

41981.

i.ü
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
ÜRETİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
AÇISINDAN
SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZİ YÖNETEN: PROF.DR. GÜNEŞ GENÇYILMAZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR ERCAN
7701
İSTANBUL 1995

TEŞEKKÜR

Toplam Kalite Yönetimi Açısından Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri konulu bu Yüksek Lisans Tezi araştırmalarımda ve çalışmalarım sırasında yönlendirici ve teşvik edici yardımlarını esirgemeyen bana ışık tutan

Değerli Hocam, Sayın Prof.Dr. Güneş Gençyılmaz'a

Bu tezin oluşmasında yardım ve desteğini esirgemeyen Karsan Pazarlama A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı

Sayın İ.Doğan Beşcan'a

Tezin her aşamasında bana destek olan

Sayın End.Müh. Selami Karakadı ve
Sayın Mak.Müh. Aysel Evran'a

Teşekkür ederim

Uğur Ercan
Makina Mühendisi

İÇİNDEKİLER

1- KALİTE

1-1 Kalitenin Tanımı	1
1-2 Kalitenin Boyutları ve Gerekliği	2

2- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2-1 Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	3
2-2 Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı	5
2-3 Toplam Kalite Yönetiminin Aşamaları	7
2-4 Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri	11

3- HİZMET

3-1 Hizmetin Tanımı	14
3-2 Hizmet Üçgeni Parametrelerinin İrdelenmesi	15
3-3 Hizmet Sektörü ile Üretim Sektörü Arasındaki Farklılıklar	17
3-4 Pazarlama Faaliyetlerinde Hizmetin Önemi	20
3-5 Müşteri Talepleriyle Kalite Fonksiyonlarının Geliştirilmesi	23
3-6 Pazarlama Bağlantılı Kalite Kontrolde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	25

4- SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

4-1 Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri	29
4-2 Satış Sonrası Hizmet Anlayışı	31
4-3 Hizmet Sektöründe Kalite Kavramı	33
4-4 Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Önemi	34
4-4-1 Malcolm Baldrige Kalite Ödülü	35
4-4-1-1 Müşteri İlişkisi Yönetimi	36
4-4-1-2 Müşterilere Verilen Sözler	37
4-4-1-3 Müşteri Memnuniyetini Belirleme	38
4-4-1-4 Müşteri Tatmininin Sonuçları	38
4-4-1-5 Müşteri Memnuniyetini Kıyaslama	39
4-4-1-6 Müşterilerin Gelecekteki İhtiyaçları ve Beklentiler	39
4-4-2 Tüsiad / Kalder Kalite Ödülü	40
4-4-3 Avrupa Kalite Ödülü ile Malcolm Baldrige Ödülünün Karşılaştırılması	42

5-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN BELİRLENMESİ

5-1 Satış Öncesi	44
5-2 Satış Öncesi Kalite Güvencesi	46
5-3 Satış Sırasında Kalite Güvencesi	48
5-4 Satış Sonrası Kalite Güvencesi	49

5-4-1 Bakım	53
5-4-2 Bakım Servislerinin Yeterliliğini Sağlamak	56
5-5 Müşteri Şikayetleri	58
5-5-1 Müşteri İlişkilerinde Temel Hareket Aşamaları	59
5-5-2 Ürün ve Kullanıcı Şikayetlerini Etkileyen Koşullar	60
5-5-3 Şikayet Oranında Zamanın Etkisi	61
5-5-4 Müşterilerde Memnuniyetsizliğin Sonuçları	61
5-5-5 Müşteri Şikayetlerinin Analizi	62
5-5-6 Şikayet Eden Müşteriyi Tatmin Etmek	63
5-6 Hizmet Faaliyetlerinin ve Yeniliklerin Belirlenmesi	66
5-7 Hizmet Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	68
6- HİZMET KALİTESİNİN SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ	70
6-1 Müşteri Hizmetini İyileştirmenin Yolları	70
6-1-1 Hareket Seviyeleri	71
6-1-2 Hizmet Analizi	72
6-2 Dahili - Harici Müşteri ve Kalite Hizmet İlişkisi	75
6-3 Müşteriyi Memnun Etmede Bütün Çalışanların Katılımı	78
6-4 Çalışanları Eğitmekle Müşteri Tatminini Sağlama	81
6-5 Müşteri Şikayetlerini Alacak Personele Verilecek Yetki ile Hizmet Kalitesinin arttırılması	85
7- SEÇİLMİŞ BİR SEKTÖRDE SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETİ ANLAYIŞININ İRDELENMESİ	87
7-1 Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri ve Servis Politikasının Önemi	87
7-2 Müşterilerin Beklentileri ve Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Bu Beklentilere Uygunluğu	90
7-3 Servis Politikası ve Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinde Yeni Boyutlar	93
7-3-1 Müşteri Karşılama ve Kabulü	96
7-3-2 Satış Sonrası Kartının Değerlendirilmesi	96
7-3-3 Arıza Teşhisi	97
7-3-4 Müşteriye Masrafın Miktarı Hakkında Bilgi Vermek	98
7-3-5 Teslim Zamanının Tespiti	99
7-3-6 Onarım Emrinin Doldurulması	99
7-3-7 Onarım Gelişmesinin İzlenmesi	100
7-3-8 Yapılmış İşlemin Kontrolü	100
7-3-9 Aracın Müşteriye Teslimi	100
7-3-10 Faturanın Verilmesi	101
7-3-11 Satış Sonrası Kartının Doldurulması	101
7-4 Karsan Pazarlama'da Müşteri Memnuniyeti Araştırması	102
8- SONUÇ	104

1- KALİTE

1.1. KALİTENİN TANIMI

Günümüzde müşterileri kendilerine çekmeye çalışan işletmeler bol çeşit, geniş hizmet ve çeşitli kolaylıklar sağlamak için birbirleriyle kıyasıya bir rekabet içindedirler. Bu rekabette en önemli kriteri ise "kalite" oluşturmaktadır.

Günlük yaşantımızda kalite ile ilgili bir çok tanıma rastlamak mümkündür.

- * Kalite, standartlara uygunluktur
- * Kalite, bir ürün veya hizmetlerin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür.
- * Kalite, açıkça ifade edilebilen istek ve beklentilere uygunluktur,
- * Kalite, gizli kalmış istek ve beklentilere uygunluktur,
- * Kalite, Müşterinin istediği mal veya hizmeti kendisinin istediği fiyata bulmasıdır,
- * Kalite; bir ürünün spesifikasyonlara uygunluğunu belirli koşullar altında ve belirli bir süre içinde koruyabilmesidir. Bu tanıma göre kalite uygunluktur, güvenilirliktir.(1,s.4)

Görüldüğü gibi "kalite" kavramından "süreç olarak kalite" kavramına doğru giderek daha da belirginleşen bir kavram vardır. Kalite sadece müşteri tarafından yararlanılan ve kullanılan bir çıktı değil, aynı zamanda o çıktıya nasıl ulaşıldığını gösteren bir işarettir. Böylece tüm dikkat kusur, fire ve arıza problemlerinden, müşterilerin beklentilerini tatmin etme gereksinimine kaymaktadır.

1.2. KALİTENİN BOYUTLARI VE GEREKLİLİĞİ

Kalite kavramının çeşitli tanımlarından da anlaşılacağı gibi bazı boyutları vardır. Bunlar;

Performans: Ürün yada hizmette bulunan birincil karakteristik

Özellikler: ürün ya da hizmette bulunması gereken ikincil karakteristikler

Güvenilirlik: Kullanım ömrü içindeki performans sürekliliği

Dayanıklılık: Kullanılabilir ömrün uzunluğu

Onarılabilirlik: Ürün yada hizmetle ilgili sorun ve şikayetlerin kolay çözümlenebilirliği

Estetik: Albenisi ve duyulara seslenebilirliği

Fiyat: Ürün yada hizmetin makul bir ücret karşılığında temin edilebilirliği (1,s.6)

Bu boyutlar bir ürün veya hizmetin kaliteli olup olmadığının anlaşılmasını sağlayan göstergelerdir.

Ürünün veya hizmetin kalitesi, çalışma organizasyonunun, çalışma şeklinin ve ne şekilde kararlar alındığının bir sonucu, direkt neticesidir. Günümüzün artan rekabet koşullarında kaliteye yönelmek aynı hedefe yönelmiş iki kuvvetten doğmaktadır. Bunlar;

- Daha yüksek seviyede rekabete ulaşmanın hayati gereksinimi ve
- Giderek artan daha yüksek, karmaşık ve gelişmiş beklentileri olan ve giderek daha az hata ve hizmet noksanlığı kabul eden müşteriler tarafından belirlenen pazarın gelişmesine cevap verebilmektir.

2- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2-1- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Günümüzde hızla gelişen teknoloji yanında, haberleşme ve ulaşım sistemlerindeki gelişmeler, endüstriyel malların dünya çapında dolaşımını bir hayli kolaylaştırmaktadır. Buna ek olarak serbest pazar ekonomisinin yaygınlaşması ve uluslararası ticaretteki engellerin giderek kaldırılması ile ülkeler arasındaki sınırların önemi de giderek azalmaktadır.

Bu gelişmeler dünyayı bir yerde tek pazara götürmektedir. Mesafelerin kısalması ile dünyanın bir köşesinde yapılan üretim her tarafında rekabete girebilmektedir. Artık sadece ulusal iç rekabet yoktur, yeni bir dünya rekabeti vardır.

Bu ortamda dünya pazarından daha fazla pay almak isteyen şirketlerin sayısı hızla artmaktadır.

Bu yarışta ayakta kalabilmek rekabete uyum göstermek, rekabetin önüne geçmek hedefleri, şirketleri toplam kalite ve verimlilik programlarına yöneltmektedir.

Kalite artık isteğe bağlı bir fazlalık değildir ve bütün kuruluşun topyekün katılımıyla iş stratejisinin bütünleşik bir parçası olmalıdır ve en geniş anlamda kullanılan bu yaklaşım Toplam Kalite Yönetimidir.

Paylaşılan hedeflere ulaşmak için, organizasyonların her kademe sinde yer alan insan kaynaklarının katılımıyla, kültürel üstlenmeler yaratarak ve gerekli araçlarla destekleyerek Kaliteyi / Maliyetleri / Üretkenliği iyileştirmek için kaynakların optimizasyonu peşinde koşan bir yönetim şeklidir.

Bir işletmenin kalitesinden o işletmenin işçisinden genel müdürüne kadar tüm personeli yetki derecesinde sorumludur.

Tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile, işletme organizasyonu içindeki çeşitli ünitelerin kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili sistem toplam kalite kontrolünü oluşturur. (3,s.524) Toplam kalite kontrolü bir işletmenin yöneticisinden işçisine kadar herkesi kapsayan düzenli sürekli iyileştirme faaliyetleridir.

Müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Diğer bir deyişle toplam kalite hataları önlemeyi hedefler, böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftanda üretici kuruluşun hatalı üretimden dolayı oluşan maliyetleri düşer. (4,s.9)



Şekil -1- Kalitenin ana hatları (2,s.13)

Toplam kalite yönetimi sadece ürün veya hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetimi çağdaş rekabet gücünü yükseltir. Bunun temel nedeni de bir taraftan "kaliteyi" yükseltirken, diğer taraftan da "produktiviteyi" arttırmasıdır. Oysa toplam kalite yönetimini uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri arttırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.(Şekil 1)

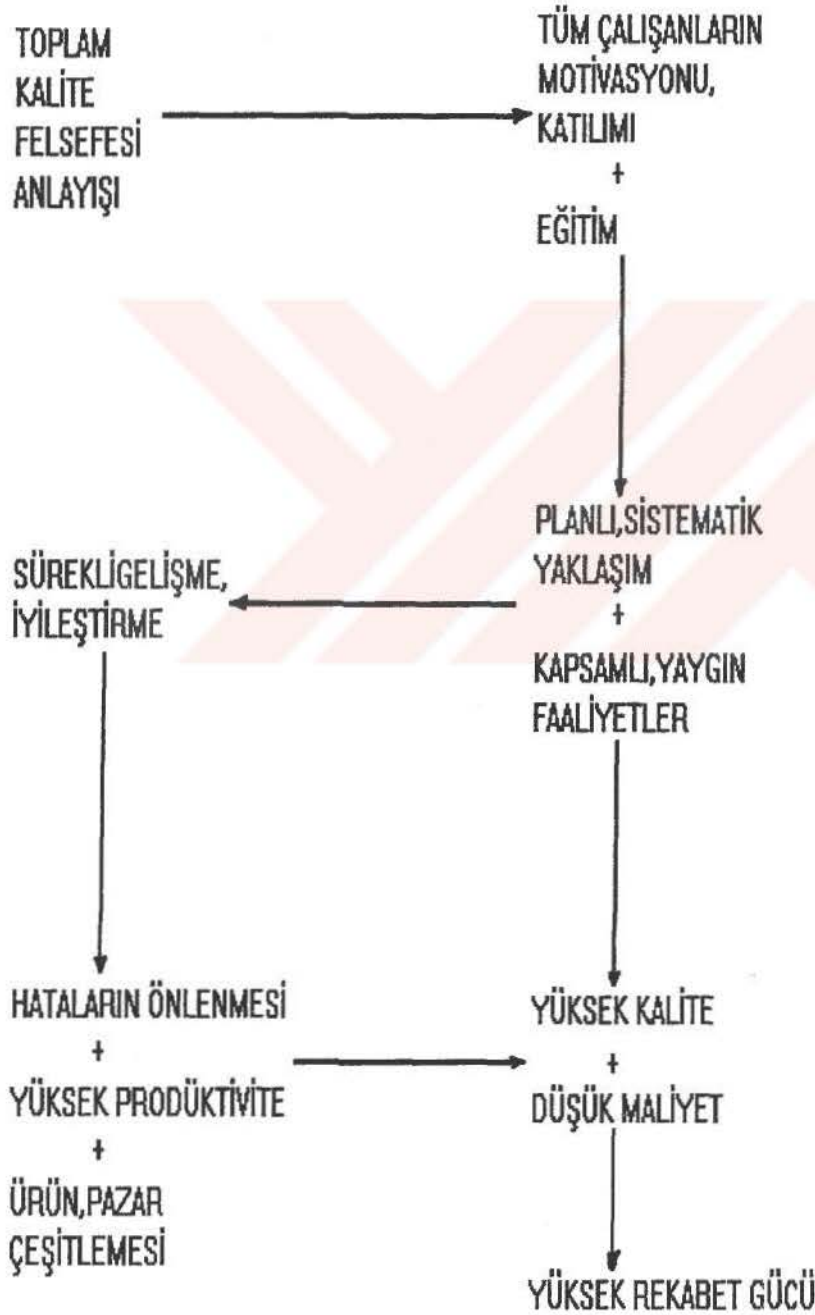
Toplam kalite yönetimi bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Bu sonuçlara ulaşabilmek için bir kuruluşun yapması gerekenler iki grupta toplanabilir.

- Gelişme yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı
- Problem çözme / karar verme tekniklerinin analitik ve sistematik bir biçimde uygulanması

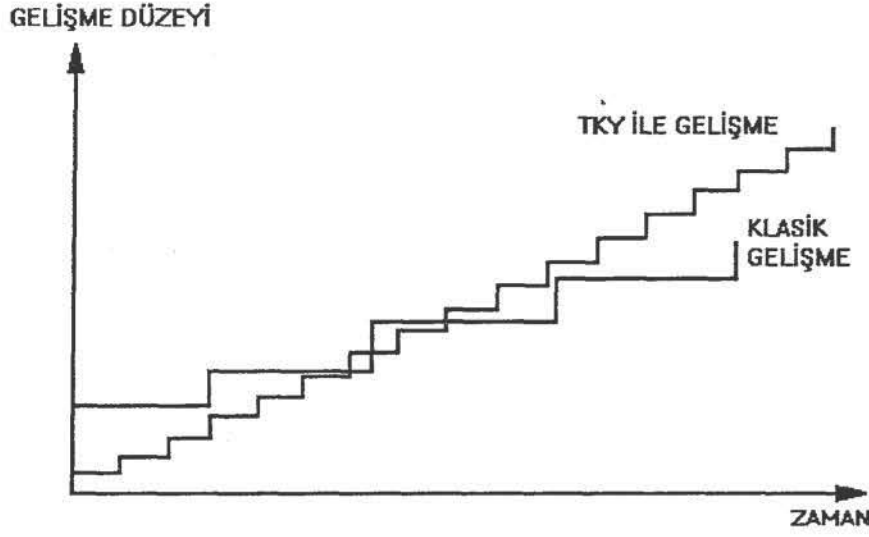
Tasarım, ürün geliştirme, imalat, paketleme, sevkiyat,...hemen her alanda bu tekniklerin bilinçli ve yaygın uygulanması ile gerçekleştirilen çok sayıda iyileştirme projesi ile kuruluşlar sürekli gelişmeyi başarmış olurlar. Bu suretle "yüksek kalite", "düşük maliyet" sonucu elde edilir. (4,s.11)

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Toplam kalite yönetiminde hedef "ilk defada doğruyu yapmaktır". Bu nedenle müşterinin beklediği kalite tasarım aşamasında başlar, sürekli gelişme ile üretim, satış ve sonrası ile devam eder.(Şekil 2) Bu kaliteyi tutturmak için şikayetleri beklemeden yeni ve gelişmiş kalite arayışları içerisinde olmak gerekir. Bu arayışlara sürekli gelişme çabaları yanıt verir.



Şekil-2- Toplam Kalitenin rekabet gücüne etkisi (4,s.11)



Şekil-3- TKY Gelişme yaklaşımı (4,s.13)

Sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için üç temel koşulu sağlamak gerekir.(Şekil 3)

- Mevcut durumu yetersiz bulmak veya geliştirme ihtiyacını duymak
- İnsan faktörünü geliştirmek ve katılımını sağlamak
- Problem çözme tekniklerini yaygın şekilde kullanmak

Gelişme aşamalarının sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir.

Sürekli gelişme sayesinde:

- Kuruluşun ataleti kırılarak tüm faaliyetlerinde canlılık meydana gelir
 - Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır
 - Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür
 - Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir
 - Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir,motivasyonu artar
 - Prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir
- (4,s.14)

Kalite programlarının başarılı olabilmesi için herkesin katılımının sağlanması esastır. En alt kademedeki en tepedeki yöneticiye ,malı satandan üretimi yapana kadar herkes hataları önlemeye ve değişkenlikleri azaltmaya çalışmalıdır. Toplam kalite yönetimi entegre bir sistemdir pazar araştırması ile başlar son müşteri tarafından kullanımı ile son bulur.

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Bir işletmede / organizasyonda toplam kalite yönetimini uygulayabilmek için şu aşamaların gerçekleştirilmesi gerekir:

1) Firmanın zirvesinden direkt katılımcılık ve üstlenme

Kalite ile ilgili müdahale programları, firmanın en üst düzeyinde belirlenmeli ve yönetilmelidir. Kalitenin stratejik bir öncelik olduğu belirlendikten sonra, firmanın tepe yönetimi, bu yönde yönlendirme sorumluluğunu bizzat üstlenmeli ve kendi çalışması ile etkin bir iş üretmelidir.



Şekil-4- Toplam Kalite Yönetim Anlayışı (4,s.59)

Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır:

a- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak, geliştirmek ve alt kademelere destek vermek (Şekil 4)

b- Mevcut sistemi, belirlenen hedefler doğrultusunda geliştirmek. Başka bir ifade ile, sistem geliştirmek ve sistem içinde çalışmak.(5,s.20)

2) Kuruluşun kalite amaç ve politikalarının belirlenmesi

TKY temelleri açıklık ve iletişime dayanır. Kuruluşta çalışan herkese kuruluşun amacı, kalite politikası ve ulaşılmak istenen hedef açıklıkla izah edilmelidir. Şirket politikaları üst yönetim tarafından belirlenmelidir.

3) Çalışmaların ileriye yönelik, bilinçli şekilde programlanması

Planın oluşturulmasında iş yerinin tüm fonksiyonlarının katılım ve sorumluluk alması; yapılan derinlemesine kendi kendine teşhis ile oluşturulan planların daha sonra faaliyete geçirilmesini kolaylaştırır. Temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı izlenmelidir.

4) Eğitim faaliyetlerinin uygulanması

Kalitenin öneminin bilinmesi, belirlenen programların uygulama kapasitesi ve gerekli teknik ve metodlar üzerindeki hakimiyet, kalite iyileştirme programlarında sürekli başarı elde etmek için temel kavramdır. Yönetim, kadrolarının ve işçilerinin eğitilmesine ve formasyonuna yönelik, yaygın ve yoğun yatırımlar yaparak fonksiyonel bilinç ve kapasite elde etmelidir. Çalışanların bilgilendirilmesini temin için haber sirküleri yayınlanmalı ve muntazaman kalite iyileştirme ile ilgili faaliyet ve gerçekleştirilenler, çalışanlara iletilmelidir.

5) İstatistiksel metodlar ve proses kontrol çalışmaları

İşletme bünyesinde gerçekleşen olaylardaki sebep-sonuç ilişkileri mümkün olduğunca istatistiksel sonuçlarla incelenmelidir. Bir şirket el kitabı oluşturulmalı detaylı prosedürler geliştirilerek ölçüm metodları, testler ve kontrolleri belirterek performansın kritik parametrelerinin izlenmesi ve takibi sağlanmalıdır. Kaliteyi üretim aşamasında sağlamak, hatalı ürünleri oluşmadan önleyebilmek, gelişmenin temel şartıdır. Mümkün olduğu kadar kolay kontrol edilebilen proseslerde üretilmesi mümkün yeni tasarımlar sürekli iyileştirilmelidir.

6) Kalite çemberleri

Kuruluş içinde gruplar oluşturarak çalışanların problemleri kendilerinin çözmesi esasına dayalı olan kalite çemberleri çalışmalarının yönetim tarafından desteklenmesi, kuruluşlarda üretimi bizzat gerçekleştiren ve çalışanların çoğunluğunu oluşturan kitlenin de geliştirme faaliyetlerine katkısını sağlayacaktır.

7) Prodüktivite çalışmaları

Rekabet gücü açısından prodüktivite değerlerini çeşitli faktörlere göre ölçmek ve bu değerlerin sürekli yükselmesini sağlayacak şekilde çalışmaları yönlendirmek yönetimin öncelikli çalışmalarından olmalıdır.

8) Kalite maliyetlerinin hesaplanması

Kalite maliyetleri yönetim tarafından tanımlanmalı, maliyet muhasebesi sistemi kalite maliyetlerini periyodik olarak hesaplayıp raporlayacak şekilde düzenlenmeli, kalitesizliğin sebep olduğu kayıplar tüm çalışanlara açıklanmalıdır.

9) Planlı bakım

TKY önleyici yönetim şeklini öngörür. Bu nedenle her türlü makine, tesisat ve donanımın bakımlarını, arızalarını ve duruş zamanlarını sıfıra indirecek şekilde planlanması ve bunlarla ilgili prosedürlerin hazırlanması gerekmektedir.

10) Yan sanayicilerle ortak çalışma

Yan sanayicilerin değerlendirilmesi, seçimi ve sayılarının azaltılması; orta, uzun vadeli işbirliği ve kontratlar, yan sanayicilerin yönetici / teknik eleman kadrolarının formasyonu ve eğitilmesi, başlangıç kalitesinin elde edilmesi için tartışılmaz etkili ve yaygın müdahalelerdir.

Kalite, bir ürün için gerekli hammaddenin tedarikiyle başlar. Bu nedenle, üreticilerle tedarikçiler arasındaki ilişkilerin doğası da değişmektedir. Geleneksel "menfaatlerin çatışması" yaklaşımı yerini, karlılık, istenen pazar payı ve kalite hedeflerini başarmak için, her iki taraf içinde, daha yakın ve uzun dönem işbirlikçi ilişki içinde bulunmak yaşamsal bir önem taşımaktadır. Müşterek bir hedef için, tedarikçiler ve onların müşterileri olan üretici büyük firmalar, beraberce ve uzun dönemli bir çalışmaya girmelidirler.(5,s.22)

11) Sürekli iyileşme

Rekabet ortamı ve müşterinin beklentileri,sürekli olarak zorlaşan kalite hedeflerinin belirlenmesini ve izlenmesini zorunlu kılar. Daha iyi

birkaliteye doğru olan gayretin sonu yoktur, çünkü hedeflenen noktalar, bizzat pazar tarafından, devamlı olarak gelişecek, değiştirilecektir.

12) Kalite denetimi

Sistemdeki hata ve aksaklıkları saptamaya yönelik olarak belli aralıklarla veya özel koşullarda kalite denetimleri gerçekleştirilmelidir. Denetimlerin kapsamı ve kimler tarafından yapılacağı planlarla açıklanmalıdır.

13) Satış örgütlerine sorumluluk verilmesi

Bayiler, satıcılar, satış noktaları vs. hizmetin kalitesi yönündeki gayretleri anlamlı şekilde kuvvetlendirebilecek veya zayıflatabilecek olan ve müşteriye ulaşan son halkayı meydana getirirler. Bir çok kuruluş için bu dikkat edilmesi gereken öncelikli alandır. Çünkü pazar ile doğrudan doğruya ilişkide olan kişiyi katılıma zorlamak, teşvik ederek ve sorumluluk vererek, müşteri ile satın alınanın ötesinde sürecek ürün / servis etrafında spesifik bir ilişki kurarak pozitif algıyı yaratacak davranışların oluşumu demektir.

Bu ön cephe işletme görüntüsünü kuvvetlendirme veya zayıflatmada, müşteriye elde tutmada, kalite üzerindeki yapılan işleri inanılır ve görünür kılmada büyük önem taşımaktadır. Bu, yoğun bilgilendirme ve sık tekrarlanan eğitimin ağırlıklı olduğu gerçek bir yatırım alanıdır.(5.s.23)

14) Çalışanların tümünün müşteri tatminine öncelik vermesi

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak saptanması ve eksiksiz yerine getirilmesi tam olarak müşteri tatminini sağlayacaktır. Böylece satışların artırılarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın artırılması mümkün olacaktır. Bu konuya ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak değinilecektir.

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin kararlılığı, kuruluştaki çalışan herkesin katılımı, uygun istatistiksel amaçların kullanılması yanında tüm toplam kalite öğelerinin benimsenip uygulanması gerekir. Bu öğeler şöyle sıralanabilirler.(4,s.33)

1-Önlemeye dönük yaklaşım

Toplam kalite yönetiminin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" yaklaşımı vardır. Hata yapmamak da planlamanın doğru yapılmasıyla mümkündür. Planlamaya harcanan her dakika son derece önemlidir.

2-Ölçüm ve istatistik

Ölçülemeyen şeyler geliştirilemezler. Bu nedenle ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır. Değişkenlikleri ölçebilmek için istatistiklere ihtiyacımız vardır. İstatistikle hataların kaynaklarını tespit edebiliriz.

3-Grup çalışması

Toplam kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Toplam kalite yönetiminde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır.

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir.

-"İşletme körlüğünü" aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları gruplar kolayca bulur.

-Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.

-Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.

-Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.

-Kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.

- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.
- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

4-Sürekli Gelişme

Ölçüm ve istatistik ile grup çalışması olmadan sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek mümkün değildir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi - o seviye ne olursa olsun - sürekli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmektir. Sürekli gelişme sistemin devamlı gözden geçirilmesi, uygulamaların gerçekleştirilmesi ve bu uygulamaların sonuçlarının standart hale getirilmesi ile gerçekleştirilir. (Şekil 5) Sürekli gelişmeyi en iyi tanımlayan döngü Deming Çevrimidir. (2,s.12)



Şekil-5- Deming Çevrimi (2,s.12)

5-Yönetim Modeli

Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için gerek ve yeter koşul Toplam kalite felsefesinin Yönetim Modeline adapte edilmesidir.

Toplam Kalite modelinde ;

- Hedef sistemleri kurmaktır.
- Sistemlerin geliştirilmesi için sistem alt yapılarını / süreçlerini çok iyi tanımlamaktır.
- Tanımlanan süreçleri sürekli geliştirmektir.
- Faaliyet ve karın nasıl sağlanacağını çalışanlar önerir ve yönetim onaylar.
- Yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.

-Temel amaç şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar.

-Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.

-Yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır.

-Elemanlar kaliteli olduklarından ve sürekli eğitildiklerinde, teknoloji ile uyumsuzluk söz konusu olamaz.

-Tüm çalışanlar sürekli gelişme ile işlerini ve sistemlerini geliştirirler.

-Amirlerin temel görevi liderlik etmektir.

-Amaç yüksek başarı seviyesinin gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

-Temel motivasyon şirket iklimi ve başarıya onurudur.

-Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır.

Toplam kalite entegre bir sistemdir. Pazar araştırması ile başlar, son ürünün müşteri tarafından kullanımı ile son bulur.(4,s.60)

Pazarlama bölümü; Tüketicinin isteğini tam olarak saptayamazsa

Tasarım bölümü; İsteğe uygun tasarımı gerçekleştiremezse

Mühendislik bölümü; Tasarlanan ürünü hatasız şekilde üretecek yöntemleri bulamazsa

Satınalma bölümü; Üretim girdilerini zamanında ve kusursuz sağlayamazsa

Yardımcı işletmeler; Üretim için gerekli hizmetleri veremezse

Ürün ambarı; Ürünlerin niteliklerini koruyarak saklayamazsa

Muhasebe bölümü; Müşteri faturalarını zamanında ve doğru olarak çıkaramazsa ve maliyet takibini yapamazsa

Satış hizmetleri; Müşteriye verilen hizmetleri tam olarak yerine getiremiyorsa ,

Müşteri tatminini sağlamak mümkün olmaz

3) HİZMET

3.1. HİZMETİN TANIMI

Hizmet faaliyetleri, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ve genelde maddi ve gayri maddi ürünlerle bağdaştırılan faaliyetlerdir. Hizmet faaliyetlerinde çoğunlukla ihtiyaç ve beklentiler ifade edilmemişlerdir. İyi bir hizmet gizli kalmış ihtiyaç ve beklentileri de karşılayabilmelidir.

Hizmet yönetimi müşteri tatminine yöneliktir. Müşteriyi tatmin edebilmek için kuruluşun hizmet stratejisinin belirlenmiş olması, müşteri ile direkt temasta olan personelinin motive edilmiş, iyi eğitilmiş ve sistemle desteklenmiş olması gerekir. (Şekil 6)

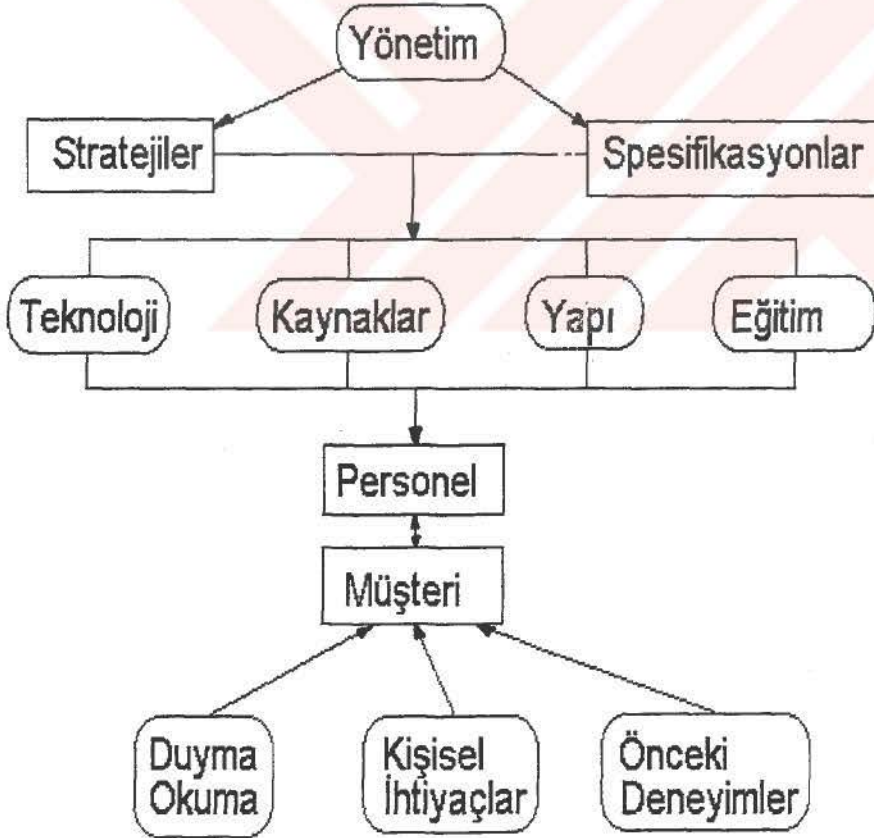


Şekil-6- Hizmet Üçgeni (1,s.91)

3.2. HİZMET ÜÇGENİ PARAMETRELERİNİN İRDELENMESİ

Hizmet kalitesinin en belirgin faktörlerinden biri müşteri ile direkt temasta olan personelin sahip olacağı özelliklerdir. Bu özellikler müşteri tatminini ve ilk algılamasını etkiler. Personel sistem ve strateji ile desteklenerek müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılar. Hizmet sırasındaki hataların telafisi mümkün değildir. Çünkü hizmet üretildiği anda eş zamanlı olarak müşteri tarafından tüketilir.

Müşterinin beklenti ve algılaması duyduklarına, okuduklarına, kişisel ihtiyaç ve önceki deneyimlerine bağlıdır. Personelin hizmet sunuşu ise gördüğü desteğe, aldığı eğitime ve motivasyonuna bağlıdır. Bütün bunların yönetim tarafından strateji ve hedeflerle desteklenmesi gerekir. Bunlara göre hizmet modelini şu şekilde belirtebiliriz.



Şekil-7- Hizmet modeli (1,s.99)

Şekil 7'den de anlaşılacağı gibi yönetim; strateji ve spesifikasyonlarla personeli eğiterek, kaynak sağlayarak ve teknoloji ile personeli destekler. Personel ile müşteri hizmet sektöründe direkt olarak temas halindedir. Bu temas sırasında müşterinin hizmet algılamasında daha önceden duydukları, okudukları, müşterinin kişisel ihtiyaçları ve önceki deneyimleri etkili olur. Bunların ışığı altında müşteri ancak hizmet stratejisi belirlenmiş bir işletme tarafından, motive edilmiş ve sistemle desteklenmiş personel ile tatmin edilebilir. Bu arada unutulmaması gereken en önemli nokta hizmet olgusu anında tüketildiği ve bu sektörde elle tutulur kaliteye ulaşmak üretim sektörüne göre daha zor olduğudur. Bundan dolayı iki sektör arasındaki farklılıkların belirtilmesinde fayda vardır.



3.3. HİZMET SEKTÖRÜ İLE ÜRETİM SEKTÖRÜ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Hizmet sektörüyle üretim sektörü arasında çeşit, yapı, ve kalite güvence teknikleri açısından oldukça belirgin farklılıklar vardır.

Hizmet sektörü insan gruplarıyla doğrudan ilişkili bir sektördür, yüksek miktarda evrak hareketi vardır, hata yapma olasılıkları çok yüksektir. Çünkü müşteri ile direkt temas söz konusudur. Hizmet sektörü çok daha fazla bir rekabetin içindedir.

Bu özelliklerinden dolayı hizmet sektörü üretim sektörüne göre şu farklılıkları gösterir:

1 - Hizmet sektöründe acil insani ihtiyaçlara , insan performansını gerektiren ve evrak doldurularak yapılan işlere oldukça önem verilir. Bu açıdan hem müşteri, hem personel ve hem de yöneticiler işin içindedirler. Bu nedenle kalite kontrol ;

- Çalışanların ve yöneticilerin beşeri performansları
- Yüksek adetlerdeki veriler
- Tepe yönetim dahil her seviyede çalışanların verdikleri kararlar
- Müşterilerden gelen başvurular / şikayetler ve bu şikayetlerin cevaplanması üzerinde yoğunlaştırılmalıdır.

2 - Hizmet sektöründe en önemli kalite karakteristikleri; Kişiyeye özel ürün, teslimat (zamanında mal veya hizmetin sunulması), maliyet, garanti hizmetleri, iletişim (müşteri ile ilişkilerin sıklığı ve kalitesi) ve müşterinin memnuniyet derecesidir.

3 - İnsan hatası; çalışanlardan, yöneticilerden ve müşterilerden gelebileceği için çok önemli bir konudur. Üretim yapan bir fabrikadaki kontrol tabloları / grafikler hizmet sektörü için yeterli değildir. Çünkü hizmet sektöründe insan davranışlarından dolayı değişkenlikler söz konusudur.

4 - Servis vermek için gerekli süre müşterilerin kalite algılamasını etkiler. Müşteriler için hazırlık zamanı, kısa bir bekleme süresi, servis süresi ve şayet varsa servis sonrası süre söz konusudur. Müşteri için memnuniyet verici bir hizmetin sonundaki süre önemlidir. Örneğin; Bir cihazın bağlanma

veya tamir süresini, nakliye süresini, sigorta tazminat süresini, tıbbi muayene veya müdahale süresini verebiliriz. Şirket ise randevu, zamanlama , faturalama, işlem, kontrol, denetleme, şikayetler, maliyetler ve kar konularıyla ilgilenir.

5 - Kaliteli hizmet bir maliyet unsurudur. Müşteri makul bir harcama ile kabul edilebilir bir kalitede hizmet almak ister. Şirket ise, kurduğu işi yaptığı yatırımdan kar sağlayacak şekilde çalıştırmak ister. Burada esas olan "müşteri memnuniyeti" ve "şirket karı" amaçlarına uygun bir şekilde işletmenin yönetilmesidir.

6 - Yönetim insan faktörüne önem vermelidir. Bu ancak uygun eğitim, denetim, öğretim, yol gösterici el kitapları, uygun çalışma şartları, ekipman, personel yardımı, çalışanlar arası ilişkiler ve hizmet kalitesini etkileyebilecek kişisel ve psikolojik diğer faktörlerin bir araya gelmesiyle mümkündür. Bunun sonucunda müşteri; bir ürünün güvenli bir şekilde nasıl kullanılacağı hakkında bilgi, o ürünün bakım ve tamiri için nazik ve etkin bir servis veya şikayetleri ile ilgili yeterli ve tatmin edici cevap alır. Amaç becerikli , güçlü ve hatasız bir hizmettir.

7 - Yönetim de kendini insan faktörüne bağlı hissetmelidir. Böylece yönetimin kalite ve kalite politikasının belirlenmesinde sorumluluk alması sağlanır. Yönetim, çalışanların kalite konularında gerektiği şekilde eğitilmelerini, yönlendirilmelerini ve kabul edilebilir bir kalite düzeyine ulaşmak için gerekli tüm imkanları ve şartları sağlamalıdır. Politika ve uygulama beraberce; performans, veri ve kararlarda kaliteyi amaçlamalıdır. Hatasız bir performans esas hedef olmalıdır.

8 - Yönetim, geniş kapsamlı operasyonların verimli olarak nasıl yürütüleceğini bilmelidir. Esas problem bu tip projeleri yönetebilecek idarecilerin eğitimi ve geliştirilmesidir.

9 - Yönetim; olasılık, istatistik ve bilgisayar teknolojisi gibi nasıl tekniklerin kullanılacağını, bu tekniklerin yönetim problemlerine nasıl entegre edileceğini ve hangi uzmanları işe almaları gerektiğini bilmelidir.

10 - Olasılık, örnekleme, bilgisayar teknolojisi ve benzer teknikler çok sayıdaki evrak ve dökümantasyonun verimli bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur.

11 - Müşteri şikayetleri nazik ve sabırlı bir şekilde ele alınmalı, düzeltici faaliyetlerin temeli olarak kullanılmalıdır. Hizmet sektörü müşteri ağırlıklıdır. Üretim sektöründe müşteriyle doğrudan temas çok az rastlanan bir durumdur. Fakat hizmet sektöründe bu sayı milyonlar olmasa bile yüzler veya binler seviyesindedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti çok önemli bir konu olup hizmet/servis sektöründe etkili bir faktördür. Müşterilerin rolü hizmet sektöründe çok önemli bir konudur ve periyodik müşteri araştırmaları ve anketleri hizmet sektöründe ana bilgi kaynağıdır.

12 - Üretim sektöründeki fabrika kalite kontrol tekniklerinin, hizmet sektöründeki şartların ve beklentilerin analiz edilmeden doğrudan uygulanması doğru değildir. Hizmet sektöründe daha geniş kapsamlı bir yaklaşım gereklidir.

13 - Hizmet sektöründe hizmeti veren kuruluş ile müşteri arasındaki ilişkiler üretim sektörüne göre tümüyle farklıdır. Üretim sektöründe satın alıcı -yani ana üretici- yan sanayiden istediği özellikte malzeme ve parça alır. Bunları alımdan önce üretildiği firmadaki üretim ve kalite kontrol imkanlarını denetleyebilir ve alımda da giriş kalite kontrol uygular. Bu şartları sağlayan malzeme ve parçaları kendi üretimi için kullanır, aksi durumda siparişini iptal eder, yenilerini arar, bu konuda bir serbestliğe sahiptir.

Hizmet sektöründe ise durum tamamen farklıdır. Bir defa müşteri, satın alacağı hizmetin özelliklerini genellikle kendisi belirleyemez, satan firmanın koyduğu kurallara ve uyguladığı talimatlara göre kabul etmek durumundadır.

14 - Üretim sektöründe kalite sorumluluğu yöneticiler ve çalışanlar arasında %85 ve %15 olarak pay edilebilirken, satış sonrası hizmetlerde bu oran %50 ve %50 şeklindedir.(6.s.5)

Şirketlerin hizmet stratejisini pazarlama / satış sonrası faaliyetler zincirinde görüldüğünden ve de hizmet faaliyeti de olarak algılandığından pazarlama faaliyetlerinde hizmetin önemini vurgulamakta yarar vardır.

3.4. PAZARLAMA FAALİYETLERİNDE HİZMETİN ÖNEMİ

Üretilen malların dağıtım ve satışı ile satış sonrası hizmetler "pazarlama" olarak nitelendirilir. Pazarlama faaliyetleri, müşteriye güven verici olduğu sürece bir anlam ifade eder. Müşteri istek ve beklentilerini ortaya çıkarmak, bunlara cevap verecek ürün ve hizmetleri sunmak ana hedefler arasındadır.

Bir şirketin sunduğu hizmet pazarlama açısından önemli bir faktördür. Servis hizmetini pazarlama tekniği olarak kullanma başarısı, müşteri beklentilerine sürekli olarak cevap verebilecek bir sistem geliştirdikten sonra bu fikir ve yeniliklerin müşterilerin aklına yerleşmesini sağlamakla mümkündür.

Pazarlama faaliyetlerini satış öncesi, satış sırasında ve satış sonrası olarak sınıflandırabiliriz.

Satış öncesi faaliyetler

- Müşteri istek ve beklentilerini analiz etmek
- Yeni ürün ve hizmetleri planlamak
- Bu ürün ve hizmetleri araştırmak
- Kullanım, bakım, servis ve işletim için klavuzlar hazırlamak

Satış sırasındaki faaliyetler

- Satış personelinin kalite ve kalite yönetimi konularında eğitmek
- Ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından nasıl kullanılacağını belirlemek
- Bu şekilde kullanılmasının önemini vurgulamak
- Satış sırasında ürün ve hizmetin iş görebilir durumda olduğundan emin olmak

Satış sonrası faaliyetler

- Şikayetleri analiz etmek ve gidermek
- Garanti ürünlerini takip etmek
- Her türlü el kitaplarını , klavuzların temiz ve tam olduğunu görmek
- Geri dönen ürün ve hizmetlerde sebep ve farklılıkları belirlemek
- Garanti süresinde ayar, bakım ve tamirleri incelemek, kaydetmek, değerlendirmek ve raporlamak. (23,s.7)

Alınan siparişler, satışlar, kayıtlar, kar, stok, sevkiyat terminleri, müşteriye harcanan zaman, ambalajlama ve sevkiyat sürekli kontrol altında bulundurulmalıdır.

Deneyimler sürekli düzeltici faaliyete dönüştürülmelidir

Rakipler sürekli izlenmelidir

İyi servis ve hizmetin rakiplere karşı bir üstünlük olacağı unutulmamalıdır.

Toplam kalite kontrol tüm pazarlama bölümleri için geçerlidir. Satılanın hizmet yada mamul olması uygulanan toplam kalite kontrolü etkilemez.

Genellikle hizmet sektöründe ya da pazarlama ve halkla ilişkiler bölümlerinde kişiler kalite kontrolün sadece üreticilere ve üretim bölümlerinde çalışanlara ait bir kavram olduğu gibi yanlış bir düşünceyesahiptirler. Oysa bir mal veya hizmet satan kişi sattığı malın kalitesinde sorumlu olmalıdır. Kişi bir ürünü yan sanayiden alıp başkasına satabilir, ama bu işi yapan firmanın dağıtıcısı ise satılan mal ya da hizmetin kalite güvenliğinden de sorumludur. Özenli bir kalite kontrol uygulaması gereklidir. Dağıtıcı yan sanayiden alınan bütün mallar için açık seçik kalite standartları oluşturmalı ve doğru şirketleri seçmeden önce aday yan sanayi şirketleri arasında kalite kontrolü geliştirmek için yol göstermeli ve gerekirse teslim aldığı malları test edip denetlemelidir. Satış sonrası servis ve yedek parça sağlamak da dağıtıcının görevidir.

Şirketler kalite kontrol hedeflerine varmak için yan sanayilerine yol göstermek zorundadırlar. İyi satış yapabilmek için öncelikle yan sanayiye son kullanıcının istekleri doğrultusunda kaliteli ürün üretmeleri için eğitmelidirler.

Pazarlamada kısa vadeli kazançlar peşine düşülmemelidir. Çalışmalar sırasında başarı sağlayabilmek için toplam kalitenin önemi unutulmamalıdır. Elde edilen başarılı sonuçlar çalışanların yaşam düzeyini iyileştirme yönünde kullanılmalıdır. Bu şekilde uzun vadeli güven ve kar sağlanmış olur. Satış etkinlikleri müşteri çıkarlarını gözetmeli ve müşterinin güvenini kazanmaya yönelik olmalıdır.

Pazarlama mesleği yalnızca satın alınan veya üretilen malı satmak değildir. Kalite kontrol güvenliği sorumluluğu hissedilmelidir. Yeni ürün

geliştirme ve pazarlama sorumluluğu taşınmalıdır. Satılan ürünler hakkında satıcıların yeterli bilgi düzeyine sahip olmaları gerekir.

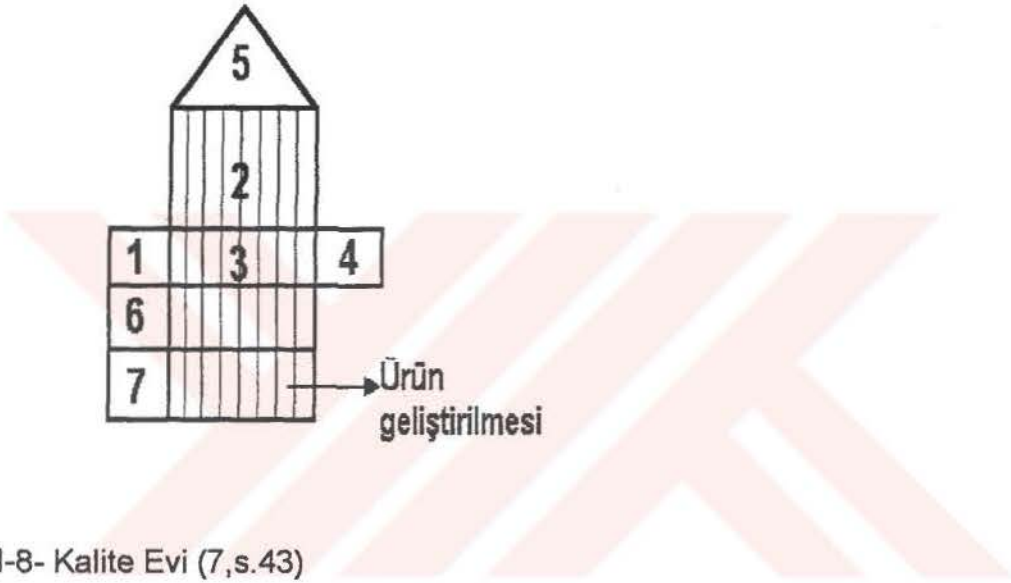
Sık sık bildirilen veriler derlenip, sınıflandırılıp bir araya getirilerek düzenli bir şekilde dosyalanmalıdır.

İkinci bölümde de değinildiği gibi Toplam Kalite Yönetiminin temeli pazar payıdır. Diğer bir deyişle, tüketicinin istediği ürünleri ortaya çıkarmaktır. Tüketici ile en yakın olan bölüm pazarlama bölümüdür. Pazarlama aynı zamanda tüketicinin gereksinimlerini keşfeden bölümdür. Piyasalardaki eğilimleri sezmeli ve rakiplerden önce keşfetmelidir. Bu gereksinimleri yeni buluşlara dönüştürmeli sonrada yeni ürünlerin tasarım ve geliştirilmesine aktif olarak katılmalıdır. Yeni ürün için tüketici dilinden plan taslağını hazırlamak pazarlama bölümünün kalite kontrole giriş noktasıdır. Tüketicilerle yakın ilişkisinden dolayı herşey bu bölümde başlar. Pazarlama bölümüne düşen görev araştırma-geliştirme ve üretim bölümlerinin ortaya çıkardığı yeni yeni ürünleri satmak değildir. Yeni ürünler için gerekli buluş ve planların şirketin tüm bölümlerinden gelmesi gereklidir, ancak toplam kalite açısından bakarsak asıl yük pazarlama bölümü üzerindedir. Pazarlama bölümü "satamıyoruz çünkü iyi değil" yerine ürünün geliştirilmesine katılmalıdır.

Müşteri beklentilerini irdeleyerek tasarım dolayısıyla üretim diline çevrilmesinin sağlanması gerekir. Bu da kalite fonksiyonlarının yaygınlaştırılması diğer bir deyişle kalite evi denilen yaklaşımla gerçekleştirilir. (Şekil 8) Kalite evinde müşteri beklentileri pazarda / sahada test edilerek tasarıma aktarılır. Departmanların ortak çalışması sağlanır. Bu bağlamda Kalite evi ile ilgili detay burada işlenebilir. Şöyleki :

3.5. MÜŞTERİ TALEPLERİYLE KALİTE FONKSİYONLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Son yıllarda müşterinin ideal ve beklentisiyle ilgili olarak ürünün nasıl çalıştığına müşteri memnuniyetinin ana belirleyicisi olduğu hakkında bir bilinç gelişmektedir. Bunun için şirketlerin; ne istediğini ve ne tarif ettiğini bilmesi gerekir. Bunun bilinebilmesi içinde ürün geliştirme ekiplerinin sistemli bir şekilde çalışmaları gereklidir.



Şekil-8- Kalite Evi (7,s.43)

Yukarıdaki şekildedeki anlaşılacağı gibi kalite fonksiyonlarını geliştirmek bir ev ve bu evin bölümleri gibidir. Yani içiçe geçmiş bir yaşantı sistemidir. Şu şekilde bir çalışma sistemi gereklidir

1-Müşteri talepleri ve müşterinin sesine kulak verilmelidir.. Ürün geliştirme ekipleri kalite fonksiyonlarının geliştirilmesine başladıklarında önce müşterilerin üründe istedikleri özellikleri toplamalıdır

2-Bu talepler sınıflandırılarak bunlar ürün talepleri özelliklerine çevrilirler

3-Bundan sonra ürün taleplerinin her müşterinin talebini hangi derecede karşıladığı analiz edilmelidir.

4-Rakip firmaların performans değerlendirmesi yapılır ve rakiplerin ürünlerinin müşteri taleplerini ne şekilde karşıladıkları belirlenir

5-Bu aşamada teknik bir fizibilite değerlendirilmesi yapılır, müşteri talepleri ile teknolojik sınırlamalar arasında uyuma ile ürünü taleplere göre değiştirme yapılır yani teknoloji sınırlaması ve müşteri talepleri arasındaki farklar giderilir.

6-Rakiplerin kullandıkları teknikler değerlendirilir, üstünlükler araştırılır.

7-Önemli kontroller yapılırken, ekip bir nihai teknik ürün tarifi geliştirir ve kritik gelişme faktörlerini tanımlar (7,s.43)



3.6. PAZARLAMA BAĞLANTILI KALİTE KONTROLDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

Bazı firmalar müşteri memnuniyetiyle ilgili ölçülebilir bilgi toplayamıyorlar. Bazıları bu konuyla ilgili önemli ölçüde bilgiye sahip ancak bu bilgi ürünler, müşteriler ve pazar bölümlerine ayrılmamış.

Bazı durumlarda da bilgi sadece satış ve pazarlama konularıyla ilgili toplanmışken yönetim satınalma, teknik konular, insan kaynakları ve mali konular ihmal edilmektedir.

Müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği konusunda tüm göstergeleri belirleme ve yoğunlaştırma konusunda yetersiz ilgi gösterilmektedir. Bu görev sadece şikayetlerle ilgili departmana verilmiş durumda, satış, pazarlama, muhasebe gibi bölümlerle paylaşılamamaktadır. Böylece bilgiler müşteriye memnun etme konusunda gelişmeler için kullanılamamaktadır.

Şikayetleri değerlendirirken bir firma bu şikayetlerin kaynağı, sıklığı ve niteliğinden başka bu sorunların ne kadar zamanda çözüldüğünü sonuçta müşterinin tam memnun olup olmadığını ve çözümün maliyetinide kaydetmelidir.

Ayrıca müşteri memnuniyetinin kıyaslanmasındaki eğilimler de firmalar tarafından çok hafife alınmaktadır, şikayetler izlenirken ürünlerdeki spesifik kazanç ve kayıplar, servisler, Pazar payı tam olarak entegre edilememektedir, Sonuç olarak bir çok firmada bilgi toplama işi yetersizdir. Bu konuda Müşteri memnuniyetini kriterini tamamlamak için bazı öneriler şunlardır :

1-Kademe kademe bütün organizasyona hakim olan uygun girdiler sağlanmalıdır.

2-Yeterli zaman ve kaynak sağlanmalıdır

3-Çalışanlardan ek öneriler almak ve tam olarak onların da bu sisteme katılması için tüm bilgiyi çalışanlara da vermek gerekir.

4-Sadece satış bölümü değil tüm yönetim grubu da müşterilerle konuşmalıdır. Örneğin: Firmadan biri haftada 5 müşteriye arayıp ya da ziyaret edip şu soruları sorabilmeli: Bizimle iş yapmaya neden başladınız? Bu ortak iş hakkında en hoşnut olduğunuz şey? Özellikle bizimle iş yaparken

hoşlanmadıklarınız? Mükemmel bir ilişkimiz olsaydı şu andakinden ne gibi farklılıkları olurdu? Bizimle ilişkinizi kesip bir rakiple çalışmayı düşünseydiniz, nedeni ne olurdu?

Bu bilgiler tam bir rapora dönüştürülüp analiz edilmelidir. Bu analiz şunları aydınlatmalıdır.

- Firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında ortaya çıkan gücü
- Rakiplerle kıyaslandığında firmanın gelişmiş olduğu alanlar
- Hemen düzeltilmesi gereken problemler
- Firmanın, müşterilerin beklentilerini yerine getirmek üzere hazırladığı özel öneriler içeren gelecekteki hareket planları
- Profesyonel olarak hazırlanmış informasyona dayanan müşteri memnuniyeti ölçümleri, yayınlanmış anketler, pazar araştırmalarını firmanın kendi anketlerini kullanarak daha iyi rekabet ve satışlar için planlar.
- Firma gerçeklere dayanan yönetimi benimsediğini gösteren, toplam organizasyon gelişimini, sürekli gelişim için çaba gösterdiğini, müşteri ilişkilerinde lider olduğunu, müşterilerin gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini düşündüğünü vurgulamalıdır.

Küçük ve büyük, özel veya değil her organizasyonun en önemli amacı müşterilerinin beklentilerini karşılamak hatta geçmektir. Eğer firmanın müşterilerini daha da çok memnun edileceğine inanıyorsa ve uygun önlemler alınıp doğru adımlar atılıyorsa sonuçta müşteriler memnun edilirler.(9,s.73)

Pazarlama bölümün de yukarıdakilere ek olarak aşağıdaki çalışmalarda yapmalıdır

- 1-Tüketicinin gereksinimlerine yanıt verecek yeni ürünler için sürekli fikirler üretilmelidir. Ürün tasarım ve geliştirme aşamalarına katılmalı ve yardımcı olunmalıdır.
- 2- Sipariş alma sistemleri incelenmeli ve bazı müşterilerin neden rakiplere kaptırıldığı araştırılmalıdır.
- 3- Satış planları belirlenmeli, daha gerçekçi satış tahminleri için çalışılmalı, yapılan tahminler ve başarı düzeyi incelenmelidir.

4- Satış düzeyi sürekli kontrol edilmeli, kar ve maliyet kontrol altında bulundurulmalıdır.

5- Satış artırma çalışmaları yapılmalı ve piyasalardaki etkileri ölçülmelidir

6- Sipariş alma sistemleri incelendikten sonra "alınan siparişlerle ilgili bilgi toplama sistemleri nasıl olmalı" sorusuna cevap aranmalıdır. Bu bilgiler genişletilerek ve teknik ön koşulları karşılayacak kalite düzeyi kesin çizgilerle tanımlanmalıdır.

7- Alacaklı hesapları azaltılarak alacaklar toplanmalıdır

8- Tahminlere dayanarak, işin etkinliği ve tahminlerin gerçeğe yakınlığı artırılmalıdır

9- Geri verilen ürünlerin kontrolü yapılmalıdır

10- Stok kontrol (Yarı mamul, son ürün), anında teslim oranı (spesifikasyonlara uygun stok oranı) yan sanayiden gelen malların teslim hızı, stoğu tükenmiş malların yüzdesi, stokta tutulan hazır mamul ve hatalı mal yüzdeleri takip edilmelidir.

11- Müşteri şikayetlerini değerlendirme metodları yeniden gözden geçirilmelidir.

12- Satış sonrası servise ilişkin konular, istenilen hizmeti anında sağlayabilme oranında yükselme, istenilen parçaların anında teslim oranı, broşür ve kitapçıkların daha kullanışlı hale getirilmesi, servis teknolojisinde iyileşme, ürünün kullanım ömrü boyunca müşteriye çıkardığı harcamalar hesaplanmalıdır.

13- Bir müşteri (alıcı) listesi çıkarılmalı ve işlerlik kazanmalıdır. Müşteri turları rasyonel hale getirilmelidir , her müşteriye yapılacak ziyaret sayısının artırılması ve görüşmelere ayrılan zamanın uzatılması gereklidir.

14- Dağıtım sistemi düzenlenmelidir.

15- Ürün hata olasılıkları tespit edilmelidir

16- Reklamcılık araştırmaları yapılmalıdır

17- Satış büroları ve kırtasiye işlerinde doğruluk, hız, rasyonellik ve ofis otomasyonu tesis edilmelidir

18- Tüm bu noktalar aşamalar halinde analiz ve kontrol edilmelidir. (8,s.175)



4- SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

4.1 - SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİ

Ürünlerin tüketici tarafından doğru ve amaca uygun şekilde kullanılmasını, arıza / şikayet durumunda servis ve yedek parça hizmetlerinin doğru / hızlı / uygun fiyatla sunulmasını tüketici memnuniyetinin alınmasını, tüm saha bilgilerini değerlendirerek ürün ve komponentlerin saha performansının belirlenmesini, bunların ilgili birimlere aktarılmasını, hizmet kalitesinin değerlendirilmesini ve bu faaliyetlerin güvenlik ve sorumluluk anlayışıyla sunulmasını sağlamak satış sonrası hizmetlerin esasını teşkil etmektedir.

Satış sonrası hizmetlerde başarılı olmanın yolu satış sonrası hizmetleri ölçülebilir hale getirmekle olur. Servis; tüketici ağırlıklı bir kültür oluşturmak için anahtar sağlayan ürün ağırlıklı bir stratejidir. Eskiden tüketici tarafından tercih edilen, yeni ürün ve hizmetleri daha güvenilir ve rakiplerden daha önce pazara sunabilen şirketler; adet ve maliyet kavramından başlayarak standartlara uygunluk, kullanıma uygunluk, kriterlerini iyi kullanarak piyasada başarılı olabiliyorlardı.

Bugün ise şirketler ürün ve hizmetlerde tüketicinin belirgin ve hatta gizli kalmış istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilir duruma gelmişlerdir. Kalite kavramının bu evrimini anlayabilen şirketler, tüketici memnuniyetinin ancak algılanan kalitenin beklenen kaliteden fazla olması durumunda gerçekleşebileceğinin bilincine varmışlardır.

Satış sonrası hizmetler çalışma şekli nedeniyle üretim sektöründen farklılıklar göstermekte ve insan faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Bu faktörü gözardı etmeden çalışan bir tüketici ağırlıklı satış teşkilatı, yaygın, seri, etkin bir ürün servis sistemi, doğru bir saha bilgi akış sistemi; hem garanti içi hem de garanti harici mamüllerde tam bir tüketici memnuniyeti sağlamada başarılı olabilir.

Ürünü tüketiciye veya son kullanıcıya hasarsız olarak teslim etmek, üreticinin ürün güvenliği konusundaki bilgilerini aktarmak ve hasar durumunda taşıma sistemi ve ambalaj hakkındaki bilgileri müşteriye ulaştırmak gereklidir. Aynı zamanda mamül, kullanım süresince servis ve bakımla desteklemek gereklidir. Bunun sağlanması ise ancak iyi organize olmuş, kaliteli bir servis teşkilatı ile mümkün olabilir.

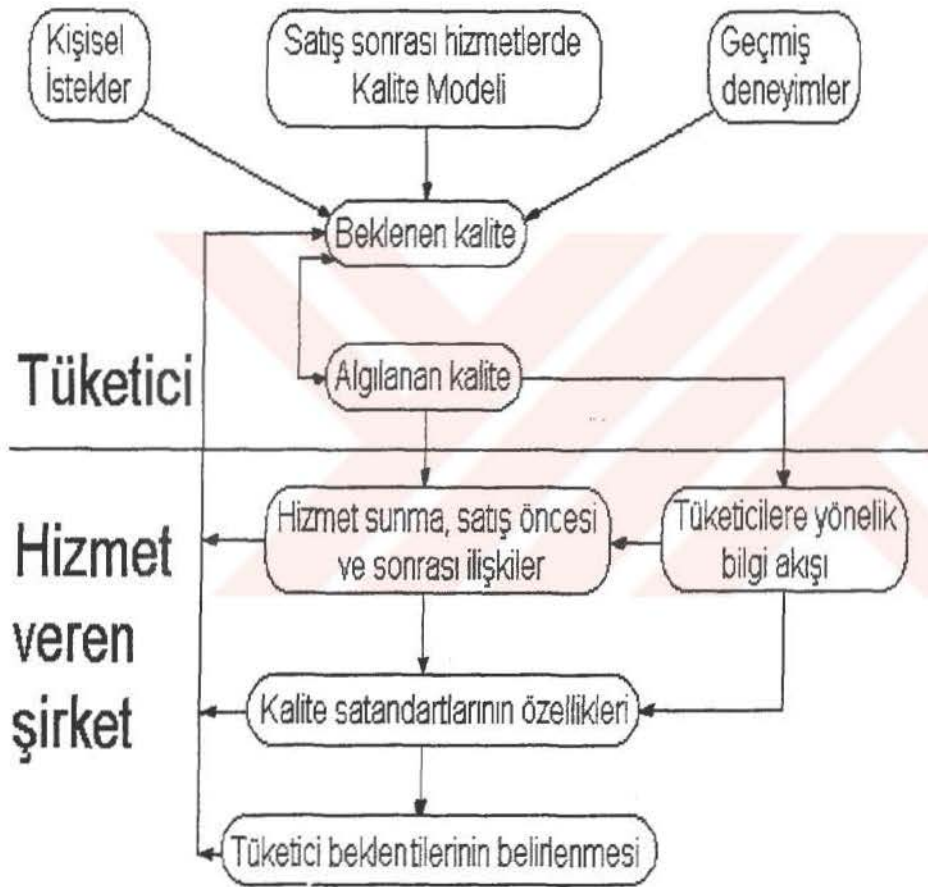
Servis hizmeti de;

- Yaygın yetkili servis ağı, gezici servis
- Güçlü yedek parça desteği
- Kapsamlı yeni ürün garantisi
- Etkin hizmet
- Kolay anlaşılır montaj, kullanma ve bakım el kitapları ile sağlanabilir.

Üretici şirketler için, ürünlerinden beklenen kalite ve güvenilirlik bilgileri kadar bu ürünlerin saha performansı ile ilgili bilgiler de çok önemlidir. Veri toplama ve değerlendirmedeki amaç; Tasarım safhasında ve testlerde belirlenemeyen ve giderilemeyen problemlerin ve zayıf noktaların tanınması (erken uyarı sisteminin kurulması); güvenilirlik, arıza/servis oranları, ömür, bakım ve tamir masrafları, garanti giderleri ve işletme riskleri hakkında bilgi edinilmesi; kalite ve güvenilirlikle ilgili alınmış iyileştirme önlemlerinin etkinliği konusunda bilgi edinilmesi; ürün sorumluluğu ile ilgili hukuki bir problemle karşılaşıldığında ürünün kalite dökümantasyonuna ulaşılması; rakip ürünler hakkında mukayese imkanlarının yaratılmasıdır.

4.2- SATIŞ SONRASI HİZMET ANLAYIŞI

İkinci dünya savaşı sonrasında temel fonksiyonların yerine getirilmesi, ürün ve hizmetlerdeki kalite için yeterli görülerek "adet" ve "maliyet" kavramları öncelik kazanmışken; günümüzde tüketicilerin veya son kullanıcıların istek ve beklentileri, pazarın doyma derecesi ve gelir seviyesine bağlı olarak bilinçli bir şekilde artmaktadır. (Şekil 9)



Şekil-9- Hizmet Anlayışı (6, Dia.6)

Satış sonrası hizmetlerde en önemli görev; ne istendiğinin tarif edilmesi ve belirlenmesidir, yoksa nelerin yapılmaması gerektiği değildir.

Satış sonrası hizmetlerin çalışma şekli

1-İnsan gruplarıyla doğrudan ilişkiler; müşteri, tüketici / son kullanıcı

2-Geniş kapsamlı iş yapma; izahat verme, montaj, servis, bakım, tamir, yedek parça satışı, tüketici şikayetlerini cevaplama

3-Geniş kapsamlı evrak; hizmet fişi, fatura, anketler, şikayet mektupları

4-Yüksek miktarda evrak hareketi; kayıt, kontrol, işlem, posta ile gönderme, dosyalama, muhasabe vb.

5-İşlem başına düşen ücretler azdır.

6-Hata yapma olasılıkları çok yüksektir.

7-Makina ve ekipman ile kontrol (fabrikadaki gibi) her hatayı önleyemez veya çok sınırlı kalmaktadır. Bilgisayar kullanımı bu hataları azaltmaktadır.

8-Çok kapsamlı işler söz konusudur.

9-Ürün satın almak hizmet satınalmaya oranla çok daha fazla rekabete dayanır. (6,s.5)



4.3- HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE KAVRAMI

Hizmet sektöründe kalite , karmaşık üç boyutlu bir kavramdır.

1-Planlama (tasarım) kalitesi

2-Sunuş (uygulama) kalitesi

3-Algılama kalitesi

1-Planlama (tasarım) kalitesi verilen hizmetin şekli ve çeşidiyle ilgili pazarda göreceği kabul derecesini ve tüketici isteklerini yerine getirme başarısını gösterir.Bu özellik ayrıca organizasyonun iş bitirme değişik koşullara uyum sağlama başarısını da ifade eder.Hizmet paketi, hizmet planı, hizmet kapsamı, hizmetin nasıl verileceğine dair yönetmeliklerde buna örnek olarak verilebilir.

2-Sunuş (uygulama) kalitesi hizmetin doğru, zamanında ve tutarlı bir şekilde verilmesindeki güvenilirliği gösterir. Başka bir deyişle; planlama kalitesi ne sunulacağını, uygulama kalitesi ise hangi şekilde sunulduğunu gösterir. Planlanan kaliteye uygun olmadan verilen bir hizmet zamanında ve hatasız olsa bile tüketicinin fazla bir beğenisini kazanmayacaktır.

3-Algılama kalitesi planlanan hizmetin sunuş kalitesine uygun verilmesinde tüketici tarafından nasıl görüldüğünü gösterir. Şayet tüketici, organizasyon tarafından planlanan ve sunulan hizmetin ihtiyacını karşılamadığını ve memnun olmadığını düşünürse, o kuruluş zorluklarla karşı karşıyadır demektir. (6.s.3)

Bir kuruluşun satış sonrası müşteri hizmetlerinin kaliteli olabilmesi, bu çalışmaların mutlaka tüketici odaklı olmasıyla mümkündür.

4.4-SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖNEMİ

Günümüzde şirketlerin üretimden satış sonrası hizmetlerde toplam kalite yönetimine uygunluğunun belirleyicisi olan çeşitli kalite ödülleri en yüksek puanı servis ağırlıklı bölüm yer almaktadır.

Kalite ödülleri Japonya, Amerika ve Avrupa'da çeşitli isimlerle verilmektedir.

Günümüz Japonyasında bir şirketin ulaşabileceği en yüksek paye Deming ödülüdür. Toplam kalite yönetimi için güçlü bir motivasyon unsuru olan bu ödül, Japon kalite anlayışının gelişmesinin altında yatan çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Amerika Birleşik Devletlerinde Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde itici güç rolü alan ve bu alanda en çok başarı kazanmış olan ödül Malcolm Baldrige Ödülü'dür. Günümüzde bu ödül, toplam kalite yönetiminin ve dünya genelinde kalite ödülleri temel standardı olarak kabul edilmekte ve bütün kalite ödülleri en etkileyicisi olarak kabul edilmektedir.

Batı Avrupa'daki en önemli kalite ödülü ise, EFQM (Avrupa kalite yönetimi vakfı-European Foundation Quality Model) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülü'dür. Türkiye'de ise TÜSİAD/KALDER ödülü adı altında bu ödül verilmektedir. (10,s.1)

Tüsiad/Kalder Toplam Kalite Modeli, Kalite Ödülü Yürütme Komitesi tarafından Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (EFQM) Toplam Kalite Modeli esas olarak geliştirilmiştir. Bu modelde de en yüksek puan müşteri tatminine ayrılmıştır.

Şekil 10'daki model özetle şöyle açıklanabilir :

Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir.

Liderlik %12	Çalışanların Yönetimi %8	Süreçler %15	Çalışanların Tatmini %10	İş sonuçları %14
	Politika ve Strateji %7		Müşteri Tatmini %20	
	Kaynaklar %8		Toplum Üzerindeki Etki %6	

Şekil-10- Tüsiad/Kalder Toplam Kalite Modeli (12,s.9)

4.4.1.Malcolm Baldrige Kalite Ödülü:

Bu puanlamanın dağılımı Malcolm Baldrige ödülünde şu şekildedir:

- Liderlik : 90 puan
 - Bilgi ve analiz : 80 puan
 - Stratejik Kalite planlaması : 60 puan
 - İnsan kaynakları geliştirme ve yönetimi : 150 puan
 - Proses kalitesi yönetimi : 140 puan
 - Kalite ve faaliyet sonuçları : 180 puan
 - Müşterinin bakışı ve tatmini : **300** puan
- (13,s.24)

Görüldüğü gibi burada da en yüksek puanı müşteri tatmini işgal etmektedir. Malcolm Baldrige kriterlerini incelersek:

-Liderlik: Şirketin üst düzeyindeki lider kişiler şirketin kalite değerlerini, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını açık bir şekilde tanımlamalıdır. Üst düzey yöneticiler yaptıkları işi sahiplenmeli ve bu sahipleniş, şirket dışındaki kişi ve kuruluşlarla, kalitenin mükemmel düzeye çıkarılması konusunda iletişim kurmayı da kapsamalıdır.

-Bilgi ve analiz: Şirketin kalite yönetim sistemi için başvuru bilgi kaynağı, güvenilir, zaman planına uygun ve erişilebilir özellikte olmalıdır.

-Stratejik Kalite planlaması: Kalite liderliğine erişme ve bu liderliği sürdürme konusunda şirketin planları neler olmalıdır ve bu planların şirketin genel faaliyet planlaması ile ne şekilde bütünleştirilmiş durumda olması gerektiği belirlenmelidir

-İnsan kaynakları geliştirme ve yönetimi: Şirket kendi işgücü potansiyelini en yüksek düzeye çıkarmak geliştirme çalışmaları yapmalıdır.

-Proses kalitesi yönetimi: Şirket ürün ve hizmetlerinin kalitesini garanti altına almalıdır.

-Kalite ve faaliyet sonuçları: Kalite ve iyileşmedeki süreklilik sürekli ölçülmelidir.

-Müşterinin bakışı ve tatmini: Kalite müşteri tarafından belirlenmelidir.

(11,s.3)

300 puana sahip müşterinin bakışı ve tatmini kriterinin dağılımı ise şöyledir :

- 1- Müşteri ilişkisi yönetimi: 65
- 2- Müşterilere verilen sözler: 15
- 3- Müşterinin memnuniyetini belirleme: 35
- 4- Müşteri tatmininin sonuçları: 75
- 5- Müşteri memnuniyetini kıyaslama: 75
- 6- Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçları ve beklentileri: 35

(13,s.24)

4.4.1.1- Müşteri ilişkisi yönetimi :

Firmanın müşterilerle olan ilişkilerini nasıl düzenlediğini, müşterilerden aldığı bilgileri müşteri ilişkilerini geliştirme konusunda strateji yaratmada nasıl kullandığını açıklar.

a- Firma müşterilerle ilişki kurmakta önemli faktörleri nasıl belirler, nasıl stratejiler belirler. Bu faktörleri ve stratejileri nasıl uygulamaya koyar. Müşteri ilişkilerindeki temel müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, ilişkilerin geliştirilmesi için fırsatlar, ürünler ilişkiler konusunda müşterilerin beklentilerini karşılamak için müşteriye bilgi verilmesi, çalışanların ve müşterilerin ilişkileri, bunların teknolojik ihtiyaçları ve lojistik destekleri

b- Firma müşterilerin yardım alması, şikayetlerini belirtmesi, tavsiyelerde bulunması için bilgi verir. Her biri için nasıl kontak kurulacağı açıklanmalıdır.

c- Ürünlerle, servislerle, müşteri ilişkileri ile ilgili takip

d- Müşteri-çalışan ilişkilerinde güvenilirlik, sorumluluk, etkinliğini belirleyen servis standartlarının oturma

e- Resmi veya resmi olmayan şikayetlerin bütün firma üniteleri tarafından dikkate alınması. Şikayetlerin, problemlerin nasıl zamanında ve uygun şekilde çözülmesi gerektiği açıklanmalıdır.

f- Aşağıdakiler müşteri - çalışanları için :

- Seçimi etkileyen faktörler

- Kariyer yolu

- Ürün ve servislerle ilgili bilgi, müşterileri dinleme, problemleri ele almayı bilme, müşteriyi elde tutma hüneri, beklentileri karşılama gibi özellikleri içeren özel eğitim

- Karar verme

- Davranış ve moral(ahlaki) belirleme

- Tanıma ve ödül

- Yıpranma (aşınma)

g- Firma müşteri ilişkileri yönetimindeki uygulamaları nasıl geliştirir, değerlendirir. Stratejide eğitimde, teknolojiye, servis standartlarında olduğu gibi nasıl gelişme sağlanabilir.

4.4.1.2-Müşterilere verilen sözler:

Firmanın ürünleri ve servisleri hakkında müşterilere verdiği sözler açıklanmalıdır.

a- Firmanın ürünlerine, servislerine, ilişkilerine güven kazandırmak için verdiği sözler ve bu sözlerin neler olduğu tanımlanmalıdır.

- Müşterilerin başlıca ilgi duyduğu şeyler
- Müşteri güvenini sarsacak durumlar söz konusu olmamalıdır.

b- Son üç senede firmanın ürünlerinin kalitesindeki artış daha güçlü sözlere dönüşür. Rakiplerin sözleriyle karşılaştırılmalıdır.

c- Firma sözlerini nasıl değerlendirir, geliştirir, müşterilerin bu konudaki fikirleri nelerdir, beklentiler ve veriler arasındaki farklar araştırılmalıdır.

4.4.1.3-Müşterinin memnuniyetini belirleme :

Firmanın müşterilerinin memnuniyetini belirleme yöntemleri, bunların rakiplerle karşılaştırılması, bu metodların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereklidir.

a- Firmanın müşteri memnuniyetini belirlemesi.

- Pazar dilimlerinin kısaca tanımlanması, müşteri gruplarının belirtilmesi ve her grup için anahtar müşteri memnuniyeti
- Müşterinin pazar davranışını yansıtan anahtar bilginin memnuniyet ölçümleri tarafından ortaya çıkarılması
- Metodların kısaca açıklanması, ölçütlerin tanıtılması, belirleme frekansının, inanılabilirliğin, tarafsızlığın açıklanması

b-Müşteri beğenisinin rakiplerle karşılaştırılması

- Firmanın kıyaslayıcı çalışmaları
- Bağımsız organizasyonların yaptığı çalışmalar (müşterileri de içerir)

c- Firmanın müşteri memnuniyeti konusunda yaptığı bütün çalışmaların değerlendirilmesi, geliştirilmesi.

Bu geliştirme işinde müşterilerin kazançlarının, kayıplarının ve şikayetlerinin nasıl değerlendirilmeye alındığı ve kullanıldığı belirtilmelidir.

4.4.1.4- Müşteri tatmininin sonuçları:

Bir firmanın müşterisinin tatmini ve memnuniyetsizliği konusundaki eğilimler özetlenmelidir.

a- Müşteri memnuniyeti göstergelerindeki eğilimler,geçerli seviyeler belirlenmelidir.

b- Müşteri memnuniyetsizliği göstergelerindeki eğilimler,geçerli seviyeler belirlenmelidir.

c- Firmanın ürünleri ile ilgili bütün göstergeler belirlenmelidir.

4.4.1.5-Müşteri memnuniyeti kıyaslama:

Firmanın müşteri memnuniyeti rakiplerle karşılaştırılır.

a- Müşteri memnuniyeti göstergelerindeki eğilimler ve geçer seviyeleri rakiplerle karşılaştırılmalıdır.

b- Müşteri kazanma, kaybetmeyle ilgili ürünler rakiplerle karşılaştırılmalıdır.

c- Pazar payındaki kayıp ve kazançlar rakiple karşılaştırılmalıdır.

4.4.1.6- Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçları ve beklentileri:

Bir firmanın müşterilerinin gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl belirlendiğinin açıklanması

a- Belirleme için zaman , bilginin müşterilerden nasıl alındığı, rakiplerin müşterileri ve diğer potansiyel müşteriler nasıl düşünülüyor. Önemli teknolojik,sosyal,ekonomik faktörler müşteri ihtiyacı ve beklentilerini nasıl etkiler.

b- Bir firma ürün ve hizmetin anahtar özelliklerini, önemini müşterilere yansıtmalıdır. Potansiyel pazar ve müşteri grupları, yeni ürün ve hizmetlerde göz önünde bulundurulmalıdır.

c-Müşterilerin gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi için firma yaptıklarını değerlendirmeli ve geliştirmelidir. Gelişme olayı, yeni pazar imkanlarını, müşterilerinin isteklerinin belirlenmesi için olan zamanı gözönünde bulundurmalıdır.

Kısaca müşteriye memnun etme konusunda dünya seviyesinde olan bir firma şu özellikleri göstermelidir.

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek için pek çok metod kullanılmalıdır
- Müşterilerin firmanın ürünleriyle ilgili hoşnut olup olmadığını anlamak için araştırmalar yapılmalıdır
- Firmanın, müşterilerin telefonu için bir merkezi telefonu olması gerekir
- Araştırma sonuçları,değişiklikleri başlatmak için kullanılmalıdır.
- Müşterinin memnuniyetini geliştirmek için resmi girişimler olmalıdır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi son derece belirgin olmalıdır
- Müşterilerle direkt temasta olan çalışanlar müşterilerin problemlerini anında çözme yetkisinde olmalıdırlar.
- Çalışanlar da, hizmet kalitesi standartlarını artırma çabasında olmalıdırlar
- Hizmet performansı gözlenmelidir.
- Müşteri memnuniyeti standartları iyi belirlenmiş olmalı ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Şikayetler ve eğilimler analiz edilmeli ve kalite geliştirilmesi planları hazırlanmalıdır
- Müşteri tatmini konusundaki gelişme ekonomik kazançtaki artışla ilişkilendirilmelidir.
- Başarısız firma müşteriye neden memnun edemediğinin sebeplerini araştırmalıdır
- Firma diğer organizasyonlardaki göze çarpan kalitesiyle de tanınıp farkedilmelidir.(9,s.70)

4.4.2.Tüsiad/Kalder Kalite Ödülü:

Türkiyedeki kalder ödülünün Avrupadakinden alındığına yukarıda değinmiştik. Bu Ödülü incelersek

-Liderlik : Yönetim ekibi ve diğer bütün yöneticiler toplam kaliteden ne anlıyorlar ve uygulamalarına bunu nasıl yansıtıyorlar : toplam kaliteyi yönlendirici nitelikte, gözle görülür bir katılım;sürekli bir toplam kalite kültürü, bireylerin ve ekiplerin gayret ve çabalarını dikkate almak ve takdir etmek, yardım ve kaynakları sağlayarak toplam kaliteyi desteklemek, müşterilerin, mal ve hizmet sağlayanların katılımını sağlamak, toplam kalite anlayışını şirket dışında da teşvik etmek yöneticilerin temel görevi olmalıdır.

-Çalışanların Yönetimi : Çalışanların sahip oldukları potansiyel bütünüyle nasıl harekete geçirilmelidir. Çalışanların yönetiminde sürekli bir iyileştirilme

elde edilmesi, çalışanların beceri ve yeteneklerinin korunması ve geliştirilmesi, bireylerin ve ekiplerin hedefler konusunda görüş birliği içinde olmaları ve performanslarını sürekli olarak gözden geçirmeleri, sürekli bir iyileşme için herkesin katılımının sağlanması ve harekete geçme konusunda, çalışanların aktif olarak rol üstlenmeleri, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya etkin iletişimin sağlanması gerekir.

-Politika ve Strateji : Politikalar ve stratejiler toplam kalite anlayışını nasıl yansıtmaktadır ve toplam kalite ilkeleri, politika ve stratejileri etkileme bakımından nasıl kullanılmaktadır. Politika ve stratejiler toplam kalite anlayışı esas alınarak mı belirlenmiştir, toplam kaliteye uygun bilgiler çerçevesinde mi oluşturulmuştur, faaliyet planlarının temelinde toplam kalite anlayışı mı yatmaktadır, toplam kalite ile ilgili iletişim var mıdır, düzenli olarak değerlendirmeler yapılmakta ve iyileştirilmeler elde edilmekte midir?

-Kaynaklar : Politika ve stratejileri desteklemek için nasıl kaynaklar kullanılmaktadır. Mali kaynaklar, malzeme kaynakları, bilgi kaynakları ve teknolojik kaynakların yönetimi ile sürekli bir iyileşme sağlanıyor mu?

-Prosesler : Prosedürler sürekli bir iyileşmeyi sağlamak üzere nasıl tanımlanmakta, nasıl gözden geçirilmekte ve yeniden düzenlenmektedir : Kritik işleyiş biçimlerinin tanımlanması, sistematik işleyiş yönetimi, ölçümler, geri besleme sistemleri, iyileşme hedefleri, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, değişikliklerin uygulamaya konulması ve sonuçların değerlendirilmesi.

Bu ilk beş kriter girdileri oluşturmaktadır. Diğer dört kriter ise sonuç bölümünü oluşturmaktadır.

-Çalışanların Tatmini : Şirketin çalışanların gereksinim ve beklentilerini karşılama konusundaki başarısı araştırılmalıdır.

-Müşterilerin Tatmini : Şirketin, müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini karşılama konusundaki başarısı. Harekete geçmeye hazır müşteri sistemleri, anket ürün / hizmet takip faaliyetleri, şikayetler, müşteri ve personel hareketi gibi "dinleme istasyonlarından" yararlanma, Pazar segmentlerinin kalite gereksimi konusundaki anketler, müşteri ile doğrudan temas halindeki çalışanların yetkilendirilmesi, Müşteri ile doğrudan temas halindeki çalışanlar

için ayrıntılı destek stratejisi, Müşteri ile doğrudan temas halindeki çalışanların işe alımı, eğitimi, hayata bakış açıları ve morallerine dikkat edilmelidir.(11,s.5)

-Toplum üzerindeki Etki : Şirketin genel anlamda toplumun gereksinim ve beklentilerini karşılama konusundaki başarısı. Şirketin yaşam ve ortam ve kalitesi ile genel kaynakların korunması konularında sahip olduğu yaklaşıma ilişkin görüşler

-İş Sonuçları : Planlanan faaliyet perfonmansına ilişkin başarı düzeyi, mali ve mali olmayan konularda başarılı hedefler ve amaçlar, şirketle herhangi bir mali çıkar ilişkisi bulunan herkesin gereksinim ve beklentilerini karşılama konusundaki başarı, güçlü ve etkin faaliyet planı. (10,s.6)

4.4.3.Avrupa Kalite Ödülü ile Malcolm Baldrige Kalite Ödülünün Karşılaştırılması:

Avrupa kalite ödülü Ekim 1991'de başlatılmıştır, Ödülün mali kaynaklarını AT, EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı), ve daha az bir oranda da EOQ (Avrupa Kalite Örgütü) oluşturmaktadır. Ödülün amacı;

- Düşünce gelişimi
- Şirketlerin faaliyet sırasında kendi kendini değerlendirmesi
- EFQM misyonunun gerçekleştirilmesidir.

Bu iki ödül birbirine çok yakın benzerliği bulunan unsurlara sahiptir. Çünkü Avrupa ödülü, Baldrige ödülünün ilkeleri üzerine inşa edilmiştir. Avrupa kalite ödülü ile karşılaştırıldığında Baldrige Ödülü çok daha ayrıntılı kuralları olan bir ödüldür. Ancak, diğer taraftan Avrupa ödülünde, başvuran kuruluşların karlılığı ile toplum üzerindeki etkilerine ve müşteri memnuniyetine daha fazla önem verilmiştir.(11,s.6)

Türkiyedeki Tüsiad / Kalder kalite ödülü ise Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği ile Kalite Derneği Yönetim Kurulunun işbirliği ve üyelerinin katkılarıyla düzenlenmektedir.

Kalite ödülü ülkemizde ;

- Kalite bilincinin artırılması ve yaygınlaştırılması,
- Kuruluşların kaliteye yönelik çabalarının özendirilmesi,
- Başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması amaçlanmaktadır.

Ödülün sonuçlar kısmındanda anlaşılacağı üzere Toplam Kalite bilincinin yerleşmesiyle en önemli sonuç müşteri memnuniyetidir. Türkiye'de ilk kez 1993 yılında imalat sektöründen bir kuruluşa verilmesi kararlaştırılan Kalite Ödülü, 1994 yılından itibaren hizmet sektörüne de yaygınlaştırılmıştır.

Türkiye'de

1993'te imalat sektöründe BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik Sanayii ve Ticaret A.Ş.

1994'te imalat sektöründe TEI Tusaş Motor Sanayii A.Ş kalite ödülünü almışlardır. Hizmet sektöründe ise 1994'te ödül verilmesi kararlaştırılmış ancak ödüle layık şirket bulunamamıştır. (12,s.52)

5- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN BELİRLENMESİ

Müşteri hizmetindeki mükemmellik derecesi açık bir şekilde müşterinin müteakip satınalma kararını etkiler. Memnun müşterileri tutmak için satıcılar alıcılarla yapıcı bir ilişkide bulunmalıdır. Müşteri hizmetlerindeki bu mükemmellik derecesi Satış Öncesi, Satış Sırasında ve Satış sonrasındaki hizmetler olarak sınıflandırılabilirler.

5.1- SATIŞ ÖNCESİ

Yapılan araştırmalarda bir büyük mağazalar zinciri müşteri şikayetlerinin imalattan çok, ambalaj, depolama ve malın teslimi gibi dükkan faaliyetlerinden geldiği tespit edilmiştir.(14,s.20-2). Bütün ürünler imalat, muayene ve testleri takip eden faaliyetler sırasında kalitede bozulmaya maruzdurlar. Bozulmanın bir bölümü kendi iç yapısındaki istikrarsızlıktan gelir çevrenin kontrolü da istikrarsızlık etkilerini hızlandırabilir veya geciktirebilir. Satılan mamuller satılma aşamasına gelene dek ambalajlama, nakliye, depolama gibi faaliyetlerden sonra satışa sunulurlar.

Ambalajlama : Ambalajı ve ürünü aynı anda dizayn etmek en ideal yaklaşımdır. Bazen ürün dizaynında ufak bir değişiklik ürünü sağlamlaştırabilir ve yoğun ambalaj malzemesi kullanma ihtiyacını önleyebilir. Ambalaj dizayn edildikten sonra aynı zamanda laboratuvar testlerine de ihtiyaç gösterir. Bu testler darbe, titreşim, basınç ve düşüş gibi testlerdir.

Nakliye : Nakliye ürüne bir çok tehlikeler getirir. İlimden kaynaklanan sıcaklık farklılıkları, nem, titreşim, darbe, bilinçsiz nakil, dikkatsizlik, kazalar ve hatta sabotajlar gibi etkenlerden dolayı ürün tehlikeye maruz kalabilir. Bazı ürünler kullanımdan ziyade nakliye de daha çok risk altındadırlar. Bu riskleri ortadan kaldırmak için ;

- Ambalaj hedefleri tarif edilmelidir,
- Sevkiyat metodu belirlenmelidir
- Nakliye sırasındaki riskler belirlenmelidir,

- Ürünün nakliye tehlikelerine karşı ne reaksiyon göstereceğini belirlemek için testler yapılmalıdır. Testler; şok, titreşim ve diğer nakliye tehlikelerini içermelidir
- Test sonuçları analiz edilerek ürünün öngörülen çevre tehlikelerine dayanıp dayanmadığına karar verilmelidir.
- Bir ambalaj malzemesi seçilmelidir
- Ürün ile seçilen ambalaj birleştirilir.

Depolama : Ham malzemeler, parçalar ve bitmiş ürünler sürekli olarak, ilave işlem, satış ve kullanımı beklerken depoda muhafaza edilirler. Bozulma ve ve hasarı asgariye indirme konusunda ambalaj ve nakliyeden başka depolama da şunlar uygulanmalıdır.

- Ürünün depolama ömrü tespit edilmelidir.
- Depolama süresini sınırlayan standartlar tesbit edilmelidir.
- Ürüne açık bir şekilde tarih konulmalıdır ki stoktaki ürünün yaşı belirlenebilsin
- Beklenen ve beklenmeyen bozulmayı asgariye indirmek için ve çevreden gelebilecek kötü etkiler için ambalaj dizayn edilmelidir.

Satış öncesi bu faaliyetlerde en büyük zafiyet ürünü açık bir şekilde tarihlendirmemektir. Bu eksiklik bazen teknik sebeplere veya pazarlama kararlarına bağlıdır. Açık tarih verme dış kartonlarda ve birim paketlerde takibi kolaylaştırır ve stok rotasyonu ve envanter yaşlarının belirlenmesinde yardımcı olur. Bunun yanında satış sonrasında garanti hizmetlerinin takibinde de bu tarihten ve seri numarasından ürünün takibi yapılır.

(14,s.20-4)

Satış öncesindeki bu faaliyetlerden sonra kalite güvenliğinin de sağlanması gerekir. Bu da şu şekilde yapılabilir

5.2.SATIŞ ÖNCESİ KALİTE GÜVENCESİ

1- Kalitenin temeli müşteri tarafından iyi algılanan bir kaliteyle pazara girabilmektir. Şirket müşterinin gereksinim duyduğu mamülleri üretmeli veya satmalıdır. Şirket daima iyi satılan malları üretmeli veya satmalıdır.

2- Pazarlama bölümü tüketicinin şimdiki ve geleceğe dönük gereksinimlerini analiz etmeli ve yeni ürünler için taslak hazırlamalıdır. Bunu yaparken yeni ürünlerin geliştirilmesi için müşteriler tarafından istek var mı, pazarın istediği kalite hakkında şirket ne kadar bilgi sahibidir sorularına cevap aranmalıdır.

3- Yeni ürünlerle ilgili düşünceler şekillendirilmeli, planlama ve geliştirme aşamalarına aktif olarak katılmalıdır.Bu çalışmalar tüketici istekleri üzerinde kalite analizi yapmakla yakından ilgilidir.

4- Ürün tasarımının geleceğe dönük kalite ve satış özellikleri içermesine de dikkat edilmelidir.

5- Ürün planlama çalışmalarının yeterliliği belirlenmelidir.

6- Yeni ürünlerin test edilmesi, ürün araştırması ve toplu araştırmalar için öneri getirilmelidir.

7- "Satış öncesi hizmet" uygulanmalıdır. Satış öncesi hizmet bir ürünün kullanımın ve kullanılış yöntemlerini araştırmak, ürün seçiminde tüketiciyle işbirliği yapmak ve özellikle kalıcı yatırım malları için önemli olan toplu araştırma uygulamalarına katılmak demektir.

8- Katalog, ürünün kullanım talimatı, tamir el kitabı, servis broşürü ve diğer dökümanlar eksiksiz olmalıdır. Kalite güvenliği ve bu güvenliğin dereceleri ile ilgili konulara dikkat edilmelidir. Bu konular aynı zamanda ürünün bozulma eğilimini engelleyecek konulardır.

9- Satış ve servis personeli ve dağıtımıcılar yeni bir ürünün satışa çıkışından önce mutlaka eğitilmelidirler.

10- Yeni ürünle ilgili kişi ve kuruluşlar ziyaret edilmelidir.

11- Yan sanayilerin kaliteye gerekli derecede önem vermeleri sağlanmalıdır. Yeni seçilecek yan sanayiler üretim araç ve ekipmanına ve kalite düzeylerine göre seçilmelidir.(8,s.171)



5-3- SATIŞ SIRASINDA KALİTE GÜVENCESİ

Satış sırasında müşteriyi etkileyen faktörler; mamülün performans özellikleri, satıcının mamül için tanımlamaları, garanti hükümleri, servis ve tamir politikaları, destek programları ve mamülün fiyatı gibi faktörlerdir.

Satış sırasındaki kalite stratejisi şu şekilde sağlanabilir :

1- Kalite eğitimi ve ürünle ilgili eğitim şirketteki tüm satış personeline ve dağıtımda görev yapacak herkese sağlanmalıdır. Çünkü bir satıcı sattığı mamülü veya yaptığı hizmeti ne kadar iyi tanırorsa o kadar güzel anlatabilir ve müşteriyi ikna edebilir.

2- Müşterinin neye gereksinim duyduğu tespit edilmeli ve tespite göre müşteriye ürün önerilmelidir. Ürün önerilirken anlık veya kısa vadeli kar sağlama isteği bastırılıp, müşterinin gerçek ihtiyacına göre öneri yapılmalıdır.

3- Müşterinin alacağı ürünü ne amaçla alacağı ve nasıl kullanmayı düşündüğü doğru olarak tespit edilmelidir.

4- Satmadan önce ürün kontrol edilmeli ve yeterli kalite güvenliği sağlanmalıdır. Depolama ve stok kontrolün yeterli düzeyde yürütülmesi sağlanmalıdır.

5- Müşteriye teslim edilen hatalı ürün oranları tespit edilmeli, yanlış ürün teslimatı, hatalı adrese gönderilen mallar, karşılanmamış siparişler gibi hatalara meydan verilmemelidir.

6- Ürünün kullanımıyla ilgili uyarıların yeterince açık olup olmadığı kontrol edilmelidir. Satış sonrası servis yada garanti süresi müşteriye söylenmelidir.

7- Teslimat konusunda daha önceden belirtilen sürelerle uyulmalıdır.

8- Müşterinin işini aksatabilecek yetersiz stok seviyeleriyle çalışılmamalı gecikmeli teslimat ihtimalinden kaçınılmalıdır. Dağıtımın her aşamasında % 90-95 arsında derhal teslimat oranı hedeflenmelidir.

9- Paketleme ve taşıma, işlemleri yeterli seviyede yürütülmelidir.(8,s.172)

5.4- SATIŞ SONRASI KALİTE GÜVENCESİ

Ürün ile markası tanımlanan imalatçı, kullanıcı tarafından sebebi ne olursa olsun herhangi bir arızadan sorumlu olarak görülür.

Satış sonrasında kalite güvenliği ile ilgili olarak şunlar söylenebilir.

-Yeni ürünün piyasaya ilk çıkışında yeterli seviyede çıkış kontrolü yapılmalıdır, gerekiyorsa yeni bir mamül piyasaya sürülmeden önce belli bir zaman aralığı belirlenerek firma içinden veya dışından belirlenen kişiler tarafından kullanılarak test edilmelidir.

-Garanti süreleri, ücretsiz tamir servis süreleri yapılan ömür testleriyle belirlenmelidir. Ülkemizde devlet tarafından bu süre dayanıklı tüketim malları için en az bir yıl olarak belirlenmiştir. Bunun üzerinde firmalar ürettikleri mamüle göre ve rekabet koşullarına göre kendileri bir garanti süresi bir yıldan az olmamak kaydıyla koyabilirler.

-Kullanım klavuzları ve servis el kitapları yeterli bilgilerle donatılmalıdır. Bazı ürünler kullanıcılar tarafından monte edilirler. Açık ve anlaşılır talimatlara rağmen kullanıcıların bir çoğu bu talimatları takip edemezler.

1- Eğer satılan bir mamül müşteri tarafından bir montaj işlemi gerektiriyorsa montaj işlemi; herhangi bir alet kullanmadan tecrübesiz kimseler tarafından yapılacak kadar basit olmalıdır.

2- Talimatlar hatayı önleyici olmalıdır.Fotoğraflar ve parçalanmış resimler daha iyi anlaşılır.

3- Ürünlerin dizaynı ve imalatı bağlantıların sevkiyat sırasında gevşemeyeceği bir şekilde olmalıdır.

4- Müşteri eğitimi ve sıcak telefon hatları temin edilmelidir. Müşteri ürün ile ilgili tereddütte olduğu bir konuda kısa bir telefon görüşmesiyle problemini çözebilmebilir.

5-Yazılı talimatların açık ve anlaşılır olup olmadığı kontrol edilmelidir.
(14,s.20-7)

- Çalışanlar periyodik olarak müşteri ve dağıtımçı turlarını aksatmadan yapmalıdırlar. Bu ziyaretler esnasında şikayetler, beklentiler ve eksiklikler müşteri sohbetleri vasıtasıyla tespit edilmelidir.

-Satış sonrası servis sistemi servis istasyonu, kullanıcılara ziyaretler, servis personeli (teknik bilgileri, sayıları, dağılımları vs.), sağlanacak parçalar, serviste gerekli makina ve aletlerin yeterli düzeyde olup olmadığı kontrol edilmelidir. Ayrıca servis personeli müşteri ile direkt ilişkide olduklarından davranış olarak da eğitilmelidir.

-Servis sistemi istenilen servisi anında sağlayabilecek düzeyde olmalıdır. Gerekli parça istendiğinde gecikmesiz olarak sağlanabilmelidir. Teslimat zamanında ve doğru olarak yapılmalı servis sisteminin verimli olarak işlemesi sağlanmalıdır.

-Mamülle ilgili periyodik kontrollerin zamanında yapılması ve gerekliliği müşteriye izah edilmelidir. Bu kontrollerin aşırı sıklıkta olması müşteriye gereksiz masraf olacağından, servis düzeyi dikkatle ayarlanmalıdır. Kalite bozukluğundan ötürü ortaya çıkan mamülü değiştirme veya tamirata gibi hükümlülükler gerektiği gibi yerine getirilmelidir.

-Geri verilen mallar arasındaki hatalı ve sağlam ürün oranları kontrol edilmeli hatalı ürünlerin nedenleri araştırılmalıdır.

-Müşteri şikayetleri ile ilgili şikayetler görevli personele anında ulaşılabilmeli ve soru çözülerek müşteri memnunluk derecesi sürekli olarak incelenmelidir.

-Müşterilerin söyledikleri şikayetlerinin yanı sıra söylemedikleri şikayetleri ve memnuniyetsizlikleri de araştırılarak bulunmalı ve her yönüyle müşteriye hitap eden mamüller piyasaya sunulmalıdır.

-Elde edilen tüm bu bilgiler kullanılır ve yeni ürünler geliştirilirse kalite sistemi çok daha iyileşecektir.

Bunların yanında bazı problemler ürünün yanlış kullanımından olabilir. La Salave Siegel'in (1983) 'te yaptığı bir araştırmaya göre: Büyük sistemlerde arızaların %50'si insan hatalarından gelmekte idi.(14,s.20-7)

Hatalar 5'e ayrılmıştı:

1-Prosedür

2-Yanlış Teşhis

3-İletişimlerin yanlış tefsiri

4-Yetersiz çevre desteği

5-Yetersiz dikkat ve tedbir

Ürünler gittikçe daha karışık olduklarından ürünün montajı sırasındaki insan hatası problemi daha kritik olmaktadır.

İmalatçılar müşteriler için, içinde açıklamaların bulunduğu el kitapları yapmalıdırlar. Büyük önemi olan emniyet ihtarları bir çok üründe mevcut olmalıdır. İşletme talimatlarına bunları yazmak yetmez, kullanıcının onları kullanabileceği yerlere de konulmalıdır. Yeni alınan ürünlerde hem müşteriye hem de satan firmaya bir takım görevler düşmektedir:

1- Yeni ve karışık ürünlerde eğitim ve öğrenme için yeterli zaman ayrılmalıdır.

2- Mevcut bilgiler kullanılmalıdır. Örneğin: Bir halı temizleme makinası tıkanıyor ve dönmesi duruyor. El kitabında açıkça tıkanmayı giderme ve ufak kırmızı düğmeyi tekrar ayarlama açıkça anlatılmaktadır. Kullanıcı bunu bilmiyor, çünkü kullanıcı el kitabını okumamıştır ve makinaryı servise götürmek daha kolaydır.(14,s.7)

3- Çevre şartları altında kullanım düşünölmelidir. Örneğin: Sıfırın altındaki bir sıcaklıkta arabasının kilidi donan bir kişi kilidin buzunu çözmek için taşıyor bir saç kurutucusu taşıyor, fakat saç kurutucusu sıfırın altındaki ısıda çalışmıyor.

4- Bakım eksikliği: Tüketiciler yağlama, temizleme ve değiştirilebilir parçaları değiştirmede tembel davranırlar. İmalatçının ortaya çıkan bu durumları incelemesi çok önemlidir. İncelemelerin ışığında tüketici eğitimi, ürünün tekrar dizayn edilmesi, sistemlerin tekrar dizayn edilmesi gibi konular ortaya çıkar. Bir çok durumlarda insan hatalarının kullanım sırasında önlenmesi için ürün dizaynında değişiklikler gerekir. İdeal olarak ürün dizayn ve geliştirmede yeterince değiştirilmiş ve değişiklikler yapılmıştır. Tatbikatta üretim başladıktan sonra ilave değişiklikler yapılır. Eğer çok değişiklik varsa

ve bunların çoğu ürün üzerinde yapılmışsa müşteri bir çok sorunlarla karşılaşır. Mamül piyasa süren işletme mamül üzerinde değişiklik yapacağı zaman şu hususlara dikkat etmelidir.(14,s.20-8)

- 1- Mühendislik açısından bütün birimlerde değişiklik yapılmalı mı?
- 2- Değişiklik yapıldığında ne gibi bakım problemleri ortaya çıkar.
- 3- İşletme ve bakım talimatlarında değişiklikler nasıl yapılmalıdır.
- 4- Değişiklikle gereksiz olan yedek parçalar ile ne yapılmalıdır.
- 5- Değişiklik işçilerde ve diğer personelde yeni eğitimi nasıl gerektirir.

Bu değişiklikleri yapmak için gerekli faaliyetlerin toplamı konfigürasyon yönetimini teşkil eder. Bir programda genelde şu elemanlar bulunur.

- 1- Konfigürasyon (şekil) tanımı: Bir ürünün her elemanının belirlenmesi ve tanınmasıdır.
- 2- Konfigürasyon (şekil) kumandası: İlk tekliften onaylanmış değişikliklerin uygulanmasına kadar bir seri hareketin yönetimidir.
- 3- Konfigürasyon muhasebesi: Bu teklif edilen değişikliklerin ve onaylanan değişikliklerin uygulama durumunun kayıt işlemidir.

Bir işletmenin satış sonrası müşteri hizmetlerinin gücünü şu faaliyetleri belirler:

- 1- Sahip olunan tamir servisleri ve bağımsız dükkanlar
- 2- Kullanıcılarla servis anlaşmaları
- 3- Kalite yönünden, satıcılar, bakım ve tamir personelinin ve diğerlerinin eğitilmesi
- 4- Müşteri ilişkileri boyunca teknik yardım.

Ürünün satın alınmasından sonra müşterinin kaliteyi algılama faktörlerini analiz etmek yararlıdır. Takeuchi ve Quelch (1983) kaliteyi algılama faktörlerini üç noktada göstermektedir. (Şekil 11)

ALIMDAN ÖNCE	ALIM NOKTASINDA	ALIMDAN SONRA
Şirket markası ve imajı	Performans özellikleri	Tesis ve kullanım
Önceki tecrübeler	Satıcı tefsirleri	Tamir,şikayet,garanti
Arkadaş deneyimleri	Garanti hükümleri	Mevcut yedek parça
Dükkanın itibarı	Servis ve tamir politikası	Servis etkinliği
Yayınlanmış test sonucu	Destek programları	Güvenirlilik
Performans için istenen fiyat	Performans için alınan fiyat	Mukayeseli performans

Şekil-11-Müşterilerin Kalite Algılamasını etkileyen faktörler (14,s.20-8)

Amerikada imalatçılar ve satıcılar servislerin tenkidine karşı şu şekilde bir tutum içine girmişlerdir:

- 1- Bağımsızlara karşın kendi tamir yerleri kullanımını arttırmak
- 2- Kullanıcıların şikayet ettiği bağımsız dükkanların sayısını azaltmak
- 3- Franchise anlaşmalarının kullanımın genişletmek ve tamir işinin yeterliliği için standartlar getirmek
- 4- Franchise ve kendi servislerinde denetlemeyi arttırmak.
- 5- Servis atölyesinin kendi etkinliğini iyileştirilmiş mühendislik ve yönetim ilave daha iyi teşhis cihazları ve tamir aletleri ile iyileştirmek yedek parçalar için iyi bir envanter sistemi muhafaza etmek, mekanik ve diğer personeli eğitmek.
- 6- Servis işi için garantiler sağlamak

5.4.1. Bakım

Satış sonrasındaki servislerin uygulayacağı bakım aşağıdakileri ihtiva eder.(8,s.20-10)

Programlı muayeneler, testler ve elden geçirmeler, programlı servis Örneğin: Temizleme, yağlama, tüketim malzemelerinin değiştirilmesi, arıza teşhisi ve arıza düzeltme tamiri. Programlı muayene ve testler servis ve kalite uzmanları tarafından planlanır.

- Programlı Servis

Programve yapılacak iş olarak uzmanlar tarafından planlanır. Parçaların değiştirilmesi ya planlı, ya da programlı muayene bulgularına göre yapılır. Buna ilaveten temizleme, ayar, yağlama, filtrelerin değiştirilmesi vs.'yi ihtiva eder. Servisten sonra bir kontrol işlemini de ihtiva etmelidir. Bu ürünü belirtilen aralıklarda kontrol ederek potansiyel arızaları bulma ve düzeltmeyi ihtiva eder.

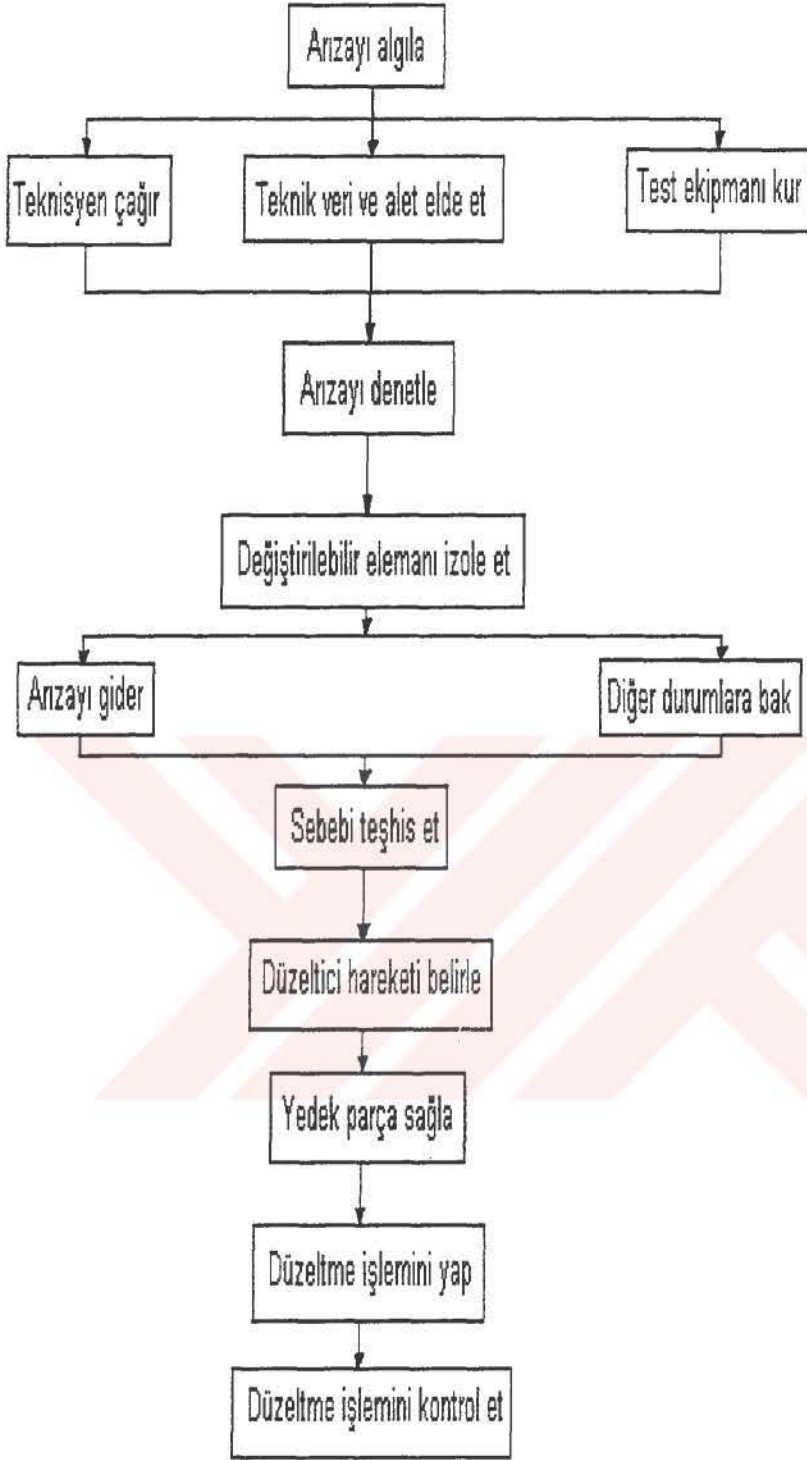
Programlı servis bir ürünü belirtilen yaştan evvel revizyon yaparak arıza ihtimalini gidermek, belirli süreden önce bir kalemi ıskartaya çıkartarak arıza ihtimalini azaltmak için yapılır.

Bazı imalatçılar bayilere tamir ve elden geçirme için kalite programları geliştirmede yardımcı olmaktadır. Caterpillar Traktör Fabrikası 1978'de bayi tarafından açık bir şekilde planlanması gereken alanları göstermektedir.

- 1- Operasyonların muayenesi ve onayı
- 2- Kritik operasyonlar için resmi spesifikasyonlar
- 3- Dakik ölçümler için aletler ve göstergeler
- 4- Servis elemanlarının sorumluluğunu belirlemek için sistemler ve kritik tamir prosedürlerinde performanslarının kaydı
- 5- Aletlerin ve göstergelerin doğruluğu için kalibrasyon prosedürleri
- 6- Bayi yönetimine servis kalite seviyeleri üzerinde ilerleme raporları temini için raporlama sistemleri

- Programsız Servis

Bu kategoride kullanıcıyı hizmet dışı bırakan ve çabuk restorasyon gerektiren bir çok arızaların teşhisi ve tamiri bulunur. Basit ürünlerde, bir ürün arızası sıkça arızalı birimin değiştirilmesi ile düzeltilebilir. Ürünler daha karmaşık oldukça, bulma ve düzeltme işlemi daha güç olur. (Şekil 12)



Şekil-12- Bir arızayı düzeltme kademeleri (14,s.20-12)

İmalatçılar teknisyenlerin katılabileceği eğitim kursları kurarak ufak servis merkezlerine yardımcı olmak için çok çaba sarfetmişlerdir. Daha yaygın servis merkezleri için özel servis el kitaplarının hazırlanmasıdır. Bu el kitaplarında iyi dizayn edilmiş tamir ve teşhis yardımcıları bulunmalıdır.

Bunlar:

- Ürünün yapısını gösteren görüntü ve şekiller
- Çeşitli ürünler için kullanılan parça listeleri
- Parça ve bağlantıları için teşhis ve tamiri kolaylaştıran renkli kodlar
- Tamir için detaylı talimatlar, Örneğin: operasyon adımları ve kullanılacak aletler vs.

Çok uluslu şirketler bu el kitaplarını bir çok lisanda hazırlamaktadırlar. Bazı sanayiler (örn:araba tamirleri, beyaz eşya) teknisyenler için resmi sertifika kavramını kullanmaktadırlar.

-Yedek Parçalar

Yedek parçaları yeterli miktarda temin etmek ve yedek parçaların kalitesini sağlamak gerekir. (Rosenthal 1983'te bir bilgisayar firması için bir yedek parça programı tarif etmektedir.) (14,s.20-13)

1- Bakım stratejisi müşterilerin bilgisayarlarını kendileri kuracağı ve bakacağı varsayımına dayanıyordu.

2- Dizayn mühendislerine özel taleplerde bulunuldu. Örneğin sistem yedek parça seviyesine kadar arızaları kendi teşhis edecekti. Sonra kullanıcı parçayı çıkarabilecek ve uyum ve ayar ihtiyacını düşünmeden yerine takabilecekti.

3- İmalat yüksek kalite seviyesinde yedek parça üretebilmeliydi.

4- Bakımın çoğunu müşteriler kendi yaptıklarından; yedek parçaların ambalajı, stoklaması ve dağıtımı doğru bir şekilde yapılmalıydı. Aynı zamanda yedek parçalar bir çok yerde müşterilere ulaşabilir olmalıdır. Bu da sırasıyla elektronik parçalara alışık olmayan şahısların nakliye ve işlem yapmasını artırıyor ve hasar riskini de artırıyor.

5.4.2. Bakım Servislerinin yeterliliğini sağlamak

Bakımın kendisinde arızaların sebebi olabilir. Horn ve Hall 1983'te arızaları ve bakımın getirdiği arızaların tanımlanması için bazı teknikleri incelemişlerdir. Bazı hava kuvvetleri arızalarında bakımın sebep olduğu arızalar toplam arızaların %2-%48'i arasında olmuştur.(14,s.20-16)

Tamir işinin kalite kontrolü servis merkezi için zahmetli bir problemdir. Dükkanların çoğu ufaktır ve kontrol genelde kendi kendini kontrol olup, servis müdürü ender olarak bakar.

Bazı organizasyonlar servis merkezleri için standartları düzenlemekte ve standartların karşılanmasını temin için denetleme ve sertifika vermektedirler.

Chevrolet Servis bölümü General Motors'da toplam servis memnuniyeti için elzem 22 bölge tanımlamaktadır (kalite, tesisler, personel vs.gibi). Bu her 22 alan için spesifik değerlendiriciler bayinin standartlara uyup uymadığını belirler. Bayilerin sertifika alabilmeleri için teknik yardım sağlanır. Sertifika verme hem bayi prosedürlerini ve tesislerini gözden geçirmekte hem de bayinin performansı üzerinde müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Programda periodik olarak bayilere tekrar sertifika verme de öngörülmüştür.

Servis İyileştirmesi

Rekabetle başedebilmek için servisin sürekli iyileştirilmesi gerekir. İyileştirmenin gerçekleştirilmesi için gerekli spesifik iyileştirmeler üzerinde anlaşmak, sonra sonuçlanan iyileştirme programının yürütülmesini organize etmek gerekir.

1983'te Lele ve Karmakar böyle bir iyileştirme yaklaşımı göstermişlerdir. Servis iyileştirme projelerini tanımlamak için "destek stratejileri" terimini kullanmaktadırlar. Onların tarifinde "strateji" müşterinin servis ihtiyaçlarını tatmin için bir faaliyetler toplamıdır. Strateji pazara göre değişebilir.(14,s.20-16)

Bir şirket kendine bir strateji seçmeli kendi ve rakiplerinin pozisyonlarını değerlendirmeli ve rekabet baskılarının ne zaman stratejiyi değiştirmesi gerektiğini belirlemelidirler.

5.5- MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ

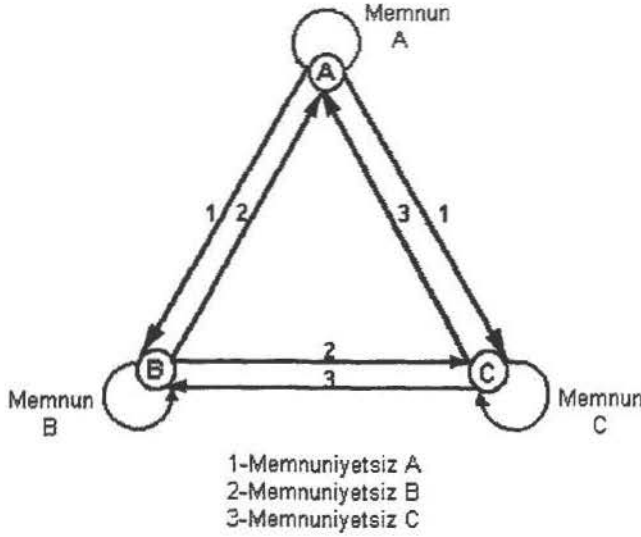
İşletmeler Toplam Kalite Yönetiminin sonucu olarak giderek daha çok müşterilerinin memnuniyeti ile ilgili ölçümler yapmaya yönelmektedirler. Detaylı bir literatür taramasından sonraki çalışmalar yeni müşteri kazanmanın eski bir müşteriye muhafaza etmeye göre daha fazla bir harcamayı gerektirdiğini göstermiştir. Memnun olmayan müşteriler deneyimlerini 8-20 insana anlatırken, memnun müşteriler için bu sayı sadece 3-5'tir.(14,s.20-18)

Hewlett-Packart'ın yaptığı araştırmaya göre ise işletmenin hizmet veya mamülünden memnun olan müşteri arkadaşına bu işletme ya da kurum hakkında tavsiyede bulunan kişidir. Bazı mallarda satışın %70'inin tavsiyelerden kaynaklandığı düşünülürse bu düşünce mantıklıdır. Müşterilerinin olumlu fikirlerinin yanında "Sadece HP ürünleri alacağım" ya da "Pek çok defa başkalarına da tavsiyede bulundum" gibi eklemelerin olduğu gibi "Kesinlikle bir daha HP ürünü almam" gibi ifadeler de olmuştur. Bir kısım müşteri ise konuşmak istememiştir. Belli bir grup ise memnuniyetsizlikten ötürü markalarını değiştirmişlerdir.(Şekil 13)

Bu sonuçların ışığında bir model geliştirilmiştir. Bu modelin temeli hoşnut kalan müşterinin ürünü aynı firmadan tercih edeceği, memnun olmayan müşterinin ise başka bir firmayı tercih edeceğidir. Firmanın direkt bir rakibi olmasa bile müşteri eğer memnun kalmamışsa başka alternatifler arayacaktır. Örneğin sadece bir havayolu firmasının bu sektörde çalıştığını düşünelim, müşteri memnun değilse uçak yerine tren yada arabayı tercih edecektir. Önemli nokta müşteri memnuniyetinin doğru bir şekilde ölçümüdür

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi bu model birbirleriyle kıyaslanan üç üreticinin olduğu kapalı bir sistemi göstermektedir. Bu modelde müşteri memnun kaldıysa 2. seferde yine aynı şirketi tercih ettiğini, memnun kalmadıysa diğer alternatiflerden birini yeğlediği görülür.(15,s.65)

Müşteri ilişkileri profesyonel bir kalite işlevidir. Müşterilerin problemlerinin belirlenmesi, araştırılması, çözümlenmesi ve gelecekte oluşmalarının engellenmesi çok iyi profesyonel deneyim ve eğitimi gerektirir.



Şekil-13-Müşteri memnuniyeti modeli(15,s.65)

Müşteri ilişkilerini halkla ilişkiler işlevine döndürmek; halkla ilişkileri, onun dürüst bir faaliyet olmadığını ima ederek küçümsemek olur. Şikayet nedeni unutulana kadar birisinden, bir müşterinin "gönlünü almasını istemek" hiçbir şekilde o durumu düzeltmez.

İki tür müşteri vardır : Amatör ve profesyonel. Amatör müşteri genel olarak organize değildir ve bireysel olarak hareket eder. Satınalan profesyonel ise, bir tür şirket için hareket eder ve o şirketçe desteklenir. Her ikisinin de eşit eşit korunmaya ihtiyacı vardır. Her ikisinin de, kendilerini dinleyecek birilerine ihtiyacı vardır.

5.5.1.Müşteri ilişkilerinde temel hareket aşamaları

Müşteri ilişkilerinde üç temel hareket aşaması vardır :

1- Önleme : Buna reklamda sunulanların denetimi, müşteriyi bilgilendirmede olumlu önlemler almak ve bir ürünü veya hizmeti kullanma ile ilgili eğitim; oluşabilecek herhangi bir problemi ortaya çıkarmak için erken uyarı sistemleri ve elbette yeterli ve bağımsız bir kalite yönetim sistemi dahildir.

2- Haberdar olma : "Dinleme antenleri veya merkezleri" oluşturulmalıdır, böylece müşteriler mektup, telefon, kart ve herhangi bir şekilde ulaşarak problemlerini iletebilirler. Bunlara yirmidört saat içinde cevap verilmelidir.

Eğer ilk defada şikayetler dinlenirse hemen hemen tüm şikayetler için yalnızca tek cevap gerekecektir. Böylece şikayet eden müşterilerde eşit davranılmış olur. Müşteriler ile ilgili yasa ve yönetmelikler takip edilmeli ve böylece şirketin yasalara aykırı birşey yapmaması sağlanır.

3- Düzeltme : Mümkün olan en kısa zamanda şikayetler çözümlenmelidir. Doğal olarak hukuk bölümü, gerekli olduğu durumlarda tüm planlı faaliyetlerden haberdar olmalıdır. Problemlerden çıkartılan sonuçla problemi oluşturan sistem de düzeltilmelidir; aksi halde aynı şeyler tekrar yaşanacaktır.

Şikayetlere cevap verirken formlar yerine her müşteriye tek cevap verilmelidir. Problem düşünülürken, şikayette bulunan kişiyle karşılıklı konuşuyor gibi düşünülmelidir. Müşteriler mesajların ardında bir samimiyet hissederse problemler çok daha kolay çözülür. Müşteri ilişkileri, her şeyden önce profesyonel kalite yönetimi ve sağ duydur. (23,s.15)

Bir çok ürün hatlarında garanti giderleri, şikayetler ve iadeler düşüktür satışların %1'inden azdır. Bu tip imalatçılar ürünlerinin pazarda yüksek kalite itibarı olduğuna inanırlar. Ürün memnuniyeti müşterinin ürünü almasının sebebidir. Ürün gayrimemnuniyetsizliğinin kaynağı ürün arızalarıdır. Müşteriler pozitif bir tutum içinde ürüne karşı olduklarından ürünü satın alırlar.

Şikayetler ve memnuniyetsizliklere pazarlama araştırması da eklenerek müşteri tatmini için sonuçlar çıkartılmalıdır. Şikayetler ve memnuniyetsizlikler tam ölçü kabul edilmezler. Çünkü bazı müşteriler ürün kullanım için uygun olmasına rağmen yinede şikayet ederler. Bazı kullanıcılar da ürün kullanım için uygun olmamasına rağmen şikayet etmezler. Şikayetlerin arızalarla ilişkisini belirlemek için birçok yaklaşım vardır. İmalatçı şirket memurlarına ürün verilir ve performansının detaylı kayıtlarını tutması istenir. Memurların verileri muntazam müşterilerden alınan şikayetlerle mukayese edilir.

5.5.2.Ürün ve kullanıcı şikayetlerini etkileyen koşullar:

1-Ekonomik iklim:Aynı ürün için bile şikayetler satıcı pazarında düşer,alıcı pazarında yükselir. Bir fotoğraf filmleri imalatçısı gümüş fiyatları yükseldiğinde şikayetlerinde arttığını görmüştür. Bir hayvan gıdası imalatçısı posta ücretleri arttığında ufak birim fiyat paketlerinde şikayetlerin azaldığını görmüştür.

Rekabet derecesinde şikayetleri etkilemektedir. Bir tam tekele sahip firma daha az şikayet almaya eğilimlidir. Çünkü müşteriler şikayet işlemine işe yaramaz diye bakarlar.

2-Kullancuların yaşı, refahı, teknolojik yetenekleri: Şikayetler üzerinde ekonomik durum ile ilgili çelişkili araştırma sonuçları vardır. Bazı araştırmalara göre refah sahibi şahıslar daha çok şikayet etmektedirler. TARP (Technical Assistance Research Programs) 1976'da müşteriler tarafından kullanılan şikayet işlem prosedürlerini inceledi. (14,s.20-16) Buna göre :

-Sorgulanan hane halkının %32'si geçen yıl tüketici problemlerini hatırlayabildiler.

-Hane geliri arttıkça ,tüketici problemine yatkınlık önemli ölçüde artmaktaydı
-25 yaş üstünde tüketici problemine temayül artmaktaydı.

3-Ürünün birim fiyatı:Şikayet oranları ürünün birim fiyatından kuvvetle etkilenir.Tüketicilerin ücreti arttıkça bir mamülden beklentileri artar

5.5.3.Şikayet oranında zamanın etkisi

Uzun ömürlü ürünlerde ilk arıza zamanı şikayet oranını belirlemede en büyük değişkendir. Yaşlanan ürünler arıza yaptıklarında kabul edilebilir bir hizmet ömründen şikayet getirmezler. Arızasız operasyon arttıkça şikayet oranı azalmaktadır.

İlk arıza zamanının öneminden ötürü ürünün tarihlendirilmesi gerekir. En yararlı tarih ürünün aktif hizmete başlama tarihidir.İmalat tarihi de ürünün üzerinde kodlu bir seri numarasıyla yazılmalıdır.

Ürünün satış tarihini %100 kaydetmek bazı sektörlerde mümkün olmadığından genelde numune alma tekniği kullanılır. Örneğin üründe seri numarası varsa seçilmiş bayilerle bir düzenleme yapılarak yeterli ürünün imalat tarihi ile satış tarihi belirlenir.

Fiilen servise giriş tarihi yalnız büyük ürün birimlerinde vardır bu durumda servis görevlisinden veya garanti anlaşmasından tarih elde edilir. Ufak ürün birimleri için numune alma kullanılır.

Bu şekilde zamandan da faydalanılarak ne kadar zamanda müşteri şikayetlerinin ortaya çıktığı anlaşılır ve buna göre imalatçı firma gerekli tedbirleri alır. Bununla beraber şikayet oranı müşteri gayri memnuniğunun bir göstergesidir ve yalnızca bu şikayet oranının ölçülmesi ve yakından takibini gerektirir.

5.5.4.Müşterilerde memnuniyetsizliğin sonuçları

Şirketlerin aldığı kayıt edilmiş kayıt edilmiş şikayetlere ilave olarak dostlar arsında konuşmalarla tüketicilerde bilgi nakli olur.1981'de cocacola araştırması aşağıdaki araştırmaları vermiştir.:

-Şikayetlerinin tatmin edici bir şekilde çözümlenmediğini hisseden bir müşteri memnuniyetsizliğini 9 ila 10 kişiye anlatmaktadır.

-Şirketten aldıkları cevap ile tam olarak tatmin olan müşteriler memnuniyetlerini 4 ila 5 kişiye anlatmaktadırlar.

-Şikayet edenlerden %12'den fazlası 20 kişiye şirketten aldıkları cevabı söylemişlerdir.

Bunların etkisiyle ileriki dönemlerde müşteri hareketi şu şekilde tespit edilmiştir.

-Şirketin cevabı ile tam tatmin olan müşterilerin %10' u şimdi şirketten daha fazla ürün almaktadırlar.

-Şirketin cevabı ile tam tatmin olmayan müşterilerden %30'undan fazlası şirketin ürünlerinden almamaya karar verdiler.%45 tatmin olmayan müşterinin de şirket ürünlerinden daha ender satın aldıkları tespit edilmiştir. Müşterinin o ürünü tekrar satın alma kararı müşterinin mali kaybına ve şikayetin çözümüne bağlıdır.

Goldman ve Yates 1982'de şikayet ile tekrar ürünün satın alınması arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.Beklenildiği gibi tekrar satınalma kararı mali kayıba ve şikayetin çözüne bağlıdır. (14,s.20-19)

Bu araştırmaya göre:

Şikayetlerle ilgili işlemle tekrar satın alma yüzdesi

	Potansiyel MaliKayıp	
	1-5 \$	100 \$'dan fazla
Tatmin edici çözümlenen şikayet	%70	%54.5
Tatmin edici olmayan çözümlü şikayet	%46.2	%19
Şikayet etmeyenler	%36.8	% 9.5

5.5.5.Müşteri şikayetlerinin analizi

Şikayetlerin az olduğu alanlarda sistematik şikayet analizine pek ihtiyaç yoktur. Şikayet sayıları arttıkça, sistematik yaklaşım ihtiyacı artar. Bazı büyük şirketlerde, organize yaklaşım eksikliği sağlıklı müşteri ilişkilerine büyük engel teşkil etmiştir.

Şikayet Teknikleri:Kayıt:

Şikayetler imalatçıya bir çok kaynaklardan akar, tüketiciler, satıcılar, servisler, sanayi kullanıcıları, tüketici avukatları, hissedarlar.iletişim araçları; mektuplar, telefon çağrıları, şahsi ziyaretler, gazete anlatımlarıdır.

Bu şikayetler şirketteki departmanlara hitap edebilir (satış, servis, kalite, herhangi bir müdür vs.) Bazı şirketler müşterilerinin taleplerini karşılamak için 24 saatlik "sıcak telefon hattı" kurmuşlardır.

Karışıklığı önlemek için bir "kayıt masası" kurmak ve bütün ilgililere talimat vererek şikayetlerin bir kısmını bu masaya göndermelerini sağlamak gerekir. Burada yapılan işlemler:

- Kimden gelirse gelsin bütün şikayetler kaydedilmelidir.
- İlerlemeyi takip için şikayetlere bir seri numarası verilmelidir.
- Analizi en iyi şekilde yürütecek bölüme şikayet yönlendirilmelidir.
- Temel araştırma gerektirecek vakalarda şikayeti belirlemede yardımcı olmalıdır.
- Gerekli analiz ve tedbirlerin alınması takip edilmelidir.

Kayıt masası şirketlerin organizasyonlarına bağlı olarak şikayet bürosu, kalite, satış, servis gibi departmanlardan birine konabilir. Her şikayet alındığında teyidini gerektirir, o sürede tam cevap verilmesede şikayet alınma teyidi şekli ve yazılı takip müşteri tatmini için çok önemlidir.

Hareket Programı:Şikayetler bir çok değişik hareket programını gerektirir.

- 1-Şikayet edeni tatmin etme,program şikayet eden müşteriye yönelik olduğu için araştırmalar yapılmalıdır.
- 2-Ciddi şikayetlerde temel sebepleri bulmak için araştırmalar yapılmalıdır.
- 3-Temel şikayet konularını analiz edebilmek için derinlemesine analiz gereklidir.
- 4-Temel sebepleri keşfetmek ve gidermek için ilave analiz
- 5-Oluşan bir şikayetin tekrar oluşmasını önlemek

5.5.6.Şikayet eden müşteriyi tatmin etmek

İmalatçı şikayetçinin üç ihtiyacını karşılamalıdır.

- 1-Hizmetin islahı: Şikayet edene hizmet eksiktir,tamir veya değiştirme gerekmektedir.Hareket çabuk olmalıdır,çünkü müşteri ihtiyaçları acildir.
- 2-Şikayet düzeltilmesi: Şikayetçiler (Mağdur olan müşterilerin) kayıpları telafi edilmelidir.
- 3-İyi niyetin tekrar tesisi: Hizmet ıslah edilmiş olsa ve şikayet ödense bile müşteride bir kızma kalıntısı kalır.

Uygun bir şikayet düzeltmesinde şikayetçinin ezik hislerini de düzeltmek için çaba sarfedilmelidir. Bazı otomobil servislerinin bir programı vardır. Buna göre periyodik olarak bazı müşteriler davet edilerek tamirin tatmin edici olup olmadığı sorulur. Ülkemizde de son bir kaç yıldır servis günleri düzenlenerek müşteriye indirimli tamir bakım imkanı sağlanıyor ve şikayetleri dinleniyor.

Tüketicilerle ilgili milli bir araştırmada TARP (1976)'da aşağıdakileri bulmuştur:

Şikayetleri için ilk kaynak ile temas edenlerin %30'u problemlerin çözümünü için ikinci kaynağa müracaat gereği hissetmişlerdir. İkinci kaynakla temas edenlerin %27'si bir üçüncü kaynakla temas gereğini hissetmişlerdir.(14,s.20-21)

Bazı organizasyonlar şirket organizasyonunun bir bölümü olarak bir tüketici işleri ofisi kurmuşlardır. Bir otomobil şirketi üçüncü taraf hakemliğini ihtiva eden bir yaklaşım tecrübesi geçirmiştir. Tüketici önce şikayetini kaydettirmek için yerel bayi ile temas eder. Cevap tatmin edici değilse o zaman imalatçının bölge ofisi ile temasa girer. Eğer tüketici hala memnun değilse o zaman daha önceden anlaşılan üçüncü- taraf hakemliğine "daha iyi iş bürosu" na başvurur. Buradan bir hakem talep edilir ve hakemin bulgularının hem imalatçı, hem tüketici için bağlayıcı olduğu kabul edilir.

Sebepler ve çareler bir çok bölümü ilgilendirdiği için dizayn, imalat, satınalma, kalite ve alan servisi temsilcilerinden bir "düzeltici hareket grubu" kurulabilir.

Grup hayati bir kaç problemi seçmek için birlikte verileri inceler bir geniş problem beyanı hazırlamak için bir ön araştırma yapar ve çareyi belirlemek için sorumlulukları tayin eder.

Grup muntazam olarak toplanarak bütün yeni şikayetleri gözden geçirir ve cari problemlerdeki ilerlemeyi takip eder. Toplantı tarihinden birkaç gün önce bir problem gündemi başkan tarafından gönderilir. Toplantı tutanağı, problem, statü kaydı resmi olarak kayıt edilir ve yapılan hareketler dökümanite edilir ve bütün ilgililere dağıtır. Bu kayıt defteri komiteden önce bütün problemleri özetler. Faaliyetin programlanmış başlangıç ve tamamlanması tarihini de gösterir sorumlulukları verir ve yapılan hareketin listesini çıkartır. Proje yönetimine ana problemini belirtir ve düzeltici gayretlerin durumunu verir. Problemler bölgelere gerekli görülürse ilave kuvvet gönderilir.

Sebeplerin keşfi :

Problemlerin araştırmasında sıkça arızalı parçanın elde edilmesi, sökülmesi veya ilave laboratuvar testleri yaparak arızalı parça analizi yapılması gerekir. arıza analizinin şaşırtıcı yönlerinden biri arızalı parçanın mükemmel çalışmasıdır. Bir problemin hakiki ve takip gerektirecek önemde olduğu tespit edilirse detaylı bir analiz yapmak gereklidir.

Bazı durumlarda arıza mekanizmasını alan şartlarında incelemek gerekir. Bir otobüs şirketi alternatiflerde arıza sebeplerini öğrenmek için sonuçsuz laboratuvar analizlerini 6 ay boyunca yaptırdı. Daha sonra bir mühendis alternatiflerin çevre dolayısıyla korozyona tabi bir bölgede yerleştirildiğini farkettiler.(14,s.20-21)

Bazı sanayilerde arıza analiz problemleri o kadar çoktur ki işi yapmak üzere analiz laboratuvarları ve organizasyonlar yaratılmıştır. Bu laboratuvarlar bazen özel tesisler ve bir çok teknik yeteneklerle teçhiz edilmelidir. Arıza analizi için, ekipman, yetenek ve zamana sıkça yeterince önem verilmez.

Çarelerin keşfi:

Şikayet bürosu veya araştırma ürün arızasının sebebini belirleyebilir, fakat çare sunamaz. Bunun yerine sebep analizine dayalı olarak, buna çare bulabilecek bölüme havale edilir. Örneğin dizayn ve imalat. Bununla beraber araştırma bürosu dizayn değişikliği deneyen ekibin bir bölümü olmalıdır.

Zaman boşluğunun etkisi :

Kullanım tarihleri, satış tarihleri ve imalat tarihi arasındaki farklar arızaların eğilimlerini değerlendirmede önemli hatalar doğurabilir ve yine dizayn ve imalat değişkenlerini etkileyebilir. Otomotiv sanayiinde mamülün müşteriye teslim tarihi belirlenebilir fakat arızaların oluştuğu tarih ile bu arızaların imalatçıya ulaştırılması arasındaki boşluk çok uzun olmamalıdır. Powell 1970'de yaptığı araştırmada imalat tarihi ile arıza raporlarının alınması arasında 6 ila 32 hafta arasında boşluk bulmuştur.(14,s.20-22)

Diğer bir problem ise garanti süresinin içinde ve dışında satılan ürünlerin hareketidir. Bir arıza oranı ölçümü garanti süresince rapor edilen arıza sayılarıdır.

5.6. HİZMET FAALİYETLERİNİN VE YENİLİKLERİN BELİRLENMESİ

Bir konuda varsayım yapmak, bilginin en basit şeklidir. Bu nedenle hizmet sektöründe çalışanların, müşterilerin ne istediğini tahmin etmeleri son derece yanlıştır. Hizmet sektöründeki faaliyetler ve yenilikler sadece müşterilere sorularak ve onların görüşleri alınarak belirlenebilir. Müşterilerden geri besleme elde etmenin bir çok yolu vardır, bunlar basit ve pahalı olmayan yöntemlerdir.

-Odak (sohbet) grupları :

-Konular ve problemler hakkında kapsamlı inceleme yapılabilir.

-8 ila 12 kişilik grup adilane bir sürede konu ile ilgili görüşlerini beyan ederler (yuvarlak masa sohbeti)

-Bu sohbetlere başlarken profesyonel birinin ilk seansları idare etmesinde fayda vardır.

-Telefonla ve mektupla anket:

-En önemli husus soru föyünün hazırlanmasıdır. Soruların mümkün olduğunca kolay anlaşılır, özel yaşantıya girmeden ve ön yargısız sorulması gerekir.

-Telefondaki anket süresi 10-15 dakikayı geçmemelidir. Mektupla ankette mümkünse 1 sayfayı geçmeyen sorular ele alınmalıdır.

-Sınırlı bir coğrafik bölgede standart sorularla donatılmış bir anket yapıldığında 100 ila 200, şayet özel bir hizmet konusu hakkında müşterilerin fikir ve tavsiyeleri alınacaksa 30 kişi yeterlidir. Bölgesel bir çalışma için bu adetler 300-400, ülke çapında araştırmalar için 1200-1500 civarında olmalıdır.

-Müşterilerden gelen teklifler için özel kutular:

-Müşterilerin verilen veya verilmesi planlanan hizmetlerle ilgili tavsiyelerinin alındığı etkin ve ucuz bir yöntemdir.

-Tekliflerin atılacağı veya biriktirileceği kutunun iş yerinin yönetim bürolarına veya kontrol noktalarına uzak bir yere yerleştirilmesine özen gösterilmelidir.

-Personelden gelen iyileştirme önerileri:

-Şirketin çalışanları (özellikle müşteri ile doğrudan temasta olanlar) müşteri istek ve beklentileri açısından çok değerli fikirlere ve aksaklıkları düzeltici önerilere sahiptir.

-Bu potansiyel sadece hizmetlerin iyileştirilmesi açısından değil aynı zamanda sonuçta önemli ölçüde maliyet tasarrufları sağlaması nedeniyle ciddiye alınmalıdır.

Örnek olarak The Paul Revere Insurance Company personel öneri programını gösterebiliriz. Şirket, kalite grupları kurma projesi öncesi personelden bu konuda öneriler istemiştir. Gelen 216 öneriden 86'sı incelemeye alınmış ve değerlendirme / uygulama sonucu şirkete 41.000\$ tasarruf sağlanmıştır. Bu miktarın belirli bir kısmı öneri sahiplerine ödül olarak verilmiştir.(23,s.8)

Hizmet kalitesini arttırmak amacıyla müşterilere yöneltilecek soruları 4 ana grupta toplayabiliriz.

-Uygunluk : Müşteri açısından mümkün olduğunca kolay erişilebilir ve kullanılabilir hizmet demektir.

-Doğruluk : Hizmetin her zaman ilk ilk seferde doğru yapılması ve müşteri tarafından hatasız algılanması demektir.

-Cevapta serilik : Müşteri isteklerine mümkün olduğunca hızlı cevap vermeye hazır olmaktır. Bu özellik genellikle müşterilerle temasta olan personelin esnekliği ve becerikliliği ile sağlanabilir.

-Tam zamanında hizmet : Müşteri isteklerine cevap verebilmek için gerekli süre ile tarif edilir. Örnek olarak sigortadan talep edilen tazminatın sonuçlandırma süresini, müşteri telefonu açmadan önce zilin kaç defa çaldığını veya sigorta evraklarının ne sürede gönderildiğini gösterebiliriz.

Müşteri bu dört hizmet unsurunu beklentilerinin ayrılmaz bir parçası olarak düşünür. Bu beklentiler ise; daha önceki tecrübeler, reklam ve ilanlara ve yakın çevreden gelen tavsiyelere dayanarak belirli sürede oluşur. Şirketlerin görevi, hizmetin yukarıda belirtilen dört unsuru dikkate alarak müşteri istek ve beklentilerini doğru algılamaktır. Bu beklentilerin doğru anlaşılmasından sonra yöneticilere düşen iş, bunların yerine getirilmesi ve hatta ötesine geçilmesi için hizmet / servis sistemlerini kurmaktır.(23,s.10)

5.7. HİZMET PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Servis sektöründe, verilen hizmetin performansı değerlendirilmeden başarılı ve kaliteli olup olmadığı bilinemez. Bu nedenle hizmet verenlerin her kademesine kadar performansın ölçülebileceği güvenilir bir yolun uygulanması gerekir. Ölçüm performansı görüldüğü kadar zor da değildir. Hizmet veren kuruluşun iç ve dış göstergelerinin beraberce ele alınması gerekir.

İç göstergeler daha ziyade hizmetin nasıl verildiğini belirleyen organizasyonel faktörler üzerinde yoğunlaşır. Dış göstergeler ise müşterinin bu hizmetleri nasıl algıladığını belirler, müşterilerin ve rakip kuruluşların ayrıntılı incelenmesiyle ortaya çıkar.

İç göstergeler; iş hacmi, doğruluk derecesi, verimlilik, zamanında hizmet, geriye dönüş oranları ve birim maliyet gibi faktörleri kapsar.

Dış göstergeler ise müşteri anketleri sonucu oluşur. Bu incelemeler, hizmet kalitesine yön verebilecek gerçek müşteri memnuniyet derecesinin belirlenmesini sağlayacaktır.

Burada amaç sadece müşterileri anlamak değildir, müşterilerin düşünceleri ve beklentileri anlaşıldıktan sonra bunlara cevap verecek faaliyetler başlatılmalıdır. Faaliyete dönüşmeyen bilgi hiç kimse için bir değer ifade etmez.(23,s.11)

Etkin bir hizmet stratejisinin uygulanması zordur ve bir gecede gerçekleştirilemez. Müşterilere kaliteli bir hizmet sunmak için; Adımlar halinde uygulanması gerekir ve bir adımın eksikliği de sorunlara neden olabilir. Bu adımları şöyle sıralayabiliriz:

1- Detaya önem verilmelidir.

Rakipler sürekli izlenmelidir, ne yaptıkları araştırılmalıdır. Detaylara önem verilmelidir. Çünkü hizmet yüzlerce iyi yapılmış detaydan oluşur.

2- Çalışan herkes işini gerektiği gibi yapmalıdır.

Organizasyon için hizmetin ne olduğu açık bir şekilde ifade edilmelidir. Hizmetin sağlandığını gösterecek denetleme ve raporlama sistemi geliştirilmelidir.

3- Müşteriler anlaşılmaya çalışılmıştır.

Müşterilerin işletmeden ne bekledikleri, istekleri ve düşünceleri belirlenmelidir. Şirketin uzun vadeli programı içinde tüm yeni hizmetler değerlendirilmelidir. Müşterilerin beklentilerine karşılık vermek için nelerin gerektiği belirlenmelidir.

4- Yenilikler desteklenip teşvik edilmelidir

Çalışanlar sisteme entegre edilmelidir. Müşterilerden gelen bilgiler personele aktarılmalıdır.Çalışanlara daima "bu işi daha iyi nasıl yaparım" sorusunu kendilerine sormaları aşılmalıdır.

5- Çalışan personele değer verilmelidir.

Her adımda ne yapılacağı çalışanlara izah edilmelidir ve çalışanlar kendilerinin bu sistemin birer halkası olduklarına inanmalıdırlar. Çünkü eninde sonunda iyileştirme çalışmalarını bu kişiler gerçekleştireceklerdir.

Müşteriler ve personel tarafından ileri sürülen sorunlara cevap verebilmek için için gerekli kaynakların tahsis edilmesi ve çalışanlardan gelen uygulanabilir iyileştirme tekliflerinin kabulü ve ödüllendirilmesi yoluyla tepe yönetiminin bu konudaki kararlılığı gösterilmelidir.

Kuruluşun hizmet anlayışı ve felsefesi kuruluşa iş yapan diğer kuruluşlarla paylaşılmalıdır.

6- HİZMET KALİTESİNİN SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ

6.1- MÜŞTERİ HİZMETİNİ İYİLEŞTİRMENİN YOLLARI

Bir organizasyonda müşterilere kaliteli hizmet sunmak için altı temel yapı bloku vardır.(16,s.55)

1-Müşteriyi tanımak : Eğer bir eleman organizasyonun dış müşterilerine hizmet vermiyorsa bunu yapan birine hizmet veriyordur. Bir organizasyonda herkes müşteridir (Dahili ve Harici) ve bu müşteriler tanımlanmalıdır. Bu tanımlama işlemi, iletişimi tekrar kurar, beklentiler açığa kavuşturulur ve bölge sınırları tespit edilir. Bu da sıkça açık iyileştirme fırsatlarının keşfedilmesini kolaylaştırır.

2-Tecrübe : Müşteri memnuniyeti müşteriye yakınlaştığımızda artar. Eğer müşterinin yüksek kalite algılamasını arttırmak istiyorsak müşteri beklentisinin daha ötesinde adım atmamız gerekir. Müşterinin beklentisini karşılamak ve aşmak büyük oranda müşteri hakkında bilgi sahibi olmakla mümkündür.

3-Bilgi ve iletişim : Servis kalitesi atılımları yapıldığında büyük çapta bilgi alışverişi gereklidir. Ana kural haberleşmedir. Çalışanlar, yöneticiler, müşteriler ve satıcılar iletişim çemberi içinde olmalıdırlar. Organizasyonun vizyonu, yönetim beklentileri, organizasyon ve çalışanların performansı belirlenmelidir. Çalışanlar kendilerini motive etmeli, katılmalı ve açıkça görevlerini anlamalıdırlar. İletişim alt seviyede çalışanların değişikliğe direnmesini azaltır ve sürekli desteğini sağlar. İletişim müşteri ve satıcılardan sürekli performans ve bilgi akımı sağlar ve işletmenin hedeflerini genişletir.

4-Organizasyon çevresi : Organizasyonun çevresi performans iyileştirmesini destekleyebilir veya engelleyebilir. Örneğin; istemeyen veya olayın bilincinde olmayan çalışana asgari iş taleplerinden fazlasını yaptırmak zordur. Bunun için yönetim pozitif bir iş kültürü oluşturmalı ve yeterli eğitim, zaman ve kaynakları sağlamalıdır.

5-Sürekli iyileştirme : Herhangi bir birimde veya organizasyonda yüksek kalitede hizmet vermek için sürekli iyileştirme gereklidir. Teknoloji, prosesler ve müşteri beklentileri zamanla değişir ve rekabet gücüne dayanmak için sürekli iyileştirme gereklidir.

6-Kutlama ve ödül : Çalışan insanlar maaş çekinin yanında takdir de beklerler. Eğer kalite iyileştirmek istenirse ilerleme de erken ve sık takdir edilmelidir.

Müşterilere verilen hizmeti iyileştirmek için de bazı yollar vardır

- Çalışan insanlar zaten konularının uzmanıdır. Onların yetkilerini artırmakla problemlerin çabucak çözümleri ve çalışanları kendilerine güvenmeleri sağlanmalıdır.
- Bekleme müşterileri hüsranı uğratar ve sinirlendirir. Negatif bir bekleme süresi yüksek bir performansı gölgeleyebilir. Genelde bekleme etkin bir şekilde FIFO şeklinde düzenlenmelidir.
- İş ortamının fiziki çevresi de yansıtılmak istenen imajı vermelidir.
- Hizmeti verenlerin görünümü, tutumu, bilgisi, ilgisi ve yaklaşımı uygun olmalıdır.
- Hizmet ne kadar somutsa müşteriler o kadar iyi ve yüksek kaliteli bir hizmeti takdir ederler.
- Amacı olan bir organizasyon faaliyeti kuralsız zor mevcut olabilir. Müşterileri; açık olmayan, uygun olmayan ve engelleyici kurallar kadar kızdıran bir şey yoktur. Bu kurallar gözden geçirilmeli, basitleştirilip, sadeleştirilip daha bir kullanıcı dostu haline getirilmelidir. Müşteri ile direkt temasta olan çalışanlara gerektiğinde kuralları düzeltme yetkisi verilmelidir.

6.1.1.Hareket seviyeleri:

-Hedefte olmak : Müşteri beklentileri düzenlenmeli ve karşılanmalıdır. Müşteriye ne, ne zaman ve nerede vaat edildi ise yapılmalıdır.

-Dikkat ve ilgi : Müşteriye karşı duyarlı olunmalıdır. Müşterinin durumu, düşünce yapısı ve ihtiyaçlarına uyulmalıdır.

-Aciliyet : Müşteriye hizmet verenlere çabuk düşünme ve hareket yetkisi verilmelidir.

-Problem çözümü : Probleme pozitif bir cevap müşterinin kafasında yer eder. Bu fırsat değerlendirilerek organizasyonun imkanları müşteriye anlatılmalıdır.

-Takip : Sorununun takip edildiğini görmesi müşterinin dikkatini çeker ve çoğunlukla müşteri tarafından takdirle karşılanır.Takip olayı dikkat ve profesyonellikle birlikte olmalıdır.

-Çözüm : Müşteriler problemle karşılaştıklarında, problemin çözümü için beklentileri vardır. Bunun için aşırı bir şekilde düşünceli ve hızlı çözümleri takdir ederler. Doğru işleri zamanında yapmak, devam eden yüksek bir kalite hizmeti imajı yaratmada güçlü bir faktördür.

6.1.2.Hizmet analizi :

Sonuç olarak müşterilerin beklentilerini karşılamak ve aşmak istenmektedir. Bunun için müşterilerle sürekli iletişim kurarak beklentilerinin ne olduklarının bulunması gerekir. Bunun için :

1- Hizmet talebi : Resmi ve gayri resmi hizmet talepleri bir işletmeyi kör uçuş yapmaktan veya varsayımları bilgi yerine koymaktan kurtarır. Müşteri talepleriyle müşteri üzerine bilgiler toplanır ve analiz edilir. Soru formları bilgi kazanmak için başka bir yoldur. Araştırmalar müşteri beklentilerini ortaya koyar. Diğer bir metod da birkaç müşteri ve satıcıyı aynı odada toplamak ve onlara işletme ile ilgili tecrübelerini sormaktır. Görüşme kendiliğinden oluşur ve kendi kendini besler.

2- Müşteri veya satıcı aynası : Ayna bilgi verici ve ilginç olabilir. Her müşteri ve satıcı için üç soruya işletmenin cevabı yazılmalıdır.

- Hangi spesifik hizmetler veriliyor ?
- Hangi hizmetler iyi yapılıyor ?
- İyileşme için fırsatlar nedir ?

Sonra her müşterinin aynı sorulara samimi cevaplar vermeleri sağlanır. İki ayrı liste ele alındığında, müşteri ve satıcıların fiilen ne oldukları teyid olur, iki liste arasındaki farklar anlaşılır ve belirgin iyileştirme fikirleri kazanılmış olur.

3- Hakikat anı kritiği : Buna işletme üyeleri ile müşteriler arasında bütün rutin temasların listelerini çıkartmakla başlanır. Önce işlem kalitesi belirlenmeye çalışılır. Diğer kurallar (müşterilerin ne kadar beklemesi gerektiği ve takip etmeleri gereken kurallar) Müşterilerle görüşmeleri daha da etkileyecektir. Son olarak müşterilere bu tecrübenin onlar için nasıl olduğu ve işletme için ne hissettikleri sorulur.

4- Dürüstlük analizi : İnsanlar şahsi ve ticari hayatlarında dürüst muamele görüp görmediklerini yargırlar. Dürüst muamele görmediğini hisseden şahıslar hüsrarla aynı şekilde intikam almaya çalışırlar. Bu tip müşteriler rakip organizasyona giderler ve hatta o işletme hakkında kötü dedikodular çıkartırlar. Doğru muamele görenler ve hatta şımartılanlar ekseriya pozitif hareketlerle cevap verirler.

5- Servis devresi planı : Servis devresinin şemasının çizilmesi analizin önemli bir bölümüdür. Basit bir plan bile servis analizinde grafik açıklığı verir. Dökümantasyonun ötesinde, bir plan çizmek problemleri izole etmeye ve etkinliği arttırmaya da yarar. Uygun denetleme, maliyet analizleri ve planlara bağlanabilir.

6-Servis denetlemesi : Bir servis denetlemesi dahili müşteri izini takip ederek kilit sorular sormaktır. Satıcılara da aynı sorular sorulabilir. Bu sorular;

-Müşteriniz kim?

-Müşterinize ne hizmet veriyorsunuz? (detaylı cevap)

-İşlem ve sonucuna ne değer katıyorsunuz?

-Müşteri, hizmeti nasıl değerlendiriyor?

-Müşteri, ilişkiyi nasıl değerlendiriyor?

-Müşterinin görüşü sizinkinden farklı mı? Nasıl? Neden?

-Müşteri hizmeti nasıl iyileştirilebilir?

-Beslemenin devam etmesi ve sürekli diyalog için hangi standart prosedür mevcuttur?

Bu soruların analiziyle müşteri hizmeti iyileştirilir.

7-Sorun denetlemesi : Müşteriler düşük kalitede hizmet aldıklarını ifade etmekten çekinirler. Birimin veya işletmenin standartın altında hizmet verdiğini tespit için bir belirleme yolu; herhangi bir problemleri olup

olmadıklarını sormaktır. Bu işlemi herkes için kolay yapmak üzere müşterinin somut örnekler kullanarak problemi tasnif etmesi istenir. Müşterinin üzerinde durduğu veya çekindiği hususa dikkat edilmelidir, bir öncelik problemi çıkartabilir.

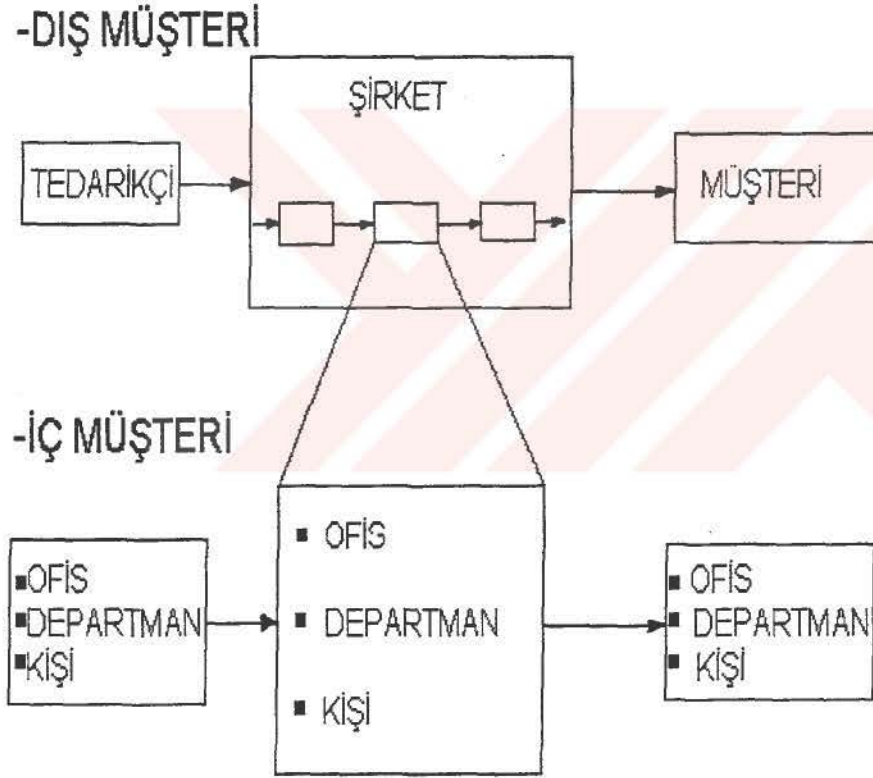
8-Takip yürüyüşü : İşletmenin hizmetinin ölçüsünü tam olarak anlayabilmek için müşterinin peşinde başından sonuna kadar servis devresi yapılmalıdır. Bu yürümede şunlar not edilmelidir. Bir lojik bütün sistem var mı? İstenen bilgi mevcut mu? Uygun olmayan yardım var mı? Proses ve prosedürler yumuşak ve dostça mı? İşlemden pozitif bir his var mı? Her temas yüksek kalitede mi? Servis çevresi uygun mu? Destek ve yardım veriliyor mu? (16,s.57)



6-2. DAHİLİ-HARİCİ MÜŞTERİ VE KALİTELİ HİZMET İLİŞKİSİ

Dış müşteri kadar, iç müşteri de önemlidir. Bir sürecin belirli bir amaca yönelik faaliyetler dizisi olduğu anımsanırsa, süreç içindeki herhangi bir nokta kendisinden önce gelenin müşterisi, kendisinden sonra gelenin ise tedarikçisi durumundadır. Örneğin, üretim ikmal kısmının müşterisi, satış kısmının ise tedarikçisidir.(Şekil 14)

Dolayısıyla tedarikçi dış müşteriye nasıl davranmak zorundaysa iç tedarikçi de iç müşteriye aynı şekilde davranmalıdır.



Şekil-14-Dış Müşteri-İç Müşteri İlişkisi (1,s.10)

İşletmeler üstün dahili müşteri servisi olmadan kazanamazlar. Aşağıdaki şekil şirketleri dört tip organizasyon olarak kategorilere ayırmaktadır. Bu değerlendirme dahili ve harici müşteri hizmetine göre.

		Harici Hizmet Performansı	
		+	-
Dahili Hizmet Performansı	+	Kazananlar I	Riskte Olanlar II
	-	Riskte Olanlar III	Kaybedenler IV

Şekil-15- Müşteri Hizmet Matrisi (17,s.75)

Yukarıdaki şekili açıklarsak

Dahili ve harici müşteri hizmeti üzerinde odaklaşan şirketler kazanan olma eğilimindedirler (kare I). Bu şirketler müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını öngörmeye ustadırlar ve zamanında yüksek kalitede ürün ve hizmetleri teslim etmede dahili güçleri ve hizmet yönlendirmeleri mevcuttur.

Kötü dahili ve harici müşteri ilişkili şirketler (kare IV) kaybedenler olma eğilimindedirler. Eğer bu şirketler çalışma şekillerini değiştirmezlerse buldukları kademedan düşerek işi kaybedeceklerdir.

Mükemmel dahili fakat zayıf harici ilişkili şirketler sınırdadırlar (kare II) ve buldukları kademedan düşme tehlikeleri vardır. Düzenlenmiş çevrede çalışan bir çok şirketler kendilerini bu karede bulabilirler. Çünkü bunların garantili bir müşteri temelleri vardır ve tamamen iç işyerine konsantre olmak ve dış pazar yerini unutma eğilimleri vardır.

Aynı şekilde mükemmel dış ve zayıf iç müşteri hizmetli şirketler de (kare III) sınırdadırlar.

Sürekli iyileştirme : İç hizmet kalitesini iyileştirmek devamlı bir işlemdir. Departmanlar dış müşterilerin değişen ihtiyaçlarını öngörüp reaksiyon gösterdikçe dahili müşteri beklentileri sürekli değişir ve eğer hizmet iyileştirme gayretleri bu dinamik çevreyi takip etmezse, departman sönmüş olabilir. Sürekli iyileştirme için şu noktalar akılda tutulmalıdır :

- Sürekli iyileştirme planı, zamanlama, sorumluluk ve hareket planlarını gözden geçirme mekanizmalarını ihtiva etmelidir.
- Performans seviyelerinin ölçümü ve bunu temel sonuç ölçümleri ile mukayese etmek hizmet iyileştirme gayretine geçerlilik getirir, başarıyı besler.
- Müşteri memnuniyet indeksleri yapılan çalışmalardan önce ve sonra değerlendirilerek iyileştirmenin müşterinin gözünde de değiştiği gözlenmelidir.

Pazarlama, finans, insan kaynakları, müşteri hizmetleri tesisleri ve satınalma gibi hizmetleri yöneten yöneticiler kendilerini müteahhitler olarak görmelidirler. Onlar ve meslektaşları müşterilerine kaliteli hizmet sunmak için oradadırlar. Bu departmanın müşteri yapısını geliştirmeyi, personele iletmeye ve kalite iyileştirme gayretlerini yönlendirmek için adım adım gelişme gereklidir.

Dahili müşterilere kaliteli hizmet dış müşterilere kaliteli hizmete dönüşür. Eğer dahili müşteriler nihai olarak dış müşterilere ulaşan ve onları etkileyen bir zincirin parçası olarak düşünülürse işletmenin içerediği kazanmasına da yardımcı olunur.

6.3. MÜŞTERİYİ MEMNUN ETMEDE BÜTÜN ÇALIŞANLARIN KATILIMI

Müşteri memnuniyetini iyileştirme için yapılan gayretin başarılı olması bir çok önemli faktörlere bağlıdır. Öncelikle müşteriye hizmet sağlamada profesyonel bir yaklaşım gereklidir. Müşterilerin problemlerine çabuk reaksiyon göstermek iyi bir müşteri hizmeti olarak telakki edilebilir, fakat sürekli geçici çözüm ender olarak müşteriye memnuniyete götürür. Önemli olan aynı problemin bir daha tekrarını engellemektir.

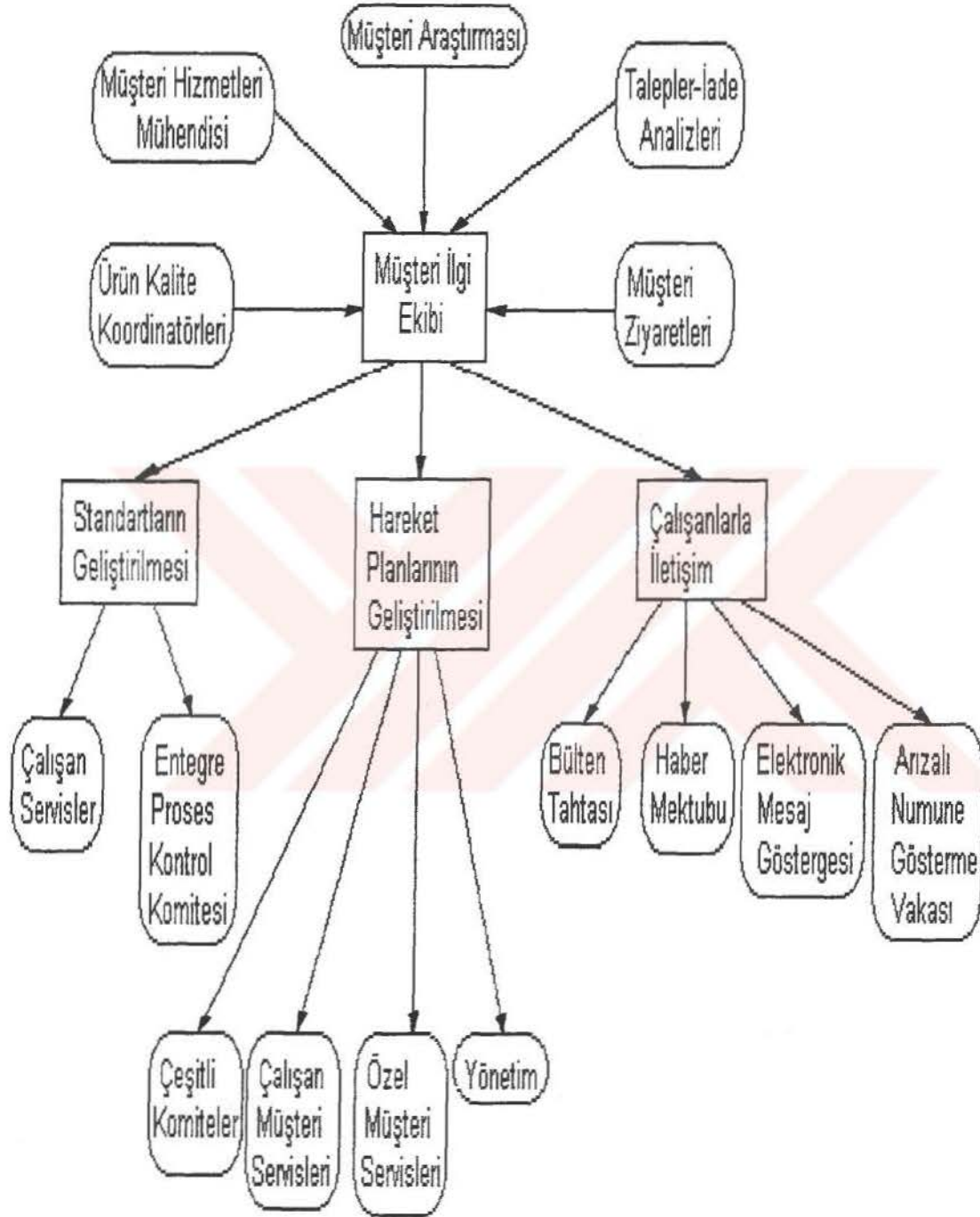
İkinci olarak bütün şirket kendini profesyonel olarak müşteri hizmetine vermelidir. Sadece servis temsilcileri değil, bütün şirket çalışanları bu hedef için çabalamalıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için ürün ve hizmet kalitesinden daha fazlasına ihtiyaç vardır. Şirket müşteri memnuniyeti için çalışanlara sorumluluk verdiğinde onlara hareket için de yetki vermelidir.

Şirket kendi çerçeve ve politikalarını revize ederek müşteri tatmin zihniyetini şirketin temeline yerleştirmeli ve çalışanların katılımını sağlamalıdır.

1990'da yeni bir komite kurularak L-SE (L-S Elektro-Galvanizing Company) holding hedefinin dünya sınıfı müşteri müşteri memnuniyetine dönüşmesi hedefi esas alındı. Gönüllülerden oluşan bir komite kuruldu. Bu komite diğer çalışan grupların faaliyetlerini koordine eder ve müşteri memnuniyetini azamileştirmeyi programlar. Bu komite "Müşteri İlgisi Ekibi" (Şekil 16) dünya çapında müşteri memnuniyeti hedefini gerçekleştirmek için işlem ve personeli yönetmeye yetkilidir.(18,s.87)

Müşteri ilgi ekibinin ilk görevi müşteri memnuniyetini ölçmek için yeni, daha profesyonel yolları geliştirmektir. Geleneksel ölçüm bir müşteri itiraz sistemi idi, fakat müşteri şikayet ettiğinde her şey için çok geçtir. Bunun için komite, müşteri memnuniyetinin ölçümü için bir çok başka girişler dizayn etti. Bunlar :

-Müşteri araştırmaları : Müşteri İlgisi Ekibi toplam memnuniyet, kalite, kırtasiye, hizmet ve ambalajı kapsayan müşteri araştırmaları geliştirdi. Araştırmalar yapıldıktan sonra Müşteri İlgisi Ekibi sonuçları toplar ve aylık toplantılarda gözden geçirir. Buna ilaveten, her çalışan müşteri tarafından doldurulmuş araştırmayı alır, bu araştırmalar haftalık kalite toplantılarında gözden geçirilir.



Şekil-16-Müşteri İlgili Ekibi (18,s.87)

-Ürün kalite koordinatörleri : Müşteri İlgı Ekibi, L-SE çalışanlarını ürün-kalite koordinatörleri olarak görevlendirdi. Koordinatörler müşterileri rutin olarak ziyaret eder ve geri beslemeyi azamiye çıkarmak için atelye çalışanları ve yöneticilerle konuşurlar.

-Müşteri ziyaretleri : Müşteri İlgı Ekibi spesifik problemleri gözden geçirme, iyileştirme fırsatlarına bakma ve müşteri operasyonlarını çalışanların daha iyi anlaması için müşteri ziyaretleri düzenler.

-Müşteri hizmetleri mühendisi : Müşteri İlgı Ekibi bir yönetici organ olarak çalışır ve ne zaman bir ziyaretin gerekli olduğuna ve hangi çalışanın gideceğine karar verir. Bu ziyaretler çeşitli müşteri memnuniyet alanlarında ve rakipler hakkında uyarıcı kritik geri besleme sağlar. Aylık Müşteri İlgı Ekibi toplantılarında müşteri hizmet mühendisi müşteri hesabını gözden geçirir.

-Şikayet analizi : Geleneksel müşteri şikayet sistemi bunu temin ettiysede Müşteri İlgı Ekibi bunu iyileştirdi. Şimdi iadeler belgelendiğinde ve ölçümlendiğinde Müşteri İlgı Ekibi müşteri ve problem tipi başına analiz yapar ve düzeltici hareketi başlatır.

Müşterilerin geri beslemesini kullanmak : Müşteri İlgı Ekibi müşteri memnuniyeti üzerinde geri beslemeyi aldıktan sonra bilgileri özetler ve haftalık çalışanlar kalite toplantılarında bunu çalışanlara iletir. Çeşitli çalışanlar her hafta toplantılara katılmaya davet edilirler bu da müşteri memnuniyet hedefine ulaşmada katılımları arttırır.

Eğer müşteri memnuniyet geri beslemesi, proses standartlarının revize edilmesinin gerektiğini gösteriyorsa Müşteri İlgı Ekibi entegre proses kontrol komitesi denilen bir çalışanlar komitesi ile çalışır. Bu komite toplam kalite yönetim sisteminden sorumludur.

Projeye bağlı olarak ilave personel çağrılabilir. Herhangi bir ekipteki üyelik her zaman problemlerle doğrudan ilgili şahısları veya sürekli iyileştirme gayretinin görüldüğü kimseleri dahil etmelidir.(18,s.89)

6.4- ÇALIŞANLARI EĞİTMEKLE MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMA

Herhangi bir hizmet şirketinde, boyutu ne olursa olsun, hizmet bir müşteri ile bir satıcı arasında şahsi temas ile yapılır ve test etme veya üzerinde tekrar çalışma imkanı yoktur.

Hizmet şirketleri müşterileriyle günlük temasta olan çalışanlar (satıcılar, banka memurları, gaesonlar vs) şirketin gelişmesini belirleyen şahıslardır. Bunun için hizmet şirketleri hizmet kalitesini iyileştirmek için şirketlerinin tümünde eğitim ve terbiye sistemleri kurmalıdır.

Eğitim ve terbiye sistemleri : Müşterilerin güvenini sağlamak için, hizmet bütün organizasyon boyunca sürekli verilmelidir. Şirketler bir eğitim ve terbiye sistemi kurarak organizasyondaki herkesin müşterilere her zaman tutarlı hizmet vermesini sağlamalıdır. Bu bütün çalışanlara işlerini yapabilmeleri için gerekli bilgi ve yeteneği sağlamakla olur. Fakat eğitim ve terbiyenin gayesi yalnız işle ilgili yetenekleri vermek değildir. Amaç çalışanlara "iş zevki"ni yaşam kalitelerini arttırarak sağlamaktır. Geleneksel olarak, hizmet bireysel kabiliyet, tecrübe ve iyiniyete dayalıdır. İyileştirme işlemi kolay değildir. Çok zaman alır ve tutarlılık gerektirir. Bilgiyi paylaşarak ve bir müşterek bilgi bankası kurarak ortalama kalite seviyesi yükseltilebilir. Bunun için ekip gayreti ile işletme el kitaplarını kurmak ve güncelleştirme yapılabilir.

İşletme el kitapları : İşletme el kitapları eğitim ve terbiyenin temeli olup, bunun için anlaşılması kolay, somut ve pratik olmalıdır. İşletme el kitapları kurulu standart işletme prosedürlerine dayalı olmalı ve herhangi bir operatör veya yöneticinin tecrübesi veya iyi niyetine bağlı olmamalıdır. Eğer bir şahsın tecrübesi ve iyi hisleri bir operasyonda yararlı ve yardımcı bilgi olarak görülürse el kitabına eklenebilir.

Yöneticinin görevi işçileri eğitmek, onların yeteneklerini ve işlemi iyileştirmek için fikirlerinden yararlanmak ve onlara güvenmektir. İş hergün yapan şahıslar ve işi iyi bilenler en etkin işletme el kitabını hazırlayabilirler. El kitabı yazıldıktan sonra kitabı sürekli iyileştirmek gereklidir. Böylece Deming'in planla, yap, sına, uygula devresi sürekli olarak uygulanır.

Şikayetlerin İşlenmesi : Hizmet şirketlerinin memnun olmayan müşterilerle ilgilenmeleri sanayicilerinkinden farklıdır. Çünkü arızalı ürünler değiştirilebilir fakat kötü hizmet değiştirilemez.

Hizmet sanayinde yapılan hataların müşteriler üzerinde psikolojik etkileri vardır. Bunun için yöneticilerin müşterilerin beklediğinden daha üst seviyede çözüme dahil olması gerekir. Standart işletme prosedürlerinde ve el kitaplarında şikayetlerin işlem görmesi hakkında uygun detaylar verilmelidir.

Müşteri talepleri veya şikayetleri oluştuğunda standart işletme prosedürleri ve el kitapları da revize edilmelidir. Hatalar tekrar eder ve mali olarak çok büyük hatalar oluşursa bu durumlarda şirketler problemlerin kökteki sebeplerini bulmalı, önleyici prosedürler kurmalı ve bunu işletme el kitaplarına dahil etmelidir. Hizmet sanayinde bir şikayeti araştırmak zordur, çünkü hizmetin verildiği ortam genelde dinamiktir ve delil toplamayı güçleştirir. Buna ilaveten müşteriler kötü hizmet hakkında şirkete şikayet etmezler, bir başka şirket bulurlar. Müşteriler kötü hizmet hakkında sinirlendiklerinde sıkıntılarını başkalarına hizmetin ne kadar kötü olduğunu söyleyerek giderirler. Buna göre şirketler anlamalıdırki her ifade edilen şikayet için bir çok belirtilmemiş memnuniyetsizlik şikayetleri vardır ve bunlar bir hizmet şirketinin müşteri kaybetmesine sebep olur.

Kimse müşterilerin şikayet etmelerinden hoşlanmaz. Yöneticiler hatayı kimin yaptığını değil, hatanın sebebini araştırmalıdır. Deming hataların %94'ünün bireysel çalışanlar değil, kusurlu sistemler yüzünden oluştuğunu söylemiştir.

Hata yapıldığı zaman veya kötü hizmet verildiğinde çalışanları cezalandırmak yerine, şirketler standart işletme prosedürlerini tekrar gözden geçirmelidir. Bundan sonra ilgili alanda herkes tekrar eğitilmeli ve aynı hatanın tekrar edilmemesi için revize edilmiş işletme el kitabını kullanmalıdır.

Uygun bir eğitim : Bir işin spesifik yetenekler gerektirmesine rağmen, işi insanlar olan bir işte çalışana yararlı bilgilerde sınır yoktur. Eğitim ve terbiyenin nihai hedefi bireysel insan kalitesinde iyileştirme, şirketin prodüktivitesinin artması değildir. Sonuçlara bakılırsa insan kalitesinin artması şirket prodüktivitesine de iyileştirme getirmektedir. Bu çok uzun

vadeli bir vizyondur. Bunu Japonlar kalite kontrol çemberleri ile gerçekleştirmişlerdir.

Kalite kontrol çemberleri : Japonlar kalite iyileştirmesinde en önemli katkının kalite kontrol çemberleri olduğuna inanıyorlar. Kalite kontrol çemberlerinin başlıca hedefleri şunlardır :

- Şirket kültürünün iyileştirilmesine katkıda bulunmak
- İnsan kalitesine saygı ve iş zevki yaratmak
- İnsan yeteneklerinin sonsuz imkanlarını ortaya çıkarmak

Kalite kontrol çemberleri hiç bir zaman verimlilik ve şirket karını iyileştirmeyi hedeflemez. Bu kalite kontrol çemberlerinin kaçınılmaz sonucu olmasına rağmen hiçbir zaman hedef değildir.

Kalite kontrol çemberleri şu şekilde işletilmektedir : Aynı işi yapan beş veya altı kişi bir çember oluşturur ve aşağıdaki işleme dahil olur.

- 1- İnceleme
- 2- İş yerindeki problemler dikkate alınır ve bir problem seçilir
- 3- İncelenen kalite kontrol aletini kullanarak problem çözülür
- 4- Sonuçlar kontrol edilir
- 5- İşlem tekrar edilir

Kalite kontrol çemberleri sürekli dir. Bir problem çözüldüğünde daha önceki çözümlerin uygulanmasını yönetirken yeni problemlere yönelir. Genelde bir çok problemler prosesin ilk safhalarında sadece fikir alışverişi ile çözülebilmektedir.

Üyeler şirket karları ile doğrudan ilgili problemleri değil kendi işleri ile ilgili problemleri çözmeye çalışırlar. İlk önce kalite kontrol çember üyeleri her üyenin günlük olarak karşılaştığı problemleri seçerler. Bunlar kolayca nisbi olarak çözümlenebilir. Giderek çember üyeleri daha karışık ve zor veya daha ileri problem çözme tekniklerini kullanırlar.

Yöneticiler kalite kontrol çemberlerinin şirket ilerlemesi için elzem olduğunu anlamalı ve çemberlere ilgilerini aşağıdaki şekilde göstermelidirler.

- Danışma vermek
- Gerekli zaman, alan ve parayı vererek kalite kontrol faaliyetlerini kolaylaştırmak
- Ara raporların takdimini dinlemek

- Kalite kontrol çember faaliyetlerinin sonuçlarını görmek
- Başarılarını paylaşmak için kalite kontrol çemberleri toplantıları yapmak
- Çember faaliyetlerini teşvik etmek ve çember azalarının bilgi ve yeteneklerini genişletmelerine yardımcı olmak için takdir sistemleri geliştirmek. (19,s.87)



6.5. MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİ ALACAK PERSONELE VERİLECEK YETKİ İLE HİZMET KALİTESİNİN ARTTIRILMASI

Yetki verilmemiş ve düzene konulmamış çalışanlar müşterileri kaçıır ve işletmeler de müşteri bağlılığı şanslarını kaybederler. Fidelity Investments (Yatırım Şirketi)'in araştırmasına göre müşteriler kibar muameleyi, yatırım yatırım performansı ve dakik raporlardan çok daha değerli bulmaktadırlar. Araştırmaya göre müşteri listesinin tepesinde "insanlar benim için sorumluluk alıyor", "insanlar beni dinliyor" gelmektedir. The Forum Corporation tarafından yapılan bir araştırmada müşterilerin şirketle iş yapmalarının sebeplerinin %70'inin ürünle hiçbir ilgisinin olmadığı tespit edilmiştir. Müşterilerin %20'si çok az temas ve şahsi alaka olmadığı için şirketle ilişkilerini kesmişlerdir. Yine müşterilerin %45'i kendilerine ilginin kötü kalitede olduğu için şirketi bırakmışlardır. Şikayet tutumu üzerinde birçok teknik yardım araştırma programları araştırmalarında müşterilerin sadece %5'i yönetime şikayette bulunmuştur %50'si hiçbir şikayette bulunmamıştır. Yine aynı araştırmaya göre müşterilerin %45'i müşteri ile direkt temasta bulunan personele şikayet eğilimindedirler.(Şekil 17) Doğru zamanda doğru cevap müşteri sadakatini tutacak ve hatta yeniden kuracaktır.(20,s.47)



Şekil-17-Müşteri şikayetlerini alacak personele verilen yetki (20,s.48)

Müşteri şikayetlerini alan personele yapılan şikayette; hizmetin kötü algılanması sebebiyle konuyu bilmemek ve aldırmamak müşteriye kaçımaya sebep olabilir. Bir çok organizasyonda asıl sebep bilgisizlik değildir. Çünkü genelde çalışanlar işlerini yapmasını bilirler. Sebepler çoğunlukla şahısların etkisiz yönetiminden sonuçlanan uyuşukluk ve yetersiz şirket politikaları prosedür ve sistemleri sonucu servis kalitesi sebeplerinin anlaşılmasıdır. Müşterileri tutmak her zaman karlıdır. Şirketler müşterilerinin %5'ini tutsalar karlarını %100 arttırabilirler. Böylece her organizasyonun ana hedefinin müşteri ve çalışanlarını çekmek ve tutmak olması mantıklıdır.

Çalışanlara yetki vermek bir organizasyon düzenlemesi gerektirir ve şahıslar karar verebilir ve bunu müşteri ihtiyaçları ve şirketin uzun vadeli hedeflerine göre yaparlar. Bir organizasyon müşterilerine sağladığı hizmetin kalitesi kalitesi üzerinde araştırma yapabilir. Sonra çalışanlarına müşterilerin bu servis kalitesini nasıl algıladıklarını sorabilir. Çalışanların departmanlar arası iletişimi ve müşterilerin taleplerini karşılayabilmek için hizmetle ilgili bilgileri çabuk elde etmek için kolaylaştırıcı sistem ve prosedürlere ihtiyaçları vardır.

Bir çok çalışanın hizmet vermek için sistem ve prosedürleri değiştirmede fikirleri vardır. Ancak yöneticiler bu değişikliklere direnmektedirler. Yöneticilerin daha fazla işin içine girerek bu teklif edilen değişikliklerin hangisine ihtiyaç olduğunu görmelidirler.(20,s.47)

7- SEÇİLMİŞ BİR SEKTÖRDE SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETİ ANLAYIŞININ İRDELENMESİ

7.1. OTOMOTİV ENDÜSTRİSİNDE SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİ VE SERVİS POLİTİKASININ ÖNEMİ

Otomotiv endüstrisinde satış sonrası müşteri hizmetlerinin çok eski bir geçmişi vardır. Fakat satış sonrası müşteri hizmetlerine her dönemde aynı önem verilmemiştir.

Günümüzde satış sonrası hizmet anlayışı sadece tüketiciye karşı duyulan ahlaki anlayıştan kaynaklanmamakta, özellikle mala doymuş piyasalarda gerçekleşen rekabet koşulları, alıcıların satın aldıkları ürünlerden daha fazla ve karmaşık ihtiyaçlarını karşılamalarını beklemelerine yol açmaktadır. Bu nedenle yeni satış sonrası hizmet aktiviteleri müşterilerin karmaşık ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır.

Otomotiv endüstrisinde servis ve satış sonrası hizmet müşteri hizmetlerinin özel bir yeri bulunmaktadır. Otomotiv sektöründe teknik anlamdaki ilk müşteri hizmetleri ilk kez ABD'de Henry Ford tarafından başlatılmıştır. Henry Ford tarafından geliştirilen yürüyen bant sistemi ve kitle üretim düşüncesi otomotiv endüstrisinde önemli bir adım olmuştur. Henry Ford'un otomobil üretiminde geliştirdiği "Fordizm" olarak anılan seri üretim teknolojisinin yanı sıra, onun ekonomiye kazandırdığı en önemli ilkelerin başında, çalışanlara karşı insancıl bir çalışma ortamının yaratılmasında gösterdiği sorumluluk ve müşterilere karşı geliştirdiği satış sonrası hizmet anlayışı, onun yönetim anlayışının ahlaki boyutlarını göstermektedir.

Satış sonrası müşteri hizmetlerine yönelik ilk önlemler, üretilen taşıtların tasarım ve imalatından kaynaklanan hataları gidermeye ve taşıtların normal kullanım süreci içerisinde ortaya çıkan yıpranmaları önlemeye yönelik olmuştur. Bu anlamda satış sonrası müşteri hizmetleri öncelikle doğrudan mamüle yönelik, dolaylı olarak ta müşteriye yönelik olmuştur.

Henry Ford hedef pazarı olan orta halli tüketiciye hoş görünmek için, Ford otomobilinin benzeri görülmemiş bir kullanım ve bakım kolaylığına sahip olmasını sağlamıştı. Alıcısının mütevazı bir bakım çantasına ve çiftlik makinalarını tamir edecek düzeyde mekanik beceriye sahip bir çiftçi olacağını tahmin etmişti. Dolayısıyla, Model T'nin sahibinin el kitabı, soru cevap şeklinde yazılmıştı ve altmışdört sayfada otomobilde meydana çıkabilecek 140 sorundan herhangi birini halletmek için sahiplerinin basit aletleri nasıl kullanabileceklerini açıklıyordu.

Örneğin, otomobil sahipleri, vuruş seslerine ve güç kaybına yol açan silindir kafası karbon birikimlerini, yanma bölgelerinin tavanlarından ve pistonun tepesinden, silindir kafasını tutan onbeş vidayı gevşeterek ve bir macun bıçağını kazıyıcı olarak kullanarak temizleyebiliyorlardı. Benzer şekilde, tek bir paragraf ve bir şema, müşterilere, otomobil ile birlikte verilen Ford Sübap Taşlama Aleti ile otomobillerin sübaplarından karbon birikimlerini nasıl temizleyeceklerini anlatıyordu. Eğer bir parçanın değişmesi gerekiyorsa, otomobil sahipleri yedek parçayı bir Ford satıcısından satın alabiliyorlar ve basit bir şekilde onu yerine vidalıyor veya civatalıyorlardı. Ford Model T'de parçaları birbirine uydurma sorunu yoktu. (22,s.30)

Otomotiv endüstrisinde önemli bir yer tutan Batı Avrupa ülkelerinde de servis ve satış sonrası teknik hizmetler ABD'ne benzer şekilde Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmeye başlamıştır. Bu ülkelerde demüşteri hizmetlerine yönelik ilk önlemler taşıtların teknik özelliklerini üretim amaçlarına uygun şekilde güvence altına almaya yönelik olmuştur. Bu anlamda sunulan satış sonrası müşteri hizmetlerinin amacı, öncelikle mamülde ortaya çıkan eksiklikleri veya mamülden kaynaklanan sorunları asgariye indirmek olmuştur. Bu tür hizmetler ise genellikle garanti süresi kapsamında ücretsiz ve kendiliğinden verilen hizmetler şeklinde olmuştur.

Zaman içerisinde mamüle doyan piyasalarda artan rekabet baskısı, üretilen taşıt araçların karmaşıklığı ve müşterilerin artan satış sonrası hizmet beklentisi satış sonrası müşteri hizmetlerine yeni boyutlar kazandırmıştır. Günümüzde otomobil gibi karmaşık bir mamülü satın alan müşteri açısından en önemli husus, satın aldığı taşıtın ekonomik ömrü içerisinde kullanılabilir olması, yani hizmet vermesidir.

Diğer taraftan, günümüzde müşteri , satın aldığı bir aracı sadece bir kullanım objesi olarak görmemekte, satın aldığı araçtan onun maddi olmayan ihtiyaçlarını da karşılamasını beklemektedir. Bu nedenle, yeni hizmet anlayışının odak noktasını potansiyel müşterilerin satın aldıkları mamüllerden beklentileri oluşturmaktadır. Bir başka ifade ile, müşteri taşıtını satın alırken, aynı zamanda beklediği faydayı da satın almak istemektedir. Bu düşünce özellikle servis politikalarının geleceğini belirleme açısından önem taşımaktadır. Bu görüşe göre, gelecekte satış sonrası müşteri hizmetlerinin önemi daha da artacak, hatta otomobil firmalarının piyasada ayakta kalıp kalamayacakları konusunda belirleyici bir etken olacaktır. Zira günümüzün modern taşıt sürücüsünü aracı ile ilgili sorunun nasıl çözümleneceği değil, sorunun gerçekten çözümlenmesi ilgilendirmektedir. Bu nedenle otomotiv firmaları müşterilerinin bu arzularını dikkate almak ve satış sonrası müşteri hizmetlerini önemli bir stratejik faktör olarak değerlendirmek zorundadırlar.

Müşteriler açısından taşıtların karşılamasını istedikleri ihtiyaçlar;

Mamüle yönelik işlevsel ihtiyaçlar; Satışta iyi bilgilendirilme, hızlı teslimat, aracın yüksek teknik performansı, uygun ve yaygın servis imkanları, tamir ve bakım hizmetlerinde problem çıkmaması.

Mamüle yönelik destekleyici ihtiyaçlar; Kullanımı kolaylaştırıcı otomatik düzenekler, ergonomik tasarım, çok amaçlı kullanım imkanı(esneklik)

Müşterinin başarı ihtiyacı; Ekonomiklik, elden çıkarmadaki değer kaybının azlığı ve prestij kazancı şeklinde üç başlık altında sıralanabilirler.

7.2. MÜŞTERİLERİN BEKLENTİLERİ VE SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN BU BEKLENTİLERE UYGUNLUĞU

Müşteri hizmetlerini rasyonel esaslara dayandırmak için öncelikle üretici firmalar tüketici davranışlarını analiz ederek, tüketicilerin amaçlarını, stratejilerini ve ihtiyaçlarını belirleyerek kendi potansiyelleri ile pazardaki ihtiyaçları nasıl en iyi şekilde karşılayabileceklerini saptamalıdır. Bu konuda, geçmişte, günümüzde ve gelecekte otomobil üreticisi firmaların işletme politikalarını belirleyen önemli parametreler Şekil 18'de gösterilmiştir.

İşletme Politikasını belirleyen unsur	Geçmişte	Günümüzde	Gelecekte
İşletme stratejisi	Satış	Pazarlama	Müşteri Hizmetleri
Satılan mamülün kapsamı	Tek birim	Çeşitli aksesuarlarla zenginleştirilmiş mamül	Uzun süre kullanılabilir ve müşteri ihtiyacına göre uyarlanabilir mamül
Mamülün tüketiciye sağladığı fayda	Görünüm	Teknik üstünlük	Parça tedarikinde kolaylık
Üretimin kapsamı	Yerel	Ulusal	Dünya çapında
Üretimin çeşitliliği	Az	Geniş	Müşteri talebine uygun ve geniş kapsamlı
Müşteri ilişkilerinde satış anlayışı	Bir defalık	Sıkça	Sürekli
Müşterilerin bilgilendirme ihtiyacı	Az	Çokça	Geniş ve ayrıntılı
Satış sonrası müşteri hizmetleri	Önemsiz	Önemli	Hayati öneme sahip

Şekil-18-Geçmişte, günümüzde ve gelecekte otomobil üreticisi firmaların işletme politikalarını belirleyen önemli parametreler. (21,s.104)

Pazara yönelik bir üretim stratejisi uygulamak isteyen üretici firmalar, tüketicilerin aldıkları mallardan bekledikleri yararı keşfetmek zorundadırlar. Tüketicinin bir maldan yarar sağlamanın koşulu, o malın tüketicinin o maldan umduğu ihtiyacını karşılamasına bağlıdır. Bu yaklaşıma göre, bir malın tüketiciye sağladığı yararı, o malın özellikleri ile tüketicinin ihtiyaçları belirlemektedir. Bu nedenle öncelikle günümüz insanının özelliklerinin ve onun ihtiyaçlarının tanınması gereklidir. Günümüzün modern insanının bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir; Rahat yaşamayı seven, kişiliğine önem veren, teknik gelişmelere ve yeniliklere önem veren, kendini kanıtlamak isteyen insan tipi. Bu özellikler sadece satın alma gücü yüksek kesimler için

değil, ortalama bir satın alma gücüne sahip toplum kesimleri içinde geçerlidir.

Günümüzün modern insanının sahip olduğu bu özellikler nedeniyle, özellikle otomotiv ürünlerinin satın alma kararlarında sadece rasyonel kriterlerin değil, aynı zamanda rasyonel olmayan kriterler de önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, satın alma kararlarında otomobil müşterilerinin beklenti ve ihtiyaç yapıları marka seçiminde önemli bir etken olmaktadır.

Bir taşıt aracı satın almayı düşünen müşterinin ihtiyaç yapısını üç kısma ayırabiliriz :

- Mamüle yönelik fonksiyonel ihtiyaçlar, bir otomobil müşterisinin fonksiyonel ve mamule yönelik ihtiyaçları arasında, taşıt aracının teknik özellikleri ile fiyatı önem taşır.
- Mamüle yönelik destekleyici ihtiyaçlar, müşterinin satın alacağı aracın, onun kişisel ihtiyaçlarına ne ölçüde uygun olduğunu belirler. Destekleyici istekler arasında çok amaçlı kullanabilme özelliği (esneklik), ergonomik dizayn ve aracın kullanımını kolaylaştıran otomatik teçizatlar önem taşır.
- Kişisel başarı ihtiyaçları, insanın kişisel başarısını simgeleme isteği, her yeni taşıt alan müşteride bulunur. Yeni bir taşıt almayı planlayan bir müşteri, taşıtının mevcutlar arasında daha ekonomik, daha kaliteli, daha gösterişli ya da ticari bir taşıtsa, onun kendi rekabet gücünü artırmasını ister. Bu nedenle, üretici yada satıcı, ona beklediği başarıyı sunmak zorundadır.

Diğer taraftan, müşteri satın alacağı taşıtın sahip olduğu servis ve satış sonrası müşteri hizmetleri imkanları ile de, beklediği yararı elde edebilmelidir. Müşteri açısından, mevcut alternatifler (markalar) arasında, ona hem yüksek bir prestij, hemde uygun ekonomik yararı sağlayan marka optimal çözüm olacaktır.

Taşıtlı alıcıları satın aldıkları araçlardan şu ihtiyaçlarını karşılamasını isterler :

1- Mamüle yönelik ihtiyaçlar :

- Satışta iyi bilgilendirilme
- Hızlı teslimat
- Aracın yüksek teknik performansı
- Uygun ve yaygın servis imkanları
- Tamir ve bakım hizmetlerinde problem çıkarmaması

2- Mamüle yönelik destekleyici ihtiyaçlar :

- Kullanımı kolaylaştırıcı otomatik düzenekler
- Ergonomik tasarım
- Çok amaçlı kullanım imkanı (esneklik)

3- Müşterinin başarı ihtiyacı :

- Ekonomiklik
- Elden çıkarmada değer kaybının azlığı
- Prestij kazancı (21,s.105)

7.3. SERVİS POLİTİKASI VE SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE YENİ BOYUTLAR

Günümüzde otomotiv sanayiinde uygulanan üretim teknolojileri; müşteri hizmetlerini ve servis politikasını ön plana çıkarmıştır. Bu durum otomotiv yan sanayileri için de geçerlidir. Zira otomobil gibi binlerce parçadan oluşan bir üründe, mamülün üretim ve satışını gerçekleştiren ana firmanın tüm parçaları kendisinin üretmesi mümkün değildir. Bu anlayış otomobil üretiminde "just in time" stratejisinin giderek yaygınlaşmasına neden olmuştur. Burada önemli olan husus, otomobil üretiminde gerekli olan parçaların yan sanayi işletmeleri tarafından üretim için gerekli zamanlarda ana firmaya teslim edilmesidir. Bu durum ana üretici firmanın üretim ve stok politikasında etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır. Böylece nihai alıcı hem kaliteli mamülü ucuza alma imkanına kavuşmakta, hem de gelişmiş bir yan sanayi nedeniyle ileride ortaya çıkabilecek yedek parça ve aksesuar ihtiyacını güvence altına alabilmektedir.

Pazara yönelik bir otomobil üreticisi firma için rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, sunulan müşteri hizmetlerinin müşteri beklentilerine uygun olması gerekir. Bu amaçla, müşteri ihtiyaçlarının ışığı altında, uygun bir müşteri hizmetleri stratejisi benimsenmelidir.

Sunulan satış sonrası müşteri hizmetleri sayesinde, üretici firmalar bir yandan bu konudaki müşteri taleplerindeki yeni gelişmeleri keşfetme imkanına kavuşurken, diğer taraftan da müşterilerine diğer mamul tiplerini tanıtmaya imkanını da bulmaktadırlar.

Genel olarak bir işletme satış potansiyelini yatay ve dikey olmak üzere iki doğrultuda artırabilir. Pazar hacminin yatay doğrultuda genişlemesi ancak yeni müşteri kazanmakla mümkündür. Satış hacminin dikey doğrultuda genişlemesi ise, mevcut müşterilere daha fazla mal ve hizmet satışını ifade eder. Otomotiv ürünlerinde bu iki yol da hem tek olarak hem de aynı anda farklı yoğunlukta kullanılabilir.

Pazar hacminin dikey doğrultuda genişletilmesinde servis alan müşterileri devamlı müşteri haline getirmek önem taşır. Bunun içinde müşterilere verilen hizmetlerin başka işletmelere oranla, daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha iyi eğitilmiş elemanlarca verilmesi önem taşır.

Pazara yönelik bir satış politikası izleyen her işletme için müşterilerinin ihtiyaçları ve sunulan hizmetten memnun kalmaları en önemli faktördür.

Bir işletme izleyeceği rekabet stratejisine göre, servis ve satış sonrası hizmet politikasında şu stratejilerden birini tercih etmelidir.

- Servis politikasında maliyet kontrolüne önem vererek, fiyat avantajı sağlamalıdır
- Servis politikasında rakip firmalara oranla farklılaşmaya giderek üstünlük sağlamalıdır. (örneğin, gezici tamir bakım ekipleri, üstün teknik araç ve gereçlerle kontrol gibi)
- Belirli bir pazar boşluğu yakalayarak o alanda uzmanlaşmalıdır. (yoğunlaşma stratejisi)

Bir işletmenin bu stratejiler arasında hangisini tercih edeceği pazar konumuna ve müşteri beklentilerine uygun olmalıdır. Bir otomobil servisinde iş akışı kabul ile başlar ve aşağıdaki şekilde devam eder. Servis stratejileri ve servislerin eğitimi imalatçı veya ithalatçı firmalar tarafından belirlenir ve servislere sık yapılan kontrollerle servislerin düzenli olarak ve imalatçı veya ithalatçı firmaların direktifleri doğrultusunda müşteri memnuniyeti amacı ağıl olacak şekilde çalışmaları sağlanır.

Bir servis işletmesini başlıca kabul ve tamiratın yapıldığı yer ve yedek parça kısmı olarak iki bölüme ayırabiliriz. Kabul kısmı bir servis işletmesinin aynasıdır. Müşteri ilişkilerinin kurulduğu ve düzenlendiği bölüme "kabul yeri", bu faaliyete de "kabul" denir.

Satıştan sonra müşteri için yeni bir muhatapın gerekliliği açıktır. Bu yeni muhatap olabilmek için ticari örgüt olarak yüklenildiğinden, hayatiyetin sürekliliği açısından amaç, servise bağlı müşteriler kazanmaktır.

Servis faaliyeti için kabulün kapsamı, dışa ve içe dönük olarak gruplanabilir.

a- Dışa dönük olarak ;

- * Karşılama
- * Bakım
- * Deneme
- * Teşhis
- * Onarım ve faturanın satışını içerir.

b- İçe dönük olarak (dışa dönük faaliyetlerin sağlıklı devamı açısından);

- *Satış sonrası kartı ile kabulün hazırlanması
- *Onarım emri ile atelyeyle bağlantı kurulması

*Aksesuar satışları açısından satış şubesiyle bağlantı kurulmasını içerir.

Kabul bölümünde araçlar akış halindedir. Gireler ve çıkarlar. Ancak kısa süreli alıkonuşları çok önemlidir. Çünkü araçların normal çalışmalarını sağlayabilmek için hata ve bozukluklarının teşhisi ile giderilme yöntemleri burada tespit edilir.

Kabul yeri serviste "müşteri bloku" olarak tanımlanan bölümde bulunur. Burası müşterilerin serbestçe dolaşabildikleri yerdir. Kabul yerinin kapladığı alan, iş hacmine göre belirlenir.

Kabul yeri için olanaklar ölçüsünde şunlar yerine getirilmeli

1-Giriş ve çıkış için iki ayrı geçit

2-Bekleme sahasına geçiş yolu

3-Atelyenin değişik bölümlerine geçmek için manevraya gerek olmayan bir konumda

4-Satış sonrası kartoteksi kabul memurunun rahatlıkla kullanabileceği yerleşimde.

5-Kasa kabul yerinin yakınında

6-Bekleme salonu, müşterilerin emrinde rahat ve temiz. Burada bir aksesuar sergisi de bulundurulmalı.

7-Yol göstermek için oklarla ve ışıklı panolarla yapılacak dahili işaretleme, müşteriyi doğrudan doğruya kendisine gerekli yere yönltecek şekilde.

8-Teşhisin konulmasında gerekli olacak tornavida, pense, standart anahtarlar ve ölçü aletlerinden oluşan bir takım kabul yerinde bulundurulmalıdır.

Kabul yerinin havası kesin çizgilerle belirlenemez. Ancak, aydınlık, zevklilik ve temizlik başlıca unsurları olmalıdır. Böylece sağlanan iç açıcılık hem çalışanları verimli, hem de müşteriyi daha olumlu kılacaktır.

Ayrıca, atelye, yedekparça ve muhasebeyle sürdürülecek yoğun ilişkilerde zaman kaybını önlemek amacıyla, uygulanabilirliği yüksek bir haberleşme sistemi kurabilmektir.

- Kabulün tanımı, amaç ve kapsamı uyarınca kabul faaliyetlerini yürütecek görevliye kabul sorumlusu veya daha rahat bir ifadeyle kabul memuru denir.

- Kabul memurunun ilk görev amacı; kendisine dolayısıyla firmasına bağlı müşteriler kazanmaktır. (Hayatiyetin sürekliliği açısından). Bu ana ve ortak gaye doğrultusunda;

*Müşterinin güvendiği adam olmalı,

*Koyduğu teşhislerin doğruluğu ile onarım faaliyetlerinin sağlıklı ve verimli bir şekilde devamını sağlayabilmelidir.

*Arızacılık ve onarım konusunda yeterli teorik ve pratik bilgi sahibi olmalıdır.

- *İşçi sevk ve idaresini bilmelidir.
- *Yapacağı işi ticari açıdan yorumlayabilmelidir.
- *İnsanlarla kolayca ilişki kurabilmelidir.
- *Dinamik olmalıdır.
- *Tecrübeli olmalıdır.

Kabul memurunun görevlerini, kabulü safhalara ayırarak belirlemek, onarım faaliyeti için temel sayılabilecek bu görevin daha açık tanımlanmasını sağlayacaktır. Buna göre;

7.3.1.Müşteri Karşılama ve Kabulü

Karşılama ilk andan itibaren müşteri ile kabul memuru arasında samimi (güven verici) bir hava oluşturacak nitelikte olmalıdır. Müşteri kabul memurunu beklemek zorunda kaldığı bazı hallerde sıkılabilir. Bu durumda basit fakat yapmacıktan uzak bir hareket, bir söz, bir tebessüm onu sabırlı kılabilir. Unutulmadığını, kendisiyle ilgilenileceğini ve problemlerinin en kısa zamanda çözümleneceğini hissettirmek gereklidir. Çünkü, müşteri sırasını beklemek zorunda olduğunu bilse dahi, yardım bekleyen insan psikozu içerisinde sürekli kendisiyle ilgilenen birisini arar.

Ciddiye almanın, içtenlikle ilginin dolayısıyla unutulmamanın en belirgin işareti olduğundan, kabul memurunun olanaklar ölçüsünde, müşterilerini ismen tanıyabilmesi gereklidir. Böylece, müşteri sıradan biri olmadığından, her işinin titizlikle halledileceğinden emin olacaktır.

Kabul memuru ciddi ve ağırbaşlı bir davranış ve giyiniş içerisinde olmalıdır. Dış görünüşündeki temiz ve bakımlı hal (temiz iş gömleği, kravat, temiz bir yüz ve bakımlı saçlar) hem kabul memurunu diğerlerinden ayırt etmek, hem de müşteri ile temasta olan bu personele bir durum ve konum vermek için gereklidir.

Normal bakımlar dışında aracını servise getiren müşterinin kuşkulu olduğu bilindiğine göre ona, kuvvetli ve ne yapacağını bilen bir adamın karşısında olduğu izlenimi verilebilmelidir.

Özetle kabul memurunun (sahip olması gereken kaliteler):

- *Güleryüzlü
- *Dinamik
- *Beşeri ilişkiler konusunda tecrübeli
- *Terbiyeli ve kibar olmalıdır.

7.3.2-Satış Sonrası Kartının Değerlendirilmesi

Teşhis yapılmadan önce satış sonrası kartının kabul memurunun elinde olması gereklidir. Çünkü bu kart, kapsam ve içeriği nedeniyle müşteriye karşı davranışlarında ona büyük ölçüde rehber olacaktır.(Tablo 1)

Satış Sonrası Kartında;

a-Müşterilerin tecrübe sahaları (meslekleri) görülür. Ayrı mesleklerden kişileri ikna yöntemleri de farklı olacaktır.

b-Müşterilerin karakteri görülebilir. Zor, güç memnun olan tarzındaki bilgilerde yine ikna yöntemi için bir ölçü olacaktır.

c-Eski müdahaleler kayıtlıdır. Böylece bakımların takibi, müşteri servis ilişkilerinin yoğunluğu ve daha önce yapılan onarımların niteliği kabul memuruna hem ikna yöntemi için, hem de teşhis için bir ölçü imkanı getirecektir.

Ayrıca, aracın mevcut arızası aynı serviste daha önce yapılan dikkatsiz bir onarımın sonucu olabilir. Bu durumu bilmek müşterideki olumsuz etkileri silmek açısından faydalı olacaktır.

d-Araç müşteri ilişkisi görülebilir. Bu da onarım emrinin uyarı kısmının etkin kullanımını sağlayacaktır.

Öte yandan satış sonrası kartı önemli bir psikolojik veridir. Müşteri satış sonrası kartını önünde görmekle, bir hastanın doktoru tarafından izlenmesi gibi arabasının da ciddi ve kararlı bir izleme içinde olduğundan emin olacaktır.

7.3.3.Arıza teşhisi

Satış sonrası kartı değerlendirildikten sonra aracın arıza veya arızalarının keşfi yapılabilir. Bunun için yapılacak ilk iş; "müşteriye otomobilinin çalışmasında ne gibi anormallikler hissettiğini" sormaktır. Müşterinin açıklaması bir teknisyeninki gibi olmasa bile teşhis için ipucu olabilecektir. Sabırla dinleyip, açıklamaların gereksiz, tutarsız veya abartılmış olduğu hissini vermemelidir.

Ayrıca bu açıklamalar müşteriye tanıma konusunda kabul memuru için büyük önem taşır.

Bazı hallerde müşteri sert ve yersiz sözler kullanabilir. Kesinlikle polemige (faydasız tartışmaya) girilmemelidir. Çünkü iddialaşmak özellikle sınırlar fazla gergin olduğunda hiç bir fayda sağlamaz.

Kabul memuru, sadece müşterinin şikayetlerini dinlemekle yetinmemeli, ayrıca aracın genel durumunu ve kaçınılmaz görülen, muhtemel işlemleri de müşteriye bildirmelidir.

Kabul memuru, yapacağı doğru teşhisler ve uyarılarla, satış sonrasında; "KİLOMETRE BAŞINA MASRAFI ASGARİYE İNDİRMEKLE MÜŞTERİYİ TATMİN ETMEK" ilkesine de hizmet etmiş olacaktır.

Atelye faaliyetlerinin temeli olan kabul memuru, çoğu zaman müşterinin aklından geçirmedığı işlerin yapılmasında onun olurluğunu sağlar. Yeterki iş kesinlikle gerekli olsun. Olanak bulunduğu halde yol denemesi yapılmalıdır. Böylelikle onarıma ait vereceği bilgiler daha geniş ve sağlıklı olur. Onarım sonunda aracın iyi veya kötü olmasında teşhisin büyük etkisi olduğu açıktır. Çünkü, atelye onarımı kabul memurunun onarım direktifleri uyarınca yapar.

Ayrıca teşhisin hassasiyeti ve yerindeliği gelecekteki temasların başarılı olmasını sağlayacaktır.

Konulan teşhis ve uygulanacak onarım cinsi veya aracı sağlıklı hale getirme işlemi üzerinde kabul memuru, müşteri ile anlaşma sağlayabilmelidir.

Bu nedenlerle, kabul memurunun ikna kabiliyeti yüksek bir teknisyen olması gereklidir.

7.3.4. Müşteriye Masrafın Miktarı Hakkında Bilgi Vermek

Onarımın cinsi için sağlanan anlaşma aynı şekilde onarımın ücreti konusunda da sağlanmalıdır.

Müşteriler çoğunlukla kafalarında onarım için bir fiyat düşünürler. Uygulamada genellikle müşterilerin hesaba katmayacağı nedenlerden düşündüklerinin çok üzerinde fiyatlar meydana gelebilir. İşin sonunda tasarlanan gerçek arasındaki ücret farkının halli çok zordur. Halledilse bile müşteride, marka ve müesseseye karşı iyi olmayan anılar kalır. Diğer taraftan, müşteri önemli onarımların ücretlerini ödemedi, beklemediği için zorluklarla karşılaşabilir.

Bu nedenlerle, kabul memuru müdahalelerin ücretlerine ait bütün hesapları vererek müşterinin karar vermesini sağlar.

Onarım öncesinde verilen bu hesap kesin olmamakla birlikte, kabul memuru onarım ve parça ücretlerini yakından izlediği için onarım sonundaki ücrete %90 ila %95 gibi bir yaklaşımdadır. Bu konu müşteriye mutlaka bildirilmelidir. Üstelik, klasik onarımlarda ücret değişimleri görülmesi bile önemli sökülme işlemlerini gerektiren onarımlarda işçilik ve parça ücretinin tespitinde yukarıdaki yaklaşıma erişmek bile imkansız olabilir. Böyle durumlarda alt ve üst limitleri bildirme çözüm olabilecektir.

Ayrıca ücret tutarının, varsa GARANTİ, DAHİLİ İŞ ve MÜŞTERİ hesaplarından yapılacak miktarları hakkında bilgi verilmelidir. Bir onarım ücretinin, tamamı bir hesaptan olabileceği gibi değişik miktarlarla üç ayrı hesaptan da olabilecektir.

7.3.5. Teslim Zamanının Tesbiti

Müşteri ile onarımların cinsleri ve yaklaşık ödeme miktarı konusunda anlaşma sağlandıktan sonra teslim tarih ve saati tesbit edilir.

Teslim zamanı, müşterinin mümkün olduğunca kısa süre arabasız kalması ve atelyenin kullanım sahasının verimliliği açısından, çok sağlıklı hesaplanmalıdır. Daha sonra atelye bu zamana uymak için her olanağını değerlendirecektir. Çünkü müşteri uzun fakat kesin teslim zamanını kısa fakat yerine getirilemeyen bir zamana tercih eder.

Atelyenin iş yükü, büyüklüğüne göre tablo cetvel veya gözlemlerle izlenmeli ya da bu konuda atelye sorumlusundan bilgi alınmalıdır. Ancak bu bilgilerin üzerine onarım için gerekli süre tatbik edilerek teslim zamanı tesbit edilmeli, her şeye rağmen, beklenmeyen nedenlerle teslim zamanı gecikecek olursa müşteri aracını almaya gelmeden önce haberleşme imkanı bulunmalı ve işin uzadığı nedenleriyle anlatılıp yeni teslim zamanı bildirilmelidir.

Müşteri en küçük pürüzde müesseseden soğutan alışılmış, "mal teslim edecek esnafa güven olmaz" genellemesine girmemeye çalışılmalıdır.

7.3.6. Onarım Emrinin Doldurulması

Bu işlem, kabulün başlangıcından bu yana müşteri ile anlaşma sağlanan konuların (onarım cinsi, ücret tutarı ve teslim zamanının) yeterince evrak üzerine işlenmesidir. Anlaşma sağlanan onarımlarla ilgili olarak atelyeye gerekli görülebilecek ilave onarımların,, yapılıp yapılamayacağı konusunda müşterinin kararı da işlenmelidir ki atelye ancak onarım emrinin üzerindeki bilgiler uyarınca çalışacaktır. Bu nedenle, hem müşterinin sözlü olurlu yazılı hale getirmek, hem de atelyeye çalışma dökümanı vermek amacına dönük olarak kullanılır.

Onarım emrinin temiz, düzenli ve istenen bilgileri içerecek şekilde doldurulması kabul memurunun bu safhadaki başarısı olacaktır. Daha sonra kabul memuru ve müşteri tarafından imzalanır. (Tablo 2)

Ayrıca, kabul memuru müşteriden ayrılmadan önce üzerinde şu bilgileri bulunduran "firma kartını" müşteriye vermelidir.

- Kabul memurunun ismi
- Aracın giriş numarası
- Teslim tarih ve saati
- Araç üzerindeki avadanlık ve aksesuarlar ile varsa gözden kaçabilecek hasarların tespiti

Bu kartın reklam özelliğinden öte, içeriğinden de görüldüğü gibi bir durum tesbiti ve bilgi sağlama yönü ağırlık taşımalıdır. Böylelikle aracın teslimi sırasında iyi veya kötü niyetle yaratılabilecek bir çok problemin önü alınmış olacaktır.

Bundan sonra onarım emrinin karton nüshası aracın ön camına takılarak atelyeye gönderilir.

Kabul memuru, bekleme salonunda kalabileceğini de belirterek tesbit edilen teslim zamanında görüşmek üzere müşteriden ayrılabilir.

7.3.7. Onarım Gelişmesinin İzlenmesi

Araç onarıma girdikten sonra kabul memurunun işi bitmemiştir, ancak fonksiyonu değişmiştir. Kartviziti verip müşteriden ayrılıncaya kadar müşteriye karşı marka ve müesseseyi temsil eden kabul memuru aracı atelyeden teslim alıncaya kadar atelyeye karşı müşteriyi temsil eder. Bu nedenle işlemlerin gelişmesi izlenmelidir. Kabul memuru, kendisinden olur almadan atelyenin ilave onarımlar yapmamasını sağlar. Onarım esnasında meydana gelecek bütün değişiklikler için müşteri ile bağlantı kurularak olur alınmalı, aksi halde yaptırılmamalıdır. Çünkü, faturayı ödeyecek müşteri olduğuna göre, bu konuda karar verecek tek kişi de yine odur. Sonradan çıkan ek onarımlar, faturanın ödenmesi anındaki bir olay haline getirilmemelidir.

Ayrıca, atelyenin, teslim zamanlarına uyumu da bu safhada titizlikle takip edilmelidir. Daha önce de sözü geçen nedenlerden teslim zamanındaki değişimler, müşteri servise gelmeden önce kendisine bildirilmelidir.

7.3.8. Yapılmış İşlerin Kontrolü

Onarım işinin bitiminde, araç müşteriye teslim edilmeden önce, yapılmış işlerin doğruluğu "miktar ve kalite" açısından kontrol edilmelidir.

Bu nedenle kabul memuru ihmale imkan vermeden yapılmış işlerin tek, tek kalite kontrolünü yapar. Gerekiyorsa yol denemesi yapmalı ve var ise eksikliklerin tamamlanması için aracı tekrar atelyeye götürmelidir.

Ayrıca, aracın temizliği de titizlikle kontrol edilmelidir. Çünkü, bir müşteri için otomobilini teslim alırken, direksiyonu koltuğu kaportayı yağlı ve kirli bulmak kadar kötü bir durum olamaz.

Yine müşteri gelmeden önce bildirilen fiyatlar aşılmış ise bilgi verebilmek için sebepleriyle birlikte öğrenmelidir.

7.3.9. Aracın Müşteriye Teslimi

Bu safhada kabul memurunun ilk görevi, müşteriye, aracında yapılan onarımların kıymetini meydana çıkararak sunmaktır.

Bu işin iyi yapılmış olması yeterli değildir. Yapılan iş, açıklanarak kişisel görüşler belirtilerek satılmalıdır. Müşteri eğilimi, vasat fakat iyi satılan

bir hizmeti, iyi fakat satışı yapılmayan işe tercihi yönündedir. Müşteriye bilgi vermek ve güvenini kazanmak zorunluluğu, iyi hizmete yararlı davranışlarından doğmasını sağlayacaktır.

Verilecek bilgileri daha etkili kılabilmek için gerektiğinde (ses, fren, yol tutuş, süspansiyon, v.b. nin) müşteri ile birlikte yol denemesi yapılmalıdır.

Böylelikle biraz sonra ödeyeceği faturanın arabasında yapılan onarımlar açısından yararlı ve yerinde bir harcama olduğu kanıtlanmış olacaktır.

7.3.10. Faturanın Verilmesi

Müşteriyle birlikte kasaya kabul memuru da gitmelidir. Çünkü açıklama isteyen müşteriyi veznedar değil, ancak kendisi aydınlatabilir.

Bu son temas kabul memuruna, müşterinin bundan sonraki ziyaretlerini temin olanağı sağlayacaktır. Ticari örgüt oluşun gerektirdiği ana amaç servisimize bağlı müşteri kazanmak idi. Kabul memurunun görev amaçlarından ilki de bu ana amaç doğrultusunda hizmettir.

7.3.11.Satış Sonrası Kartının Doldurulması

Müşteri gittikten sonra, fazla geciktirmeden (alınacak notlar unutulabilir veya başka bir müşterininkiyle karıştırılabilir) uygun bir zamanda satış sonrası kartına müşteriye ait notlar işlenmelidir.(Tablo 1)

Onarım emirleri değişik önemde bir çok işlem içerir. Bunların dikkatle değerlerini seçerek satış sonrası kartına kabul memuru aktarmalıdır. Çünkü müşterinin gelişinde kullandığı ilk ve en kıymetli döküman bunlardır.

Bunların dışında otomotiv sanayicileri ve otomotiv pazarlama şirketleri müşteriye her zaman haftada yedi gün ve yirmidört saat hizmet götürebilmek için sürekli bir yarış halindedirler. Bununla ilgili olarak yetkili servisler gezici servis araçlarıyla donatılarak müşteriye sürekli hizmet götürmeye çalışmaktadırlar.

7.4. KARSAN PAZARLAMA'DA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMASI

2.Eylül-23.Eylül.1995 tarihleri arasında Karsan Pazarlamada müşteri memnuniyeti araştırması yapılmış ve bu ankette müşterilere 13 tanesi servisle 6 tanesi de beklenti ve şikayetlerle ilgili olmak üzere toplam 19 soru sorulmuştur. Anketin içeriği Tablo 3'te gösterilmiştir. Anket Karsan'dan beklenen yenilikler (Tablo 4). Karsan'ın tercih sebepleri (Tablo 5). Karsan kullananların bir dahaki sefere yine Karsan alma ihtimali (Tablo 6). Karsan'dan memnun olunan özellikler (Tablo 7). Karsan'dan memnun olunmayan özellikler (Tablo 8). Karsan kullananların araçlarını yakınlarına tavsiye etme ihtimali (Tablo 9). Olacak şekilde sonuçları 6 ana grupta toplanmıştır.

Kısıtlı bir süre olmasından dolayı sadece İstanbul bölgesinde 52 Karsan Pazarlama müşterisiyle bizzat görüşülerek yapılan bu ankete göre tabloları tek tek incelersek:

Tablo 4:Karsan'dan beklenen yenilikler

% 28.8	Daha sessiz motor
% 25.8	Daha güçlü motor
% 18.2	Uygun fiyat
% 16.6	Ucuz yedek parça
% 5.3	Modern görünüş ve renkler
% 5.3	Konfor

Tablo 5:Karsan 'ın tercih sebepleri

% 33.3	Yaygın ve güçlü servis
% 23.3	İkinci elin prim yapması
% 13.5	Uygun fiyat ve ödeme şartları
% 11.8	Yaygın satış teşkilatı
% 11.8	Bol ve ucuz yedek parça
% 6.3	Ürün kalitesi ve güvenilirliği

Tablo 6:Karsan kullananların bir dahaki sefere yine Karsan alma ihtimali

% 67.3	Evet
% 17.3	Hayır
% 15.4	Bilemiyorum

Tablo 7:Karsan'dan memnun olunan özellikler

% 33.8	Yolcu için konforlu
% 22.5	Geniş hacim
% 15.3	Rahatlık

% 15	Süspansiyon
% 8.2	Kullanım
% 5.2	Fiyat

Tablo 8:Karsan'dan memnun olunmayan özellikler

% 34.8	Manevra kabiliyeti
% 23.3	Motor gürültüsü
% 17.3	Motor gücü
% 14.5	Fren
% 7.9	Ön takım
% 2.2	Şanzuman

Tablo 9:Karsan kullananların araçlarını yakınlarına tavsiye etme ihtimali

% 57.6	Evet
% 43.4	Bilemiyorum
% 11.5	Hayır

Anket sonuçlarının gösterdiğine göre Karsan minibüsü kullananların daha sessiz ve güçlü motor, manevra kabiliyetinin artırılması gibi beklentileri vardır.

Yine anket sonuçlarına göre 52 kişiden 37 kişi yaygın ve güçlü servis açısından dolayı karsan minibüslerini tercih etmişlerdir. Bu küçük anketin sonucundan da anlaşılacağı gibi satış sonrası hizmetler bir ürünün pazar payını korumasında oldukça önemli bir etkidir.

ONARIM EMRİ		Seri no:	Tarih :	Giriş No. <input type="text"/>	İmza :			
Garanti <input type="checkbox"/> Müşteri <input type="checkbox"/>		Adı			Adresi			
		Tel			Plaka			
		Tes.Tarihi			Şasi No			
		Kilometre			Ödeme			
		<table border="1"><tr><td>P</td><td>K</td><td>İ</td></tr></table>			P	K	İ	Hesap No <input type="text"/>
P	K	İ						
YAPILACAK İŞLER		Y.Parça	Tutar	İşçilik	Tutar	Toplam		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
GÖZLEMLER :								

TABLO 2

KARSAN PAZARLAMA A.Ş. 1995 MÜŞTERİ MEMNUNİYET ARAŞTIRMASI

Adı Soyadı:
E-posta adresi:
Telefon:

Tarih:
Servis:

Yetkili servisimize şikayetinizi bildirmek için başvurunuzu nasıl yaptınız?

- a) Telefonla b) Servise giderek c) Diğer şekillerde

Yetkili servisimize giderek yada telefonla başvurduğunuzda, sizinle ilgilenen elemanımızın davranışını nasıl değerlendirirsiniz?

- a) Çok iyi b) İyi c) Orta d) Kötü e) Çok kötü

Yetkili servisimizi herhangi bir nedenden dolayı ziyaret ettiğinizde genel olarak servisin düzen ve temizliği hakkındaki düşünceniz nedir?

- a) Çok iyi b) İyi c) Orta d) Kötü e) Çok kötü

Yetkili servis elemanlarımızın, size karşı davranışı hakkındaki düşünceniz nedir?

- a) Çok iyi b) İyi c) Orta d) Kötü e) Çok kötü

Yetkili servis elemanlarımızın çalışma esnasındaki düzen ve temizliği hakkındaki düşünceniz nedir?

- a) Çok iyi b) İyi c) Orta d) Kötü e) Çok kötü

Şikayetiniz, gerekli parçanın bulunmaması dışında, kaç müdahalede giderildi?

- a) 1 defa b) 2 defa c) 3 defa d) Daha fazla e) Çok kötü

Şikayetiniz hala devam ediyor ise bunun nedeni ilgili yerlerden parça bekleniyor olması mı?

- a) Evet b) Hayır c) Diğer nedenlerden dolayı d) Şikayetim giderilmiş durumdadır

Aracınızda yapılan tamirat sonucu bir parça değişimi söz konusu ise değiştirilen bu parçalar size iade edildi mi?(Aracınız garanti harici harici ise)

- a) Evet b) Hayır c) Parça değişmedi d) Garanti kapsamında parça

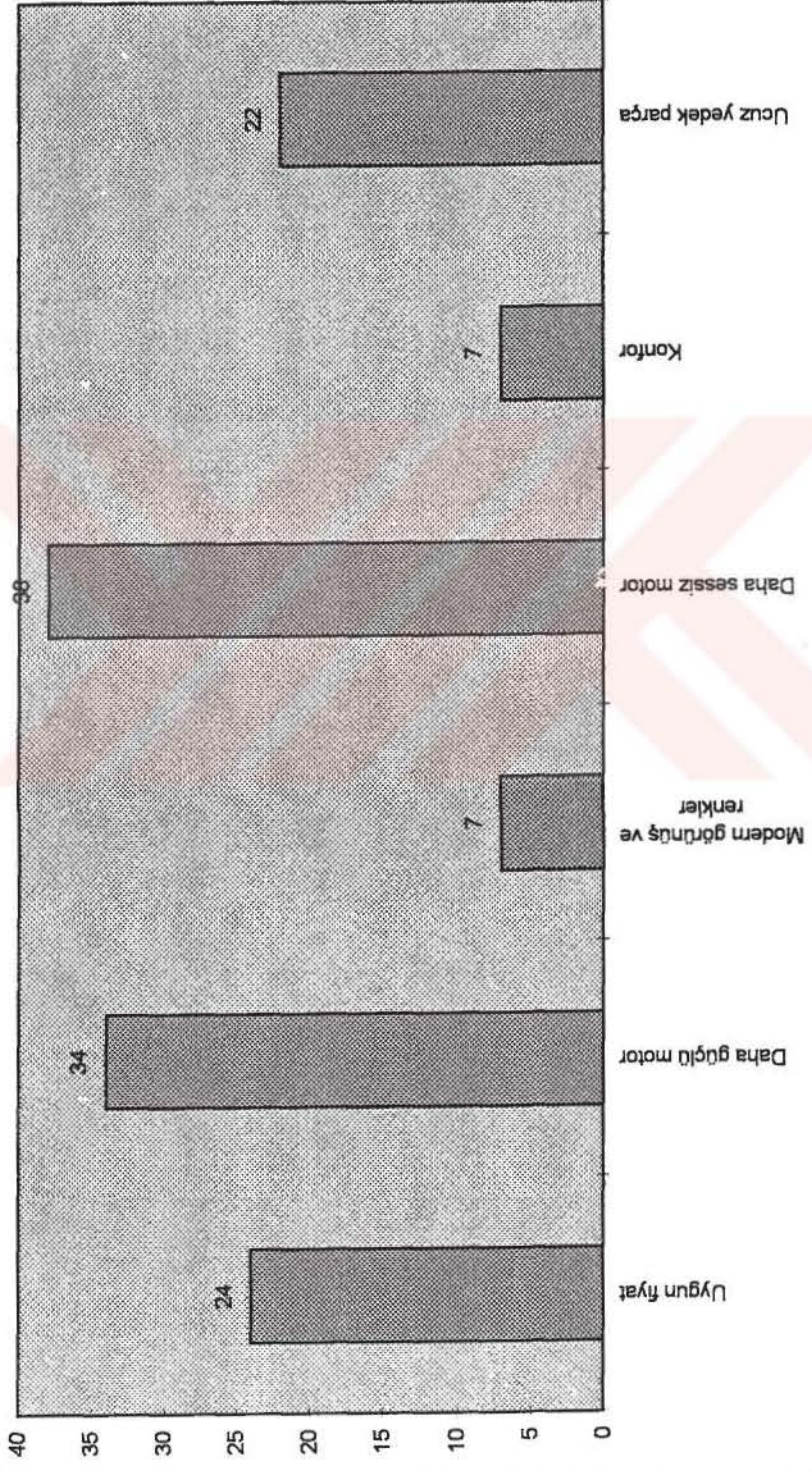
Aracınız garanti kapsamında olmasına rağmen sarf malzemeler hariç sizden ücret talep edildi mi?

- a) Evet b) Hayır c) Araç garanti dışı

Yedek parça ve işçilik fiyat listelerini görmek istediyseniz, servis yetkilisi size bu listeleri gösterdi mi?

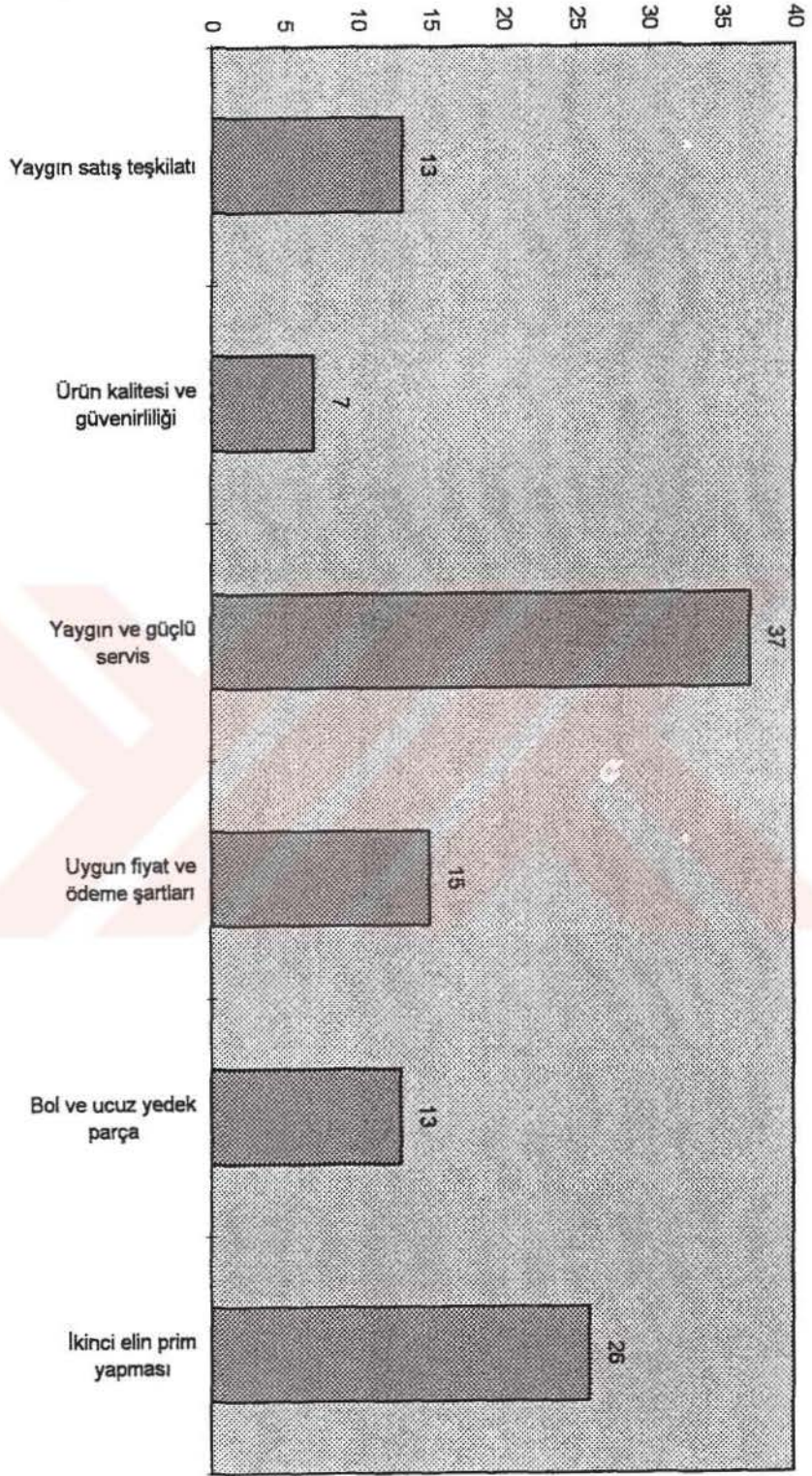
- a) İstemeden gösterdi b) İsteyince gösterdi c) İstememe rağmen göstermedi d) İstemedim e) Bu listelerden haberim yoktu

KARSAN'DAN BEKLENEN YENİLİKLER



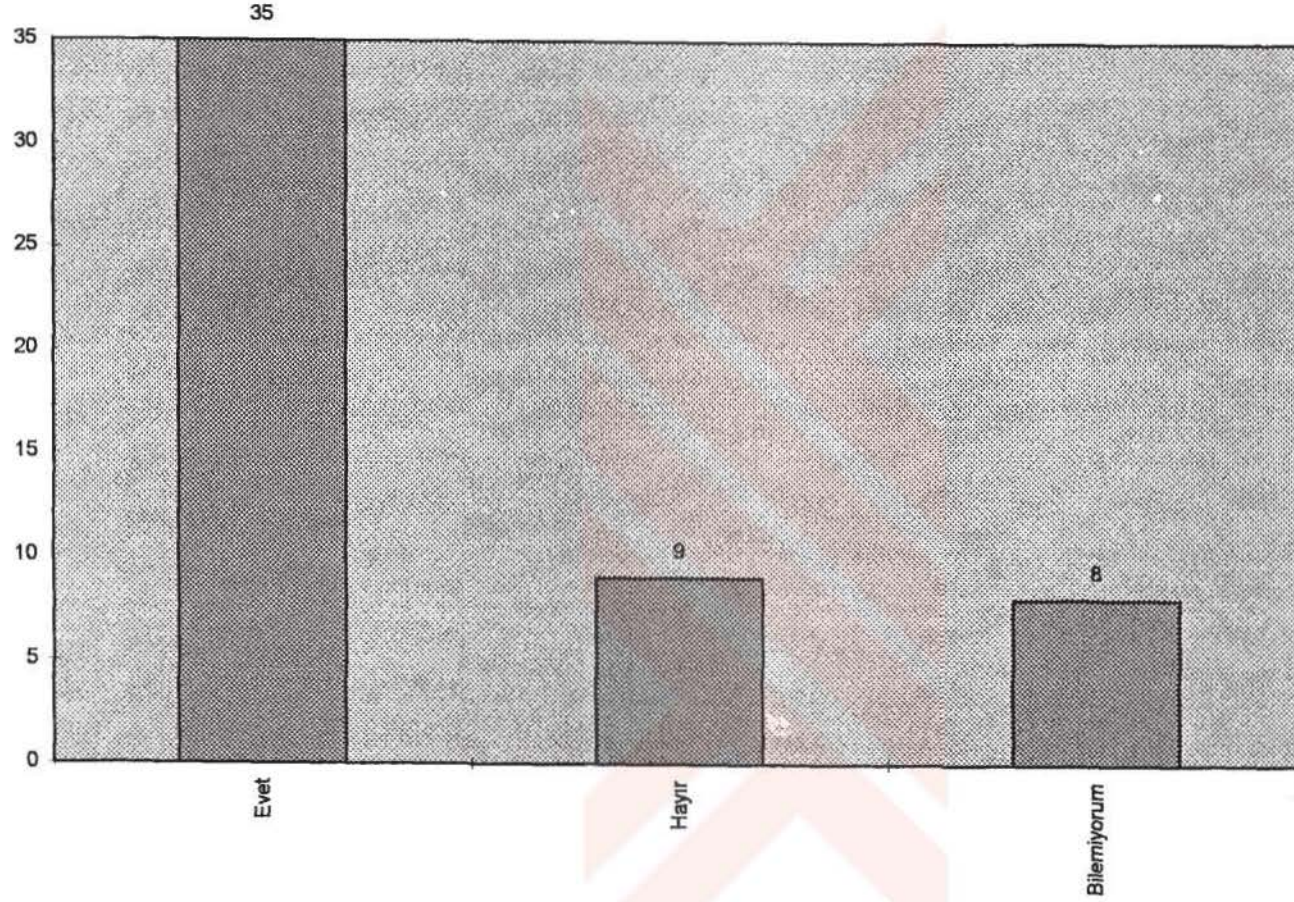
TABLO 4

KARŞANIN TERCİH SEBEPLERİ



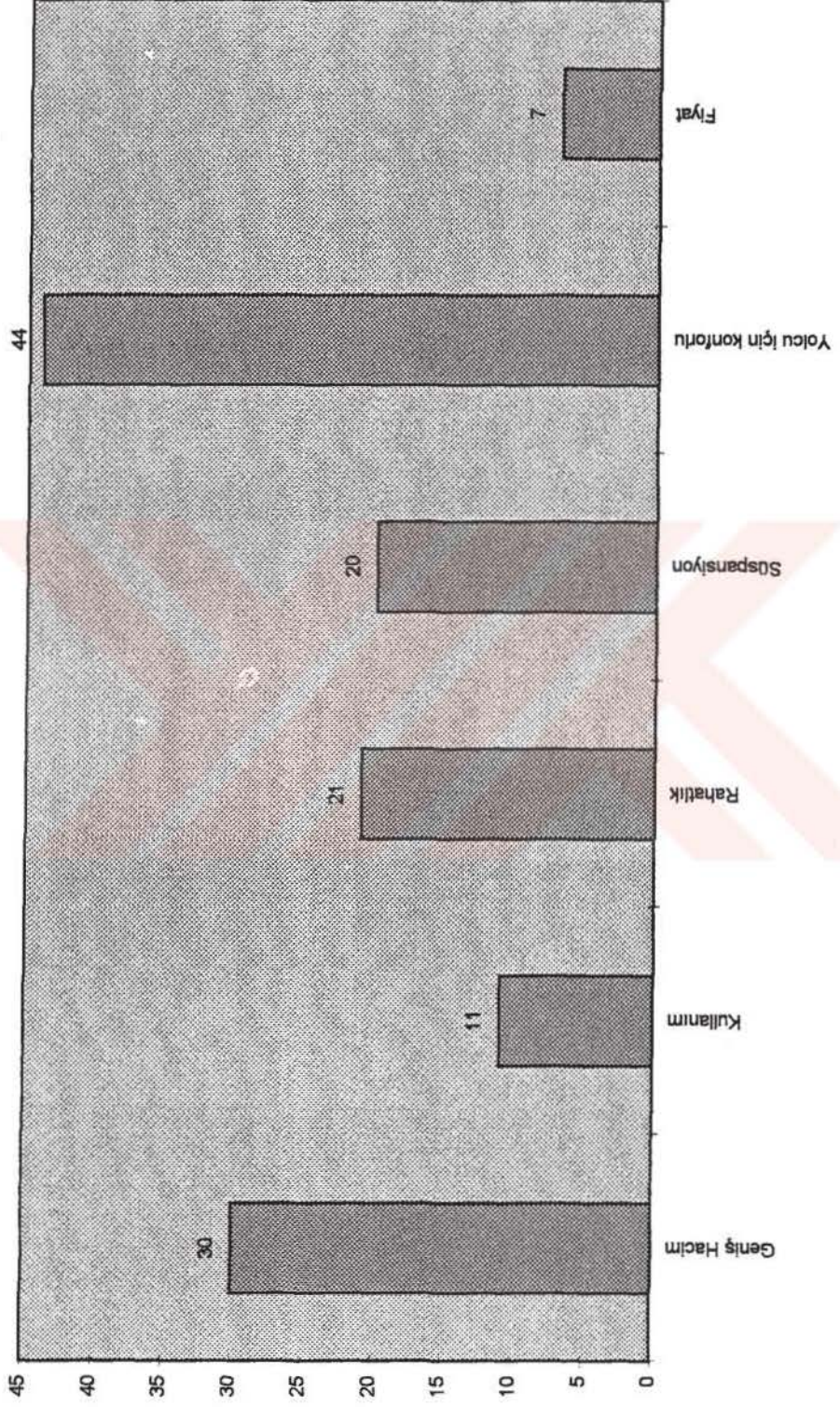
TABLO 5

KARSAN KULLANANLARIN BİR DAHAKİ SEFERE YİNE KARSAN ALMA İHTİMALİ



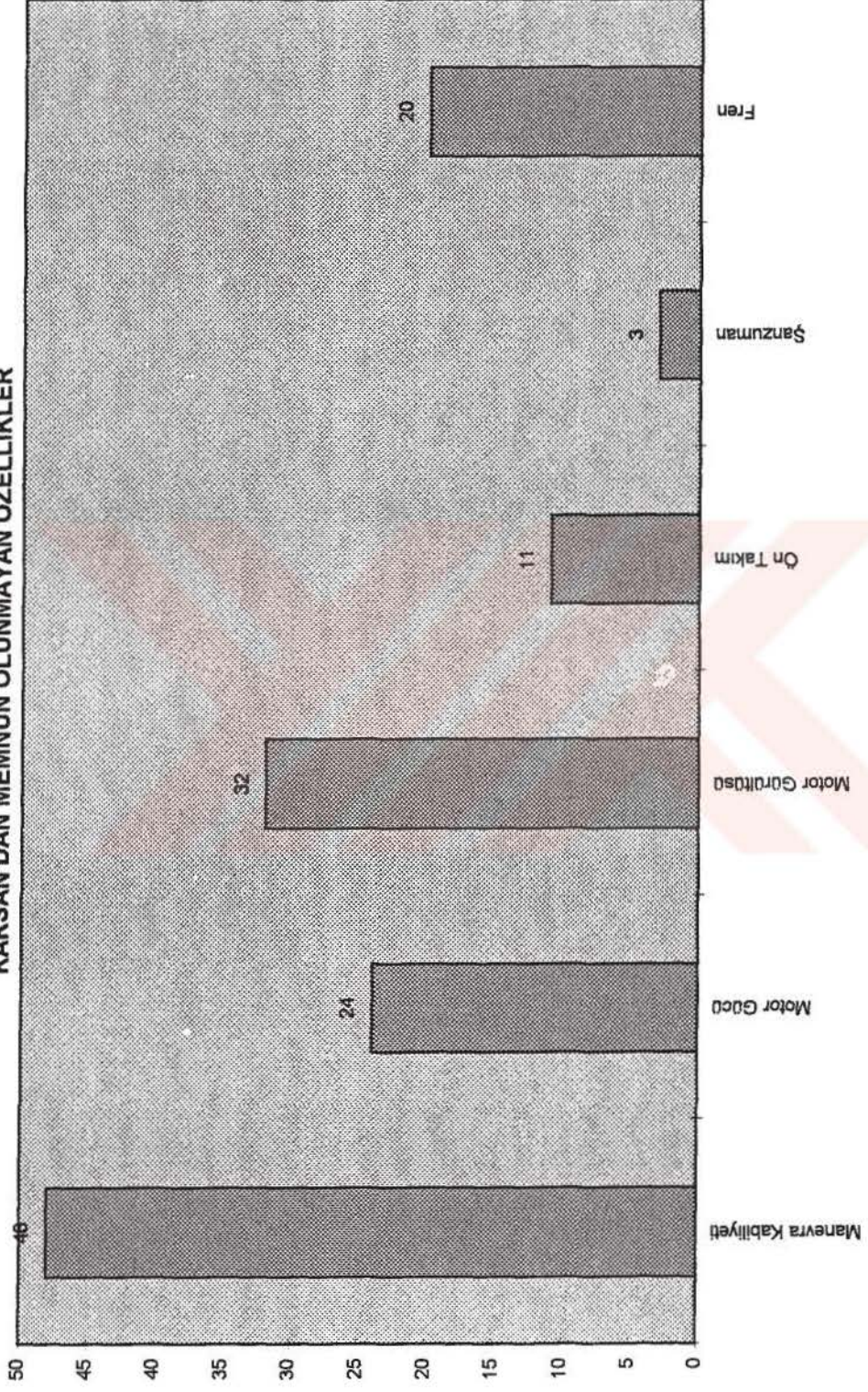
TABLO 6

KARSAN'DAN MEMNUN OLUNAN ÖZELLİKLER

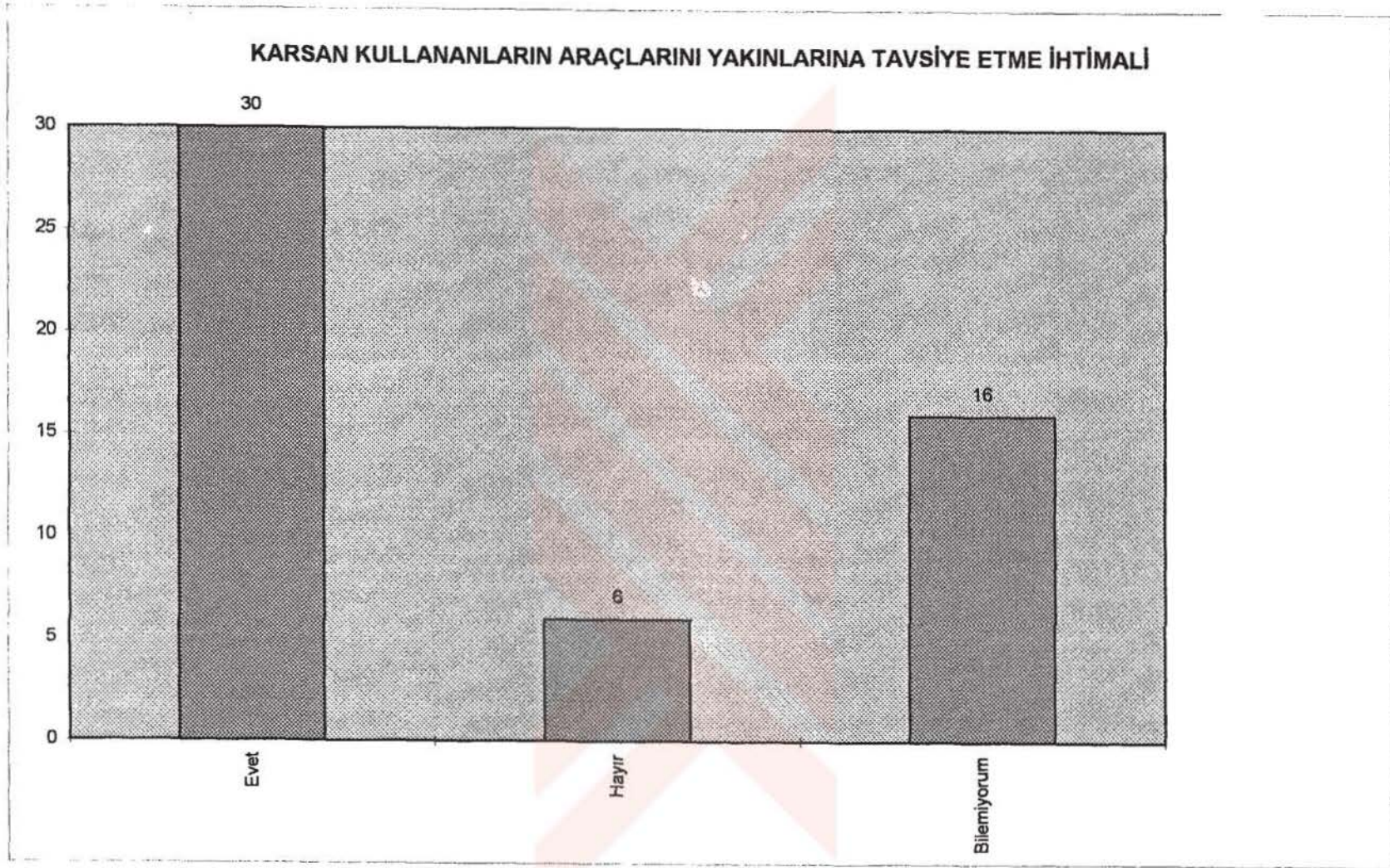


TABLO 7

KARSAN'DAN MEMNUN OLMUYAN ÖZELLİKLER



TABLO 8



TABLO 9

8- SONUÇ

Günümüzde teknolojinin, haberleşme ve ulaşım sistemlerindeki gelişmelerle üretilen mamüller serbest pazar ekonomisinin yaygınlaşması ve uluslararası ticaretteki engellerin kaldırılması ile dünya çapında pazarlanabilmektedir. Bu da dünya çapındaki rekabeti giderek arttırmaktadır.

1960'lı yıllarda "üretim" üstünlüğüne dayalı bir rekabet
1970'li yıllarda "maliyet" üstünlüğüne dayalı bir rekabete dönüştü
1980'li yıllarda "kalite" bilincinin gelişmeye başlaması ile kalite üstünlüğüne dayalı bir rekabet başladı
1990'lı yıllarda ise "hız" üstünlüğü rekabette önem kazandı

Bu rekabet kriterleri tamamen müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri isteklerine göre zaman içerisinde müşteriler tarafından belirlenmiştir. Yani ürün veya hizmetin kalitesinin müşteriler tarafından belirlenmesi ve müşteri isteklerine göre şekillenmesi rekabet kriterlerinin de müşteriler tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır.

Bu rekabet kriterleri 2000'li yıllarda her geçen gün daha da artan müşteri bilincinin gelişmesi ve müşterilerin daha ucuza, daha iyiyi, daha çabuk bir zamanda elde etmek istemelerinin yanında satın aldıkları bir mamülden ekonomik ömrü içinde mümkün olan en yüksek faydayı sağlamak istemeleri ile ithalatçı ve imalatçı firmalar satış sonrası müşteri hizmetlerine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Beyaz eşya ve otomotiv sektöründe firmaların hemen hepsi tüketici danışma merkezleri oluşturarak müşterilerin ücretsiz olarak 24 saat boyunca arayacakları danışma merkezleri kurmuşlardır. Yine aynı sektörler gezici servis uygulamalarıyla müşterilerine hizmet vermektedirler.

Bunların ışığı altında 2000'li yıllarda "müşteri memnuniyetine" dayalı bir rekabetin olacağı söylenebilir.

Özellikle ülkemizde Avrupa Gümrük Birliğine gireceğimiz şu günlerde daha önceden duyduğumuz ve duymadığımız bir çok marka tüketici pazarlarına sunulmaktadır. Türkiye coğrafi konumu bakımından Uzakdoğu ülkelerinin Avrupa pazarına girebilmeleri için bir üs konumundadır ve Avrupa ülkeleri tarafından eskilerden beri bilinen cazip bir pazardır. Bu markaların ülkemiz pazarlarına girebilmeleri için üretim teknolojileri ve kaliteleri ne olursa olsun, iyi organize edilmiş kaliteli bir satış sonrası müşteri hizmetleri teşkilatını kurmaları gerekmektedir. Bunun için de;

Yaygın yetkili servis ağı, gezici servis
Güçlü yedek parça desteği
Kapsamlı yeni ürün garantisi
Etkin hizmet
Kolay anlaşılır montaj, kullanma ve bakım el kitapları gibi imkanları müşterilerine sunmak zorundadırlar.

Aksi takdirde bu ürünler müşteriler tarafından ne kadar tanınsa ve bilinse dahi satış sonrası müşteri hizmetlerini tam olarak oturtmadıkları sürece kısıtlı bir müşteri potansiyelinden ötesine sahip olamazlar ve zaman içinde hayatlarını idame ettiremezler çünkü ülkemizdeki yerli imalatçı firmaların en önemli silahları senelerdir denenmiş olmaları ve yaygın ve her geçen gün gelişen satış sonrası müşteri hizmetleri teşkilatlarıdır.

Ülkemizde devlet tarafından da tüketiciler desteklenmekte ve bu amaçla 08.03.1995 tarihinde 22221 sayılı resmi gazetede 4077 numaralı tüketicinin korunması hakkındaki kanun yayınlanmış ve 09.09.1995 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun amacı, ekonominin gerekleri ve tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, aydınlatıcı, eğitici, zararlarını tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı önlemleri almak ve tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimleri özendirmek ve bu konudaki politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütlenmeleri teşvik etmeye ilişkin hususları düzenlemektir.

Bu kanuna göre satın alınan malın ayıplı olduğunun anlaşılması halinde; tüketici, malı teslim aldığı tarihten itibaren 15 gün içerisinde bu malları satıcı firmaya geri vererek değiştirilmesini veya ayıbın neden olduğu değer kaybının bedelden indirimini ya da ücretsiz olarak tamirini talep edebilir.

Yine bu kanunun ışığı doğrultusunda Türk Standartları ve Otomotiv Sanayicileri Derneği karşılıklı toplantılarla TS 8986 numaralı (Oto tamirhaneleri-genel kurallar ve sınıflandırma) standartını yeniden gözden geçirerek düzenlemişlerdir ve tam yetkili servis standartlarının taslağını hazırlayarak Sanayi Bakanlığı'na sunmuşlardır.

Bütün bunlar Türkiye açısından 2000'li yıllara gidilirken ümit verici çalışmalardır. Yalnız Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri İmalatçı veya İthalatçı firmalar tarafından yapılması zorunlu olduğu için değil fakat kalıcı bir müşteri memnuniyetinin yoğun rekabet ortamında iyi bir silahtan öte şirketlerin en önemli politikası olarak belirtilmesi gereklidir ve ancak yüksek müşteri memnuniyeti sağlayan işletmelerin hayatlarını idame ettirebilecekleri unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- 1-Topyekün Mükemmelleşme. Kogem (Koç Geliştirme Merkezi). İstanbul, 1994**
- 2-Çiğdem, Sabri. Kalitenin Esasları. Kogem. İstanbul, 1994**
- 3-Kobu, Bülent. Üretim Yönetimi. İstanbul, 1989**
- 4-Kavrakoğlu, İbrahim. Toplam Kalite Yönetimi. Nisan,1994**
- 5-Caicelli, Luigi. Kalitedeki Başarılar. Bizden Haberler, Kalite Özel Eki. İstanbul, 1993**
- 6-Önder, Ergün. Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite Yönetimi, 1. Kalite Konferansı, 1993**
- 7-Havener, Clifton L. "Improving the Quallity of Quality. Quality Progress." November, 1993**
- 8-Dr.Ishikawa, Kaoru. Toplam Kalite Kontrol. Çeviri: Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş. Ocak, 1990**
- 9-Desatnich, Robert L. "Inside the Baldrige Award Guidelines Category 7: Costumer Focus and Satisfaction." Quality Progress. December, 1992**
- 10-TMI (Time Manager International), Türkiye. TMI Araştırma ve Program Geliştirme Departmanı. No: 2. Ekim, 1994**
- 11-TMI, Türkiye. TMI Araştırma ve Program Geliştirme Departmanı. No: 3. Ekim, 1994**
- 12-Tüsiad-Kalder, Özdenetim El Kitabı. İstanbul, 1995**
- 13-Bemowski, Karen. "Inside the Baldrige Award Guadelines." Quality Progress. June, 1992**
- 14-Juran, J.M. Juran's Quality Control Handbook Fourth Edition, McGraw Hill International Editions, Industrial Engineering Series,Connecticut, 1993**
- 15-Babish, Pete. "Costumer Satisfaction: How Good is Enough?" Quality Progress. June, 1992**
- 16-Myers, Ken and Buckman, Jim. "Beyond the Smile: Improving Service Quality at the Grassroots." Quality Progress. December, 1992**
- 17-Azzolini, Mary and Shillaber, James."Internal Service Quality: Winnig From the Inside Out." Quality Progress. November, 1993**

18-Skrabec, Quentin R. "Get All Employees Involved in Satisfying Customers." Quality Progress. November, 1993

19-Yoshida, Kosaku. "The Joy of Work: Optimising Service Quality Through Education and Training." Quality Progress. December, 1993

20-Simmerman, Scott J."Achieving Service Quality Improvements." Quality Progress. November, 1993

21-Prof.Dr.Teker, Edip. Otomotiv Endüstrisinde Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri ve Servis Politikasının Önemi. 3.Otomotiv ve Yan Sanayi Sempozyumu. Bursa, 1991

22-Womack, James P-Jones, Daniel T.-Roos, Daniel. Dünyayı Değiştiren Makina. Çeviri: Otomotiv Sanayicileri Derneği. İstanbul, 1990

23-Dr.Önöz, Ender. Kalder, MMO Kalite Eğitim Notları. İstanbul, 1994

