MÜŞTERİ HİZMETLERİ

Customer Service



Doğrudan ya da dolaylı olarak müşteri memnuniyeti konusunda çalışan herkes için araçlar, ipuçları ve teknikler

Sean McManus ve Tony Newby

Ne dediler:

"Yönetim Cep Kitapları serisi beni çok etkiledi. İşletmecilik alanında yeni biri için konular güzel kurgulanmış, içerik de her zaman yeterli ve özlü."

"Bu kitaplar birer küçük hazine. Birçok bilgi anlaşılabilir ve eğlenceli şekilde bir arada."

MÜŞTERİ HİZMETLERİ

Customer Service

First published as the Customer Service by Sean McManus & Tony Newby (c) Sean McManus & Tony Newby 2013.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDİR? 5
Müşteri hizmetlerinin tanımlanması, müşteriyi ilk sıraya koymak, farklı iletişim kanallarının açıklanması



MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR? 13
Kaliteli müşteri hizmeti ortaya konulması, müşteri beklentilerinin aşılması ve yaşam boyu değer yaratmanın, siz ve kurumunuz açısından faydaları



MÜKEMMEL MÜŞTERİ HİZMETİ VERMEK 27
Müşterileri etkilemek ve memnun etmek için gereken nitelikler



ETKİLİ MÜŞTERİ İLETİŞİMİ 39
Kişisel iletişim becerilerini geliştirmek, farklı iletişim kanallarının öneminin anlaşılması; bir karışıklık ya da memnuniyetsizliğe yol açmadan mesajınızı net şekilde iletmek



ŞİKÂYETLERİ FIRSATA ÇEVİRMEK 69
Şikâyetlerin faydaları ve müşteriden geribildirim almak, şikâyetler nasıl ele alınır, öfkeli müşteriler neticesinde ortaya çıkan stresle nasıl başa çıkılır



MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE MÜKEMMELLİĞE ULAŞMAK 83
Olumlu müşteri hizmeti deneyimi sağlamak açısından, kurumda herkesin oynadığı önemli roller; teslimat zincirinde bir sorun ortaya çıkması durumunda neler yapılabilir



MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖLÇÜLMESİ 93
Standartları belirlemek, kurum içi göstergeler, memnuniyetin ölçülmesi, gizli müşteri programlarının avantajları ve personele verilebilecek ödüller



KİŞİSEL FAALİYET PLANLAMASI 105
Öğrendikleriniz neticesinde gereken değerlendirme yapılarak engellerin aşılması


ÖNCE
MÜŞTERİ



MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDİR?

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDİR?

MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN TANIMI



Müşteri hizmetleri, müşterilere yardımcı olmanın bir ifadesidir.

Şu konuları içerir:

- Müşterilerin bir ürün veya hizmet bulmasına yardımcı olmak
- Müşterilere, kendileri için hangi ürünlerin uygun olduğu konusunda tavsiyede bulunmak
- Müşterilerin, ürünleriniz veya kurumunuzla ilgili sorularını yanıtlamak
- Müşterilere bir ürünün nasıl kullanılacağı konusunda tavsiyede bulunmak
- Müşterilerin satın alım işlemini tamamlamasına yardımcı olmak
- Satış sonrası soruları yanıtlamak
- Şikâyetlerin alınması ve çözülmesi

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDİR?

MÜŞTERİYİ İLK SIRAYA KOYMAK



Müşteri hizmetleri bazen müşteri ilişkileri olarak da adlandırılır, çünkü amacı müşterilerle ilgilenmek ve ihtiyaçlarını ilk sıraya koymaktır.

İyi çalışan bir müşteri hizmetlerinde olması gerekenler:

- Müşterilere saygılı davranmak, onları "satış yapılan kişi" olarak değil, kurumun ürün ve hizmetleriyle destek sunduğu bir insan olarak ele almak
- Her müşterinin neye ihtiyacı olduğunu anlayarak bu ihtiyaçları karşılayacak ürün veya hizmetlerin bulunmasına yardımcı olmak
- Satış sonrasında da destekleyici olmak; yardım teklif etmek, para kasaya girdikten sonra yardım taleplerini reddetmemek
- Müşterileri, satın aldıkları ürün ve hizmetlerin yanı sıra, satın alım sürecinde de memnun etmek

MÜŞTERİ İLETİŞİMİ



Müşteri hizmetleri önem taşır, çünkü **herkes**, **her** kurumda:

- Müşteriye ya **doğrudan** yardımcı olur
- Ya da müşteriye hizmet sağlayan çalışma arkadaşlarına (iç müşteriler) yardımcı olur

Bu kitap, aşağıdaki sektör çalışanlarına hitap ediyor:

- Mal veya hizmet tedarik eden şirketler
- Devlete ve belediyelere ait kurumlar
- Gönüllülük esasına göre çalışan kurumlar

... Çünkü **her birinin** müşterisi vardır.

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDİR?

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NASIL YÜRÜTÜLÜR?

Müşteri hizmetleri birçok farklı şekilde yürütülebilir:

- **Yüz yüze** - bir müşteri kurumunuzu ziyaret ettiğinde veya siz kendisini ziyarete gittiğinizde
- **Telefonla** - müşterinin sizi veya sizin onu aramanız suretiyle
- **E-postayla** - karşılıklı yazışarak
- **Posta yoluyla** - giderek azalsa da şikâyetleri almak, yanıtlamak ve ürün teslimatı için hâlâ yaygın olarak kullanılan bir kanal olmaya devam ediyor
- **Sosyal medyadan yararlanarak** - Müşteri sorularını yanıtlamak ve önerilerde bulunmak için, X ve Facebook gibi uygulamalarla



OTOMATİZE MÜŞTERİ HİZMETLERİ



Bazı kurumlarda, belli konularda müşteri hizmetlerinin otomatik şekilde yürütülmesine yardımcı olan veya müşterilerin kendi kendilerine hizmet almasını sağlayan teknolojiler olabiliyor.

Örneğin bir banka, müşterilerin yardıma ihtiyaç duymadan bakiyesini kontrol etmesini ve ödeme yapmasını sağlayan veya bir kamu işletmesi, mesaj gönderen müşteriler için, sık sorulan sorulara yanıt veren bir web sitesi açmış olabilir.

Müşteri deneyimini iyileştirme açısından yardımcı olsa da, bu araçlar ihtiyaç duyulan zamanda müşterilere kişisel hizmet sunmanın önünde bir engel olmamalıdır.

Neticede, müşteri hizmetlerinin konusu, insanlar yoluyla (makineler değil) müşteriyle ilgilenmektir.

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDİR?

HANGİ KANALLARI KULLANIYORSUNUZ?

Kullandığınız hizmet kanalı, işinizin doğasına ve müşterilerinizin tercihlerine bağlıdır.

Örneğin bir diş hekimi çoğunlukla yüz yüze ve telefon yoluyla iletişim kurabilir.

Ofis malzemeleri satan bir şirket, daha çok telefon ve e-postadan yararlanabilir.

Genellikle, bir müşteri talebi sonrasında, farklı kanallar arasında geçiş de yapabilirsiniz. Yüz yüzeyken aldığınız bir şikâyet sonrasında, durumu anladıktan sonra telefonla görüşmeniz gerekebilir. E-posta yazışmalarınız sonrasında, satın aldıkları ürünün nasıl kullanılacağını açıklamak üzere müşteriyle bir görüşme yapabilirsiniz.



MÜŞTERİ NEDİR?



Bu kitapta, ürün veya hizmetlerinizi kullanması veya sizden yardım talebinde bulunması söz konusu olabilecek herkes için "müşteri" ifadesini kullanacağız.

Müşteriler:

- Sizden alışveriş yapmış veya alışveriş yapmayı düşünen kişiler
- Sizden alışveriş yapan veya gelecekte alışveriş yapmayı düşünen kurumların temsilcileri
- Kamusal veya gönüllülük esasına dayalı alanlarda, doğrudan ödeme yapmış olmasalar bile, hizmetlerinizden yararlanan kişiler
- Sosyal medyada karşılaştığınız ve hizmetlerinizle ilgilenebilecek kişiler
- "İç müşteri" olarak, nihayetinde dış müşteriye hizmet eden çalışma arkadaşlarınız

On veya 10 milyon müşteriniz olması fark etmez; her biri kurumunuzun geleceği için önem taşır.



MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

KİŞİSEL FAYDALAR



Nitelikli müşteri hizmeti vermenin size sağladığı faydalar:

- İşinizi iyi yaptığınız için, aynı zamanda iş arkadaşlarınız/müşterileriniz de size ve iş yapma şeklinize saygı duyar, böylece işinizde daha mutlu olursunuz
- Doğru olanı ilk seferde yaparsanız, sonrasında daha az çalışmanız gerekir
  - Şikâyetlere cevap vermek zorunda kalmazsınız
  - Sonrasında "yangın söndürmek" için daha az zaman harcarsınız
  - Zamanınız ve iş yükünüz üzerinde daha fazla kontrolünüz olur
- Kariyer gelişimi açısından daha fazla şansınız olur: Kurum dışı veya kurum içi mükemmel hizmet sunma sorumluluğunu üstlenen çalışanların, terfi alma olasılığı daha fazladır

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

KURUMSAL FAYDALAR



Şirketler ve kâr amacı gütmeyen kurumların elde edeceği faydalar:

- **Sürdürülebilir rekabet avantajı:** Rakip şirketler, fiyat veya ürünlerinize kolaylıkla karşı koyabilse de, kusursuz bir müşteri hizmet etiği oluşturmaları kolay olmayacaktır
- **Üretken, stressiz bir çalışma ortamı:** Mükemmel müşteri hizmetleri; daha mutlu müşteriler, daha mutlu ekip üyeleri ve işte daha az sorun demektir
- **Maliyet verimliliği:** Müşterileri ilk seferde memnun etmek, şikâyetleri dinleyip hataları düzeltmek için daha az harcama yapılması anlamına gelir. Bu konu, görünmeyen çok sayıda israfın olduğu ve izlenebilecek kârın olmadığı kamu sektörü açısından özellikle önem taşır
- **İtibar:** Gelecekteki müşteri ve yatırımcıları çekmek açısından önemlidir; kâr amacı gütmeyen kurumların güvenilirliği için temel şarttır
- **Farklılaşma:** Müşteri hizmetlerinin iyi yürütülmesi, şirketleri aşağı yönlü fiyat rekabeti sarmalından kurtarır, çünkü tüketiciler mükemmel hizmet için daha fazla ödeme yapar

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

NASIL SORUSUNUN ÖNEMİ



Günümüzde, ürün ve hizmetleriniz kadar, bunları nasıl sunduğunuz da önem taşıyor.

Rekabet halindeki mal ve hizmetler arasında çok büyük farklar olmadığı için, müşteri nereden alışveriş yapacağını aldığı hizmete göre belirliyor.

Sizinle alışveriş yapma kararını vermeden önce, müşteri size güvenip güvenmediğine ve sizden hoşlanıp hoşlanmadığına karar vermiş olur. Yaklaşımınız, ses tonunuz ve verdiğiniz yanıtlardan gereken değerlendirmeyi yapar. Diğer müşterilere karşı yaklaşımınızın da farkındadır.

Çoğu zaman müşteriler kaliteyi yalnızca aldıkları hizmete göre değerlendirir. Bir muhasebecinin yetkinliği başka nasıl değerlendirilebilir ki? İşten anlamayan biri, aldığı bilgisayarın kendisi için uygun olup olmadığını nasıl anlayabilir? Bunların tümü, güven sağlayan ve müşteri ihtiyaçlarını ön plana çıkaran müşteri hizmetleri neticesinde belirlenir.



MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

MÜŞTERİLER DENEYİM SATIN ALIR



Müşteri sizinle telefon veya internet üzerinden iletişime geçtiği an, kurumunuzla ilgili bir deneyim yaşamaya başlar.

Raflarınız müşteriyi etkileyebilir veya neleri beğenebileceği konusunda satış ekibinin tavsiyesinden memnun kalmış olabilir. Bir hediye satın alırken, hediye paketi yapma öneriniz hoşuna gidebilir. Bir bilgisayar satın alırken, bilgisayar kurulumuna yardımcı olacağı için satış sonrası hizmete değer verebilir.

Bazı müşteriler, diğer müşterilerin yorumlarını okurken, bazıları da bir ürüne dokunmayı, göz gezdirmeyi tercih edebilir.

Müşteriye yönelik yaklaşımınız, hem müşterinin yaşadığı deneyim ve hem de kurumunuzu diğerleri arasında nasıl öne çıkardığınız açısından önemli bir unsurdur.

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

MÜŞTERİLERİN BEKLENTİSİNİ ANLAMAK



Müşterilerin beklentileri;

- Genelde banka, havayolu ve fast food örneklerinde olduğu üzere, sektöre göre belirlenir. Bu sektörlerde, her tür iletişim kanalı açısından, çok hızlı uyum gösteren kurumlar rekabet halindedir.
- Müşteri beklentileri giderek farklılaşıyor ve artıyor.



MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

MÜŞTERİ BEKLENTİSİNİ AŞMAK



Müşteri hizmetlerinin amacı, müşteriyi sizinle iş yaparken yaşadığı süreçte mutlu etmek veya daha da iyisi *memnun kalmış* olmasını sağlamaktır. Bunun için de her iletişim noktasında beklentilerini aşmış olmanız gerekir.

Müşteri hizmetleriniz vasatsa, muhtemelen müşterilerce fark edilmezsiniz. Sadece **mükemmel** hizmet akılda kalır!

Beklentiler sürekli yükseldiği için, müşteri hizmet standartlarınız da sürekli artmalıdır.



TEKRARLANAN SATIN ALIMLARIN ÖNEMİ



Tekrarlanan satın alımlar, bir çok işletme açısından temel gelir kaynağıdır; her müşteri büyük önem taşır.

Küçük miktarda alışveriş yapan müşteriler dahi, size yüksek bir yaşam boyu değer yaratabilir. Örneğin, bir kişi işe giderken işletmenizden meyve satın alıyor olabilir. Sadece 100 TL harcama yapsa da her iş günü meyve satın alarak size yılda 23.000 TL kazandırır. On yıl boyunca bu şekilde devam ederse, yaptığı ödeme toplamda 230.000 TL'ye ulaşır.

Dükkân sahibi hizmet kalitesiyle kişiyi memnun ederse, bu kişi sadık bir müşteri olacak ve hayat boyu buradan alışveriş yapacaktır. Aksi takdirde müşteri, onu mutlu etmek için daha fazla çaba gösteren bir diğer rakibe yönelecektir.

MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ



Meyve örneği küçük rakamların birikimli örneğini ortaya koyuyor olmakla birlikte, her müşterinin farklı bir yaşam boyu değeri vardır. Miktarının büyük ya da küçük, alışveriş sıklığının az ya da çok olması fark etmez.

Bir müşterinin yaşam boyu değerini şu şekilde hesaplayabilirsiniz:

- Bir satışın ortalama değerini alın
- Sattığınız ürünü müşterinin yılda kaç kez alabileceği ile çarpın (sizden veya rakiplerinizden)
- Elde ettiğiniz sonucu, müşterinin o ürünü ne kadar süreyle satın alacağı ile çarpın

Belirlenen müşteri değerine göre, şirket her bir müşteriyi kazanmak için ne kadar harcama yapmalıdır? Müşterilere destek olmak için fazladan çaba göstermenin maliyeti her zaman mazur görülebilir; çünkü bir müşteriyi kaybettiğiniz zaman, rakiplerinize bir hediye vermiş olursunuz: Müşterinin yaşam boyu değeri.

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

İYİ NİYET ELÇİLERİ OLUŞTURMAK



Müşteriyi memnun ederseniz, şunları yapar:

- Sizi tanıdıklarına tavsiye eder
- İnternet sitelerinde hizmetleriniz hakkında olumlu yorum yapar
- Size sadık kalır

Sizden memnun kalan müşterilerden gelen değerlendirmeler, en etkili promosyon kaynağınızdır.



MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

SESSİZ BİR ŞİKÂYETÇİ

Müşteri sizden memnun kalmazsa, durumu genelde sizinle paylaşmaz.
Ama sizin dışınızda herkesle paylaşır:

- Olumsuz yorumlar yayınlar
- Arkadaşlarına anlatır
- Abartır
- Sonrasında korkunç bir senaryo da ortaya çıkabilir; basında son derece olumsuz yorumlarla karşılaşabilirsiniz



SOSYAL AĞDAKİ MÜŞTERİ



Kişiler artık birbirine her zamankinden daha fazla bağlı. Sosyal ağda paylaşılan hikâye, söylenenlerden ikna olan 100 veya 200 kişiye ulaşabilir. Bu kişiler de hikâyeyi paylaşmaya başladıkça konu hızla viral hale gelerek binlerce kişiye ulaşabilir.

Müşteri değerlendirmeleri çevrimiçi olarak da popülerlik kazanıyor. Belli sektörlere özel (seyahat değerlendirme siteleri gibi), bölgesel veya perakende sitelerde, müşteri değerlendirmeleri yer alabiliyor. Müşteriler, kurumunuzu tavsiye etmek veya başkalarını uyarmak için yorum yapabilir. Bunun anlamı da tek bir müşteri deneyiminin dahi, kurumunuz üzerinde kalıcı etkisi olabileceğidir.

Satın alım kararı öncesi, diğer müşteri deneyimleri giderek daha çok önem kazanıyor ve yıllar öncesinde yapılmış bir değerlendirme dahi arama motorlarıyla bulunabiliyor.

MÜŞTERİ HİZMETLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

ÖRNEK OLAY

Kanadalı müzisyen Dave Carroll, United Airlines'la yaptığı bir seyahatte, gitarının hasar görmüş olduğunu fark etti. Diğer yolcular da bagaj görevlilerini bir gitar fırlatırken gördüklerini söylemişti.

Dokuz ay boyunca havayolundan tazminat almaya çalıştıysa da başarı olamadı.



ÖRNEK OLAY



Neticede, kendisine yönelik olumsuz müşteri hizmetlerini şikâyet ettiği "United Breaks Guitars" adlı bir country şarkısı yazdı. YouTube'da yayımladığı şarkı videosu, aynı gün içinde 150.000, bugüne kadar da milyonlarca kişi tarafından izlendi.

Bir müşteri şikâyeti olarak başlayan süreç, United Airlines açısından büyük bir halkla ilişkiler felaketine dönüştü.

Daha sonrasında, sorunu çözmek için müşteriyle iletişime geçen şirket, kurum kültürünü değiştirme çalışmalarında kullanılmak üzere, paylaştığı videonun eğitimlerde kullanılması için kendisinden izin istedi.



MÜKEMMEL MÜŞTERİ HİZMETİ VERMEK

İHTİYAÇLAR NEDİR?



Müşteriye iyi hizmet sunmak için şunlara ihtiyacınız var:

- Kaliteli ürün ve hizmet
- Ürün, sipariş, müşteri ve kurum hakkında tutarlı ve doğru bilgi. Her şeyi bilemeseniz veya aklınızda tutamasanız da gerektiği zaman bu bilgilere erişebilmelisiniz
- İkisini eşleştirebilmeniz için tedarik ettiğiniz ürün veya hizmetler ile müşteri ihtiyaçlarının doğru anlaşılması
- Kurumunuzdaki sistem, prosedür ve ekipler hakkında detaylı bilgi
- Güvenilir bir sistem ve tedarikçiler

MÜKEMMEL MÜŞTERİ HİZMETİ VERMEK

GEREKLİ KİŞİSEL ÖZELİKLER

Müşteriye iyi hizmet vermek için şu tür kişisel özeliklere de ihtiyacınız olacak:

- Doğru olanı ilk seferde yapma ve çalışma arkadaşlarına yardım etme konusunda azimli olmak
- Detaylara özen göstermek
- Sorumluluk alma isteği
- Baskı altında sakin kalabilecek bir özgüven
- Mükemmel iletişim becerisi



KALİTE



Kaliteli müşteri hizmetlerinin temelinde şunlar yer alır:

- Sağladığınız ürün/hizmetin kalitesi
- Ürün/hizmet sunum şeklinizin kalitesi

Ürün/hizmet kalitesi soyut bir kavram değildir. Kalite, müşteri ihtiyacına uygunluk ve müşteri beklentisinin ne ölçüde karşılanmış olduğuyla anlaşılır.

Hem bir el çantasının hem de bir sırt çantasının yüksek kaliteli ürün olması mümkündür; çünkü her ikisi de farklı ihtiyaçlara yöneliktir.

Kalite, doğru ürün/hizmetin, doğru zamanda, doğru kişiye sunulmasıdır.

MÜKEMMEL MÜŞTERİ HİZMETİ VERMEK

OLUMLU YAKLAŞIM

İyi bir müşteri hizmeti sunmak için "başarabilirim" yaklaşımı gösterebilmeniz, müşterilere ve çalışma arkadaşlarınıza yardım etme konusunda istekli olmanız gerekir.

Zaman zaman zorlayıcı olabilse de her arama veya şikâyet, müşteriyi memnun etme ve ondan bir iyi niyet elçisi yaratma fırsatıdır.



MÜKEMMEL MÜŞTERİ HİZMETİ VERMEK

DETAYLARA ÖZEN GÖSTERMEK



Nitelikli müşteri hizmeti, ayrıntılara gereken önemin verilmesi neticesinde ortaya çıkar.

Örneğin:

- Müşterinin en sevdiği dergiyi hatırlayarak, yeni sayısı çıktığında kendisine hatırlatmak
- Müşterinin memnun kalıp kalmadığını kontrol etmek için yapılan bir telefon görüşmesi
- Belli gıdalara alerjisi olan müşterilere, farklı önerilerde bulunabilecek garsonların çalıştığı bir restoran

Kötü müşteri hizmetlerinin nedeni ise genelde isimlere, sayılara, tarihlere, siparişlere ve diğer ayrıntılara yeterince dikkat edilmemiş olmasıdır.

Mükemmel müşteri hizmeti için gereken iyileştirmelerin çoğu, günlük çalışma şeklimizde çok küçük değişiklikler gerektirir.

MÜKEMMEL MÜŞTERİ HİZMETİ VERMEK

SORUMLULUK ALMAK



Müşteri size yardım almak için başvurduğunda, satın alım sürecinde sizin de sorumluluk almanızı ister.

Belli durumlarda, sistem veya tedarikçiler nedeniyle sorun yaşamanız mümkün olsa da müşterileri memnun etmek ve bir çözüm bulmak her zaman sizin sorumluluğunuzdadır.

Birden fazla kanalda hizmet sunuyorsanız müşteri, istediği zaman bu kanallar arasında geçiş yapabilmeyi bekler. Yolunun üzerindeki mağazaya girmek, sosyal medya sayfanız aracılığıyla mesaj göndermek veya telefonla görüşmek isteyebilir. Seçtiği kanal kurum açısından ideal olmasa bile müşteriyi konuyu çözebilecek bir uzmana ulaştırma görevi, görüşmeyi yapan kişinin sorumluluğundadır.

Müşteri, her zaman aynı yaklaşımı gösteren bir kurumla çalışmak ister. O an kendiniz yapamıyor olsanız da bunu yapabilecek kişiyi bulmanın sorumluluğu yine size aittir.

GÜVEN YARATMAK



Gerekeni yapacağınız konusunda müşterilerinizde güven oluşturun:

- Hata yapılmışsa kurum adına özür dilemeye hazır olun
- Telefonda kendinizi adınızla tanıtın veya müşterinin sorumlu kişi olduğunuzu anlaması için bir yaka kartı takın
- Müşterilere kurumunuzda zaman geçirirken yardımcı olun. Onları, yardım etmesi için doğru kişilere yönlendirin veya ihtiyaç duydukları ürünlerin bulunduğu rafları gösterin
- Kişisel olarak yardım etmeyi teklif edin. Adınızı ve numaranızı verin. Müşteri kurumla ilişkisinde tutarlılık ister ve sorun hakkında tekrar tekrar açıklama yapmaktan hoşlanmaz
- Müşteriyi süreç hakkında bilgilendirin. Yaşadıkları sorunla hâlâ ilgilendiğinize ve yardım etmeye çalıştığınıza dair güven verin

MÜŞTERİLERİ NASIL MEMNUN EDERSİNİZ?



Müşteri memnuniyeti için yöntemler geliştirmek kolay olsa da ihtiyaçların karşılanması her zaman kolay değildir. Örneğin:

- Pahalı ve ağır bir masa satın almayı düşünen bir müşteri, yüzde 5 indirim yapılmasından mı yoksa satış ekibi masayı aracına taşımak için yarım saat harcadığında mı daha fazla etkilenir? Bu iki davranışın şirket açısından maliyeti benzer olmakla birlikte müşteri üzerindeki etkisi çok farklı olacaktır
- Bir firma, müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün mağazasında olmasa dahi, yine de iyi hizmet verdiği izlenimi bırakabilir. Ürünü bulabileceği başka bir mağaza önerilirse müşterinin ne denli memnun kalacağını düşünün. Mağaza, alışveriş yapmayacak bir kişiye mükemmel bir hizmet sunarak, gelecekteki bir müşteriyi kazanmış oldu. Unutmayın ki böyle davranmasanız da satış zaten gerçekleşmeyecek ve müşteri diğer rakibe gidecekti

Müşteri memnuniyetini siz nasıl sağlayabilirsiniz?

MÜKEMMEL MÜŞTERİ HİZMETLERİ

Çevremizde bize ilham verebilecek mükemmel müşteri hizmeti örnekleri var. Dikkatimi çekenlerden bir kısmı aşağıda yer alıyor:

- John Lewis'te, bir görevlinin isminizi ve talebinizi alıp size yardımcı olabilecek bir satış asistanı bulduğu bir hizmet masası bulunuyor. Mağaza içinde personel aramanıza gerek kalmadan, aradığınız üründe uzmanlığa sahip personeli bulma işini, sizin adınıza bu hizmet masası yapıyor
- Air Aisa'da, yolcuların pistte yürürken yağmurdan korunması için şemsiye rafları bulunuyor. Bu küçük dokunuş, uçuş konforunu artırabildiği gibi, müşterinin kendini daha değerli hissetmesini de sağlıyor
- Cep telefonu operatörüm, kendilerini birkaç kez aramaya çalışıp ulaşamadığımı fark ettiğinde, otomatik bir özür mesajı göndererek faturamda 5 sterlin indirim yaptı

Siz ne tür mükemmel müşteri hizmeti örnekleriyle karşılaştınız?



MÜKEMMEL MÜŞTERİ HİZMETİ VERMEK

MÜŞTERİ HİZMETLERİ ÜZERİNE DÜŞÜNMEK

Son altı ay içinde aldığınız mükemmel bir müşteri hizmeti ve son derece olumsuz bir diğer müşteri hizmet deneyiminizi düşünün.

Her örnek için kendinize şu soruları sorun:

- Yardımcı olan kişinin size karşı yaklaşımı nasıldı?
- Aldığınız hizmet hakkında ne hissettiniz?
- Beklentileriniz nelerdi ve aldığınız hizmet ne kadarını karşıladı?
- Aldığınız hizmetle ilgili en iyi veya en kötü olan neydi?
- Bu kurumla tekrar iş yapma olasılığınız nedir?
- Bu kurum hakkında yakınlarınıza neler anlatırdınız?



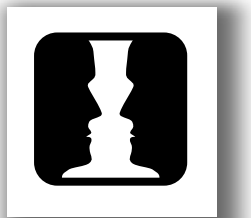
MÜŞTERİ HİZMETLERİ ÜZERİNE DÜŞÜNMEK



Bir müşteri olarak tüm deneyimleriniz üzerine düşünün:

- Kurumların size nasıl hissettirmesini istersiniz?
- Aldığınız müşteri hizmetlerinde hangi durumlarda öfkeleniyor ve rahatsız oluyorsunuz?
- Aldığınız müşteri hizmetinde sizi mutlu eden nedir?

Müşterilerinizin ne istediğini daha iyi anlamak ve kurumunuzun müşterileri nasıl memnun edebileceğini değerlendirmek için kişisel müşteri hizmet deneyimlerinizden yararlanabilirsiniz.



ETKİLİ MÜŞTERİ İLETİŞİMİ

İLETİŞİM NEDEN ÖNEMLİDİR?



Müşteri hizmetleri, her zaman bir müşteri veya çalışma arkadaşıyla iletişim kurulmasını gerektirir. Bu nedenle mükemmel hizmet sunmak için, iyi iletişim becerisi hayati önem taşır.

İletişim becerisi şu konuları içerir:

- Neye ihtiyacı olduğunu ve ona nasıl yardımcı olabileceğinizi anlayabilmek için, müşterinizi ve çalışma arkadaşınızı dinlemek
- İhtiyaç duyduğu bilgiyi vermek, ona nasıl yardımcı olabileceğinizi açıklamak veya kötü bir deneyim yaşamış müşterinin sorununu gidermek için karşınızdaki kişiyle konuşmak
- Aldığınız e-posta, mektup veya sosyal medya mesajlarına yanıt vererek yazılı iletişim kurmak

ETKİLİ MÜŞTERİ İLETİŞİMİ

DİNLEME BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

1. 80:20 ORANI

Etkili dinlemek için az konuşun.

- Karşınızdaki konuşsun, siz dinleyin; oran 80:20 hatta 90:10 olmalıdır
- Karşınızdaki kişinin sözünü kesmeyin (o konudan çok uzaklaşmadığı veya siz söylenenleri anlamadığınız sürece)
- Ne cevap vereceğinizi düşünerek dinliyormuş gibi görünmek yerine, dikkatinizi tamamen karşı tarafa verin
- Önemli konuları not edin





DİNLEME BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

2. SÖYLENENLERİ ANLADIĞINIZI GÖSTERİN

Söylenenleri anladığınızı teyit edin.

- Emin olmadığınız konuları açıklığa kavuşturmak için sorular sorun
- Zaman zaman, anladığınızı göstermek üzere karşınızdaki kişinin söylemiş olduklarını kısaca özetleyin
- Hoşunuza gitmeyen konuları *duymazdan* gelmeyin



DİNLEME BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

3. DİNLEDİĞİNİZİ GÖSTERİN

Karşınızdakini dinlediğinizi gösterin.

- **Göz teması** - sık aralıklarla göz teması kurun ama gözünüzü de dikmeyin
- **Beden dili** - rahat olun, gergin görünmeyin ve kendinizi savunur şekilde kollarınızı kavuşturmak yerine açık olun; kişisel alanını tehdit etmeden, karşınızdaki kişiye doğru hafifçe eğilin
- **İlgili bir ses tonu** - kullandığınız kelimeler ne olursa olsun, söylediklerinize inanmıyorsanız ses tonunuz samimi olmadığınızı belli eder

Müşterilere içtenlikle yardım ediyorsanız, beden diliniz de doğal akışını koruyacaktır.

DİNLEME BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

4. BAĞ KURMAK

Karşınızdaki kişiyle bağ kurmaya çalışın.

- Problemi çözmeye başlamadan önce, ihtiyaç duyması halinde rahatlaması için kendisine alan tanıyın
- Olayları onun bakış açısından görebildiğinizi ortaya koyun
- Geçmişe takılmak yerine, gelecekteki potansiyel olumlu konulara odaklanın
- Karşınızdaki kişiyi de işin içine katarak onu çözüm planına dahil edin:
- "Bu işi birlikte çözebiliriz..."





DİNLEME BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

5. TANISAL DİNLEME

Dinlemeyi bir tanı koyma süreci olarak ele alın.

- Bir hata yapılmışsa; durumu tartışma, savunma veya mazur görme dürtünüze karşı koyun
- Süreçte bir sorumluluğunuz olmasa dahi, hatayı kabullenerek içtenlikle özür dileyin; müşteri söz konusuyken siz, kurum adına herkesi temsil eden kişisiniz
- Talep veya sorun hakkında fikriniz olsa dahi, tüm gerçekleri öğrenmeden bir sonuca varmayın
- Müşteri açısından en uygun çözümün ne olabileceğini anlamaya çalışın
- Sorunları değil çözümleri arayın
- Gelecekte müşteri ihtiyaçlarının gereken şekilde karşılanabilmesini sağlamak için öğrendiklerinizi kurumda paylaşın

KONUŞMA KONULARI



Müşterilerle konuşmanız gerektiğinde şu ipuçlarını kullanın:

- **Gülümseyin!** - Gülümseyerek konuştuğunuz telefonda bile anlaşılabilecektir
- **Size nasıl yardımcı olabilirim?** - Nasıl yardımcı olabileceğinizi sorarak müşterileri yönlendirin
- **Dinleyin** - Müşteriyi aktif şekilde dinleyin
- **Net olun, ancak çok hızlı konuşmayın** – Unutmayın ki amacınızın müşterinin tam olarak ne söylemek istediğini anlamaktır. Karşınızda öfkeli bir müşteri varken net ve sakin konuşabilmek zor olsa da bunu başarmak çok önemlidir
- **İyi çeken bir telefon hattı kullanın** - Mobil bağlantınız zayıfsa başka bir alternatif bulun veya daha sonra aramayı teklif edin. İyi bir hizmet sunmak için duyulmanız, müşteriyi anlamanız ve müşterinin de sizi anlaması gerekir

ETKİLİ MÜŞTERİ İLETİŞİMİ

MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN



Hangi iletişim kanalını kullanıyor olursanız olun, mesajınızın anlaşılmasını sağlamak için müşteri veya çalışma arkadaşınızla iletişiminiz şu şekilde olmalıdır:

- **Dostça** - Gülümseyin ve dostça bir selamlamayla başlayın. Şirketler arası ticarette, kişilere ismiyle hitap etmek giderek yaygınlaşıyor
- **Dikkatli** - Müşteriyi dinlerken veya konuşurken, tüm dikkatinizi ona verin. Dikkatiniz dağılıyorsa, daha sessiz bir yere giderek sorunu gidermeye çalışın
- **Uygun bir zamanda** - Uzun bir görüşmeye başlamadan önce, karşı tarafın uygun zamanı olup olmadığını anlamaya çalışın; gerekirse uygun zamanı birlikte belirleyin. İletişimin kesilmesini sağlayın; konunun bir an önce çözülebilmesi için taraflardan birinin süreci yönlendirmesi gerekir
- **Saygılı** - İletişim giderek daha enformel bir hal alıyor olsa da müşteriye karşı her zaman nazik ve saygılı olmalısınız
- **Kişiye özel** - Mesajınızı müşterinin ihtiyaçları ve bilgi seviyesine göre kişiselleştirin (jargonla kafasını karıştırmayın veya önceden bildiği şeyleri tekrarlamayın)

MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN

İLETİŞİM

İletişimin dört temel öğesi vardır:

- **Amaç** - iletişim neticesinde ne elde etmeyi hedeflediğiniz
- **İçerik** - mesajınızın özü
- **Sunum** - mesajınızı sunum şekliniz
- **Tarz** - kendinizi ifade ediş şekliniz

Müşteriye açıklama yaparken amacınıza uygun bir içeriğiniz, sunumunuz ve tarzınız olmalıdır.





MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN

AMAÇ

İnsanlarla şu nedenlerle iletişim kurarız:

- Kendilerine ihtiyaç duydukları bilgileri vermek
- İhtiyacımız olan bilgileri kendilerinden istemek
- Tavsiye veya önerilerde bulunmak (ikna etmek için)
- Karşı taraftan bir şey yapmasını istemek

Bazı durumlarda sadece tek bir amaç vardır; bazen de yazılı veya sözlü bir mesaj birden çok amaç içerebilir.

İletişim kurma amacınız üzerine düşünürken taleplerinizi ifade etmek açısından en iyi yöntemin ne olduğunu da değerlendirebilirsiniz (kullandığınız kanal, yaklaşımınız, kelime seçiminiz vb.).



MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN

İÇERİK

Kişilerle etkileşiminiz daha çok iletişim becerilerinize bağlıdır ancak gereken mesajın verilmiş olması da önem taşır.

Olması gerekenler:

- **Dürüst** - Müşteri onu kandırmaya çalışıp çalışmadığınızı anlar; zayıflıklarınızı kabul edip sorunu çözmek için birlikte çalışırsanız size ve kuruma daha fazla saygı duyacaktır
- **Kesin** - Sizin veya müşterinin alacağı kararların gerçeklere dayalı olması için paylaştığınız bilginin kesin ve doğru olması önem taşır. Müşteriler genelde, tam olarak emin olamadığınız bir konuyu tekrar incelemenizi ister
- **Gereken zamanda** - Yanlış zamanda doğru bilgi işe yaramaz. Müşterinin neye ihtiyacı olduğunu bilmek kadar, ne zaman ihtiyaç duyduğunu bilmek de önem taşır. Doğum gününde hediye vermek gibi belli bir teslimat tarihi olabilir. İşi gereken zamanda yapmak, genelde proaktif olmayı gerektirir; örneğin, yeni bir teslimat geldiğinde, müşteriye de telefonla bilgi vermek gibi
- **Tutarlı** - Çelişkili bilgiler karşı tarafı olumsuz etkiler

ETKİLİ MÜŞTERİ İLETİŞİMİ



MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN

İÇERİK

- **Kısa ve öz** - Neyin gerekli ve neyin gereksiz olduğunu belirleyin ve gereksiz olanları dışarıda bırakın! Hızla konuya gelin
- **Eksiksiz** - Müşterinin konuyu anlamayacağı kadar da kısa konuşmayın. Bir konu açıklama gerektiriyorsa anlaşılana kadar açıklayın. Müşterilerle ilgilenirken, tüm sorularını yanıtladığınızdan, tüm endişelerini giderdiğinizden emin olun
- **Odaklı** - Gündemde tek bir konu varken, çok daha etkin bir iletişim kurulur. Yazılı mesajlarda birkaç konuya yer vermeniz gerekiyorsa, her birinin öne çıkması için, ayrı paragraflar içinde yer verin. Uzun süren karşılıklı e-posta ve mektuplardan kaçının; okuyucu genelde konuların birini unutur. Her sorunda müşteri ve çalışma arkadaşlarını e-posta veya mektuba boğmak da can sıkıcı olabilir. Çözülmesi gereken çok sayıda farklı sorun varsa, bunun yerine telefon görüşmesi veya bir toplantı yapmaya düşünün
- **Net** – Müşteri neyi yaptığınızı ve ondan ne yapmasını istendiğinizi tam olarak anlamalıdır



MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN

İÇERİK: MESAJIN YAPISI

Aşağıda, yazılı bir mesaj gönderirken uyarlayabileceğiniz bir yapı yer alıyor:

- **Selamlama** (uygun şekilde resmi veya gayri resmi) – "Sayın Jones" veya "Sevgili George"
- **Özet** (yazma nedeninizi açıklayın) – "Siparişinizi yeni aldım ve işleme koymadan önce birkaç sorum var."
- **Bilgi** (neden iletişime geçtiğinizi açıklayın) – "Teslimat tarihinizin öne alınması için ekibimizi genişlettiğinizi söylemekten mutluluk duyuyorum."
- **Müşteriye ne yapmasını istediğinizi açıklayın** – "Teslimat için Ekim ayında uygun olup olmadığınızı ve sipariş formunda eksik olan renk tercihinizi bildirmek için yanıt verebilir misiniz lütfen?"
- **Daha fazla yardım önerin** – "Açıklığa kavuşturmam gereken başka bir konu veya siparişiniz hakkında daha fazla bilgi isterseniz benimle iletişime geçmekten çekinmeyin lütfen."
- **Teşekkür edin** – "Yardımınız için teşekkür ederim."
- **Adınızla bitirin (sorumluluk alın)** – "Saygılarımla, [adınız]."



MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN

İÇERİK: YANITLARIN YAPISI

Aşağıda, mektup veya e-postaya yanıt verirken uyarlayabileceğiniz bir yapı ve bazı örnek metinler yer alıyor:

- **Selamlama** (duruma göre, resmi veya gayri resmi) –"Sayın Bayan Jones" veya "Sevgili Sue"
- **Teşekkür** – "Bu konuyu dikkatime sunduğunuz için teşekkür ederim."
- **Özür dileyin (gerekiyorsa)** –"Yaşadığınız sorunları duyduğum için üzgünüm..."
- **Memnuniyetinizi ifade edin** – "Olumlu deneyimlerinizi duymuş olmaktan çok mutlu oldum..."
- **Konuyu anladığınızı gösterin** – "Yılbaşı oyuncak koleksiyonumuzun yer aldığı ürün grubu... "
- **Ne olduğunu açıklayın (gerekiyorsa)** – "Ne yazık ki, bu konuda bir tedarikçi yüzünden zor günler yaşadık."



MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN

İÇERİK: YANITLARIN YAPISI

- **Yapacağınız işi detaylandırın** – "Geribildiriminizi takiben, bu sorunun tekrarlanmasını önlemek için tedarikçiyi değiştirdik. Gelecekte stok seviyesini daha iyi izleyebilmesi için personelimizi yeniden eğittik." veya "Anlatmış olduklarınızı, her zaman hedeflememiz gereken mükemmel hizmet örneği olarak müşteri hizmetleri ekibimizle paylaştım."
- **Müşteriye ne yapmasını istediğinizi söyleyin** – "E-posta ile adresinizi bildirirseniz, size farklı bir alternatif göndereceğim."
- **Daha fazla yardım önerin** – "Gelecekte başka bir yardımım olabilirse benimle iletişime geçmekten lütfen çekinmeyin."
- **Teşekkür edin** – "Anlayışınız için teşekkür ederiz." veya "Deneyimlerinizi bizimle paylaştığınız için tekrar teşekkür ederiz."
- **Adınızla bitirin** (sorumluluk alın) – "Saygılarımla, [adınız]."



MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN

SUNUM

İyi bir sunum, okuyucunun içeriği rahatça okuması ve konuyu anlamasını kolaylaştırır ve içeriğin etkinliğini artırır. Aşağıda bazı ipuçları yer alıyor:

- E-postalarda konu bölümünde, mektuplardaysa selamlamanın altında kısa bir konu başlığına yer verin, örneğin "Revize edilen yılbaşı teslimat tarihleri"
- Her farklı konu için yeni bir paragraf kullanın. Paragraflarda, aynı konuyla ilgili birkaç cümle olabilir
- Uzun bir mektup göndermeniz gerekiyorsa paragrafları uygun şekilde gruplandırarak ve gereken durumlarda alt başlıklar kullanarak, okuyucunun önemli konuları rahatça gözden geçirip genel bir görüş elde etmesini kolaylaştırın. Belge bu denli uzunsa, yazılı iletişim yerine karşılıklı bir görüşme gerekip gerekmediğini düşünün
- Sunumunuzda tutarlı olun. Çok fazla metin stili ve renk, yaptığınız işin acemice ve kaotik görünmesine neden olur
- Emin olmadığınız durumlarda, yazım hatalarını denetleyin. Doğrusunu yapmak için otomatik yazım denetleyicilerine güvenmeyin. İyi bir dilbilgisi ve yazım, özen ve profesyonelliği ortaya koyar
- Mesajınızda internet link'leri varsa, çalışıp çalışmadıklarını kontrol edin

MÜŞTERİYE AÇIKLAMA YAPARKEN

ÜSLUP

Yazı stiliniz açık ve anlaşılması kolay olmalıdır.

- "Ağdalı" veya "edebi" bir üslup yerine, kısa cümleler ve sade bir dil kullanın
- Okuyucunun anlama ihtimalinin düşük olduğu teknik jargona ve kurum içi kısaltmalara yer vermeyin. Kullanılması gerekiyorsa da ilk yazdığınızda kısa bir açıklamasını yapın
- Tutarlı olun: Esneklik gerektiren her yerde (tarihlerin nasıl yazıldığı veya belli ifade biçimlerinde), her zaman tek bir stil kullanın
- Dilbilgisi kurallarına uyun, karmaşadan kaçının, ancak yazdıklarınızı demode gösterebilecek katı kurallara da yer vermeyin
- Kelimelerinizi hassasiyetle seçin. E-postalarda ve sosyal medyada kelimelerin farklı algılanabileceğini unutmayın. Bu nedenle gelen mesajlara aşırı tepki vermeyin ve mesajlarınızı da yanlış yorumlanmaya imkân vermeyecek şekilde yazın



ETKİLİ MÜŞTERİ İLETİŞİMİ

SOSYAL MEDYAYI KULLANMAK



Günümüzde müşterilerle iletişim kurmak için önemli bir kanal olan sosyal medyanın kendine özgü bazı sorunları var.

Sosyal medya kullanımında şu konuları unutmayın:

- **Herkese açıktır** - Hem sizin hem de müşterilerinizin mesajları, herkesin okuyup paylaşabileceği şekilde yazılabilir. Yanlış anlaşılmaları önlemek için iletişiminiz ölçülü ve açık olsun
- **Savunmaya geçmeyin** - Müşterinin iddialarını hafife alır veya reddederseniz bunun kurum açısından etkisi olumsuz olur. Müşteri bakış açısının geçerli olduğunu, o cümlelerin deneyimlerinin ve duygularının adil bir yansıması olduğunu kabul edin
- **Hataları düzeltin** - Kurumunuz veya hizmetleriniz hakkında yanlış bilgiler paylaşan bir kişinin yazdıklarının düzeltilmesi veya açıklığa kavuşturulmasında bir sakınca yoktur

SOSYAL MEDYAYI KULLANMAK



- **Verdiğiniz hizmeti açıklayın** - Mümkünse, şikâyeti nasıl çözdüğünüzü herkesle paylaşın
- **Özelden iletişime geçin** - Ciddi bir sorun varsa, müşteriye yardım etmeye başladığınızı forumda açıklayabilir ve ardından sorunu çözmek için kendisiyle özelden iletişime geçebilirsiniz. Sosyal ağlarda genellikle doğrudan mesaj göndermek mümkün olmakla birlikte gerekirse e-posta da kullanabilirsiniz
- **Resmi olun** - Ayrıntı vermek için yeterince yer olmasa dahi emoji, mesajlaşma dili veya diğer gayri resmi kısaltmalara yer vermeyin. Kafa karıştırıcı olabilir. Özellikle şikâyetlere yanıt verirken ilgisiz ve saygısızca görünebilir. Uygun dil kullanın ve gerekirse birkaç mesaj gönderin

SOSYAL MEDYAYI KULLANMAK

- **Başkalarına da yardım edin** - Diğerleri de benzer sorunlar yaşayacağı için, konu aylar sonra sosyal medyada tartışılmaya başlanabilir. Benzer sorunu olan başkaları için de işe yarayabilecek internet bağlantıları veya müşteri hizmetleri biriminin detaylı iletişim bilgilerini gönderin.
- **Dikkate alın** – Bir yanıt verilmesi gerekmese dahi (örneğin müşteri hizmetinizi övdüğünde), mesajı dikkate alın ve önemli konuları meslektaşlarınızla paylaşın. Unutmayın ki rakipleriniz ve müşterileriniz bu bilgileri görebilir





E-POSTA KULLANIMI

Genelde siz ve müşterileriniz açısından en uygun kanal e-postadır. Etkin çalışması için şu ipuçlarını kullanın:

- Gönder tuşuna basmadan önce bir kere daha düşünün! E-posta yazılı iletişimi hızlandırmış olsa da bazı durumlarda daha özenli bir yanıt oluşturmak için zaman ayırmak yararlı olabilir
- Sizi öfkelendirebilecek e-postalara yanıt vermeden önce sakinleşin. E-posta, yazanın ruh halini ortaya koymadığı için yanlış anlamalar olabilir. Yanıtlamadan önce gönderenin ne amaçladığını anlamaya çalışın
- Müşteri e-postalarına gecikmeden yanıt verin. Bir gecikme olacaksa da müşteriye, yanıt vereceğinize dair güvence vermek için e-posta gönderin
- E-postayı yanıtlanması için bir başkasına iletmeniz gerekiyorsa gönderen kişiye, gerekirse mesajınızı da kopyalayarak, süreç hakkında bilgi verin
- E-postaya basında görmek istemeyeceğiniz hiçbir şey yazmayın! E-postalar kolayca iletilir ve paylaşılır

TEKNOLOJİ TUZAĞI



Teknoloji, mükemmel müşteri hizmeti sunmaya yardımcı olsa da onun müşteri memnuniyetsizliği kaynağı haline gelmemesine dikkat etmelisiniz.

Müşteri şu durumlardan hoşnut olmaz:

- Mesajına cevap alamazsa
- Çağrı yönetim sisteminizde bir sonuca ulaşamaz, menüler arasında gezinirken bağlantısı kesilir veya konuşacak gerçek bir kişi bulamazsa
- Veri tabanına kaydedilen şikâyeti takip edilmezse
- Müşteri hakkında sahip olduğunuz veriler diğer kurumlara satılır veya
- İstenmeyen e-posta göndermek üzere kullanılırsa... Teknoloji, kişisel veri toplamayı kolaylaştırdıkça insanlar mahremiyet konusunda daha fazla endişe duymaya başlıyor

TEKNOLOJİ TUZAĞI

Müşteri şu durumlardan hoşnut olmaz:

- Ona özel olarak yazılmamış veya ona uygun olmayan, yararsız standart mesajlar aldığında
- Teknoloji, hizmet vermemek için bahane olarak kullanıldığında. 'Sistem izin vermiyor' demeyin; alternatif planları öğrenin ve teknoloji yetersiz kalsa da kurumunuzun gerekeni yapmasını sağlayın



ETKİLİ MÜŞTERİ İLETİŞİMİ

BEKLENTİLERİ YÖNETMEK



Hizmet sunumuyla ilgili beklentileri yöneterek müşteri memnuniyetini artırabilirsiniz. Müşterinin ihtiyaçlarını öncelikle kalite, fiyat ve zaman açısından anlamaya çalışın. Sonrasında memnuniyetsiz kalmaması açısından, ona neler sağlayabileceğinizi anlaması için kendisiyle iletişime geçin.

- Sattığınız ürün veya hizmetin kalitesi, boyutu ve diğer özellikleri hakkında açık olun
- Müşteriye siparişin tamamlanmasının ne kadar süreceğini dürüstçe anlatın; gecikme yaşanırsa bilgilendirin
- E-postasının ulaştığı konusunda güvence vermek ve ne zaman yanıtlanacağını açıklamak üzere otomatik yanıt sistemi kullanın
- Çağrı merkezinde telefon sırasında bekleyen müşterilere, sırada kaç kişinin olduğunu açıklayan bir sistem kullanın
- Tüm ücretleri ve masrafları önceden açıklayın. Müşteri; rezervasyon, posta, kredi kartı ve check-in gibi fiyatı yapay olarak artıran ücretlere giderek daha olumsuz yaklaşıyor

Makul sözler verin; böylece bunları yerine getirebilir ve müşterilerinizi hayal kırıklığına uğratmamış olursunuz.

HİZMETİ GÖRÜNÜR KILMAK



Müşteri açısından kurum kara kutu gibidir. Dışarıdan bakan müşteri hizmet sürecini göremediği için, gerçekte var olup olmadığını da bilemez.

Müşteriyi süreç hakkında bilgilendirmezseniz, dikkate alınmadığını düşünecektir.

Burada yapılması gereken, kurumunuzun yürüttüğü süreçler hakkında otomatik bir bilgilendirme sistemi oluşturmaktır. Örneğin, sipariş müşteriye gönderildiğinde e-postayla bildirim yapılmalı veya ürünü depoya ulaştığında, teslimat zamanını kararlaştırmak üzere telefon görüşmesi yapılmalıdır.

İşler standart süreçte devam etmiyorsa, müşteriyle neler yaptığınızı, talebinin nasıl ilerlediğini ve sonraki adımların neler olduğunu anlatmak için düzenli aralıklarla iletişim kurun. Henüz iyi haber veremeyecek olsanız dahi, talebi üzerinde çalıştığınızı ve sürecin devam ettiğini anlatın ki müşteri de rahatlasın.

HANGİ İLETİŞİM KANALI?



Yüz yüze, telefon, e-posta, posta veya sosyal medya üzerinden hizmet vermeyi seçebilirsiniz.

En uygun kanal genelde:

- İletişimi siz başlatıyorsanız, müşteri açısından en uygun olanıdır. Müşteriye kendisiyle ne şekilde iletişim kurulmasını tercih ettiğini sorun ve bu çerçevede hareket edin
- Müşterinin sizinle iletişim kurmak için kullandığı kanaldır. Mektubu mektupla, e-postayı e-postayla, telefonu da telefonla yanıtlayın

Süreç daha fazlasını gerektiriyorsa tek bir iletişim kanalına takılı kalmayın:

- Uzun bir raporun tartışılması gerekiyorsa, raporla ilgili yorumlarınızı e- posta ile göndermek daha uygun olabilir
- Müşteri ile kendisinin çok haklı olduğu düşündüğü bir konuyu tartışmanız gerekiyorsa, yüz yüze veya telefonda görüşmek daha uygun olacaktır

Mevcut kanalı yalnızca müşterinin izniyle değiştirebilirsiniz. Bu durumda öncesinde bir sakınca olup olmadığını sorun. Farklı bir kanal kullanılırsa kendisine nasıl daha iyi hizmet verebileceğinizi açıklayın.

KANAL SEÇİMİ



Kanal seçimi yaparken güçlü ve zayıf yönlerin anlaşılması önem taşır.

Kanal	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Yüz yüze	• En yüksek uyum • Soru sorulması kolay • Müşteriden anında geribildirim • Genelde planlanan zamanda veya mesai saatinde gerçekleşir	• Genellikle bir seyahat gerektirir (sizin için veya müşteri için) • Şikâyet değerlendirilirken gerginliğe neden olabilir • Genellikle daha fazla zaman alır
Telefon	• Cep telefonuyla iletişim kurmak, kişiselleştirilmiş hizmetlerin her an her yere sunulabilmesini sağlar • Etkin iletişim kurulabilir • Soru sorulması ve geribildirim alınması kolaylaşır	• Müşteri, telefonun diğer ucunda her zaman ulaşılabilir bir kişi olmasını bekler • Kişinin mesaj bıraktığı ancak karşılıklı görüşme sağlanamadığı bir telefon trafiğiyle sonuçlanabilir • Müşteri telefonda bekletilmekten ve menüler içinde gezinmekten hoşlanmaz

KANAL SEÇİMİ



Kanal	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
E-posta	• Anında iletişim • Karmaşık mesajlar için uygun • Yanıt gerektirmeyen bilgiler için uygun (kargo bildirimleri gibi) • Alıcı, kendi açısından uygun zamanda iletileri okuyup yanıtlayabilir	• Mesajın tam anlaşılması anlaşılması kolay değildir • Müşteri e-postaları gözden kaçırabilir veya mesaj spam filtresine takılabilir

KANAL SEÇİMİ



Kanal	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Mektup	• Daha fazla özen gösterilir • E-postası olmayan müşteriler için uygundur	• Hazırlanması ve ulaştırılması zaman alır • Nispeten pahalıdır
Sosyal medya	• Mükemmel hizmeti herkese gösterebilme fırsatı • Genelde müşteri için de uygundur	• Şikâyetler herkes tarafından görülebilir



ŞİKÂYETİ
FIRSATA ÇEVİRMEK

ŞİKÂYETİ FIRSATA ÇEVİRMEK

KAFAYI KUMA GÖMMEK



Bazı kurumlar, şikâyet sürecinin zorlaştırıldığı durumlarda müşterinin denemekten vazgeçeceğine inanır. Kafasını kuma gömer. Sorunla yüz yüze gelmezse, sorunun yok olacağına inanır.

Santraliniz sürekli meşgulse veya doğru kişiyle iletişim kurulamıyorsa, şikâyetlerden belli bir süre için kurtulabilirsiniz. Ancak er ya da geç müşteri kazanacaktır, belki de dramatik biçimde; televizyonda sizinle ilgili bir haber çıktığında, genel kurulda şirket başkanına utanç verici sorular sorulduğunda veya (kamu kurumlarında) konu bir milletvekilinin gündemine geldiğinde...

Bunun dışında, şikâyetin iletilmesi ne kadar zorlaşırsa, size ulaşan müşteri o ölçüde öfkeli olur ve sizinle uzlaşması zorlaşır.

Sorunu çözmek için size ulaşamayan müşteri, ne denli kötü hizmet verdiğinizi herkese anlatmaya devam eder.



ŞİKÂYETİ FIRSATA ÇEVİRMEK

ŞİKÂYETİN FAYDALARI



Şikâyet; müşteriyi memnun etmek ve *sessiz şikâyetçiler* ve olumsuz çevrimiçi yorumlara neden olabilecek sorunları düzeltmek için bir fırsattır.

Müşterinin şikâyet sürecini kolaylaştırırsanız, kötü hizmet intibası yaratmadan sorunu gidermiş olursunuz.

İdeal olarak, her şikâyet sadece bir kez duyulmalı, sonrasında aşağıdaki şekilde çözülmelidir:

- Süreçlerin iyileştirilmesi
- Ürün ve hizmet kusurlarının giderilmesi
- Müşteri hizmetleri yaklaşımının iyileştirilmesi
- Daha yüksek performans standartları belirlenmesi
- Kurumun müşteri ihtiyaçlarına daha çok odaklanması

ŞİKÂYETİ FIRSATA ÇEVİRMEK

GERİBİLDİRİMİ TEŞVİK ETMEK



Müşteriyi, geribildirim ve şikâyet için size ulaşması konusunda teşvik edin, örneğin:

- Posta ücreti önceden ödenmiş geribildirim formları vermek
- Ücretsiz telefon iletişim hattı kurmak
- Sosyal medyada görünür ve aktif olmak
- Müşteri hizmetleri için bir e-posta adresi oluşturulduğunu duyurmak
- Hizmet sonrası memnun kalıp kalmadığını anlamak için müşteriyi takip etmek

Müşterinin memnun kalmadığını fark ederseniz, itibarınıza zarar vermeden önce müşteriye yardım edebilir ve memnun kalmasını sağlayabilirsiniz.

ŞİKÂYETİ FIRSATA ÇEVİRMEK

MÜŞTERİ İHTİYAÇLARI



Şikâyeti onu memnun edecek şekilde çözülen müşteri, şikâyet etmek için gerekçesi olmayan sıradan bir tüketiciden ziyade, kurumunuzla uzun vadeli ve güçlü bağlar kurmuş bir kişi olur. Nedeni çok basittir; şikâyetine gösterdiğiniz ilgi ve özen, müşteriyi kuruma kazandırmıştır. Kuruluşlar müşteri şikâyetlerini olağanüstü bir özenle gidererek, mükemmel hizmet anlayışını ortaya koyma şansına sahiptir. Başka yerlerde karşısına çıkan kayıtsız ve olumsuz tavır sonrasında, gösterdiğiniz yaklaşım müşteriyi etkiler.

Kurumunuzun yaptığı veya yapmayı başaramadığı bir iş nedeniyle şikâyette bulunan çoğu müşteri, sorunun çözülmesini ister.

Bir şekilde sorun çıkan bir alışveriş neticesinde, sizi seçerek kötü bir karar vermemiş oldukları konusunda güvence isterler.

Çoğu müşteri, konuyu çözmek için gösterdiği çaba boşa çıkarsa rahatsız olur, öfkelenir, hatta uygun olmayan bir dil kullanmaya başlayabilir.

YAYGIN ŞİKÂYET NEDENLERİNİN GİDERİLMESİ



Aşağıda bazı yaygın şikâyet konuları yer alıyor. Bunlar sizin kurumunuzda da ortaya çıkıyor mu? Kurum ve kişisel olarak siz, bunların tekrar ortaya çıkmasını önlemek için neler yapabilirsiniz?

- **Alıcı beklentisini karşılamayan ürün veya hizmet**

  Bunun nedeni bazen müşterilere yanlış ürün satılması, bazen de müşteri beklentisini karşılayamayacak bir ürünün, pazarlama materyallerinde abartılı şekilde gösterilmiş olmasıdır

- **Esneklik**

  Özellikle hizmetin müşteriye ne zaman ve nasıl teslim edildiğiyle ilgilidir. Teslimat için müşterinin bir gün izin kullanmasını mı istiyorsunuz? Belli durumlarda, en iyi müşterilerinize öngörülenden erken sürede teslimat yapmak için daha çok çaba gösterebilir misiniz?

- **Hata**

  Hatalar her zaman olacaktır, ancak bazı kurumlar yeterli planlama yapmadığı için işler genelde yanlış gider

YAYGIN ŞİKÂYET NEDENLERİNİN GİDERİLMESİ



- **Zayıf dış iletişim**

  Müşteriler yardımcı olabilecek bir görevliye kolayca ulaşabiliyor mu?

- **Zayıf iç iletişim**

  Kurum içindeki iletişim sorunları; kimsenin ne yaptığını bilmediği, sorumluluk almadığı umursamaz bir kurum izlenimi yaratır

- **Gecikmeler**

  Müşteriye ürün teslimi veya yanıt verme konusunda söz verdiğiniz tarihlere sadık kalın



ŞİKÂYETİN DEĞERLENDİRİLMESİ



- Her zaman hızlı ve yardım etmek üzere yanıt verin
- Kendinizi tanıtarak, müşterinin sorununu çözmek için sorumluluk alın. Kurumda herkes, herhangi bir iletişim kanalı üzerinden şikâyet alabilir. Doğrudan yardım edemiyorsanız, doğru kişiyi bulmasına yardımcı olmak için sorumluluk alın. "Bu benim işim/benim birimimin konusu değil" bahanesi arkasına asla sığınmayın. Müşteri hizmetleri, kurumda herkesin sorumluğudur
- Müşteriye neler yaşandığını sorun ve konuyu doğru şekilde anladığınızı teyit ettirin
- Müşterinin şikâyetinin ne şekilde çözülmesini istediğini öğrenin. Bazısı para iadesi veya değişim isterken bazısı yalnızca sıkıntılarını belirtmek isteyebilir

ŞİKÂYETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ



- Hataları kabul edin ve özür dileyin; diğer birimleri, sistemi veya kurum politikasını suçlamayın. Müşterinin, karşısında tek ve bütünleşik bir kurum olduğuna inanmasını sağlayın; birbiriyle savaş halinde beyliklerden oluşan bir kurum değil!
- Yalnızca kurumun yerine getirebileceğinden emin olduğunuz sözler verin. Hem sizin hem de kurumun itibarı söz konusu
- Sorun çözüldükten sonra, kurumunuzun sağladığı ürün veya hizmetlerin kalitesi hakkında müşteriye güvence verin. Şikâyete yönelik mükemmel yaklaşımınız neticesinde, bu açıklamanız çok daha inandırıcı ve ikna edici olacaktır
- Sunduğunuz hizmeti nasıl geliştirebileceğiniz konusunda öğrenmiş olduklarınızı çalışma arkadaşlarınızla paylaşın



ŞİKÂYETİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YAPMAMANIZ GEREKENLER

- **Savunmaya geçmeyin** veya şikâyet hakkında tartışmayın. Sorunun varlığını kabul edin ve kendinizi karşı tarafın yerine koyun: 'Çözmek için ne yapabileceğimize bakalım.' Kibar şekilde müşterinin adını öğrenin ve ona adıyla hitap edin
- Müşteriye şikâyetini **tekrar ettirmeyin**. Şikâyetini bir başka görevliye şahsen ya da telefonda iletmeniz gerekiyorsa, müşteriye kendisini dinlediğinizi göstermek üzere, çalışma arkadaşınıza konuyu özetleyerek aktarın
- Müşteriyi ofiste veya telefonda çok uzun süre **bekletmeyin**. O an kimse yardımcı olamıyorsa neler yaptığınızı söyleyin ve gereken kişinin kendisine en kısa süre içinde ulaşmasını sağlayın
- Müşteriye onun için **ne yapamayacağınızı değil**, ne yapabileceğinizi anlatın
- Makul bir şikâyetin sonrasında gereksiz bir dramaya dönüşmesine **izin vermeyin**



ŞİKÂYETİ FIRSATA ÇEVİRMEK

ÖFKELİ MÜŞTERİ



Müşteri, ihtiyaç duyduğu ürün veya hizmetler için kurumunuza güvenmiştir ve ortaya hatalar çıkarsa öfkelenebilir. Zamanını veya parasını boşa harcadığını hissedebilir ya da ürün veya hizmet kusurunuz nedeniyle önemli bir teslimat tarihini kaçırmış olabilir. Şikâyetine yanıt alabilmek için uzun süre bekletilir veya kurum içinde sürekli farklı birimlere aktarılırsa hoşnutsuzluğu daha da artar.

Bu tür durumlarda iki farklı sorunu ele almanız gerekiyor:

- Hatanın nerede yapıldığı
- Hata neticesinde müşterinin hissettikleri

Sorun hakkında bir değerlendirme yapmadan önce, müşteriye onu dinlediğinizi ve hissettiklerine karşı anlayışlı olduğunuzu göstermeniz gerekir.

ŞİKÂYETİ FIRSATA ÇEVİRMEK

MÜŞTERİ NASIL SAKİNLEŞTİRİLİR?



- Sakin bir ses tonuyla konuşmaya çalışın
- Konuyu tartışmaya başlamadan önce, gerginliğinin azalması için müşteriye zaman tanıyın; muhtemelen konu hakkında sizden daha endişelidir. Daha önce yaptığı görüşmeler yanlış yürütülmüş olabilir
- Kişisel algılamayın; genelde kuruma karşı öfkelidir, müşteri açısından da kurum sizsiniz. Sizi, ailenizin ve arkadaşlarınızın bildiği iyi insan olarak tanımıyor
- Müşteri iyi niyetli değilse ve konuşmayı sorunu nasıl çözebileceğinize doğru yönlendiremiyorsanız, kıdemli bir çalışma arkadaşınızdan yardım almayı düşünün
- Müşteri sakinleşecek gibi değilse ve sizin de durum hakkında yeterli bilginiz yoksa, sorunu inceleyeceğinizi ve kendisini arayacağınızı veya e-posta göndereceğinizi söyleyin. Müşteri sakinleşir, siz de yanıt hazırlamak için zaman kazanmış olursunuz
- Müşteriye daha fazla yardımcı olamıyorsanız, bölge müdürü veya merkez ofisle iletişime geçmesini önerin. İhtiyaç duyduğu iletişim bilgilerini vererek güvenini kazanın. Başınızdan savdığınız izlenimi oluşturmayın

ŞİKÂYETİ FIRSATA ÇEVİRMEK

MÜŞTERİ HER ZAMAN HAKLI MIDIR?



Müşteri hizmetlerinde müşterinin her zaman haklı olduğu çok yaygın bir deyiş olsa da durum her zaman öyle midir?

- Öncesinde olumsuz bir deneyim yaşamış olan müşteri, kötü hizmet hikâyesini size abartarak aktarabilir. Gerçekte neyin yanlış gittiğini netleştirebilmek için, müşteriden daha fazla ayrıntı vermesini isteyin
- Müşterinin uygun olmayan bir dil kullanması ve kurum temsilcisinin bunu dinlemek zorunda kalması doğru mu? Uygun olmayan bir dil kullanıldığı durumda, kurum temsilcisinin gerekeni yapma konusunda yönetimin arkasında olduğunu bilmesi, sakinleştirilmesi mümkün olmayan bir müşteriyle iletişimin sonlandırılması konusunda serbesti sahibi olması gerekir
- Bazı müşteriler o kadar öfkelidir ki ne yapsanız hoşnut kalmaz. Kurum bu müşteriyi kaybetmeye hazırlıklı olmalıdır. Müşteriye kurumunuz tarafından hiçbir destek sağlanamıyorsa, yollarınızı ayırmanız her iki taraf açısından da daha uygun olacaktır

ŞİKÂYETİ FIRSATA ÇEVİRMEK



STRES

Öfkeli müşteriyle uğraşmanın rahatsız edici bir yan etkisi de öfkesinin genelde karşı tarafta strese yol açmasıdır. Kalıcı stres sağlığınıza zarar verir; stres yönetimini öğrenmenizde fayda var. Bu, kendinize güvenmenize ve durumla daha etkili şekilde başa çıkmanıza yardımcı olacak, sonrasında da kendinizi daha iyi hissetmenizi sağlayacaktır.

Stresi azaltmak için:

- Konuyu bir iş arkadaşınızla veya bir tanıdığınızla konuşun
- Zor bir müşteriyle ilgilendikten sonra, gevşemek için bir iki dakika kendinize zaman ayırın; sonraki müşteriyle ilgilenmek için acele etmeyin
- Uygun egzersiz ve beslenme alışkanlıklarıyla sağlığınızı koruyun
- Stresinizi azaltacak nefes egzersizleri yapın





MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE MÜKEMMELLİĞE ULAŞMAK

MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE MÜKEMMELLİĞE ULAŞMAK

SÜREÇTE HERKES SÖZ SAHİBİ OLMALI

Mükemmel müşteri hizmeti sunması için kurumunuzu güçlendirebilirsiniz:

- Kurum genelindeki ekip üyeleri, nihai olarak müşteriye hizmet eden bir zincirle birbirine bağlıdır
- Her seviyedeki ekip üyesi, çalışma arkadaşlarının işini daha iyi yapmasını veya müşterileri daha çok memnun etmesini sağlayacak bilgilere sahiptir
- Mükemmel hizmet sunduğunuzda, diğer ekip üyeleri için de iyi bir örnek olursunuz
- Müşteri hizmetlerinde iyi bir itibar kazanılması, bir anda ortaya çıkan bir dönüşümle değil, iş yaparken herkesin katıldığı çok sayıda küçük ve olumlu adım neticesinde oluşur



MÜKEMMEL HİZMET YÖNETİMİ



Ekip yöneticilerinin yapması gerekenler:

- Kurumun/ekibin stratejisi ve önceliklerinin net şekilde ortaya konulması
- Müşterilere yardımcı olma konusunda ekip üyelerine gereken esnekliğin tanınması; örneğin, yapılan hataları telafi etmek için müşteriye indirim yapılması veya önemli müşteriler açısından, bir teslimat tarihinin (gerçekçi şekilde) öne alınması
- Ürünlerin, süreçlerin ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilebilmesi için, müşteri şikâyetlerinden çıkarılan derslerin ekip geneline iletilmesi
- Ekip içinde mükemmel müşteri hizmetlerinin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi
- Müşteri hizmetleri seviyesi yetersiz kaldığında geribildirim ve eğitim sağlanması
- Kurum politikaları, uygulama süreçleri ve teknolojilerinin, ekibin müşterilere hizmet verme çabasını olumsuz etkilememesine çalışılması



İÇ MÜŞTERİLER

Kurumun dış müşterileriyle iş yapıyor olmasanız dahi, çalışma arkadaşlarınız sizin iç müşterilerinizdir. Kendi çalışma arkadaşlarına veya dış müşterilere mükemmel hizmet vermek için, onlar da ancak sizin desteğiniz ve becerilerinizden yararlanarak çalışabilir.

Müşteri hizmetleri ağınızı, kendinizin merkezde olduğu, farklı girdi ve çıktılardan oluşan bir ağ olarak düşünmek faydalı olacaktır. Size farklı konular iletilir (bilgiler, görevler ve müşteri talepleri gibi) ve siz de bunları iş veya iletişim zincirinizdeki diğer kişilere veya doğrudan dış müşteriye aktarırsınız.

İç müşteri ağınızda kimlerin olduğunu ve hizmet zinciri süresince neler yaşandığını düşünmek için bir dakikanızı ayırın.

- İşi, müşteri taleplerini veya bilgileri size kim iletiyor?
- İşi, müşteri taleplerini veya bilgileri siz kime aktarıyorsunuz?
- Girdilerinizde bir gecikme olursa veya bir konuyu aktarırken geç kalırsanız neler olur?
- Bunun, dış müşteri üzerindeki nihai etkisi ne olur?

MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE MÜKEMMELLİĞE ULAŞMAK

İÇ MÜŞTERİ ZİNCİRİ ZAYIFLARSA

İç müşteri zinciri, herkes aynı yöne gittiğinde ve zayıf bir halka olmadığında etkin çalışır. Ancak "biz ve onlar" farkının ortaya çıkması olumsuz bir gelişmedir, örneğin:

- Bir süreç zincirinde, farklı bölümler arasında (örneğin, farklı kişilerin bir belgenin farklı aşamalarını ele aldığı)
- Merkez ofis ve şubeler arasında
- Satış ve pazarlama arasında
- Pazarlama ve üretim arasında





GEÇMİŞİ GERİDE BIRAKMAK

İç müşteri olarak, çalışma arkadaşlarınızın size gereken hizmeti veremediği durumları düşünün; işinizi gereken şekilde yapmanızı zorlaştıran olaylar. Şu tür durumlar olabilir:

- Yapmamış olmasını tercih edeceğiniz şeyler
- Yapmış olmasını isteyip de yapmamış olduğu şeyler
- Farklı şekilde yapmasını istediğiniz şeyler



GEÇMİŞİ GERİDE BIRAKMAK

Kendinize şunları sorun:

- Soruna, işlerin gereken şekilde yapılması konusundaki fikir ayrılığı mı yol açıyor?
- Bu kişileri yeterince tanımadığınız için, sorunlar gereğinden fazla büyütülüyor ve siz de en kötüsünü varsayıyor olabilir misiniz?
- Diğer birimlerin ne yaptığını (veya onlarda nelere izin verildiğini) tam olarak bilmediğiniz için mi yanlış anlaşılmalar ortaya çıkıyor?
- Listedeki hangi örnekler (en azından teoride) düzeltilebilir?
- Burada bir düzeltme yapılırsa, kuruma ve size ne fayda sağlar?
- Durumu düzeltmek için gerekenler nedir?

ZİNCİRİN GÜÇLENDİRİLMESİ



Zayıf alanları belirledikten sonra artık zincirin nasıl güçlendirilebileceğini düşünelim. İlk aşamada, çıktılarınızı nasıl geliştirebileceğiniz üzerine düşünün. Ayrıntılara yakından dikkat etmek, yüksek hizmet kalitesine katkıda bulunur. Örneğin:

- Peşinize düşülmesini beklemeden, onları sizin aramanız (günlüğünüzde bir tarih belirleyerek bir telefon görüşmesi yapmaktan ibaret ve beş dakikanızı alacak)
- Bir projede neler olup bittiği hakkında çalışma arkadaşlarınızı bilgilendirmek (gerçekte bir e-postayı kopyalamak kadar basit ancak son derece etkili)
- Toplantılara zamanında girmek (böylece diğerleri de sizi bekleyerek boşa zaman harcamamış olur)

Sizin açınızdan da hizmetlerinizi daha etkin yürütmek için, iç müşterilerinizden ne tür bir değişim isteyebileceğinizi düşünün. Kuruma nasıl fayda sağladığına; iş ilk seferde doğru yapılırsa uzun vadede daha az iş çıkacağına dikkat çekin! Bazen işin gereken özelliklere göre teslim edilememesinin geçerli nedenleri olabilir. Bu konuda çalışma arkadaşlarınızla konuşursanız, verimsiz çalıştıkları için onları suçlamazsınız ve iş ilişkiniz gelişebilir.

MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE MÜKEMMELLİĞE ULAŞMAK

YETKİ DEVRİ



Bu konu muhtemelen dahili ağınızda bir sorun kaynağı olarak mevcuttur. Öyle olmasa bile, iç müşteri zinciri açısından son derece önem taşır; çalışma arkadaşlarınıza devrettiğiniz işte beş yıldızlı bir hizmet vermek (ve almak) için belli esaslara göre hareket etmek gerekir.

Daha iyi hizmet vermek için:

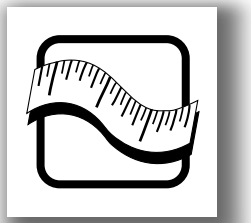
- Son teslim tarihi ve işin devri üzerine karşılıklı uzlaşı sağlayın; *görevlinin masasına bırakıp ayrılmayın*
- Çalışma arkadaşınızın en iyi çözümü bulabilmesi için konunun tüm sorumluluğunu ona verin. Çözüm olarak bulduğunuz bir dizi görevi dikte etmeyin.
- Çalışma arkadaşınıza daha fazla zaman kalması için işleri vakit kaybetmeden devredin
- Çalışma arkadaşınıza, gereken işlere öncelik verebilmesi açısından işin aciliyet ve önem derecesini açık ve dürüstçe açıklayın

YETKİ DEVRİ



Daha iyi hizmet vermek için:

- Gerekli tüm bilgileri, kolayca anlaşılabilir şekilde gönderin. Bu durumda çalışanlar ilave açıklama için tekrar tekrar size dönmez; müşteri de size daha önce aktardığı konuları tekrar tekrar açıklamak durumunda kalmaz
- Göndermeden önce her şeyin doğru olduğundan emin olun. Başkasından devraldığınız işte hata varsa, işi daha ileri götürmeden önce düzeltilmesini sağlayın
- İşin doğru kişiye gönderilmesini sağlayın; kurum içinde tekrar tekrar iletilip gecikmesinin önüne geçin (bu durum özellikle e-posta üzerinden gelen müşteri taleplerinde yaşanıyor)
- Çalışmayı yapacak kişinin gereksiz baskı altına girmemesi için yanıt süresi hakkında müşteriye gerçekçi sözler verin
- Çalışma arkadaşınıza, ihtiyaç duyduğu durumlarda, daha fazla bilgi sağlamak veya açıklama yapmak için yardım teklif edin



MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

STANDARTLARIN BELİRLENMESİ

Standartlar, müşteri hizmetleri kalitesinin değerlendirilebileceği bir gösterge oluşturarak, ekip üyelerine, müşteri hizmetlerinde belli süreçlerin nasıl yürütüleceği konusunda rehberlik sağlar.

Örnekler arasında şunlar olabilir:

- Telefona en geç iki defa çaldıktan sonra cevap verilmelidir
- E-postalar aynı iş günü içinde cevaplanmalıdır
- Ürünler dört saat içinde gönderilmelidir
- Müşteriler üç dakikadan fazla sırada bekletilmemelidir



İşiniz açısından kolayca ölçülebilir ne tür standartlar belirleyebilirsiniz?

Rakipleriniz hangi standartları sağlıyor? Müşterileriniz diğer kurumlarda gördüğü standartları sizde de bulabilecek mi?

MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖLÇÜLMESİ



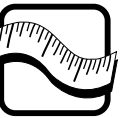
İÇ GÖSTERGELER

Müşterilerin önemsediği her şeyin doğrudan ölçülmesi mümkün olmasa da bazen ilerlemeyi izlemek için kurumunuzdaki bilgilerden yararlanabilirsiniz.

Müşteri neye önem veriyor?	Nasıl ölçebilirsiniz?
• Nakliye sırasında hasar görmemesi için mallar iyi paketlenmeli	• Kırık iadeler
• Kurum her şeyi ilk seferde doğru yapmalı	• Alınan şikâyetler
• Sattığınız ürün veya hizmetin kullanışlılığı	• Sizden tekrar alışveriş yapan müşterilerin oranı
• Ürün müşteri beklentilerini karşılamalı	• Koşulsuz para iade garantisi kapsamındaki iade miktarı
• Kamyon sürücüleriniz iyi birer şoför olmalı ve trafikte kimseyi rahatsız etmemeli	• "Hatalıysam arayın" ücretsiz iletişim hattınızdaki şikâyet sayısı

MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

STANDARTLARLA YETİNMEYİN



Standart belirlemek ve kurumdaki bilgileri değerlendirmek; müşterilerin her zaman geç kaldığınızdan şikâyet etmeye başlaması veya geri dönüşlerde ani bir yükseliş gibi özel bir sorunla karşılaştığınızda yardımcı olabilir.

Ancak **müşteri memnuniyeti** açısından, standartlar zayıf göstergelerdir:

Bu yaklaşımın riski, kolayca ölçülebilir birkaç kıstasa odaklanılmış olması ve kurumun en az bunlar kadar önemli diğer kriterleri göz ardı etmesidir. Örneğin, aşağıdaki durumlarda sistem başarısız kalır:

- Ekip üyesi, ikinci zil sesinden önce telefona yetişmek için, başka bir müşteriye hizmet vermeyi bırakır. İkinci müşteri o an mükemmel bir hizmet alıyor olsa da işlemin ortasında beklemede kalan diğer kişi açısından durum farklıdır
- Son teslimat tarihine yetişmesi için henüz hazır olmayan bir paketin dört saat için gönderilmesi gerekmesi

Ekip üyelerinin, müşteriye sağduyulu yanıt verebilmek için yetkilendirilmiş olması gerekir: müşterileri en çok nasıl memnun edeceklerine ilişkin önceliklendirme ve karar alma yetkisi...

MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ



Müşteri memnuniyetini ölçmek için en uygun yöntem, müşteri hizmetlerinizden ne ölçüde memnun kaldıklarını ve hizmetin nasıl geliştirilebileceğini müşterilere sormaktır. Bu konuda şunları yapabilirsiniz:

- Mükemmel hizmeti takdir edip kötü hizmetleri şikâyet edebilecekleri ücretsiz bir çağrı merkezi kurarak
- Müşteri hizmetleri anketlerini çevrimiçi olarak kolay erişilebilir hale getirerek
- Posta ücreti önceden ödenmiş zarflarda formlar vererek
- Müşteriye, aldığı ürün konusundaki görüşlerini değerlendirmek üzere bir nezaket çağrısı yapıp satış sonrası süreci takip ederek

Perakende ve restoran zincirleri, müşteri faturasının arkasına genelde bir telefon veya internet anketinin ayrıntılarını yazar; geribildirimin saat, personel ve ürün seçimiyle ilişkilendirilebilmesi açısından belli bir kod kullanırlar. Bazı mağazalar, müşterinin tuvaletlerin temiz olup olmadığını veya hizmetin hızlı olup olmadığını belirtmesi için basit birer evet/hayır butonu oluşturur.

Süreç ne kadar kolay olursa aldığınız geribildirim de o denli fazla olur. Müşterinin size yardımcı olmak için fazladan zaman veya para harcamak isteyeceğini düşünmeyin. Hizmetinizi geliştirmenize yardımcı olduğu için, şikâyetin övgüden daha değerli olabileceğini unutmayın.

MEMNUNİYETİN ÖLÇÜLMESİ



Her müşterinin beklentisi farklı olabilse de memnuniyet anketleri kullanmanın avantajı, müşteri beklentilerinin ne kadarını karşıladığınızı ölçebilmeniz açısından bir yol sağlamasıdır. Ayrıca zaman içinde müşteri memnuniyetindeki değişiklikleri izlemenizi de sağlar.

Örneğin, müşterinizden ürün kalitesinden ne ölçüde memnun kaldığını 5 üzerinden puanlamasını isteyebilir, zaman içinde ortalama puanı, en yüksek ve en düşük puanı veren kişi sayısını izleyebilirsiniz. Bu verileri ürüne, bölgeye veya başka bir parametreye göre oluşturabilirsiniz.

Bu anketlerin yetersiz kaldığı nokta, bazı durumlarda müşterinin önemsediği her şeyi yansıtmıyor olmasıdır. Müşterinin aklındaki her şeyi size aktarabilmesi için alan sağlayarak neyin iyi gittiği veya neyin iyi gitmediği konusunda daha fazla ayrıntı vermesini sağlayın.

Anketler istisnai konuları gözden kaçırabilir: Çoğu müşteri memnun kalmış olsa da tek bir olumsuz müşteri deneyiminin çevrimiçi ortamda büyük etkisi olabileceğini unutmayın. Müşterilerin sizin hakkınızda neler söylediğini görmek için değerlendirmelere ve sosyal medyaya da göz atın.

GİZLİ MÜŞTERİ PROGRAMLARI



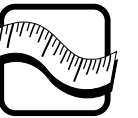
Hemen her şirket; hizmet düzeyini ölçmek için araştırmacıların müşteri kimliğine büründüğü, bir gizli müşteri programı uygulayabilir. Bu program, şirketin müşterilerle iletişim için kullandığı telefon, yüz yüze veya e-posta gibi farklı bir iletişim kanalı üzerinden de yürütülebilir.

Ekip üyelerinin, "müşteri"nin onları şirket için değerlendirdiğini bilmemesi çok önem taşır. Büyük bir şirkete sahipseniz, müşteriler ülkenin diğer bölgelerindeki çalışanlar da olabilir. Bu durumda şirketin müşteri memnuniyeti için belirlediği standartları da biliyor olurlar. Ayrıca bu süreçte kendileri de yeni deneyimler edinirler.

Süreç neticesinde müşteri hizmetlerindeki aksaklıklar belirlenir. Ayrıca bu veriler olağanüstü hizmet sunan personeli ödüllendirmek için de kullanılmalıdır. Kendilerini izlemek için orada olduğunuz fark edilirse, çalışanlar bu durumdan son derece rahatsız olacaktır.

MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

GİZLİ MÜŞTERİ PROGRAMLARI



Gizli müşteri programı yürütmenin avantajı, müşteri hizmetlerinde ölçülmesi zor konular açısından objektif kriterler oluşturulabilmesidir. Örneğin, gizli müşteri programıyla, satış asistanlarının müşteriye ilgi düzeyini, bir ile beş arasında bir ölçekte karşılaştırmanız mümkün olabilir. Farklı ekip üyeleri, branş ve birimler aynı kriterler üzerinden değerlendirilebilir.

Program aynı zamanda şirketin eğitim çalışmaları açısından da belirleyici olabilir. Müşterilerin henüz size aktarmamış olabileceği sorunları de tespit edebilecektir.

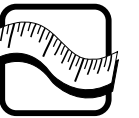
Tüm müşterilerin farklı olduğunu, başarılı bir gizli müşteri etkinliğinin, sırada bekleyen bir sonraki müşterinin memnun ayrılacağını garanti etmediğini unutmayın. Müşterilerin memnuniyet seviyesini size rahatça aktarabilmesi için her tür kolaylığı sağlamaya devam etmeniz gerekir.

MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

GİZLİ MÜŞTERİ PROGRAMLARI



EKİP ÜYELERİNİN ÖDÜLLENDİRİLMESİ



Ekip üyeleri, onları ne şekilde ödüllendirdiğinize göre motive olacaktır. Sadece satışlardan komisyon veriliyorsa, mümkün olduğunca çok ve yüksek fiyatlı ürün satışı yapmak için teşvik edilmiş olurlar. Bu yaklaşım bazı kurumlarda satış sonrası müşterilerin hızlı şekilde gözden çıkarılmasına veya müşterilere uygun olmayan ürünlerin satılmasına neden olabilir.

Şirketlerin bir taraftan müşteri hizmetlerini ilk sıraya koyduğunu söylerken, diğer taraftan da performansı yalnızca satış hacmiyle ölçmesi çelişkili bir durumdur.

Mükemmel müşteri hizmetini ölçen, dikkate alan ve bunu gereken şekilde ödüllendiren bir sistem oluşturduğunuzdan emin olun. Örneğin, müşteri memnuniyetine dayalı prim verebilirsiniz.

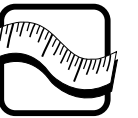
EKİP ÜYELERİNİN ÖDÜLLENDİRİLMESİ

Çalışma arkadaşlarınızın size yönelik olumlu hizmetlerini şu şekilde ödüllendirebilirsiniz:

- Hedefinize ulaşmanıza yardımcı oldukları durumlarda onlara teşekkür ederek. Yaptığı işin fark edildiğini bilmek herkesin hoşuna gider
- Karşılığında onlara da aynı kalitede hizmet vererek



ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ



İngiltere'deki ses sistemleri perakendecisi Richer Sounds'ta, müşterilere faturanın yanında bir de müşteri hizmet anketi veriliyor. Müşteri aldığı hizmetin mükemmel olduğunu belirtirse, satışı yapan görevli 5 sterlinle ödüllendirilirken; deneyim "vasat" olarak tanımlanırsa 3, "kötü" ise 5 sterlinle cezalandırılıyor. Aldığı hizmet neticesinde kuruma olumlu bir mektup gönderen müşteriyle ilgilenmiş çalışan 20 sterlin kazanırken, tersi durumda 10 sterlin kaybediyor.

Ay sonu bakiyesi negatifse, personel maaşından gerçekte bir indirim yapılmıyor olsa da bu durum söz konusu ekip üyesinin sorun yaşadığının, ilave eğitime veya daha fazla desteğe ihtiyacı duyduğunun güçlü bir gösterge oluyor.

Mağaza ayrıca müşteriye yönelik olumlu yaklaşımın, puanın dörtte birini etkilediği bir telefon anketinin yanı sıra, "gizli müşteri programı" da yürütüyor.

Planın etkin şekilde çalışması açısından, müşterinin olumlu geribildirim veya puanlama yapması için baskı altında olmaması önem taşıyor.



KİŞİSEL FAALİYET PLANLAMASI

KİŞİSEL FAALİYET PLANLAMASI

ÖĞRENDİKLERİNİZİ KULLANMAK



Bazı durumlarda, yeni bilgiler edinmek sadece kendinize yarar sağlamak açısından ilginç olabilse de, bu gibi bir kitaptan elde edilen kazançlar, ancak yeni edindiğiniz bilgi ve becerileri günlük işlerde kullanmaya başladığınızda ortaya çıkar. Bu durum özellikle düzenli şekilde tekrar edildiğinde yaparken hiç düşünmeden ikinci doğanız haline gelen beceriler açısından geçerlidir.

Bundan sonra işe kurumunuzun müşterilere yönelik yaklaşımını dönüştürmek için mi gideceksiniz? Siz ve çoğu çalışma arkadaşınız iç ve dış müşteri hizmetlerinin kalitesinde küçük iyileştirmeler yapmaya başladıkça, kümülatif etki de bir süre sonra gözle görülür bir hal alacaktır.

Kişisel olarak siz ve bir bütün olarak kurumunuz açısından, mükemmel müşteri hizmetlerinin ne denli yararlı olduğunu unutmayın.

KİŞİSEL FAALİYET PLANLAMASI

DEĞERLENDİRME



Bu bölüm, öğrendiklerinizi gözden geçirmek ve bu bilgilerle neler yapacağınızı planlamak için kitaptaki temel konulara dönüp bakabileceğiniz yerdir.

Bu kitapta tartışılan konular şunları içeriyor:

- Müşteri hizmetleri neden önemlidir?
- Müşterileri nasıl memnun edersiniz?
- Müşterilerle etkili iletişim nasıl kurulur?
- Müşteri şikâyetleri nasıl ele alınır?
- Çalışma arkadaşlarınızla daha etkin işbirliği nasıl yapılır?
- Kurumda müşteri hizmetleri nasıl güçlendirilir?
- Mükemmel müşteri hizmetleri nasıl ölçülür ve ödüllendirilir?

Kitaba tekrar göz atarak, işinizde kullanabileceğinizi düşündüğünüz her konuyu not alıp bir liste oluşturun. Ya şimdi başlayın, ya da bunun için gereken koşullar ortaya çıkar çıkmaz.

İyimser olun; siz bunu yapabilirsiniz!

KİŞİSEL FAALİYET PLANLAMASI

ENGELLERİN AŞILMASI



Hemen şu an yapabileceğiniz iyileştirmeler belirlediyseniz, tebrikler! Kurumunuzu dönüştürmeye bugünden başlayabilirsiniz.

Müşteri hizmetlerinde iyileştirme yapmaya başlamadan önce, sistemde ilk aşamada değişiklik yapılmasını gerektirecek konular belirlediyseniz, bunlar üzerinde neler yapabileceğiniz üzerine düşünmeye başlayın. Şu konuları değerlendirin:

- Değişimin önünde ne tür engeller var?
- Bu engeller sadece algısal mı yoksa gerçekte de varlar mı?
- Bu engeller neden var?
- Engeli aşabilir misiniz?
- Engeli ortadan kaldırabilir misiniz?
- Sorunu çözmenize yardım edebilecek veya tamamen ortadan kaldırabilecek bir çalışma arkadaşınız var mı?
- İyileştirme yapılması için daha uygun pozisyonda biri var mı?
- Yapılan iyileştirmelerden kimler yararlanabilir ve gerçekleşmesine kimler, nasıl yardımcı olabilir?

Görüşlerinizi iş arkadaşlarınızla tartışmak yararlı olabilir. Değişim konusunda desteklerini kazanmak uygulamayı kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda bu süreçte size yardımcı olabilecek fikirler verebilirler.

EK BİLGİ

OKUMA ÖNERİLERİ



The Richer Way
Julian Richer, Richer Publishing, 2009

Julian Richer, müşteriye öncelik vermiş olmasının neticesinde, kurduğu *Richer Sounds*'un en kârlı perakende şirket olarak Guinness Rekorlar Kitabı'na nasıl girdiğini açıklıyor.

Inside the Magic Kingdom: Seven Keys to Disney's Success, Thomas K Connellan, Capstone, 1999

Disney parklarında ayrıntılara gösterilen özen ve müşteri hizmetlerinin, işin ne denli temel bir parçası olduğunu ortaya koyan, eğlenceli bir hikâye...

Balık!
Stephen C. Lundin, Harry Paul ve John Christensen. Hodder paperbacks, 2002

'*Enerjiyi Yakalayın Potansiyelinizi Ortaya Çıkarın*' alt başlıklı kitapta, yerel bir balık pazarının hikâyesi üzerinden büyük bir şirkette kurum içi ilişkilerin nasıl geliştirilebileceği anlatılıyor.

Wow! That's What I Call Service!
Don Hales ve Derek Williams, Ecademy Press, 2007

Kusursuz müşteri hizmetlerini takdir etmek üzere verilen WOW ödüllerindeki başarı hikâyelerini anlatan bir derleme!

Yazarlar Hakkında

Sean McManus

Sean McManus, iş ve teknoloji hakkında birçok etkileyici kitabın yazarıdır. Kitapları arasında *Web Design in Easy Steps, iPad for the Older and Wiser, Microsoft Office for the Older and Wiser* ve *Raspberry Pi For Dummies* yer alıyor. Bir çok derginin yanı sıra Marketing Week, Customer Loyalty Today ve Business 2.0'da yazıları yayınlandı. Kitaplarından bonus içerikler ve ücretsiz bölümler için www.sean.co.uk web sitesini ziyaret edebilirsiniz.



Tony Newby

Tony Newby, çok uluslu ve büyük şirketlerin yanı sıra yerel yönetimler ve hükümetlere yönelik kapsamlı danışmanlık ve eğitim deneyimlerinden de yararlanarak, 1991'de bu popüler müşteri hizmetleri kılavuzunun ilk baskısını yazdı. O dönemde yürüttüğü faaliyetlerde, kurumlara özel eğitim kursları oluşturarak; kültürel değişim, ikna becerisi, yaratıcılık, etkin dinleme, bilgisayar becerisi ve müşteri hizmetleri kalitesi gibi farklı konularda eğitimler verdi. İşletmecilik eğitimi konusundaki kitapları, İngiltere ve ABD'de yayınlandı.

