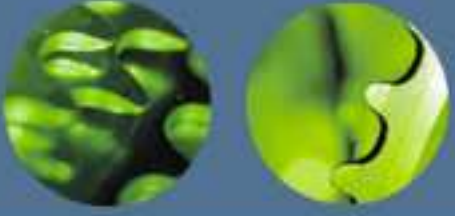




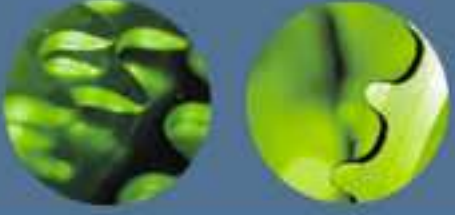
Müşteri Merkezli İş

Gürcan Banger



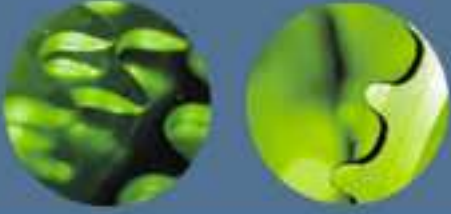
Müşteri Odaklı Düşünme

- 1980'li yıllara kadar Dünya, arz edenin dünyasıydı.
- 20'nci yüzyılın son çeyreğinde; güç, arz edenden talep edene kaydı.
- Rekabetin güçlü olduğu piyasalar ve yüksek bilgi akışı, müşteriyi iş evreninin merkezine yerleştirdi.



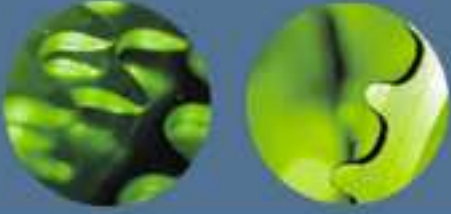
Müşteri Odaklı Düşünme

- Bu yeni ortamda başarılı olan şirketler, müşterinin önceliklerini belirlemek ve buna uyacak iş tasarımlarını kurmak için müşteriye odaklanmayı benimseyen şirketlerdir.



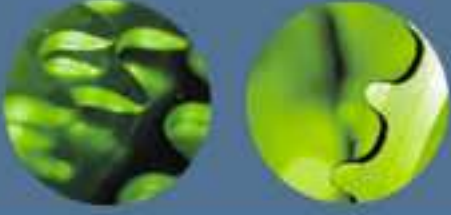
Müşteri Odaklı Düşünme

- Müşteri merkezli düşünme, alışlageldiği üzere yapılan piyasa araştırmalarına başvurmak, yığınlarca veri toplayıp iş yaramayan öngörüler yapmak değildir.
- Stratejik **müşteri merkezli düşünme**, müşterinin iki veya üç önceliğini belirleyip bu önceliklerden kâr elde etme bulmacasını çözmeye çalışmaktır.



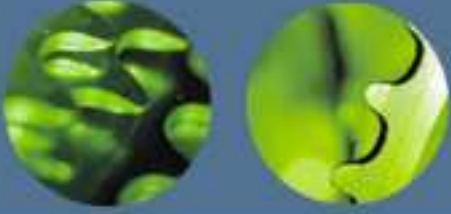
Müşteri Odaklı Düşünme

- Müşteriyi merkeze alarak düşünen araştırmacı, piyasa araştırması raporlarını okumaktan ziyade, müşterilerle konuşmaya daha çok zaman harcar.
- Çünkü konuşmak, müşterinin sorunlarını doğrudan müşterinin gözüyle görmeyi sağlar.



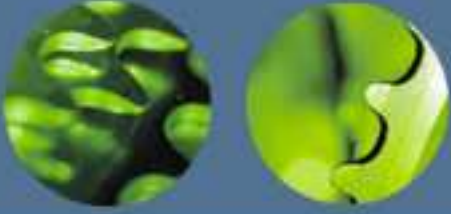
Müşteri Odaklı Düşünme

- Müşteri merkezli düşünmenin en zor yanı, şirket başarılı olduktan sonra yaşananlardır.
- İlk girişim evresinde şirket, müşteriye yakındır. Odak noktasını müşteri oluşturur.
- İlerleyen dönemlerde ise odak noktası, müşteriden uzaklaşır ve şirketin içine kayar.



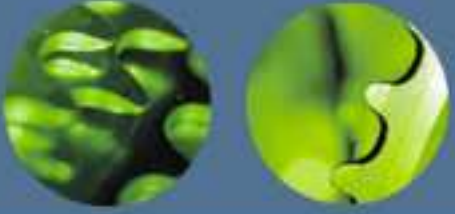
Müşteri Odaklı Düşünme

- Şirket büyüdükçe ağırlık merkezi, içe doğru kayarak şirketin kendisine yerleşir. Bir başka deyişle şirket, kendisine yoğunlaşır.
- Böylece kendine (iç yapısına, iç kaynaklarına, iç siyasetine ve iç çekişmelerine) odaklanan şirket, müşteriye tekrar odaklanmakta zorlanır.



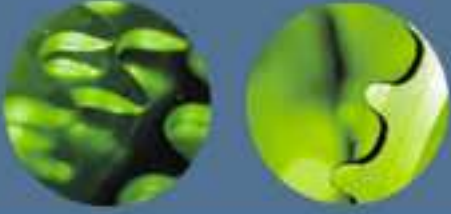
Müşteri Odaklı Düşünme

- Bir şirketin geleneksel değer zinciri (baştan sona doğru) şöyledir:
 1. Varlık / Çekirdek güç
 2. Girdiler, Hammaddeler
 3. Ürün / Hizmet Teklif
 4. Kanallar
 5. Müşteri



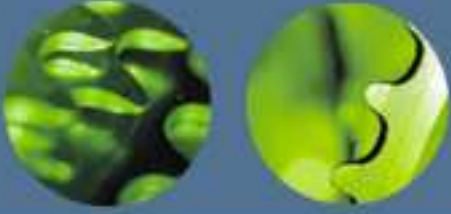
Müşteri Odaklı Düşünme

- Müşteriyi merkeze alarak düşünmeye başlamak için değer zinciri tersine çevrilmelidir:
 1. Müşteri Öncelikleri
 2. Kanallar
 3. Teklif
 4. Girdiler / Hammaddeler
 5. Varlık / Çekirdek Güç



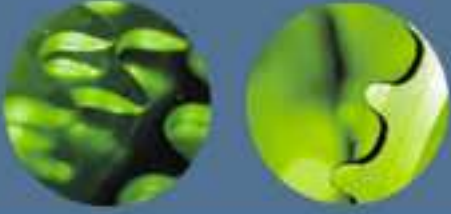
Müşteri Odaklı Düşünme

- **Müşteri merkezli düşünme** sistemi şu sırayı izler:
 1. Müşterilerin ihtiyaç ve önceliklerinin neler olduğu,
 2. Bu ihtiyaç ve önceliklerin hangi kanallardan giderilebileceği,
 3. Bu kanallara en uygun ürün ve hizmetlerin neler olduğu,
 4. Bu ürün ve hizmetleri yaratmak için hangi hammadde ve girdilerin gerektiği,
 5. Bu girdilerle hammaddeyi karşılayacak malvarlığı.



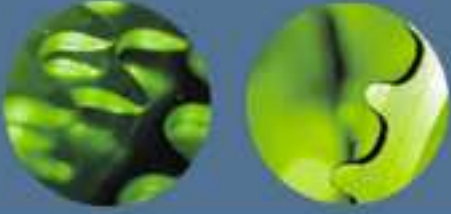
Yönetim Zamanını Yapılandırmak

- Müşterilerinizin ihtiyaç ve önceliklerinin şifresini çözme işi, sadece büroda kalarak tamamlanamaz.
- Gereken anahtar bilgi “oradadır”, yani piyasanın içindedir.
- Müşterinin işyerinde, imalathanesinde, fabrikasında veya işletmesindedir.



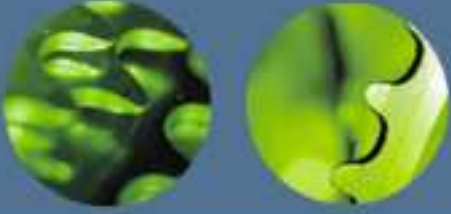
Yönetim Zamanını Yapılandırmak

- Yapılan bir araştırma, üst düzey yöneticilerin zamanlarının yüzde 70'ini hâlâ “içeriye” yoğunlaşarak geçirdiklerini ortaya koymaktadır.
- Zamanınızın büyük bölümünü dışarıda müşterinizle geçirin.
- Ama sizi seven müşterilerle değil. En talepkâr, en öfkeli ve geleceğe ilişkin en fazla öngörüye sahip olanları arayın.



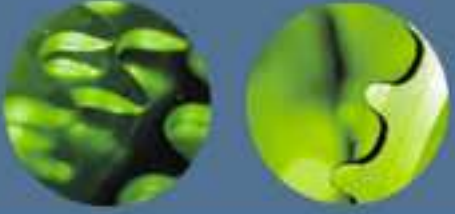
Yönetim Zamanını Yapılandırmak

- Geleneksel yöneticinin programı şöyledir:
 - 09:00 Şirket içi toplantı
 - 10:00 Şirket içi toplantı
 - 11:00 Şirket içi toplantı
 - 12:00 Öğle yemeği
 - 14:00 Şirket içi toplantı



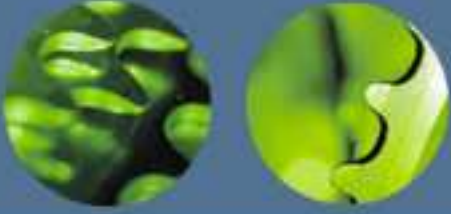
Yönetim Zamanını Yapılandırmak

- Müşteri odaklı yöneticinin programı ise şöyledir:
 - 09:00 Müşteri toplantısı
 - 10:00 Müşteri toplantısı
 - 11:00 Müşteri toplantısı
 - 12:00 Öğle yemeği
 - 14:00 Müşteri toplantısı



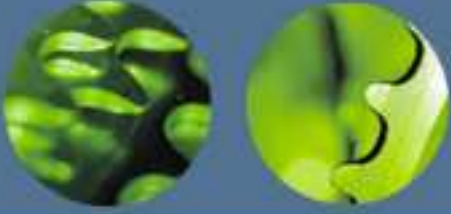
Müşteri Önceliklerinin Şifresi

- Bir ürün veya hizmetin değeri, müşteri önceliklerini karşılayabilme kapasitesinin bir sonucudur.
- **Müşteri önceliği**, müşterinin ek bir meblağ ödemeyi kabul edeceği, elde edemediği takdirde satıcısını değiştirmeyi göze alacak kadar önemli bulunduğu şeylerdir.



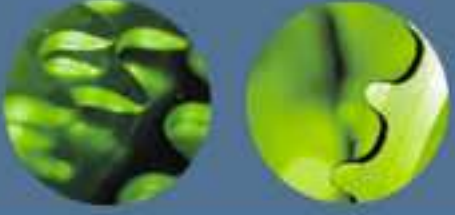
Müşteri Önceliklerinin Şifresi

- Tüm sektörler, birbiriyle benzer tarzlarda rekabet eden, müşteriden ziyade ürüne odaklı birbirinin aynı iş tasarımlarıyla doludur.
- Bu durum, sektöre yeni girecek olanlara ve hali hazırda bulunanlara büyük fırsatlar sunar:
 1. Hangi müşterinin önceliklerinin ihmal edildiğini bulmak,
 2. Bu önceliklere cevap veren yeni bir iş tasarımı yaratmak,
 3. Sıra dışı yüksek kârlılıkla yenir bir kâr bölgesi yaratmak.
- Anahtar, müşterinin önceliklerini anlamaktır.



Müşteri Önceliklerinin Şifresi

- Müşteri odaklı iş tasarımının kritik sorusu, müşteri önceliklerinin bugünkü değil, **yarınki durum**unun ne olacağıdır.
- Öncelikle; “**geleceği tanımlayacak müşterileri**”, soruları, eylemleri ve buldukları çözümler gelecekteki piyasaya ışık tutacak müşterileri arıyoruz.



Müşteri Hizmetleri

- Müşteri merkezli düşünmenin önemli unsurlarından birisinin **Müşteri Hizmetleri Departmanı** olduğunu düşünüyorum.
- Şimdi bu unsura yakından bakalım.