No: 1-2, Yıl:2003.

HAYS Julie M. ve Hill A. V., **“A Preliminary Investigation of the Relationships Between Employee Motivation/Vision, Service Learning, and Perceived Service Quality”**, Journal of Operations Management, 2000.

HENNING-THURAU Thorsten, Klee Alexander, **“The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development”**, Psychology and Marketing, December, 1997.

HERİBERT Meffert, **“Marketing- Management: Analyse, Strategie, Implementierung”**, Gabler, 1994.

HOROVITZ Jacques, Chan Cudennec-Poon, **“Putting Service Quality into Gear”**, Quality Progress, January, Vol: 24, No:1, Yıl:1991.

INGRAM Haydn ve Daskalakis George, **“Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete”**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1999.

İÇÖZ Orhan, **“Turizm İşletmelerinde Pazarlama”**, Turhan Kitapevi, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara, 2001.

İNCEOĞLU Metin, **“Tutum Algı İletişim”**, Cantekin Matbaası, Ankara, 2004.

İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, **“Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global Yaklaşım”**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1999.

İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, **“Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global Yaklaşım”**, İkinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 2000.

KARAHAN Kasım, **“Hizmet Pazarlaması”**, Birinci Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul 2000.

KARAKAŞ Selma, Bircan Bülent ve Gök Osman, **“Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması: Butik Oteller Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”** Ege Akademik Bakış Yedi, 2007.

KARATEPE Selma, **“İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, Yıl:2008.

KARPAT Işıl, **“Müşteri Tatmininin Sağlanması”**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 71, Eylül-Ekim, 1998.

KAWASAKİ Guy, **“Rakiplerinizi Çıldırtmanın Yolları”**, Çeviren: Tanju Kalkay, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2000.

KILIÇ Solmaz , **“Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti”**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 1998.

KILIÇ Sabiha, ve Göksel A., **“Tüketici Davranışları: İndirim Kartlarının Tüketici Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Etkisine Dair Ampirik Bir Çalışma”**, Standard Dergisi, Mayıs, 2004.

KIZILIRMAK, İ. **“Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmini, Önemi ve Ölçme Teknikleri”**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı: 2, Haziran, 1995.

KOÇEL Tamer, **“İşletme Yöneticiliği”** , Beta Yayınları, Altıncı Baskı, İstanbul, 1998.

KOTLER Philip, **“Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control”**, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1997.

KOTLER Philip, **“A’dan Z’ye Pazarlama”**, Çevirmen: Aslı Kalem Bakkal, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005.

KRİSTENSEN K., Martensen A. Ve Gronholdt L., **“Measuring the Impact of Buying Behaviour on Customer Satisfaction, Total Quality Management”**, Vol: 10, Yıl:1999.

KUŞLUVAN Salih, **“Turizm İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Memnun Kalmayan Müşterileri Tekrar Kazanma”**, Milli Produktivite Merkezi, Turizm Sektörü Çalışanlarına Yönelik Toplu Seminerler, 15-26 Kasım, 1999.

LOUDON, David L., Albert J Della Bitta, **“Consumer Behavior”**, Üçüncü Baskı, McGraw-Hill Book Company, New York, 1992.

MALLEY Lisa, Prothero Andrea, **“Beyond the Frills of Relationship Marketing”**, Journal of Marketing, Mart- Nisan, 2004.

MARTIN William B., **“Providing Quality Service: What Every Hospitality Service Provider”**, Journal of Business Research, 2003.

MERCEDES Marzo-Navarro, Marta Pedraja-Iglesias ve M. Pilar Rivera-Torres, **“The Benefits of Relationship Marketing for the Consumer and for the Fashion Retailers”** Journal of Fashion Marketing and Management, Sayı:8, Yıl:2004.

MİCHEL Knight, **“Developing A Customer Focus”**, Mcgraw-Hill, New York ,1993.

MORRISON Alastair M., **“Hospitality and Travel Marketing”**, Delmar Publishers Inc., United States of America, 1989.

MUCUK İsmet, **“Pazarlama İlkeleri”**, Yedinci Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.

MUCUK İsmet, **“Pazarlama İlkeleri”**, Dokuzuncu Baskı, Türkmen Kitabevi, , İstanbul, 1998.

MUCUK İsmet, H. A. Değirmen, **“Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama”**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2004.

NOWACKI, Marek M. **“Evaluating a Museum as a Tourist Product Using the SERVQUAL Method”**, Museum Management and Curatorship, 2005.

ODABAŞI Yavuz, **“Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi”**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

ODABAŞI Yavuz, **“Satış ve Pazarlama Müşteri İlişkileri Yönetimi”**, Sistem Yayınevi, İstanbul, 2000.

ODABAŞI Yavuz, **“Müşteri İlişkileri Yönetimi”**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

ODABAŞI Yavuz ve Barış G., **“Tüketici Davranışı”**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003.

OLIVER Richard L., **“Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer”**, Mcgraw-Hill, New York, 1997.

ÖÇER Abdullah, Bayuk Nedim., **“Müşteri Memnuniyeti”**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Mart-Nisan, Sayı: 2, Yıl:2001.

ÖÇER Abdullah, **“Müşteri Memnuniyeti”**, Pazarlama Dünyası, KTU, İİBF Bölümü, Sayı:2, Mayıs, 2001.

ÖÇER Abdullah, **“Müşteri Memnuniyeti”**, KTU, İİBF Bölümü, Pazarlama Dünyası, Sayı:3, Haziran 2001.

ÖRS Hüsniye, “**Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi ve Müşteri Memnuniyeti ile İlişkisi**”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:20, Yıl:2007.

ÖZER Şentürk Leyla, “**Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar**”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı: 2, Ankara, 1999.

ÖZTÜRK Ayşe Sevgi, “**Hizmet Pazarlaması**”, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

ÖZTÜRK Yüksel ve Seyhan Kadir, “**Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri Ve Önemi**”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, Yıl:2005.

PARASURAMAN Valarie A., Valeria A. Zeithaml, Leonard L. Berry, “**A Conceptual Model of Service Quality and Implications For future Research**”, Journal of Marketing, Vol:49, Spring, 1985.

PARASUMAN Valarie A., “**Customer Service in Business-to-Business Markets: An Agenda for Research**”, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol:13, No:4/5,1998.

PARASURAMAN Valarie A., V. A. Zeithaml ve L. L. Berry, “**SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**”. Journal of Retailing, Vol:64, No:1, Spring, 1988.

PAYNE Adrian, “**The Esence of Services Marketing**”, Hall Europe, 1993.

PEEL Malcolm, “**Customer Service: How to Achieve Total Customer Satisfaction**”, Kogan Page Limited, London, 1988.

PİERCY Nigel F., “**Customer Satisfaction and the İnternal Market**”, Journal of Marketing Practice, November, 1994.

PIZAM Abraham, Ellis Taylor, “**Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1999.

RIZAOGLU Bahattin, “**Turizm Davranısı**”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

RIZAOGLU Bahattin, “**Turizm Pazarlaması**”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, “**Çalışma Psikolojisi**”, U.Ü. Basımevi, Bursa,1984.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tüz M., “**Örgütsel Psikoloji**”, İkinci Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa,1995.

SEYMEN Oya Aytemiz, Bolat Tamer, “**Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi**”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri 3, 1996.

SITKI Coşkun, “**Müşteri Denilen Bilmece 1**”, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1999.

SITKI Coşkun, “**Müşteri Denilen Bilmece 2**”, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1999.

SHETH Jagdish N., “**The Future of Relationships Marketing**”, Journal of Service Marketing, Sayı:16, 2002.

SHOEMAKER S., Lewis R. C., **“Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing”**, International Journal of Hospitality Management , Vol:18, Yıl:1999.

SMİTH Anne M. **“Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundant?”**, Journal of Marketing Management, 1995.

ŞEKERKAYA Ahmet, **“Hizmetlerde Algılanan Toplam Kalitenin Ölçümlenmesi”**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1997.

ŞEMSİOĞLU Hülya Ayşe, **“Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İşletmelerde Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri Kartlarının Rolü ve Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.

TALUKAN Banu, Seda ERÇELİKCAN, **“Çokuluslu Şirketlerde Liderlik”**, Marmara Üniversitesi, 1999.

TAN Ahmet, **“Dinlenme Tesislerinde Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tatmini”**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Eylül-Ekim, 2004.

TAŞKIN Erdoğan, **“Müşteri İlişkileri Eğitimi”**, 2. Baskı, Papatya Yayıncılık, Nisan, İstanbul,2000.

TAŞKIN Erdoğan, **“Satış Yönetimi Eğitimi”**, Papatya yayıncılık, İstanbul, 2000.

TAŞKIN Ercan, **“Öğrenen Pazarlama”**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

TEK Ömer Baybars, **“Pazarlama ilkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları”**, Yedinci Baskı, Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A. S., İzmir,1997.

TEK Ömer Baybars, **“Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulaması”**, Cem Ofset Matbaası, İzmir, 1999.

TOKAT Bülent, **“İşletmelerde Müşteri Hizmetleri Yönetimi; Örgütsel Yapı ve Türkiye’deki Uygulamalardan Örnekler”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2002.

TORLAK Ömer, ÖZDEMİR S. ve ALTUNISIK R., **“Modern Pazarlama”**, İkinci Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002.

TSE, **“Kalite Yönetim Sistemleri: Temel Kavramlar”**, Terimler ve Tarifler, TSE ISO 9000, Ankara, 2001.

USAL Alparslan ve ORAL Saime, **“Turizm Pazarlaması”**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001.

UYGUÇ Nermin, **“Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım”**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998.

UZKURT Cevahir, **“Müşteri Değeri ve Tatmininin Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17, Aralık, 2007.

VARİNLİ İnci, ÇAKIR Aysel, **“Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki-Kayseri’de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma”**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, Kayseri, 2004.

VAVRA Terry G., **“Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları”**, Çevirmen: Günhan GÜNAY, Rota Yayınları, İstanbul, 1999.

VOSS C. A., ROTH A. V., ROSENZWEİG E. D., BLACKMON K. ve CHASE R. B., “**A Tale of Two Countries, Conservatism, Service Quality and Feedback on Customer Satisfaction**”, Vol: 6, No:3, Yıl:2004.

YURDAKUL Müberra ve DALKILIÇ Nilüfer, “**İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi**”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:16,Kütahya, Aralık, 2006.

YÜKSEL Berrin, “**Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite hareketindeki Rolünün İncelenmesi**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, 1998.

YÜKSEL Atila ve YÜKSEL Fisun, “**Measurement of Tourist Satisfaction with Restaurant Services: A Segment-Based Approach**”, Journal of Vacation Marketing, Vol:9 No:1, Yıl:2002.

YÜKSELEN Cemal, “**Pazarlama İlkeler-Yönetim**”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2000.

ZEITHAML Valarie A., “**How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods And Services**”, Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 1985.

ZEITHAML Valarie A., A. Parasuraman, Leonard L. Berry, “**Problems and Strategies in Service Marketing**”, Journal of Marketing, Cilt:49, Spring, 1985.

ZEITHAML Valarie A., L.L. Berry ve A. Parasuraman, “**Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality**”, Journal of Marketing, Vol:52, April, 1988.

ZEITHAML Valarie A., “**Service Marketing**”, Mv Grow Hill, Singapore, 1996.

WILKIE William L., “**Consumer Behavior**”, Üçüncü Baskı, John Wiley&Sons Inc., 1994.

WILLIAM B. Martin, “**Müşteri Hizmetlerinde Kalite**”, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1997.

www.geocities.com/toplamkalite/hizkal.html (17.11.2003)

EKLER

GÖRÜŞME SORULAR

1. Müşteri Hizmetleri Kavramı sizin için ne anlam taşıyor?
2. Hipermarketinizde böyle bir kavramı gündeme getirebilecek bir çalışmaya sizce ihtiyaç var mı?
 - Var, neden?
 - Yok, neden?
3. Hipermarketinize müşteriler için nasıl cazip buluyorsunuz?
4. Müşteri Hizmetlerinde kaliteyi arttıran faktörler sizce nelerdir?
5. Müşteri Hizmetlerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için sizce neler yapılmalıdır?
6. Hipermarketinizde gerçekleştirilen hizmetlerin kuruluşunuzun müşteri gözünde farklılaştırılabilmesi ve ayrıcalıklı bulabilmesi için sizce neler yapılmalıdır?
7. Müşteri Hizmetlerinin bir rekabet aracı olarak kullanabileceğine inanıyor musunuz?
8. Müşteri Hizmetlerinin genelde nasıl organize edilebileceğini düşünüyorsunuz?
9. Müşteri Hizmetleri ekibi sizce nasıl oluşturulmalıdır ve bu ekibin görev alanında neler yer almalıdır?
10. Müşteri Memnuniyetini nasıl değerlendiriliyorsunuz?
11. Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için sizce insan kaynakları departmanı nasıl bir istihdamı politikasına sahip olmalıdır?
12. Yüksek Kaliteli Müşteri Hizmetleri için hangi eğitim programı kullanıyorsunuz?
13. Kaliteli Müşteri Hizmetlerini destekleyen bir organizasyonel ortamı nasıl oluşturup geliştiriyorsunuz?
14. Sizin ve servis ekibinizin sunduğu hizmetlerin kalitesini kontrolünü nasıl yapıyorsunuz?