

İLK SATIŞ BİR BAŞLANGIÇTIR.
GERÇEK DEĞER, İLİŞKİ SÜRDÜKÇE BİRİKİR.



SESSİZ KÂR MERKEZİ

SATIŞ SONRASI HİZMETLERİN
STRATEJİK GÜCÜ

OLGAN BERKA

“Her konuya farklı açılardan bakmayı unutma!”

— yıllardır taşıdığım, sahada defalarca sınıdığım bir hatırlatma

İÇİNDEKİLER

Önsöz

Giriş — 08:17

Kısım I — Kör Nokta / THE BLIND SPOT

Bölüm 1 — Servis Neden Hâlâ Maliyet Sanılıyor?

Kısım II — Dört Sütun / THE FOUR PILLARS

Bölüm 2 — İlk Gün: Devreye Alma

Bölüm 3 — İlişkinin Ritmi: Bakım Sözleşmeleri

Bölüm 4 — Sessiz Sigorta: Yedek Parça

Bölüm 5 — Güven

Kısım III — Ekonomi / THE ECONOMICS

Bölüm 6 — Buzdağının Altı: CLV

Kısım IV — Organizasyon / THE ORGANIZATION

Bölüm 7 — Köprü Değil, Sistem

Kısım V — Uygulama / THE PLAYBOOK

Bölüm 8 — Uygulama Masası

Kısım VI — İtirazlar / THE OBJECTIONS

Bölüm 9 — Zor Sorular

Son Söz — Sessiz Kâr Merkezini Konuşulur Hale Getirmek

Sessiz Kâr Merkezi Manifestosu

Yazar Hakkında

ÖNSÖZ

Sahada öğrendiğim yılları bir kitapta damıtmak kolay değil. Bu kitapta anlattığım vakaların bir kısmında haklı çıktım, bir kısmında yanıldım, bazı dersleri gerekenden çok geç öğrendim. Hepsini yazdım — çünkü bir sektörde gerçekten işe yarayan bilgi, çoğu zaman "doğru bildiğim" değil, "yanlış yapıp sonra düzelttiğim" yerlerde saklı.

Bu Kitap Neden Var

Sahaya ilk çıktığım günden bugüne, bu sektörde iki tür insanla hep karşılaştım. Birincisi, işini mükemmel yapan ama bunu hiçbir zaman bir değere, bir rakama, bir stratejiye dönüştüremeyen teknik insanlar. İkincisi, ticareti çok iyi bilen ama sahada gerçekte neyin döndüğünü hiç anlamayan satış insanları. Yıllar içinde bu iki dünyanın arasında durmayı, ikisini de anlamayı ve belki daha da önemlisi, ikisinin de birbirine ihtiyacı olduğunu görmeyi öğrendim.

Bu kitap, o iki dünya arasında geçirdiğim uzun yılların bir özeti. Ama bir anı kitabı değil. Kronolojik bir hikâye anlatmıyorum, hangi yıl nerede çalıştığımı sıralamıyorum. Bunun yerine, tekrar tekrar karşıma çıkan, tekrar tekrar doğrulanan tek bir gerçeği anlatıyorum: servis, şirketlerin en çok göz ardı ettiği, ama en çok kazandıran yeridir.

Buna **Sessiz Kâr Merkezi** diyorum ve bu kitap boyunca bu ismi sık sık duyacaksınız.

Kime Yazdım

Bu kitabı, benim gibi sahadan gelenler için yazdım — bir gün elinde bir çanta ve bir iş emri listesiyle bir kapıyı çalan ve yıllar sonra o basit işin aslında ne kadar stratejik olduğunu keşfeden herkes için.

Bu kitabı, servis departmanına bir gider kalemi olarak bakan yöneticiler için de yazdım — çünkü onlara, aynı departmana farklı bir gözle bakma imkânı vermek istiyorum.

Bu kitabı, satış ve servis ekipleri arasındaki kopukluğu her gün yaşayan, ama bunu nasıl çözeceğini bilmeyen herkes için yazdım.

Ve bu kitabı, belki de en çok kendim için yazdım — eski günlerde birinin bana bu sayfalarda anlattıklarını söylemesini çok istedim.

Bir Uyarı, Bir Söz

Bu kitapta anlattığım vakaların hiçbirisi, gerçek isimlerle, gerçek şirket adlarıyla anlatılmıyor. Bazı detaylar, gizlilik gereği değiştirildi. Ama her vakanın özü, gerçek bir sahadan, gerçek bir deneyimden geliyor.

Bir söz de vermek isterim: bu kitapta, kolay cevaplar bulmayacaksınız. "Şu üç adımı uygulayın, her şey bir gecede düzelsin" gibi bir vaatte bulunmayacağım — çünkü servis, o kadar basit bir konu değil. Ama size, doğru soruları soracağım ve kitabın ilerleyen bölümlerinde bu soruların cevabını

kendi organizasyonunuzda aramanız için somut araçlar da sunacağım — kontrol listeleri, basit hesaplama şablonları ve yıllar içinde en sık karşılaştığım itirazlara verdiğim dürüst cevaplar. Bu araçlar sihirli değil; onları anlamsız kılan tek şey, düşünmeden, sadece doldurmak için kullanmaktır. Ama doğru zihniyetle kullanıldıklarında, bu kitabı bir "okuma deneyiminden" bir "çalışma aracına" dönüştürürler.

Nasıl Okumalı

Bu kitabı baştan sona, sırayla okumanızı öneririm — çünkü her bölüm, bir öncekinin üzerine inşa ediliyor. Dört sütun (devreye alma, bakım sözleşmeleri, yedek parça, güven) birlikte bir bütün oluşturuyor ve bunları CLV merceğinde bir araya getirdikten sonra, bir organizasyonda nasıl hayata geçirileceğini anlatıyorum.

Kitabın ilerleyen bölümlerinde iki bölümü özellikle işaret etmek isterim: biri, buraya kadar anlatılan her şeyi somut araçlara — kontrol listelerine, şablonlara — dönüştüren bir bölüm; diğeri, bu fikirleri kendi organizasyonunuzda savunmaya çalıştığınızda karşılaşacağınız gerçek itirazlara verdiğim cevaplar. Eğer belirli bir konuda acil bir ihtiyacınız varsa, ilgili bölüme doğrudan gidebilirsiniz. Kitabın sonundaki on ilkeyi ise, masanızın üzerinde sık sık göz atabileceğiniz bir yerde tutmanızı öneririm.

Olgan Berka

GİRİŞ — 08:17

08:17. Telefon çaldı. Şu soruyla başlayalım: Kurulu müşteri tabanınızın ne kadarı, bugün, bizimle gerçekten aktif bir ilişki içinde? Bu kitabın tamamı, aslında bu sorunun cevabını farklı açılardan arıyor.

Arayan, yıllar önce sistemini kurduğumuz büyük bir üretim tesisinin teknik müdürüydü. Sistem durmuştu. Üretim durmuştu. Saat ilerledikçe kayıp büyüyordu.

Bu telefonun teknik tarafı şaşırtıcı değildi. Ekibim kısa sürede sahaya ulaştı, sorunu teşhis etti ve sistemi yeniden çalıştırdı. Beni asıl düşündüren, telefonun neden bize gelmiş olduğuydu.

O cihaz satılalı yıllar olmuştu. Satışı yapan ekip değişmişti. Projenin ilk gününde orada olan insanların çoğu artık o masada değildi. Ama müşteri hâlâ bizi arıyordu.

Çünkü satın aldığı şey yalnızca bir cihaz değildi. Yıllar boyunca verilen sözlerin toplamıydı: zamanında gelmek, doğruyu söylemek, sorunu sahiplenmek, gerektiğinde müşterinin yanında durmak.

O sabah benim için servis yeniden tanımlandı. Servis, satışın arkasından gelen bir operasyon değildi. Satışın ekonomik ömrünü uzatan, müşterinin güvenini koruyan ve bir sonraki işin kapısını açık tutan sistemdi.

Bu kitap bir teknik el kitabı değil. Vakum nasıl yapılır, gaz şarjı nasıl hesaplanır, hangi kompresör hangi kapasitede çalışır anlatmayacağım. Bu bilgiler zaten var, iyi mühendislik okullarında, iyi teknik kitaplarda, üretici kataloglarında.

Bu kitap aynı zamanda bir yönetim teorisi kitabı da değil. Danışmanlık jargonuyla dolu, gerçek hayatta hiçbir şirkette birebir uygulanmayan modeller kurmayacağım. Bu kitapta "sinerji", "paradigma", "holistik yaklaşım" gibi kelimeler bulamayacaksınız — çünkü ben bunları toplantı odalarında slayt izleyerek değil, sahada, müşterinin karşısında, bazen bir arızanın ortasında, bazen bir garanti tartışmasının tam merkezinde öğrendim.

Bu kitap, o sahnelerde tekrar tekrar karşıma çıkan, tekrar tekrar doğrulanan tek bir gerçeğin anlatısı:

Servis, şirketlerin göremediği ama en çok kazandıran yeridir. Sessiz çalışır, çünkü kimse ona bakmaz. Kâr merkezidir, çünkü doğru yönetildiğinde şirketin en istikrarlı, en öngörülebilir, en sürdürülebilir gelirini üretir.

Ben buna Sessiz Kâr Merkezi diyorum.

Neden "Sessiz"?

Çünkü kimse onu alkışlamaz.

Bir satış müdürü büyük bir projeyi kapattığında, şirket içi duyuru yapılır, tebrik e-postaları gelir, yıl sonu toplantısında adı anılır, belki bir prim, belki bir terfi gelir. Bir teknik ekip, on yıl önce satılmış bir cihazı hâlâ sorunsuz çalışır tutuyorsa, hâlâ o müşteriyi memnun ediyorsa, hâlâ o müşteri yeni bir proje geldiğinde başka bir markaya bakmıyorsa — kimse bunu kutlamaz. Çünkü görünmez. Çünkü "normal" sayılır. Çünkü bir şey bozulmadığında, kimse o şeyin neden bozulmadığını sormaz.

Bunu yıllar içinde defalarca gördüm. Bir hastanenin soğutma sistemi on iki yıl boyunca hiç büyük arıza yapmadıysa, kimse "bu nasıl oldu" diye sormaz. Ama aynı sistem bir kez arıza yaparsa, herkes "servis neredeydi" diye sorar. Yani servis, ancak başarısız olduğunda görünür hale geliyor. Başarılı olduğunda sessizleşiyor. Bu, bana göre en büyük yönetim hatalarından biri, çünkü şirketler, görünmeyen başarıyı ödüllendiremediği için, ona yatırım yapmayı da unutuyor.

Rakamlara bakın. Bir cihazın satışından elde edilen kâr, o cihazın 15-20 yıllık ömrü boyunca bakımdan, yedek parçadan, modernizasyondan elde edilecek gelirin yanında çoğu zaman küçük kalır. Buna rağmen şirketlerin bütçe, yatırım ve dikkat sıralamasında servis hâlâ en altta. Yönetim kurulu toplantılarında "büyüme" dendiğinde akla ilk gelen şey yeni pazar, yeni ürün, yeni müşteri oluyor. Oysa çoğu zaman en büyük büyüme fırsatı, şirketin zaten sahip olduğu müşteri tabanının içinde kimsenin bakmadığı bir yerde bekliyor.

Bu, benim uzun süredir anlamaya çalıştığım ve artık anlattığım paradoks.

Bir Sabah, Bir Telefon

Bu kitabı yazma fikrinin nereden geldiğini anlatmak isterim, çünkü bu, kitabın ruhunu da açıklıyor.

Birkaç yıl önce, bir sabah erken saatte telefonum çaldı. Arayan, büyük bir üretim tesisinin teknik müdürüydü. On yıl önce kurulmuş bir sistemin, beklenmedik bir şekilde durduğunu söyledi. Sesindeki endişe gerçektir — üretim durmuştu, saatlik kayıp yüksekti ve bu firma bizim eski ve sadık müşterilerimizden biriydi.

O gün ekibimle birlikte sahaya gittiğimde arızanın kendisi aslında basitti — teknik ekibim kısa sürede çözdü. Asıl önemli olan, o telefonun neden bana geldiğiydi. On yıl önce satılan bir sistemin arızasında, müşteri cihaz satış ekibini değil, beni aramıştı. Çünkü on yıl boyunca kurulan ilişki, satıştan değil, servisten gelmişti. O sistemin devreye alınmasından bu yana, düzenli müşteri ziyaretlerimde hep aynı yüzlerle, aynı ekiple orada olduk. Müşteri, bizi "ürün satan firma" olarak değil, "yanında olan firma" olarak görüyordu.

O gün fark ettim ki, o müşterinin bizimle on yıldır çalışmaya devam etmesinin nedeni, sattığımız cihazın mükemmelliği değildi. Elbette iyi bir üründü, ama piyasada başka iyi ürünler de vardı. Asıl neden, on yıl boyunca her aradıklarında birinin gelmesi, her sorunun çözülmesi, her sözün tutulmasıydı. Yani asıl neden, servisti.

O gün eve dönerken kendime bir soru sordum: Acaba kaç şirket, bu görünmeyen değeri, bu sessiz kâr merkezini fark ediyor? Ve eğer fark etmiyorlarsa, bunu onlara nasıl anlatabilirim?

Bu kitap, o sorunun cevabı olarak şekillendi.

Bir Cümle, Bir Meslek

Yıllardır telefonumda, odamda, aklımın bir köşesinde taşıdığım bir cümle var: "Her konuya farklı açılardan bakmayı unutma!" Bunu kendime o kadar çok tekrarladım ki, artık bir hatırlatma olmaktan çıkıp bir refleks haline geldi.

Bu kitabın tamamı, aslında bu tek cümlemin sahaya, servise, bir şirketin bilançosuna uygulanmış hali. Bir arızaya sadece teknik gözden bakarsanız, bir kablo hatası görürsünüz. Aynı arızaya bir yöneticinin gözünden bakarsanız, bir eğitim eksikliği görürsünüz. Aynı arızaya bir muhasebecinin gözünden bakarsanız, bir garanti maliyeti görürsünüz. Üçü de doğru, ama üçü de eksik. Sessiz Kâr Merkezi fikri, tam olarak bu üç bakışı — teknik, operasyonel ve ticari — aynı anda tutabildiğim an ortaya çıktı.

Bu kitabı okurken sizden de aynısını istiyorum: her bölümü, sadece kendi göreviniz açısından değil, karşınızdaki ekibin, müşterinin ve şirketin bakış açısından da bir kez daha okuyun. Çünkü bu kitabın altında yatan gerçek fikir, tek bir sütun ya da tek bir rakam değil — aynı meseleye farklı açılardan bakabilme alışkanlığının kendisi.

Sektörün Genel Tablosu

Türkiye'de iklimlendirme ve soğutma sektörü, son yirmi yılda inanılmaz bir büyüme gösterdi. AVM'ler, hastaneler, veri merkezleri, endüstriyel tesisler, oteller — hepsi bu sektörün müşterisi haline geldi. Bu büyüme sırasında, sektördeki hemen her firma satış tarafına odaklandı. Yeni bayilikler kuruldu, yeni ürün gamları getirildi, yeni pazarlar açıldı.

Ama aynı hızla büyümeyen bir taraf vardı: satış sonrası hizmetler organizasyonu. Birçok firma, satış büyüdükçe servis tarafını da "otomatik olarak büyüteceğini" düşündü. Oysa servis, satış gibi bir anlık işlem değil, yıllar süren bir ilişki yönetimidir. Bir satışı büyütmek için bir anlaşma yeterlidir. Bir servis organizasyonunu büyütmek için, eğitilmiş insan, doğru yedek parça stoku, güçlü bir lojistik ve en önemlisi, doğru bir yönetim felsefesi gerekir.

Bugün geldiğimiz noktada, sektörde satış tarafında çok güçlü, çok deneyimli yöneticiler var. Servis tarafında da teknik olarak çok yetkin yöneticiler var. Ama servisi, şirketin büyüme stratejisinin merkezine koyabilen, bakım sözleşmesini, yedek parçayı, müşteri yaşam boyu değerini (CLV) ve kârlılığı aynı cümlede düşünebilen yönetici sayısı oldukça az. Bu kitap, o azınlığın bakış açısını, geniş kitlelere anlatma çabasıdır.

Bu Kitap Neyi Anlatacak

Sessiz Kâr Merkezi'nin dört temel sütunu vardır. Bunlar birlikte ele alındığında, servis operasyonunu bir maliyet merkezinden stratejik bir değer motoruna dönüştürür. Bu dört sütun, birbirinden bağımsız değil — biri eksik olduğunda diğerleri de zayıflar. Ama her biri, kendi başına bir bölümü hak edecek kadar derin.

Birincisi, devreye alma. Bir cihazın hayatının ilk günü, aslında o cihazın on beş-yirmi yıllık geleceğini belirler. Kaç kez yanlış devreye alınmış bir sistemin, yıllarca peşini bırakmayan bir sorun haline geldiğini gördüm, sayamıyorum. Devreye alma, genelde projenin en aceleye getirilen aşamasıdır — çünkü proje bitmiştir, herkes bir sonraki işe geçmek ister. Ama o birkaç saatlik ihmal, sonraki yılların arıza geçmişini yazar.

İkincisi, bakım sözleşmeleri. Şirketlerin en çok göz ardı ettiği, ama aslında en öngörülebilir gelir kaynağı. Bir bakım sözleşmesi sadece bir hizmet değil, bir sadakat aracıdır. Müşteri bir bakım sözleşmesi imzaladığında, aslında size "seninle kalmaya devam edeceğim" demiş olur. Bu sözleşmeleri doğru fiyatlandırmak, doğru satmak ve doğru uygulamak, çoğu şirketin sandığından çok daha stratejik bir iştir ve sanıldığı kadar kolay değildir. Çünkü ürün satışında müşteri elle tutulur bir ürün satın alırken, hizmet satışında ortada somut bir ürün olmayınca müşterinin kabul süreçleri de bir o kadar zorlaşır.

Üçüncüsü, yedek parça. Görünmeyen ama genelde cihaz satışından bile daha yüksek marjla çalışan bir iş kolu. Ve yine de çoğu şirkette stratejik değil, operasyonel bir detay olarak yönetiliyor. Depo yönetimi, stok planlaması, tedarik süreleri — bunlar sıkıcı görünen konular, ama doğru yönetildiğinde şirketin en kârlı kalemlerinden birine dönüşüyor. Yedek parça kesinlikle ölü ya da hareketsiz bir stok algısına hapsedilmemelidir. Çünkü sahada fark yaratan, müşteri süreçlerini en kesintisiz ve en iyi yöneten firmalar, arkasında güçlü bir yedek parça organizasyonu bulunduranlardır.

Dördüncüsü ve bence en önemlisi: güven. Ölçmesi en zor olan ama hepsinin üzerinde duran şey. Çünkü bir müşteri ikinci kez sizden alım yapıyorsa, bunun nedeni genelde ürününüzün mükemmel olması değil — servis deneyiminde kendini güvende hissetmiş olmasıdır. Güven, bir bilanço kaleminde görünmez. Ama şirketin en değerli varlığıdır.

Bu dört sütunu, ayrı ayrı bölümlerde gerçek sahne ve durumlarla anlatacağım. Ürettikleri ile şirketlere ne kazandırdıklarını, ihmal edildiklerinde ne kaybettirdiklerini göstereceğim. Sonra bu dört sütunu bir araya getirip, müşteri yaşam boyu değeri (CLV) merceğinden bakacağız — çünkü asıl büyük resim, ancak bu dördü birlikte düşünüldüğünde ortaya çıkıyor. Ve en sonunda, bütün bunları bir organizasyon içinde nasıl hayata geçirebileceğinizi, servis ekipleri ile satış ekiplerinin nasıl aynı hedefe yönlendirilebileceğini anlatacağım.

Bu Kitap Kimin İçin

Bu kitabı, servis müdürleri ve teknik yöneticiler için yazıyorum — çünkü onlar zaten bu gerçeği hissediyor, sadece bunu anlatacak kelimeleri arıyorlar.

Bu kitabı, şirket yöneticileri için de yazıyorum — çünkü onlar, servis departmanına baktıklarında bir gider kalemi değil, bir büyüme fırsatı görmeye başladıklarında, şirketlerinin en büyük rekabet avantajlarından birini keşfedecekler.

Bu kitabı, satış ekipleri için de yazıyorum — çünkü bir satışçının en iyi referansı, mutlu bir müşteridir ve mutlu müşteriyi yaratan çoğu zaman satış değil, servistir.

Ve bu kitabı, kendim gibi, kariyerine sahada başlayıp yönetime yükselmiş herkes için yazıyorum — çünkü biliyorum ki, bu yolculuğu yapan herkes, bir noktada benim hissettiğim şeyi hissetti: elimizdeki en değerli şeyin, kimsenin fark etmediği bir şey olduğunu görmek.

Size Bir Söz Veriyorum

Bu kitabı okuduktan sonra, servis departmanınıza veya kendi işinizdeki satış sonrası süreçte bir daha aynı gözle bakmayacaksınız. Toplantı odasındaki o sessiz köşeye, aslında en yüksek sesle konuşması gereken yere bakacaksınız.

Yıllar içerisinde öğrendiğim bir şeyi burada tekrar etmek istiyorum, çünkü bu kitabın her sayfasında bir şekilde karşınıza çıkacak:

En değerli yatırım yeni müşteri kazanmak değil, mevcut müşterinin güvenini kaybetmemektir.

Şimdi, bu sessiz kâr merkezinin nasıl çalıştığını, neden çoğu şirkette hâlâ görülmediğini ve nasıl görünür hale getirilebileceğini anlatmaya başlıyorum.

KISIM I

KÖR NOKTA

THE BLIND SPOT

BÖLÜM 1 — Servis Neden Hâlâ Maliyet Sanılıyor?

SAHADAN BİR NOT

“Servis kötü görünmez. Servis kötü yönetildiğinde görünür.”

Bilançoda görünmeyen, ama her toplantı odasında hissedilen bir alışkanlık.

SERVİSİN 4 SÜTUNU

Tek bir hizmet değil, birbirini besleyen bir değer sistemi.



Bölüm 2 – Dört Sütun, Tek Müşteri İlişkisi

Görsel 1 — Servisin 4 Sütunu

Bir şirketin bilançosuna bakın. Satış geliri en üstte, kalın harflerle yazılır. Hemen altında maliyetler sıralanır — hammadde işçilik, lojistik ve genelde bir yerde küçük bir kalem olarak: "satış sonrası hizmetler gideri." Bu tek satır, aslında bir şirketin servise nasıl baktığının özetidir. Gelir değil, gider. Yatırım değil, zorunluluk. Büyüme motoru değil, katlanılması gereken bir maliyet.

Bu bölümde bu yanlışlığın nereden geldiğini, neden bu kadar yaygın olduğunu ve neden yanlış olduğunu anlatacağım.

Muhasebe Mantığının Tuzağı

Her şirketin muhasebe sistemi, gelirleri ve giderleri departmanlara göre ayırır. Satış departmanı gelir üretir, üretim departmanı maliyet üretir, lojistik departmanı maliyet üretir. Servis departmanı da genelde bu ikinci gruba konur — çünkü çoğu şirkette servis, iki yıl garanti kapsamında ücretsiz sunulur. Yani ilk izlenim, "servis para kazandırmaz, para harcatır" olur.

Bu izlenim o kadar güçlüdür ki, garanti süresi bittikten sonra bile, birçok şirket servis departmanını hâlâ aynı gözle görmeye devam eder. Oysa garanti süresi bittiği an, servis departmanı aslında bir gelir merkezine dönüşmüştür — bakım sözleşmeleri, yedek parça satışları, ek hizmetler hep bu noktadan sonra devreye girer. Ama muhasebedeki alışkanlık, yönetimin zihnindeki alışkanlığı da şekillendirmiştir. Bir kez "gider kalemi" etiketi yapıştığında, o etiketi söküp atmak çok zor oluyor.

Bir Sahne: Bütçe Toplantısının Son Beş Dakikası

Bu sahneyi genel hatlarıyla tarif edebilirim, çünkü birçok şirkette aynı şekilde tekrarlanır — servis müdürleri genelde bu toplantılarda bulunmaz, sonuç kendilerine bağlı oldukları yönetici tarafından bir hedef rakamı olarak iletilir.

Bütçe toplantılarının büyük bir kısmı satış hedeflerine ayrılır — hangi bölge ne kadar büyüyecek, hangi ürün gamı öne çıkacak, hangi yeni müşteriler hedeflenecek. Sunumlar renklidir, grafikler yukarı doğru giden oklarla doludur, herkes heyecanlıdır.

Sonra sıra servis bütçesine gelir. Ve neredeyse her seferinde aynı cümle duyulur: "Servis giderlerini nasıl düşürebiliriz?" Kimse "servis gelirini nasıl artırabiliriz?" diye sormaz. Sanki servis, kendiliğinden var olan, sadece küçültülmesi gereken bir kalemdir. Biz servis tarafında bu toplantıların içinde değil, sonucunda oluruz — bize gelen şey, tartışmanın kendisi değil, çoktan verilmiş bir hedef rakamıdır.

Bu tanıdık geliyorsa, basit bir deney önereyim: kendi ekibinize şu soruyu sorun: "Geçen yıl sattığımız cihazların şu an kaç bakım sözleşmesi kapsamında?" Çoğu zaman net bir cevap gelmez. Çünkü şirket yıllardır cihaz satıyor, ama satış sonrası ilişkiyi hiç sistemli takip etmiyordur — ve elinizdeki en büyük fırsat, tam da bu yüzden görünmüyordur.

Bunu bir tabloya dökün: son beş yılda satılan cihaz sayısı, bunlardan kaçının hâlâ bakım sözleşmesi kapsamında olduğu, kaçının hiç sizinle teması kalmadığı. Sonuç muhtemelen şaşırtıcı olacak — cihazların büyük bir kısmının, satıştan birkaç yıl sonra sistemden "kaybolduğunu" göreceksiniz. Ne bir bakım sözleşmesi ne bir yedek parça talebi ne bir yenileme görüşmesi. Bu, gözünüzün önünde duran, ama kimsenin bakmadığı bir kayıp olacak.

Neden Bu Yanılgı Bu Kadar Dirençli?

Bunun birkaç nedeni var ve hepsini görmek önemli çünkü bu bölümün geri kalanında bu nedenlerin her birini tek tek ele alacağım:

Birincisi, servisin sonucu gecikmeli görünür. Bir satış anında sonuç bellidir — sözleşme imzalanır, gelir kaydedilir. Ama iyi bir servisin sonucu, beş yıl sonra, on yıl sonra, müşterinin

yeniden sizden alım yapmasıyla ortaya çıkar. Bu kadar uzun bir zaman aralığında, neden-sonuç ilişkisini kurmak zorlaşır. Kimse "bu yeni proje, beş yıl önceki iyi servisin sonucudur" demez, çünkü bu bağlantıyı kurmak kolay değildir.

İkincisi, servisin başarısı görünmezdir, başarısızlığı görünürdür. Daha önce de değindiğim gibi, bir sistem sorunsuz çalıştığında kimse bunu fark etmez. Ama bir arıza olduğunda, herkes fark eder ve bu genelde servisin "sorunlu" bir departman olduğu izlenimini güçlendirir. Oysa gerçekte, o arızanın sayısı, iyi bir servis yönetimi sayesinde çok daha az olmuştur — ama bu "önlenen arızalar" hiçbir raporda görünmez.

Üçüncüsü, servis kültürel olarak "ikinci sınıf" görülür. Birçok şirkette, kariyer basamaklarına bakıldığında, en parlak yöneticiler satışa yönlendirilir. Servis, genelde "teknik bilgisi olan ama liderlik kapasitesi sınırlı" görülen kişilere bırakılır. Bu algı, servisin stratejik konuşmalarda söz sahibi olmasını da zorlaştırır — çünkü toplantı odasında sesi en gür çıkan, genelde satışçıdır.

Dördüncüsü ve belki en önemlisi, servis geliri satış geliri kadar "heyecan verici" değildir. Yeni bir proje kazanmak, bir hikâye anlatır — mücadele, rekabet, zafer. Bir bakım sözleşmesinin yenilenmesi ise sıradan görünür. Oysa o "sıradan" yenileme, şirketin en istikrarlı gelirini oluşturur.

Kariyer Basamağının Sessiz Cezası

Üçüncü maddeye, yani servisin "ikinci sınıf" görülmesine, biraz daha derinden bakmak istiyorum, çünkü bunun sonuçlarını sadece departman algısında değil, gerçek insanların kariyerlerinde de gördüm.

Genç bir mühendisin kariyerine başladığını düşünün. İlk yıllarında hem satış tarafında hem servis tarafında görev alma şansı olabilir. Ama şirket içindeki yazılı olmayan hiyerarşi, ona hep aynı şeyi fısıldar: "Satışa geçersen, yükselirsin. Serviste kalırsan, teknik uzman olarak takılırsın." Bu fısıltı o kadar yaygın ki, birçok yetenekli teknik insan, aslında en iyi olduğu, en çok katkı sağlayabileceği alanı bırakıp, sadece kariyer basamağını tırmanmak için satışa geçiyor.

Kendi ekibimde bunu birebir yaşadım. Yıllarca bir teknik ekip üyemiz vardı — sahadaki en iyi problem çözücülerden biriydi, müşteriler onu ismiyle tanır, özellikle onu isterdi. Bir gün bana geldi, satış tarafına geçmek istediğini söyledi. Nedenini sorduğumda, cevabı beni derinden düşündürdü: "Burada ne kadar iyi olursam olayım, tavanım belli. Satışta ise önümde bir kariyer var." Onu ikna edemedim, çünkü haklıydı — şirketin kendi yapısı, ona bu mesajı yıllarca vermişti.

O gün fark ettim ki, bir şirket servisi gerçekten stratejik görmek istiyorsa, bunu sadece söylemle değil, kariyer yollarıyla göstermesi gerekiyor. Servis tarafında da üst yönetime giden gerçek bir yol olmalı, servis başarıları da satış başarıları kadar görünür kutlanmalı ve en önemlisi, bir teknisyenin ya da servis mühendisinin, "bu şirkette servis tarafında kalarak da tepeye çıkabilirim" diyebileceği somut örnekler olmalı. Aksi halde şirket en iyi teknik insanlarını, sürekli olarak servisten uzaklaştırmaya devam eder — tam da en çok ihtiyaç duyduğu yerde.

Başka Sektörlerin Çoktan Öğrendiği Ders

Bu yanılgıyı daha net görebilmek için, kendi sektörümüzün dışına bakmak faydalı oluyor. Çünkü bu "servis mi, satış mı önemli" tartışması, aslında iklimlendirme sektörüne özgü değil — birçok sektör bu tartışmayı çoktan yaşadı ve bazıları çok net bir sonuca vardı.

Yazılım sektörüne bakın. Yirmi yıl önce, bir yazılım şirketi bir lisansı sattığında, iş bitmiş sayılırdı. Bugün ise hemen her yazılım şirketi, abonelik modeliyle çalışıyor — ve bu değişiklik tesadüf değil. Bir yazılım şirketi fark etti ki, bir müşteriyi elde tutmak, yeni bir müşteri bulmaktan çok daha ucuz ve çok daha kârlı. Bugün o sektörde "müşteriyi elde tutma oranı" ve "müşteri kaybı oranı" gibi kavramlar, satış rakamlarından daha stratejik konuşuluyor, çünkü yatırımcılar bile artık bir şirketin değerini, o şirketin mevcut müşterisini ne kadar iyi elinde tuttuğuna bakarak ölçüyor.

Otomotiv sektörüne bakın. Bir otomobil üreticisi, artık aracı sattığı anı değil, o aracın servis, bakım ve yedek parça ile geçireceği on-on beş yılı düşünerek fiyatlandırma ve marka stratejisi kuruyor. Bazı üreticiler, aracı neredeyse maliyetine satıp, asıl kârı servis ve yedek parçadan elde ediyor — çünkü bunu, otomobil satışından çok daha yüksek ve çok daha istikrarlı bir marj olarak görüyorlar.

Asansör sektörü de benzer bir dönüşüm geçirdi. Büyük asansör üreticilerinin bugün en değerli iş kolu, yeni asansör satışı değil, mevcut asansörlerin bakım sözleşmeleridir — çünkü bir bina var olduğu sürece, o asansörün bakıma ihtiyacı sürekli devam eder. Bu şirketler, on yıllar önce, tam da bu kitapta anlattığım yanılgıyı fark edip, servis tarafını stratejinin merkezine koydular.

Bu örnekleri neden anlatıyorum? Çünkü iklimlendirme sektöründe konuştuğumda, bazen bana "ama bizim sektörümüz farklı" diyor. Hayır, farklı değil. Her B2B sektöründe bir ürün satıldıktan sonra, o ürünün kullanım ömrü boyunca bir ilişki devam eder. Fark, sadece bazı sektörlerin bu gerçeği erken fark edip stratejilerini buna göre kurmasında, bazılarının ise hâlâ eski satış merkezli düşünceyle devam etmesinde.

Benim Gördüğüm Ortak Eğilim

Bu yanılgının sadece bize özgü olmadığını, ama bizde çok daha derin köklere sahip olduğunu görmem, yıllar içinde uluslararası markalarla çalışma fırsatım oldukça netleşti.

Farklı ülkelerden üreticilerle yaptığım toplantılarda dikkatimi çeken bir şey oldu: onlar için servis, satıştan ayrı bir departman değil, satışın doğal bir uzantısıydı. Bir Avrupalı üreticiyle bir proje görüşmesi yaptığınızda, karşınıza genelde satış mühendisi ile birlikte bir servis planlama uzmanı da çıkar — çünkü onlar için bir teklif, sadece cihazın fiyatı değil, o cihazın ömrü boyunca sunulacak hizmetin de bir parçasıdır. Bakım sözleşmesi, bir "ek satış" değil, teklifin ayrılmaz bir bileşenidir.

Uzakdoğulu üreticilerle olan deneyimim de benzerdi. Onlarda "servis sonrası ilişki" kavramı, neredeyse dini bir ciddiyetle ele alınıyordu. Bir defasında, bir üretici temsilcisiyle konuşurken, bana şunu söylemişti: "Biz bir cihazı satmıyoruz, bir ilişkiye başlıyoruz." O cümle, kulağa klişe gibi gelse de arkasındaki uygulamayı gördüğümde klişe olmadığını anladım — o firmanın servis ekipleri, satış ekipleriyle eşit düzeyde saygı görüyor, eşit düzeyde stratejik kararlara katılıyordu.

Türkiye'de ise tablo farklı. Bunun nedeni, bence, sektörün büyüme hikayesinde saklı. Türkiye'de iklimlendirme sektörü, son yirmi-otuz yılda çok hızlı büyüdü — inşaat sektörünün patlaması, yeni AVM'ler, yeni konut projeleri, yeni sanayi tesisleri, hepsi bir "satış çılgınlığı" yarattı. Bu hızlı büyüme döneminde öncelik hep "daha fazla satmak" oldu, çünkü pazar büyüyordu, talep vardı, rekabet henüz bu kadar sertleşmemişti. Servis, o dönemde satışın gölgesinde kalan, "sonra düşünülür" bir konu olarak kaldı.

Şimdi geldiğimiz noktada, pazar olgunlaştı, büyüme hızı yavaşladı, rekabet sertleşti. Ve tam bu noktada, geçmişte ihmal edilen servis tarafı, aslında rekabet avantajının yeni kaynağı haline geliyor. Ama bu geçişi yapan şirket sayısı hâlâ az, çünkü yirmi-otuz yıllık bir alışkanlığı değiştirmek, tek bir toplantıyla olmuyor.

Bunu bir meslektaşına anlattığımda bana ilginç bir soru sordu: "Peki neden Avrupalı ve Uzakdoğulu üreticiler bu kadar erken bu farkı gördü?" Cevabım şu: onların pazarları, bizden çok daha erken olgunlaştı. Bir pazar doyduğunda, yeni müşteri bulmak zorlaştığında, şirketler zorunlu olarak elindeki müşteriye daha çok değer vermeyi öğreniyor. Türkiye pazarı da şimdi o noktaya geliyor — ve bu kitabı yazma nedenlerimden biri de tam olarak bu: bu dönüşümü, on yıl geç değil, şimdi yapmamız gerektiğini düşünüyorum.

Rakamlarla Bakınca Ne Değişir?

Bu yanılgıyı kırmanın en etkili yolu, duygusal argümanlar değil, rakamlardır. Ben yıllar içinde şunu fark ettim: bir yönetim kuruluna "servis önemlidir" demek hiçbir şeyi değiştirmez. Ama "şu an elimizde olan son beş yıl içerisinde satılmış olan kurulu cihaz tabanının sadece yüzde otuzu bakım sözleşmesi kapsamında, geri kalanı tamamen açıkta ve bu açık, potansiyel olarak şu kadar gelir demek" dediğinizde oda birden sessizleşir.

Bunun için şirketlerin yapması gereken ilk şey, servisi bir "gider merkezi" gibi değil, bir "yatırım merkezi" gibi ölçmeye başlamaktır. Bu, sadece bir muhasebe değişikliği değil, bir zihniyet değişikliğidir. Servis departmanının performansı, sadece "ne kadar az harcadık" ile değil, "kurulu cihaz tabanımızın ne kadarını elimizde tuttuk ne kadar ek gelir yarattık, müşteri sadakatini ne kadar artırdık" ile ölçülmelidir.

Veri Çağında Aynı Kör Nokta

Sahaya ilk çıktığım yıllarda, bir müşterinin kaç yıldır bizimle çalıştığını, bakım sözleşmesi olup olmadığını, son ne zaman bir teknik ekibin o tesise gittiğini bilmemek anlaşılabilirdi. Kâğıt üzerinde tutulan kayıtlar dağınıktı, sistemler birbirinden kopuktu, bir bilgiyi bulmak günler alabilirdi. O dönemde servisin gerçek değerini görememek, bir ölçüde mazur görülebilirdi — çünkü görmek için gereken araç yoktu.

Bugün durum tamamen farklı. Neredeyse her şirketin bir takip sistemi var. Çoğu cihaz, uzaktan izlenebilen sensörlerle donatılmış durumda. CRM yazılımları, bir müşteriyle kurulan her temas noktasını kayıt altına alabiliyor. Yani bugün, sahaya ilk çıktığım yıllarda hayalini bile

kuramayacağımız bir veri bolluğu içindeyiz. Ve buna rağmen, gördüğüm şirketlerin büyük çoğunluğu, hâlâ aynı soruyu cevaplayamıyor: "son beş yıl içerisinde satılmış olan cihaz tabanımızın ne kadarı hâlâ bizimle aktif bir ilişki içinde?"

Bu beni gerçekten şaşırtan bir şey. Çünkü bugünün sorunu artık "veri yok" değil, "veri var ama kimse bakmıyor." Bir şirketin takip sistemi, hangi müşterinin ne zaman hangi cihazı aldığını saniyeler içinde gösterebilir. Ama bu bilgiyi alıp "bu müşterilerin şu kadarı bakım sözleşmesi kapsamında değil, hemen aranmalı" diyen bir rapor, çoğu şirkette hiç üretilmiyor. Veri, sistemde bekliyor, kimse onu bir soruya dönüştürmüyor.

Somut bir öneri vereyim. Eğer şirketinizde bu tür bir görünürlük eksikse, mevcut ERP verilerinizi kullanarak basit bir sorgu hazırlatın: son beş yılda satılan cihazlardan, şu an aktif bir bakım sözleşmesi olmayanları listeleyin. Bu, yeni bir yazılım almayı, yeni bir yatırım yapmayı gerektirmez — mevcut sistemde birkaç saatlik bir çalışmadır. Ortaya çıkan liste, büyük ihtimalle servis satış ekibinizin gözlerini açacaktır — sistemde kayıtlı olan ama yıllardır hiçbir temas kurulmamış yüzlerce müşteri görebilirsiniz. O liste, aslında hazır bir satış fırsatları listesidir ve muhtemelen uzun süredir, kimsenin bakmadığı bir yerde bekliyordur.

Bu, bana göre, bu bölümde anlattığım yanılgının en güncel ve en çarpıcı hali. Artık "bilmiyorduk" mazereti geçerli değil. Bugün, çoğu şirket için sorun bilgi eksikliği değil, bakma alışkanlığının eksikliği. İleride Bölüm 3'te, bu verinin sadece geçmişi görmek için değil, geleceği — yani bir arızayı daha gerçekleşmeden görmek için nasıl kullanılabileceğine de değineceğim. Ama önce, bugün elimizde zaten olan veriye bakmayı öğrenmemiz gerekiyor.

Servisin maliyet kalemi sanılmasının kökeninde muhasebe alışkanlıkları, gecikmeli sonuç görünürlüğü, kültürel algı, kariyer basamaklarının yönlendirdiği insan sermayesi kaybı ve Türkiye'nin kendine özgü hızlı büyüme geçmişi var. Bunların hepsi gerçek, hepsi anlaşılabilir nedenler. Ama hiçbirisi, servisin gerçek potansiyelini değiştirmiyor.

Şimdi bu potansiyelin nereden başladığına, yani Servisin 4 Sütununun ilkinde geçelim: bir cihazın hayatının ilk günü, devreye alma anı — ve bu anın, sonraki on beş yılı nasıl şekillendirdiği.

KISIM II

DÖRT SÜTUN

THE FOUR PILLARS

BÖLÜM 2 — İlk Gün: Devreye Alma

SAHADAN BİR NOT

“Bir sistemin çalışması, doğru çalıştığı anlamına gelmez.”

Bir cihazın en pahalı günü, satıldığı gün değildir.

Bir cihazın en pahalı olduğu gün, satıldığı gün değildir. Bir cihazın en pahalı olduğu gün, yanlış devreye alındığı gündür. Çünkü o gün yapılan hata, faturasını hemen kesmez. Faturasını, önümüzdeki on beş yıl boyunca, taksitler halinde keser.

Bu bölümde Servisin 4 Sütununun ilkinin anlatacağım: devreye alma. Sektörde bu kelimeyi duyan çoğu kişi, bunun sıradan bir "kontrol listesi" işi olduğunu düşünür — cihaz çalışıyor mu, basınçlar doğru mu, birkaç imza, birkaç fotoğraf, iş biter.

Bir Cihazın Doğum Anı

Bir doktorun sıkça söylediği bir söz vardır: bir bebeğin ilk birkaç dakikası, hayatının geri kalanını etkileyebilir. Devreye alma da bir cihaz için tam olarak budur — o cihazın doğum anıdır. O anda yapılan her doğru adım, cihazın ömrü boyunca sorunsuz çalışmasının temelini atar. O anda yapılan her ihmal, cihazın ömrü boyunca tekrar tekrar karşınıza çıkar.

Tek bir örnek üzerinden düşünelim: 500 kW hava soğutmalı bir chiller. Fabrikada test edilmiş ve performansı doğrulanmış paket bir cihaz sahaya geldiğinde, kritik aşama artık soğutucu devresini oluşturmak değil, cihazı tesisle doğru şekilde buluşturmaktır. Su bağlantılarının doğru yapılması, borulamanın temizliği ve doğru boyutlandırılması, debinin uygunluğu, pompa ve vana konfigürasyonu, elektrik beslemesinin doğruluğu, otomasyon ve kontrol parametrelerinin doğru ayarlanması ve ilk yük testlerinin kontrollü şekilde gerçekleştirilmesi; cihazın yalnızca çalışıp çalışmayacağını değil, önümüzdeki yıllarda nasıl çalışacağını belirler. Bir bağlantının yanlış yapılması veya ilk devreye alma sırasında gözden kaçan küçük bir detay, yıllar boyunca performans kaybı, gereksiz enerji tüketimi, arıza ve müşteri memnuniyetsizliği olarak geri dönebilir.

Devreye alma, cihazı çalıştırmak değildir. Cihazın doğru çalıştığını kanıtlamaktır.

Bu uçurumu sayısız kez gördüm. Mükemmel bir cihaz, yetersiz bir devreye alma yüzünden, ilk yılında birçok kez arıza yapabilir. Ve o arızaların hiçbirisi, cihazın kendi kusurundan kaynaklanmaz. Hepsisi, o ilk günün ihmalinden kaynaklanır.

Her Sektörün Kendi Doğum Anı Vardır

Buraya kadar anlattığım şey, aslında her sektör için geçerli bir genel gerçek. Ama yıllar içinde şunu da öğrendim: devreye almanın "kritikliği" her yerde aynı şekilde yaşanmıyor. Bir AVM'nin, bir hastanenin, bir endüstriyel tesisin ve bir veri merkezinin devreye alma anı, aynı teknik disiplini gerektirse de çok farklı risk profillerine sahip.

AVM ve ticari binalarda, devreye almanın en büyük düşmanı zamandır — biraz sonra anlatacağım vaka da tam olarak bunu gösteriyor. Açılış tarihi kesindir, kira sözleşmeleri, kampanyalar, hatta kurum izinleri o tarihe kilitlenmiştir. Burada risk, teknik değil, takvimseldir; devreye alma süreci, projenin en esnek, en çok "sıkıştırılabilir" halkası olarak görülür.

Hastanelerde ise tablo tamamen farklıdır. Burada devreye alma, sadece bir konfor sisteminin değil, bazen ameliyathane gibi hayati önemi olan bir alanın soğutma ve havalandırma güvencesidir. Bir ameliyathane iklimlendirme sisteminin yanlış devreye alınması, sadece bir enerji kaybı ya da konfor sorunu değil, hijyen ve hasta güvenliği riski demektir. Bu yüzden hastane projelerinde devreye alma, genelde çok daha sıkı bir protokole, çok daha fazla belgelendirmeye ve çoğu zaman bağımsız bir doğrulama sürecine tabi tutulur. Buna rağmen, gördüğüm bazı hastane projelerinde bile, inşaat gecikmesi baskısı, bu titiz protokolü aceleye getirebiliyor — ki bu, riskin büyüklüğü düşünüldüğünde sektördeki en tehlikeli kısayollardan biri.

Endüstriyel tesislerde devreye almanın kritikliği üretim sürekliliğine bağlıdır. Bir gıda ya da ilaç fabrikasında, soğutma sisteminin devreye alınması sırasında yapılan bir hata, aylar sonra bir üretim durmasına, hatta bir parti ürünün imhasına yol açabilir. Burada risk, hastanedeki kadar "anlık hayati" olmasa da finansal büyüklüğü çoğu zaman çok daha fazladır — bir üretim hattının bir günlük durması, bazen bir soğutma sisteminin toplam bedelinden daha pahalıya mal olabilir.

Veri merkezlerinde ise devreye alma, neredeyse askeri bir hassasiyetle ele alınması gereken bir süreçtir. Bir veri merkezinin soğutma sistemi, saniyelik kesintilere bile tahammülü olmayan bir yükü taşır. Bu yüzden veri merkezi projelerinde devreye alma genelde çok katmanlı testler, yedekli sistemlerin ayrı ayrı doğrulanması ve bazen haftalarca süren bir devreye alma sürecini içerir. Burada devreye almayı aceleye getirmek, neredeyse hiçbir zaman kabul edilebilir bir seçenek olarak görülmez — çünkü sonuçları, diğer sektörlerle göre çok daha hızlı ve çok daha görünür ortaya çıkar.

Bu dört örneği yan yana koyduğumda, şunu görüyorum: devreye almanın teknik özü her yerde aynı, ama "ne kadar aceleye getirilebileceği" konusundaki tolerans, sektöre göre büyük ölçüde değişiyor. Ve ilginç olan şu — toleransın en düşük olduğu yerlerde (hastane, veri merkezi), disiplin de en yüksek oluyor. Toleransın göreceli olarak daha "esnek" görüldüğü yerlerde (AVM, ticari bina) ise, asıl kayıp, sonradan, sessizce ortaya çıkıyor.

Neden Devreye Alma Aceleye Getirilir?

Bunun sebebini anlamak için, bir proje sürecinin sonuna gitmemiz gerekiyor. Bir proje düşünün: aylar süren satış görüşmeleri, mühendislik çalışmaları, üretim, lojistik, montaj. Proje sonuna gelindiğinde herkes yorgundur. Yatırımcı binayı teslim almak istemektedir. Müteahhit bir sonraki projeye geçmek istemektedir. Cihaz satış ekibi, projeyi kapatmış olmanın rahatlığını yaşamak istemektedir. Ve genelde tam bu noktada, devreye alma için ayrılan zaman, en aceleye getirilen, en çok kısılan zaman dilimi olur.

Bir vaka anlatayım. 500 kW hava soğutmalı paket bir chillerin devreye alınacağı bir projedeydik. Açılış tarihi kesindi ve proje takvimi sıkışmıştı. Cihaz sahaya geldiğinde üretici testlerini tamamlamış, performansı doğrulanmış durumdaydı. Buna rağmen sahadaki son kontroller ve ilk yük testleri için ayrılan süre giderek daraldı.

Sonuçta cihazın su bağlantıları, debi kontrolü, pompa ve vana konfigürasyonu, elektrik beslemesi ve otomasyon parametreleri aceleyle kontrol edildi. Cihaz çalıştı; ancak devreye alma sırasında gerçek çalışma koşullarında yeterli yük testi yapılamadığı için sistemin performansını ve kontrol davranışını tam olarak doğrulamak mümkün olmadı.

Yaz döneminde yük yükseldiğinde sorun ortaya çıktı: sistem çalışıyor görünmesine rağmen beklenen performansı istikrarlı biçimde veremiyordu. Sahaya yeniden gidildiğinde sorun cihazın kendisinde değil; su debisi, kontrol ayarları ve sistem konfigürasyonunun birlikte değerlendirilmemiş olmasındaydı. İlk gün birkaç saat kazanılmıştı; sonraki aylarda ise bunun bedeli tekrar saha ziyaretleri, enerji kaybı ve müşteri memnuniyetsizliği olarak ödendi.

O arızanın maliyeti neydi? Acil müdahale, parça değişimi, işçilik ve en önemlisi, bir alışveriş merkezinin en sıcak günlerinde soğutmasız kalması. Ama asıl maliyet bu bile değildi. Asıl maliyet, müşterinin zihninde oluşan soru işaretiydi: "Bu sistem güvenilir mi?"

Bir Başka Vaka: Fabrikada Sessizce Büyüyen Fatura

AVM örneği, devreye alma hatasının nasıl gürültülü bir arızaya dönüştüğünü gösteriyor. Ama bazen hata, hiç arıza yaratmadan, sessizce, sadece faturalarda büyüyerek kendini gösterir. Bunu gösteren bir başka vaka anlatmak isterim, çünkü bu ikinci tür kayıp, çoğu zaman ilkinden daha tehlikelidir — çünkü kimse fark etmez.

Bir tekstil fabrikasında, proses soğutma sistemi devreye alınırken, kontrol parametreleri üretici tarafından önerilen değerlere göre değil, sahadaki ekibin "daha önce başka bir projede işe yaramış" dediği genel bir ayarla yapılandırılmıştı. Sistem sorunsuz çalışıyordu, hiç arıza yoktu, hiç şikâyet gelmiyordu. Aradan iki yıl geçti.

İki yıl sonra, fabrikanın enerji giderlerini gözden geçiren bir danışmanlık çalışmasında, bu soğutma sisteminin, benzer büyüklükteki başka bir tesisteki eşdeğerine göre yaklaşık yüzde yirmi beş daha fazla enerji tükettiği ortaya çıktı. İki yıl boyunca, kimse bu farkı sorgulamamıştı, çünkü sistem "çalışıyordu" ve arıza vermiyordu. Detaylı bir inceleme yapıldığında, kök neden bulundu: devreye alma sırasında yanlış ayarlanan bir kontrol parametresi, kompresörlerin gereğinden sık ve gereğinden uzun süre çalışmasına neden oluyordu.

İki yıllık fazladan enerji maliyeti hesaplandığında, ortaya çıkan rakam, o sistemin ilk kurulum bedelinin önemli bir kısmına denk geliyordu. Yani, tek bir yanlış ayarlanmış parametre, iki yıl boyunca, sessizce, hiç fark edilmeden, gereksiz maliyete sebep olmuştu. Ve bu, bir arıza değildi — sistem "çalışıyordu." Sadece yanlış çalışıyordu.

Bu vaka bana şunu öğretti: devreye almanın en tehlikeli hataları, alarm çalmayan hatalardır. Bir arıza en azından sizi harekete geçirir. Ama sessizce artan bir enerji faturası, genelde "böyle bir şey zaten normaldi" diye kabullenilir, çünkü kıyaslayacak bir referans noktası yoktur.

Devreye Almanın Görünmeyen Faturası: Enerji ve Karbon

Bu ikinci vaka, aslında bu bölümde daha derinlemesine durmam gereken bir konuya kapı açıyor: devreye almanın enerji verimliliği ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi. Bunu daha önce sadece bir cümleyle geçmiştım — şimdi bunun neden bugünün en önemli ticari argümanlarından biri haline geldiğini anlatmak istiyorum.

Bugün, özellikle kurumsal müşterilerle — otel zincirleri, üretim tesisleri, AVM yönetimleri, veri merkezleri — konuştuğunuzda, karşınıza çıkan tablo yirmi yıl öncesinden çok farklı. O zamanlar enerji faturası, "işletme gideri" başlığı altında, üzerinde fazla durulmayan bir kalemdi. Bugün ise aynı fatura hem doğrudan bir maliyet kalemi hem de giderek artan bir şekilde bir kurumsal sorumluluk meselesi olarak masaya geliyor. Şirketler artık sadece "enerji faturamızı düşürelim" demiyor, aynı zamanda "karbon ayak izimizi raporlayabilir miyiz, azaltabilir miyiz" diye soruyor. Bu, özellikle uluslararası şirketlerin Türkiye'deki tesislerinde ve büyük kurumsal müşterilerde giderek daha sık karşımıza çıkan bir gündem maddesi.

Bu bağlamda, yanlış devreye alınmış bir sistemin yarattığı enerji israfı, artık sadece "biraz daha yüksek bir fatura" değil, doğrudan bir sürdürülebilirlik başarısızlığı olarak okunabiliyor. Az önce anlattığım tekstil fabrikası vakasındaki yüzde yirmi beşlik fazla tüketim, sadece bir maliyet sorunu değil, aynı zamanda o fabrikanın karbon ayak izi raporlarına da yansıyan bir kalem. Bugün bu tür raporlar, bazı büyük müşteriler için tedarikçi seçiminde bile belirleyici olabiliyor — yani doğru devreye alınmamış bir sistem, dolaylı olarak bir şirketin başka bir müşteriyle olan ilişkisini bile etkileyebiliyor.

Ben bunu, servis ekiplerinin kendilerini yeniden konumlandırabileceği bir fırsat olarak görüyorum. Bir servis mühendisi, artık sadece "arızayı önledim" demiyor, "bu tesisin enerji verimliliğini korudum, karbon ayak izini azalttım" diyebiliyor. Bu, aynı teknik işin, çok daha güçlü bir ticari ve kurumsal dille anlatılması demek. Bir GM'ye "vakumu doğru yaptık" demek ile "bu sistemin ömrü boyunca yüz binlerce liralık enerji israfını önledik ve bunu karbon raporunuzda gösterebilirsiniz" demek, aynı gerçeği anlatıyor ama ikincisi çok daha fazla dikkat çekiyor, çünkü bugünün C-level yöneticisinin gündemindeki iki kelimeyle doğrudan konuşuyor: maliyet ve sürdürülebilirlik.

Bu yüzden, artık devreye alma sürecinin bir parçası olarak, sistemin beklenen enerji tüketim değerlerini de kayıt altına almayı öneriyorum — böylece bir yıl sonra, iki yıl sonra, gerçek tüketim bu beklentiyle karşılaştırılabilir. Bu basit adım hem teknik bir kalite kontrolü hem de müşteriye sunulabilecek somut bir sürdürülebilirlik anlatısı sağlıyor.

Devreye Almanın Gerçek Maliyeti Nasıl Hesaplanır?

Burada bir ayırım yapmak istiyorum, çünkü bu ayırım, servisi bir maliyet kalemi olarak görme yanlışlığının tam da kalbinde yatıyor.

Yanlış devreye almanın maliyeti, sadece "arızayı düzeltmenin maliyeti" değildir. Bu maliyetin dört katmanı vardır:

Birinci katman: doğrudan maliyet. Arızalı parçanın değişimi, işçilik, seyahat, bunlar görünen, faturaya yazılabilen maliyetlerdir.

İkinci katman: garanti maliyeti. Eğer arıza garanti kapsamındaysa, bu maliyet şirket tarafından karşılanır ve hiçbir gelir üretmez. Üstelik bu maliyet, genelde bütçelenen garanti maliyetinden fazladır, çünkü tekrar eden arızalar öngörülmemiştir.

Üçüncü katman: kaybedilen zaman ve fazladan enerji. Bir teknik ekibin bu arızaya harcadığı zaman, aslında başka bir işe ayrılacak zamandı. Buna, az önce anlattığım tekstil fabrikası örneğindeki gibi, sessizce biriken fazladan enerji maliyetini de eklemek gerekir — bu, görünmeyen ama gerçek bir fırsat ve verimlilik kaybıdır.

Dördüncü katman ve en pahalı olanı: güven kaybı. Bir müşteri, yeni kurulan bir sistemin ilk yılında arıza yaşarsa, bu deneyim, o sistemin geri kalan on dört yılı boyunca zihninde kalır. Bir daha ne zaman bir genişleme projesi olsa, bir daha ne zaman bir yenileme kararı alınsa, o ilk kötü deneyim, karar masasına görünmez bir ağırlık olarak oturur.

Bu dört katmanı topladığınızda, "aceleye getirilen bir günlük devreye alma" ile "doğru yapılan üç günlük devreye alma" arasındaki fark, görüldüğünden çok daha büyük çıkar. Ama bu fark, olay anında değil, yıllar içinde ortaya çıktığı için, çoğu zaman kimse bu iki şeyi yan yana koyup karşılaştırmaz.

"Yeterince İyi" Tuzağı

Sahada sıkça duyduğum bir cümle var: "Çalışıyorsa dokunma." Bu cümle, belki de devreye alma sürecindeki en tehlikeli düşünce biçimidir.

Bir sistem, eksik devreye alınmış olsa bile, çoğu zaman ilk günlerde sorunsuz çalışır. Çünkü sorunlar hemen değil, zamanla ortaya çıkar. Nem, zamanla asit oluşturur. Yanlış şarj, zamanla kompresörü yıpratır. Yanlış ayarlanmış kontrol parametreleri, zamanla enerji verimliliğini düşürür ama bu düşüş, tek bir faturada değil, aylar süren küçük artışlarda kendini gösterir ve genelde kimse bunu fark etmez.

Bu yüzden "çalışıyorsa dokunma" cümlesi tehlikelidir — çünkü bir sistemin "çalışıyor olması" ile "doğru çalışıyor olması" arasında büyük bir fark vardır ve bu fark, ancak zaman içinde görünür hale gelir.

Ben yıllar içinde şunu öğrendim: bir devreye alma sürecinin kalitesini, o gün değil, bir yıl sonra ölçebilirsiniz. Eğer bir yıl içinde beklenmedik arıza yoksa, devreye alma doğru yapılmıştır. Eğer bir yıl içinde tekrar eden, açıklanamayan arızalar varsa, kök neden genelde o ilk güne kadar geri gider.

Devreye Almayı Stratejik Bir An Olarak Görmek

Buraya kadar anlattıklarım, devreye almanın neden aceleyle getirildiğini ve bunun bedelinin ne olduğunu gösteriyor. Ama asıl önemli olan, bunu tersine çevirmek. Ben devreye almayı, teknik bir formalite değil, üç farklı fırsatın bulunduğu stratejik bir an olarak görüyorum.

Birinci fırsat: teknik sağlamlık. Doğru yapılan bir devreye alma, cihazın ömrü boyunca beklenmedik arıza riskini büyük ölçüde azaltır. Bu, en açık ama en çok göz ardı edilen fırsattır.

İkinci fırsat: ilişki kurma. Devreye alma anı, genelde teknik ekibin müşteriyle ilk gerçek temasıdır. Cihaz satış ekibi projeyi kapatmıştır, imzalar atılmıştır, ama sistemin gerçek kullanıcısıyla — tesis müdürüyle, teknik sorumluyla — ilk yüz yüze temas, devreye alma sırasında olur. Bu ilk izlenim, sonraki on beş yılın ilişkisinin tonunu belirler. Eğer teknik ekip bu süreçte özenli, açıklayıcı, sabırlıysa, müşteri zihninde "bu firma işini ciddiye alıyor" izlenimi oluşur. Eğer aceleci, açıklama yapmayan, sadece "imzalayın, gidiyoruz" tavrındaysa, o izlenim de tam tersi olur.

Üçüncü fırsat: gelecekteki satışın temeli. Devreye alma sırasında toplanan bilgi — sistemin nasıl kullanılacağı, hangi parçaların kritik olduğu, müşterinin hangi endişeleri taşıdığı ve bu bölümde eklediğim gibi, sistemin gerçek enerji tüketim profili — aslında gelecekteki bakım sözleşmesi ve yedek parça satışlarının da temelini oluşturur. İyi bir devreye alma raporu, sadece teknik bir doküman değil, gelecekteki ticari fırsatların bir haritasıdır.

Bir Basit Ama Etkili Değişiklik

Burada önerdiğim değişiklik basit ama etkisi büyük: devreye alma sürecini, projenin "son işi" olmaktan çıkarıp, projenin "ayrı bir aşaması" haline getirin. Kâğıt üzerinde küçük bir değişiklik gibi görünüyor ama pratikte büyük bir fark yaratma potansiyeli taşıyor.

Bunu şöyle uygulayabilirsiniz: proje takviminde devreye alma için ayrı ve değiştirilemez bir süre bloke edin — inşaat gecikirse bile, bu süre kısaltılmasın, gerekirse açılış tarihi üzerinde konuşulsun. Devreye alma sırasında standart bir kontrol listesi kullanın — bu liste, sadece "çalışıyor mu" sorusuna değil, "neden çalışıyor, hangi parametrelerle çalışıyor, beklenen enerji tüketimi ne, bir yıl sonra hangi noktalar kontrol edilmeli" sorularına da cevap arasın. Ve en önemlisi, devreye alma sonunda, müşteriyle birlikte bir "teslim toplantısı" yapın — burada sistem nasıl kullanılır, ne zaman bakım gerekir, kiminle iletişime geçilir gibi konular yüz yüze anlatılsın.

Bu üç adımın, zaman içinde iki somut sonuç doğurmasını beklerim: birincisi, bu şekilde devreye alınan sistemlerin ilk yıl arıza oranının düşmesi — çünkü kontrol listesi, gözden kaçabilecek noktaları sistematik olarak yakalar. İkincisi, bakım sözleşmesi imzalama oranının artması — çünkü o teslim toplantısında kurulan güven, sonraki teklife "evet" demeyi kolaylaştırır.

Sektöre Göre Uyarlanmış Bir Kontrol Listesinin Gücü

Bu öneriye bir nokta daha eklemek istiyorum, çünkü bu bölümün başında anlattığım sektörel farklarla doğrudan bağlantılı: standart bir kontrol listesi, her sektörün risk profiline göre farklı

öncelikler barındırır. Örneğin, standart bir AVM projesinde devreye alma testlerinin odak noktası konfor ve temel kapasite doğrulaması iken; bir hastane projesinde bu listeye mutlaka **'yedekli sistem testi'** ve **'kritik alan sıcaklık/nem toleransı'** gibi hayati maddeler eklenmelidir. Bir veri merkezinde ise testlerin omurgasını, olası bir ana sistem arızasında yedek altyapının kesintisiz devreye girme süresinin doğrulanması oluşturur."

Bu yüzden tek bir "genel" kontrol listesi yerine, sektöre göre uyarlanmış ayrı listeler hazırlamanızı öneririm. Bu, ekstra bir bürokrasi gibi görünse de aslında tam tersi bir etki yaratır — çünkü her proje türünde o projenin gerçek risklerine odaklanan bir süreç işler, "genel geçer" bir listeyle vakit kaybedilmez.

Sıradaki Adım

Devreye alma, Servisin 4 Sütununun ilkidir çünkü her şeyin temelini o atar. Ama bir cihaz devreye alındıktan sonra, asıl uzun yolculuk başlar. O yolculukta, cihazın sağlığını korumanın, müşteriyle ilişkiyi sürdürmenin ve şirkete öngörülebilir bir gelir sağlamanın en güçlü aracı, bakım sözleşmeleridir. Az önce tekstil fabrikasında anlattığım o sessizce büyüyen enerji faturasını hatırlıyor musunuz? Aslında o sorunu, düzenli bir bakım sözleşmesi kapsamında yapılacak ilk yıllık kontrolde bile yakalamak mümkündü. Ama sözleşme olmadığı için, kimse o sisteme ikinci kez bakmadı.

İşte tam bu yüzden şimdi bakım sözleşmelerine geçiyorum — çünkü devreye alma ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, onu takip eden düzenli bir ilişki olmazsa, o ilk günün kazanımları zamanla erir.

BÖLÜM 3 — İlişkinin Ritmi: Bakım Sözleşmeleri

SAHADAN BİR NOT

“Sözleşme, gelirin değil ilişkinin yenilenmesidir.”

Bir kâğıt parçası değil, iki tarafın birbirine verdiği bir söz.

Bir bakım sözleşmesi imzalandığında, aslında iki taraf da birbirine bir söz verir. Müşteri der ki: "Seninle bu yolculuğa devam edeceğim." Şirket der ki: "Seni yalnız bırakmayacağım." Ama garip bir şekilde sektörün büyük bir kısmı bu sözleşmeyi sadece bir kâğıt parçası, bir ek gelir kalemi olarak görüyor. Oysa bir bakım sözleşmesi, bir şirketin elde edebileceği en değerli varlıklardan biridir: öngörülebilir gelir ve garantili bir müşteri teması.

Bu bölümde Servisin 4 Sütununun ikincisini anlatacağım: bakım sözleşmeleri. Neden bu kadar az değer görüyorlar, neden satılması bu kadar zor sanılıyor, garanti döneminin bu sözleşmeyi satmadaki gizli rolü ne ve doğru kurgulandığında neden bir şirketin en istikrarlı gelir kaynağına dönüşebiliyorlar.

Bir Sözleşme, Aslında Bir Sadakat Sözüdür

Çoğu cihaz satış ekibi, bir bakım sözleşmesini bir "ek satış" gibi düşünür — ana ürünü sattıktan sonra, üstüne eklenen küçük bir hizmet paketi. Bu bakış açısı, sözleşmenin gerçek değerini küçültür.

Ben bunu farklı görüyorum. Bir müşteri bir bakım sözleşmesi imzaladığında, aslında şunu söylemiş olur: "Bu sistemi kurduğunuz haliyle bırakmayacağım, sizinle düzenli olarak temas halinde olacağım ve bu ilişkiyi sürdürmeye değer buluyorum." Bu, tek seferlik bir satıştan çok daha güçlü bir bağlılık ifadesidir. Çünkü müşteri, her yıl yeniden ödeme yaparak, aslında her yıl yeniden "evet, hâlâ size güveniyorum" demiş olur.

Bunun tersini düşünün: bir müşteri, cihazı aldıktan sonra hiçbir bakım sözleşmesi imzalamıyorsa, bu şirket için bir alarm işareti olmalı. Çünkü bu, müşterinin ya fiyatı yüksek bulduğu ya değeri anlamadığı ya da başka bir servis sağlayıcıyla çalışmayı tercih ettiği anlamına gelebilir. Ne yazık ki çoğu şirket, bu sinyali okumak yerine, "neyse, cihazı sattık, iş bitti" diyerek geçiştiriyor.

Bir Vaka: İki Otel, İki Farklı Yol

Bunu netleştiren tipik bir karşılaştırma var: aynı dönemde açılan, aynı büyüklükte, aynı sistemle donatılmış iki otel düşünün. İkisi de benzer bölgelerde benzer müşteri profiline hizmet veriyor; ikisine de aynı kalitede cihaz satılmış ve aynı ekip tarafından devreye alınmış olsun.

Birinci otelin yönetimi, açılıştan hemen sonra kapsamlı bir bakım sözleşmesi imzalasın — yılda iki periyodik bakım, öncelikli arıza müdahalesi, yedek parça stok garantisi içeren bir paket. İkinci otelin yönetimi ise, "bakım masrafını kendi teknik ekibimizle karşılıyoruz" diyerek sözleşme imzalamasın.

Beş yıl sonra tabloya bakıldığında, sonuç genelde şöyle olur: birinci otelde düzenli bakımlar sayesinde enerji tüketimi neredeyse hiç artmaz, arıza sayısı minimumda kalır ve otel yönetimi bir genişleme projesi düşündüğünde ilk aradığı yine aynı firma olur. İkinci otelde ise tablo farklıdır: kendi teknik ekipleri periyodik bakımları düzenli yapmaz, bazı filtre değişimleri aylarca gecikir, bu da sistemin verimliliğini düşürür. Bir arıza yaşandığında, sistem hakkında güncel bir kayıt tutulmadığı için müdahale süresi normalden çok daha uzun sürer.

En çarpıcı fark genelde şurada ortaya çıkar: bakım sözleşmesi olan taraf, genişleme veya yenileme kararında yine aynı firmayla devam eder; olmayan taraf ise o kopuk deneyimden sonra başka bir markayla görüşmeye başlar. Aynı gün başlayan, aynı kalitede kurulan iki sistem, sadece bir kararın — bakım sözleşmesi imzalanıp imzalanmadığının — sonucunda, beş yıl sonra tamamen farklı bir ticari sonuca ulaşabilir.

Neden Bakım Sözleşmeleri Yeterince Satılmıyor?

Bunun birkaç nedeni var ve her birini görmek, çözümü bulmak için önemli:

Birincisi, fiyatlandırma korkusu. Cihaz satış ekipleri, ana ürünü satarken zaten bir müzakere sürecinden geçmiştir ve genelde yorgundur. Bakım sözleşmesini ayrıca teklif etmek, "ek bir masraf daha mı çıkardınız" tepkisiyle karşılaşma korkusu yaratır. Bu yüzden çoğu zaman, bakım sözleşmesi ya çok düşük bir fiyatla, adeta bir "hediye" gibi sunulur, ya da hiç gündeme getirilmez.

İkincisi, değerin doğru anlatılamaması. Bir bakım sözleşmesinin faydası, hemen görünmez. Müşteriye "yılda dört kez geleceğiz" demek, tek başına ikna edici değildir. Asıl ikna edici olan, "bu bakımları yapmazsanız, üç yıl içinde enerji maliyetiniz yüzde şu kadar artar, arıza riskiniz şu kadar yükselir" gibi somut, rakamsal bir anlatımdır.

Üçüncüsü, kısa vadeli düşünme alışkanlığı. Birçok şirkette satış performansı, o ayki veya o çeyrekteki ciroya göre ölçülür. Bir bakım sözleşmesinin getirisi ise yıllara yayılır. Bu, kısa vadeli ve yüksek hedeflerle çalışan bir cihaz satış ekibi için, bakım sözleşmesini önceliklendirmeyi zorlaştırır.

Dördüncüsü, "zaten güvenirliler" varsayımı. Bazı cihaz satış ekipleri, "müşteri memnunsanız zaten bize gelir, sözleşmeye gerek yok" diye düşünür. Bu, tehlikeli bir varsayımdır. Çünkü memnuniyet, sözleşme olmadan da var olabilir, ama sistemli bir ilişki olmadan, o memnuniyet zamanla unutulur.

Burada bir yanlış anlaşılmaya dikkat çekmek isterim: bu dört neden, bakım sözleşmesi konuşmasının garanti bitimini beklemesi gerektiği anlamına gelmiyor. Tam tersine — bu konuşma, devreye alma biter bitmez, garanti süresi başlar başlamaz başlamalı. Garanti dönemi, servis satış ekibinin sözleşmeyi resmen imzalatacağı an olmayabilir, ama müşteriyle güven inşa etmenin ve bakım sözleşmesinin zeminini hazırlamanın tam olarak başladığı andır.

Her Sistemde Aynı Kolaylıkta Satılmaz

Buraya kadar anlattığım nedenler, bakım sözleşmesi satışının genel zorluklarıydı. Ama bir noktayı netleştirmem gerekiyor: bu zorluk, cihazdan cihaza da büyük ölçüde değişir — ve bu farkı görmezden gelmek, gerçekçi olmayan bir beklenti yaratır.

Bir chiller düşünün. Pahalı, arızası riskli ve arızası bir binanın veya üretim hattının büyük bir kısmını doğrudan etkileyebilecek bir sistem. Bu risk seviyesinde, kendi teknik ekibi olan şirketler bile genelde bakımı dışarıdan almayı tercih eder — çünkü bu, uzmanlık ve sorumluluk gerektiren bir alan ve "biz de yaparız" demenin bedeli çok yüksek olabilir. Yani chiller gibi kritik sistemlerde, bakım sözleşmesi satışı görece daha kolaydır, çünkü müşteri riski zaten bilir.

Ama aynı mantık, klima santrali (AHU) gibi görece daha "sıradan" görülen sistemler için işlemez. Bir AHU'nun bakımı denince, akla genelde filtre değişimi, bağlantı kontrolü gibi basit görünen işler gelir. Birçok firma, "bunlar için dışarıdan hizmet almaya ne gerek var, kendi ekibimiz halleder" diyerek bakım sözleşmesini gereksiz bir masraf olarak görür. Oysa bir AHU'nun verimsiz çalışması da gözle görünmeyen ama gerçek bir enerji ve konfor kaybı yaratır — sadece bu kayıp, bir chiller arızası kadar dramatik ve acil hissettirmez.

Bu farkı bilmek önemli, çünkü bir servis organizasyonu tüm ürün gamına aynı satış stratejisiyle yaklaşırsa hayal kırıklığına uğrar. Kritik, yüksek riskli sistemlerde bakım sözleşmesi satışı zaten nispeten kolaydır — asıl mesele, oradaki değeri kaybetmemektir. Görece basit görülen sistemlerde ise mesele satış tekniği değil, algı değişikliğidir: müşteriye, "bu sadece bir filtre değişimi değil" demeyi, somut enerji ve konfor kaybı rakamlarıyla göstermeyi gerektirir.

Kuluçka Dönemi: Garanti

Bu dört nedene, beşinci ve bence en az konuşulana eklemek istiyorum: garanti döneminin nasıl yönetildiği.

Burada bir noktayı baştan netleştireyim: bakım sözleşmesi konuşması, garanti bitene kadar ertelenecek bir konu değildir. Tam tersine, devreye alma tamamlanır tamamlanmaz, garanti daha yeni başlarken, müşteriyle bakım sözleşmesinin varlığından ve kapsamından bahsedilmelidir. Garanti dönemi, bu vaadin sessizce ispatlandığı dönemdir — sözleşme teklifi, o dönemin sonunda aniden ortaya çıkan bir şey değil, en baştan bilinen, garanti bitiminde doğal olarak devreye girecek bir devam olmalıdır.

Çoğu şirkette garanti dönemi, satış sonrası hizmetlerin en çok "gönülsüz" verildiği dönemdir. Çünkü bu dönemde herhangi bir arıza, şirkete doğrudan maliyet olarak yansır — hiçbir fatura kesilmez, hiçbir gelir kaydedilmez. Bu yüzden birçok teknik ekip, garanti dönemindeki çağrılara, ister istemez, biraz daha az öncelikle yaklaşır. "Nasıl da ücretsiz, nasıl da zorunlu" diye düşünülür.

Ben bunun, sektörün en büyük stratejik hatalarından biri olduğunu düşünüyorum. Çünkü garanti dönemi, aslında bir sonraki satışın — yani bakım sözleşmesinin — reklamının yapıldığı dönemdir. Müşteri, garanti süresince şirketin nasıl davrandığını izler. Çağrılar hızlı mı dönülüyor, teknik ekip

bilgili mi, sorunlar gerçekten çözülüyor mu, yoksa geçici yamalarla mı geçiştiriliyor? Bu sorulara verilen cevap, garanti bittiği gün sunulacak bakım sözleşmesi teklifinin kaderini önceden belirler.

Ben buna "kuluçka dönemi" diyorum. Tıpkı bir kuluçka makinesinde yumurtanın çatlamadan önceki günlerin, o yumurtanın sağlıklı çıkıp çıkmayacağını belirlemesi gibi, garanti dönemindeki her temas, o müşterinin garanti bittiğinde "evet, bakım sözleşmesine devam ediyorum" mu, yoksa "hayır, teşekkürler, kendi imkanlarımızla devam ederiz" mi diyeceğini belirliyor.

Bunun pratikte nasıl işlediğini iki karşıt senaryoyla göstereyim. Bir üretim tesisinde garanti süresi boyunca birkaç küçük arıza yaşandığını düşünün — hiçbir büyük değil, hepsi birkaç saat içinde çözülüyor. Eğer teknik ekip her ziyarette aynı özeni gösterirse — sadece arızayı çözmekle kalmaz, tesis sorumlusuna neyin neden olduğunu detaylıca anlatır, gelecekte benzer bir sorunu önlemek için ne yapılabileceğini önerir, ziyaret sonunda kısa bir rapor bırakırsa — garanti süresinden sonra sunulan bakım sözleşmesi teklifi genelde çok az dirençle karşılanır. Çünkü müşterinin zihninde artık şu var: "Zaten birkaç kez geldiler, hepsinde işlerini iyi yaptılar. Neden başka birini arayayım ki?"

Aynı senaryoyu tam tersinden düşünün: garanti süresince yaşanan arızalara daha hızlı, daha yüzeysel, açıklama yapmadan sadece "tamir ettik, çalışıyor" diyerek ayrılan bir yaklaşımla müdahale edilirse, garanti bittikten sonra sunulan bakım sözleşmesi teklifi genelde soğuk karşılanır. Müşterinin tepkisi genelde şuna benzer: "Garanti süresince zaten pek ilgilenmediniz, şimdi neden para ödeye devam edeyim?"

Bu iki senaryo aynı dersi veriyor: garanti dönemi, bir maliyet kalemi olarak yönetilirse, sadece bir maliyet olarak kalır. Ama bir "güven inşa etme" fırsatı olarak yönetilirse, garanti bittiği günün satışını kendisi yapar. Bu yüzden ben, garanti dönemindeki her ziyarete, sanki zaten ücretli bir bakım sözleşmesi kapsamındaymış gibi aynı özenin gösterilmesi gerektiğini savunuyorum — çünkü aslında öyle: sadece faturası daha sonra kesiliyor.

Bakım Sözleşmesini Doğru Fiyatlandırmak

BAKIM SÖZLEŞMESİ PAKETLERİ

Paket, sadece fiyat değil; riskin ve değerin nasıl yönetildiğidir.



Not: Kapsam ve ziyaret sıklığı, ekipman tipi ve müşteri ihtiyacına göre özelleştirilebilir.

Görsel 2 — Bakım Sözleşmesi Paketleri

Bir bakım sözleşmesinin fiyatlandırılması, sadece işçilik ve parça maliyetinin toplamı değildir. Ben bunu üç katmanlı düşünüyorum.

Birinci katman: operasyonel maliyet. Periyodik ziyaretlerin işçilik, seyahat, standart parça maliyeti. Bu, en kolay hesaplanan katmandır.

İkinci katman: risk primi. Bir sistemin yaşına, kullanım yoğunluğuna, çevresel koşullarına göre, beklenmedik arıza riski değişir. Bu riski doğru fiyatlandırmak hem şirketi korur hem de müşteriye adil bir fiyat sunar. Çoğu şirket bu katmanı ya hiç hesaba katmaz ya da tüm müşterilere aynı standart fiyatı uygular — bu da bazı sözleşmelerin zararına, bazılarının ise gereğinden pahalıya satılmasına yol açar.

Üçüncü katman: ilişki değeri. Bu, en soyut ama en önemli katmandır. Bir bakım sözleşmesi, sadece o yılki hizmetin bedeli değil, gelecekteki yedek parça satışlarının, olası genişleme projelerinin ve müşteri sadakatının bir yatırımdır. Bu yüzden, bazen bir bakım sözleşmesini, o yılki dar kâr marjıyla değil, önümüzdeki on yılın potansiyel değeriyle değerlendirmek gerekir.

Bu üç katmanı ayrı ayrı görmeyen bir şirket, ya sözleşmeleri çok ucuza satar ve zarar eder, ya da çok pahalıya satmaya çalışıp müşteriyi kaybeder. Doğru denge, bu üç katmanın bilinçli olarak tartışılmasıyla bulunur.

Burada, fiyatlandırma konusunda sık düştüğümüz bir tuzağa da değinmek istiyorum: standart bir fiyat listesi kullanmak. Yıllar içinde "tek fiyat herkese uyar" mantığının aslında iki tarafı da mutsuz ettiğini gördüm. Küçük, düşük riskli bir sistem için standart fiyat gereğinden yüksek gelir, müşteri

itiraz eder. Büyük, yüksek riskli, kritik bir sistem için ise aynı standart fiyat gereğinden düşük kalır, şirket zarar eder. Her teklif öncesinde sistemin yaşı, kullanım yoğunluğu, geçmiş arıza kaydı ve kritiklik seviyesi değerlendirilmelidir. Bunun için karmaşık bir yazılım gerekmez; birkaç kriterden oluşan basit bir puanlama tablosu bile daha adil ve daha kârlı bir fiyatlandırma sağlayabilir. Bu, karmaşık bir yazılım gerektirmiyor, birkaç kriterli bir tablo bile yeterli olur, ama sonucu çok daha adil ve çok daha kârlı bir fiyatlandırma olur.

Veriyle Bakım Yapmak

Buraya kadar anlattığım her şey, geleneksel, periyodik bakım mantığına dayanıyor — yılda dört kez planlı ziyaret, kontrol listesi, rapor. Ama son yıllarda, bu mantığı kökten değiştiren bir gelişme var: cihazlardan toplanan canlı veri.

Bugün birçok chiller, AHU ve büyük kapasiteli sistem, uzaktan izlenebilen sensörlerle donatılmış durumda. Bu sensörler, sıcaklık, basınç, titreşim, enerji tüketimi gibi verileri sürekli olarak topluyor. Bu veri, doğru kullanıldığında, bir arızayı gerçekleşmeden önce görmenizi sağlıyor — buna sektörde kestirimci bakım (predictive maintenance) deniyor.

Bunun geleneksel bakımdan farkı şu: periyodik bakımda, teknik ekip üç ayda bir gelir, o anki durumu kontrol eder. Ama bir arıza, o üç ayın ortasında, hiç kimse orada değilken başlayabilir. Kestirimci bakımda ise, sistem kendi kendini sürekli izler ve bir parametre normal aralığın dışına çıkmaya başladığı an, bu bir uyarı olarak öne çıkar — teknik ekip daha arıza gerçekleşmeden, sahaya planlı bir şekilde gidebilir.

Bunu somutlaştıran bir örnek yaşadım. Bir müşterimizin sistemine kurulu uzaktan izleme yazılımı, bir gece, bir redüktörün titreşim değerlerinde normalin dışında bir artış tespit etti. Bu, henüz bir arıza değildi — sistem sorunsuz çalışmaya devam ediyordu. Ama bu veri, bize erken bir uyarı verdi. Ekibimiz, planlı bir ziyaret düzenledi, redüktörün inceledi ve bir rulmanın aşınmaya başladığını tespit etti. Parça, arızalanmadan, planlı bir şekilde değiştirildi. Eğer bu veri olmasaydı, o rulman muhtemelen birkaç hafta içinde tamamen arızalanacak, belki de sistemin tamamen durmasına yol açacaktı — üstelik büyük ihtimalle en sıcak, en yoğun kullanım gününde.

Bu tür bir müdahalenin müşteriye anlatımı da çok güçlü: "Arıza olmadan önce, veriden yakaladık ve önledik." Bu cümle, geleneksel "arızayı çözdük" cümlesinden çok daha etkileyici, çünkü müşteriye, aslında hiç yaşamadığı bir krizi gösteriyor — "bakın, sizin için ne kadar büyük bir sorunu, siz fark etmeden çözdük."

Bu teknolojinin bakım sözleşmelerine de doğrudan bir etkisi var. Kestirimci bakım özelliği sunan bir sözleşme, standart bir periyodik bakım sözleşmesinden daha yüksek fiyatlandırılabilir, çünkü sunduğu güvence çok daha yüksektir. Ama daha da önemlisi, bu veri, sözleşmenin kendisini de daha akıllı hale getiriyor — hangi müşterinin, hangi sistemin, ne zaman daha yakın takip gerektirdiğini, tahminlerle değil, gerçek verilerle görebiliyorsunuz.

Elbette, bu teknolojinin her müşteri, her sistem için aynı ölçüde uygulanabilir olduğunu söylemiyorum — küçük, düşük riskli bir sistem için bu yatırımın maliyeti, getirisini aşabilir. Ama büyük, kritik sistemlerde kestirimci bakım artık bir "lüks" değil, giderek bir "standart beklenti" haline geliyor — özellikle veri merkezi ve büyük endüstriyel tesis gibi, bir arızanın maliyetinin çok yüksek olduğu yerlerde.

Bakım Sözleşmesini Bir Ürün Gibi Tasarlamak

Bakım sözleşmelerini "standart, tek tip bir teklif" olarak sunmak, aslında satışı zorlaştırdığını düşünüyorum. Çünkü her müşterinin ihtiyacı, bütçesi ve risk toleransı farklı. Bunun yerine, sözleşmeleri temel, standart ve kapsamlı olmak üzere üç seviyeli katmanlı bir ürün gibi tasarlamak gerekli.

Temel seviye, sadece periyodik kontrolü içerebilir — düşük maliyetli, giriş seviyesi bir güvence. Standart seviye, periyodik bakıma ek olarak öncelikli müdahale ve belirli parçaların garantisini içerebilir. Kapsamlı seviye ise, neredeyse "sıfır sürpriz" vaadiyle, tüm parça ve işçiliği kapsayan, öngörülebilir bir yıllık maliyetle sunulan bir pakete dönüşmeli — ve kritik sistemlerde buna kestirimci bakım/uzaktan izleme özelliğini de eklenebilir.

Bu yapı, iki şeyi başarır: birincisi, bütçesi kısıtlı müşteriler bile en azından bir temel sözleşmeye "hayır" demek yerine "evet" diyebilir, bu da onları sistemden koparmaz. İkincisi, değeri anlayan müşteriler, kapsamlı pakete yükselmeyi kendi istekleriyle talep edebilir — çünkü fark, somut ve anlaşılır olur.

Bakım Sözleşmesi, Bir Erken Uyarı Sistemidir

Bakım sözleşmelerinin bir başka boyutu daha var ve bu boyut çoğu zaman gözden kaçırılıyor: bir bakım sözleşmesi, sadece arızayı önlemekle kalmaz, aynı zamanda şirkete müşterinin durumu hakkında sürekli bir bilgi akışı sağlar — bu, az önce anlattığım sensör verisinden farklı olarak, insan gözlemine dayanan bir erken uyarı biçimidir.

Düzenli bakım ziyaretleri sırasında toplanan gözlemler — bir tesisin büyümeye gittiğine dair işaretler, müşterinin yeni ihtiyaçları, memnuniyetsizlik belirtileri — aslında gelecekteki satışların da erken sinyalleridir. Bir bakım ekibi, rutin bir ziyarette "bu bina bir kapasite artışına gidiyor gibi görünüyor" fark ederse, bu bilgi satış ekibine anında iletmeli ve bir fırsata dönüştürülmelidir. Bakım sözleşmesi olmayan bir müşteride bu tür sinyaller hiç yakalanamaz, çünkü şirketin o müşteriyle hiçbir düzenli teması yoktur.

Bu yüzden bakım sözleşmelerini, sadece bir hizmet geliri değil, aynı zamanda bir "pazar istihbaratı" aracı olarak da görmek gerekir. Bir şirketin en değerli pazar araştırması, çoğu zaman anketlerde veya raporlarda değil, kendi teknik ekibinin sahada topladığı gözlemlerde ve az önce anlattığım sensörlerin ürettiği verilerde saklıdır. İkisi bir arada kullanıldığında — insan gözlemi ve makine

verisi — bir şirketin müşterisini tanıma derinliği, rakiplerinin çoğunun asla ulaşamayacağı bir seviyeye çıkar.

Sıradaki Adım

Bakım sözleşmeleri, doğru kurgulandığında, garanti döneminden başlayarak inşa edilen bir güvenin üzerine oturur ve hem öngörülebilir bir gelir hem de sürekli bir müşteri teması sağlar. Ama bu sözleşmelerin sahada hayata geçmesi için, bir şeye daha ihtiyaç vardır: doğru zamanda, doğru yerde bulunan yedek parça. Bir teknik ekip ne kadar iyi niyetli ne kadar bilgili olursa olsun, elinde doğru parça yoksa, bütün bu güven bir anda sarsılabilir.

Şimdi, Servisin 4 sütununun üçüncüsüne geçiyorum: yedek parça. Görünmeyen, çoğu zaman sıkıcı bir depo yönetimi detayı gibi görülen ama aslında bir şirketin en yüksek marjlı iş kollarından birine dönüşebilecek bu alanın, neden bu kadar stratejik olduğunu anlatacağım.

BÖLÜM 4 — Sessiz Sigorta: Yedek Parça

SAHADAN BİR NOT

“Depodaki her parça stok değildir. Bazıları müşterinin duruş riskine karşı sigortadır.”

Sıkıcı görünen raflarda saklı duran, cihaz satışından bile yüksek marj.

Bir depoyu gezmek, çoğu yöneticiye sıkıcı gelir. Raflar, kutular, etiketler, sayılar. Kimse bir depo turunu heyecanla beklemez. Bir şirketin en stratejik kararlarından bazıları, tam da o sıkıcı görünen raflarda saklıdır. Çünkü doğru yönetilen bir yedek parça organizasyonu, çoğu zaman cihaz satışından bile daha yüksek marjla çalışan ve özellikle ürünlerde neredeyse hiç rakip baskısı görmeyen bir iş koludur.

Bu bölümde Servisin 4 sütununun üçüncüsünü anlatacağım: yedek parça. Neden bu kadar hafife alınıyor, doğru yönetildiğinde neden bu kadar değerli, yanlış yönetildiğinde nasıl sessizce bir şirketi zayıflatıyor ve bugünün en büyük gizli tehdidi olan tedarik zinciri kırılganlığıyla nasıl başa çıkılır.

Görünmeyen Kâr Marjı

Bir cihaz satışında kâr marjı, genelde herkesin bildiği, üzerinde çok konuşulan bir rakamdır. Rekabet yüzünden bu marj sürekli baskı altındadır — bir proje için üç, dört, bazen beş firma teklif verir, fiyatlar aşağı çekilir, bazen neredeyse maliyetine satış yapılır çünkü müşteriyi kazanmak, rakibi engellemek önemlidir.

Ama aynı cihazın yedek parçası söz konusu olduğunda, tablo tamamen değişir. Bir müşteri, beş yıl önce aldığı bir cihazın PLC'si arızalandığında, genelde beş farklı firmadan teklif almaz. O anda aciliyet vardır, teknik uyumluluk endişesi vardır ve en önemlisi, o parçayı kimin, ne kadar hızlı temin edebileceği bellidir. Bu durum, yedek parçayı, cihaz satışına göre çok daha az rekabetçi baskı altında, dolayısıyla çok daha yüksek marjla satılabilen bir ürüne dönüştürür.

Buna rağmen, birçok şirkette yedek parça yönetimi, stratejik bir gelir kalemi olarak değil, "depo işi" olarak görülür. Stok kararları çoğu zaman satın alma veya lojistik fonksiyonuna bırakılır, servis ekibinin veya üst yönetimin stratejik gündemine hiç girmez. Kararlar veriye değil, alışkanlığa veya "şimdiye kadar hep böyle yaptık" mantığına dayanır. Oysa bu alan, doğru yönetildiğinde bir şirketin en istikrarlı ve en kârlı gelir kaynaklarından birine dönüşebilir.

Bir Vaka: Depoda Unutulan Fırsat

Sıkça karşılaşılan bir tabloyu tarif edeyim. Bir depo envanteri detaylı incelendiğinde genelde ilginç bir gerçek ortaya çıkar: kullanılmayan, yıllardır hareket görmemiş parçaların değeri, o yılki toplam yedek parça cirosunun önemli bir kısmına denk gelebilir.

Bunun nedeni genelde bellidir: satın alma kararları geçmişte "belki lazım olur" mantığıyla verilmiştir, ama hangi cihazın hangi parçaya ne zaman ihtiyaç duyacağı hiç sistemli takip edilmemiştir. Aynı zamanda, tam ihtiyaç duyulan bazı parçalar depoda hiç yoktur — bu da acil durumlarda parçanın yurt dışından hızlı kargoyla, yüksek maliyetle getirilmesine yol açar.

Bunu düzeltmenin yolu basittir: kurulu cihaz tabanının yaşına, modeline ve kullanım yoğunluğuna göre, hangi parçaların ne zaman arızalanacağını tahmin eden bir model kurmak — karmaşık bir yazılım değil, geçmiş arıza verileri ve ortalama parça ömürlerinden oluşan basit bir tablo yeterlidir. Bu sayede depo, "belki lazım olur" mantığından "şu tarihte, şu cihazda, şu parçaya ihtiyaç olacak" mantığına geçebilir — gereksiz stok azalırken, acil ve yüksek maliyetli tedarik ihtiyacı da düşer.

Neden Yedek Parça Stratejik Görülmüyor?

Bunun birkaç kök nedeni var:

Birincisi, yedek parça "arka planda" çalışan bir iştir. Bir cihaz satışı kutlanır, bir proje kazanımı duyurulur. Ama bir yedek parça siparişi, sessizce işlenir, kimse bunu bir başarı olarak görmez. Oysa düzenli, tekrarlayan yedek parça talebi, aslında müşterinin sizinle hâlâ aktif bir ilişkisi olduğunun en somut kanıtıdır.

İkincisi, envanter yönetimi teknik değil, "idari" bir iş olarak görülür. Birçok şirkette, depo ve stok kararları, servis ekibinin veya servis satış ekibinin değil, sadece lojistik veya satın alma departmanının sorumluluğundadır. Bu, teknik bilgi ile stok kararları arasında bir kopukluk yaratır — çünkü hangi parçanın ne zaman ne sıklıkla ihtiyaç duyulacağını en iyi bilen, sahadaki teknik ekiptir ama genelde stok kararlarına dahil edilmezler.

Üçüncüsü, kısa vadeli nakit akışı baskısı. Stok, bilançoda bağlı sermaye olarak görünür. Finans ekipleri, genelde stok seviyesini düşürmeye çalışır, çünkü bu, görünürde nakit akışını iyileştirir. Ama doğru parçanın depoda olmaması yüzünden kaybedilen bir müşteri, ya da bir arızanın uzamasıyla oluşan itibar kaybı, bilançoda hiç görünmez. Yani finansal baskı, çoğu zaman görünen maliyeti azaltırken, görünmeyen bir maliyeti artırır.

Dördüncüsü, tedarik zincirinin karmaşıklığı. Özellikle ithal cihazlarda, bazı parçaların temin süresi haftalarla, bazen aylarla ölçülür. Bu karmaşıklık, birçok şirketi "elimizden geleni yaparız" pasif tutumuna itiyor, proaktif bir planlama yerine. Şimdi bu son maddeyi biraz daha açmak istiyorum, çünkü son yıllarda bu konu, kariyerimde hiç görmediğim bir şekilde önem kazandı.

Tedarik Zincirinin Kırılganlığı: Yeni Bir Gerçeklik

Yedek parça tedarikinde risk yalnızca gecikme değildir. Tedarik süresinin uzaması, tek kaynağa bağımlılık, kur dalgalanmaları ve kritik parçanın bulunmaması aynı anda yönetilmesi gereken risklerdir.

Bir vaka anlatayım. Pandemi sonrası dönemde bir fabrika projesinde kritik bir kontrol kartı arızalandı. Normalde bu parçanın temin süresi iki-üç haftaydı. Ama o dönemde dünya çapında

elektronik komponent tedarikinde yaşanan sıkıntı yüzünden, üretici bize bu sürenin en az on iki hafta olacağını bildirdi. On iki hafta, bir fabrikanın üretim alanı için kabul edilebilir bir süre değildi.

O noktada, elimizde iki seçenek vardı: müşteriye "üzgünüz, bekleyeceksiniz" demek, ya da alternatif bir çözüm bulmak. Ekibimiz, o kontrol kartının işlevini geçici olarak karşılayabilecek bir yedek çözüm tasarladı — orijinal parça kadar zarif değildi, ama sistemin kritik fonksiyonlarını güvenli bir şekilde sürdürmesini sağladı. Bu geçici çözüm sayesinde fabrika on iki hafta boyunca sorunsuz çalışmaya devam etti ve orijinal parça geldiğinde sorunsuz bir şekilde değiştirildi.

Bu deneyim bana şunu öğretti: bugünün yedek parça yönetimi, sadece "doğru stoku doğru zamanda bulundurmak" değil, aynı zamanda "stokta olmayan bir parça için de bir plan B'ye sahip olmak" gerektiriyor. Bu, özellikle kritik sistemlerde sadece parçanın kendisini değil, o parçanın olası bir tedarik krizinde nasıl telafi edilebileceğini de düşünmeyi gerektiriyor.

Pandemi sonrası yaşanan tedarik zinciri krizinden sonra, kritik parçalar için üç katmanlı bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğini düşünüyorum. Birinci katman, en kritik parçalar için her zaman elde stok bulundurmak. İkinci katman, bu parçaların alternatif tedarikçilerini önceden belirlemek — yani tek bir üreticiye, tek bir lojistik güzergahına bağımlı kalmamak. Üçüncü katman ise, bazı kritik fonksiyonlar için, tam orijinal olmasa da geçici olarak devreye alınabilecek yedek çözümleri önceden tasarlamak. Bu üçüncü katman, çoğu şirketin hiç düşünmediği bir alan, ama tam da bu yüzden, onu düşünen şirketleri rakiplerinden ayıran bir fark yaratır.

Döviz Kurunun Sessiz Etkisi

Tedarik zinciri konusunda değinmem gereken bir başka gerçek de özellikle Türkiye gibi ithalata dayalı bir pazarda, döviz kurunun yedek parça stratejisi üzerindeki etkisi. Birçok kritik parça, dolar veya euro bazlı fiyatlandırılıyor ve kur dalgalanmaları hem şirketin stok maliyetini hem de müşteriye sunulan fiyatı doğrudan etkiliyor.

Kur dalgalandığında paniklemek yerine, kritik parçaların stoklanma stratejisini kur riskini de hesaba katarak kurmak gerekiyor. Örneğin, kur belirgin şekilde yükselme eğilimindeyken, kritik ve sık kullanılan parçalarda stok seviyesini bilinçli olarak artırmak, hem müşteriye istikrarlı bir fiyat sunabilmeyi hem de şirketin marjını korumayı sağlar. Bu, bir spekülasyon değil, basit bir risk yönetimi — ama bunu yapabilmek için, stok kararlarının sadece "şu an ne kadar paramız var" sorusuna değil, "önümüzdeki altı ay ne olabilir" sorusuna göre verilmesi gerekiyor.

Yedek Parçayı Bir Ürün Gibi Yönetmek

STOK KARAR MATRİSİ

Stok kararı: kritiklik × kullanım sıklığı × tedarik süresi × marj.



NASIL KULLANILIR?

Her yedek parça için kritiklik ve kullanım sıklığı değerlendirilir. Tedarik süresi ve marj etkisiyle birlikte bu matrise yerleştirilir. Doğru stok kararı; kesintiyi önler, nakit akışını korur ve kârlılığı artırır.



Not: Değerlendirme; kritiklik, kullanım sıklığı, tedarik süresi ve marj kriterlerinin birleşimidir.

Görsel 3 — Yedek Parça Segmentasyon Matrisi

Yedek parça yönetimini bir depo işi değil, ayrı bir ekonomik karar alanı olarak ele almak gerekir. Pratikte dört değişken birlikte düşünülmeli: kritiklik × yıllık talep × marj × tedarik süresi. Kritikliği ve talebi yüksek, tedarik süresi uzun ve müşteriye kaybettireceği değer yüksek parçalar stok kararında en üst önceliği alır. Daha düşük riskli parçalar ise siparişe bağlı yönetilebilir.

Segmentasyon yapmak. Tüm parçalar aynı önemde değildir. Bir sistemin çalışmasını doğrudan durduran kritik parçalar (örneğin bir kompresör veya ana kart) ile, arızası acil olmayan ikincil parçalar (örneğin bir gösterge paneli lambası) arasında ayırım yapılmalı. Kritik parçalar için stok her zaman hazır tutulmalı, ikincil parçalar için ise sipariş üzerine tedarik yeterli olabilir.

Kurulu tabanı doğru takip etmek. Hangi müşteride hangi modelde kaç yaşında cihaz olduğunu bilmeyen bir şirket, yedek parça talebini asla doğru tahmin edemez. Bu, aslında devreye alma bölümünde bahsettiğim doğru kayıt tutmanın, yıllar sonra parça planlamasında nasıl karşılığını verdiğinin bir örneğidir — her şey birbirine bağlıdır.

Fiyatlandırmayı bilinçli yapmak. Bir kritik parçanın acil durumda ne kadar değerli olduğunu bilen bir şirket, bunu adil ama bilinçli bir şekilde fiyatlandırabilir. Burada dikkat edilmesi gereken ince bir

denge var: müşterinin çaresizliğini istismar etmek, kısa vadede kâr getirirse de uzun vadede güveni yıpratır. Ama parçanın gerçek stratejik değerini fiyata yansıtmamak da şirketin kendi kendini değersizleştirmesidir.

Alternatif tedarik yollarını önceden kurmak. Az önce anlattığım fabrika vakasında olduğu gibi, kritik parçalar için tek bir tedarik yoluna güvenmek yerine, önceden belirlenmiş alternatif çözümlere sahip olmak, bir kriz anında şirketi rakiplerinden ayıran en büyük fark olabilir.

Yedek parça verisini satışla paylaşmak. Bir müşterinin sık sık belirli bir parçayı değiştirmesi gerekiyorsa, bu, o sistemin belki de yaşının sonuna geldiğinin, ya da bir modernizasyon fırsatının işaretidir. Bu bilgi, depo kayıtlarında kilitli kalmamalı, cihaz satış ekibine düzenli olarak aktarılmalıdır.

Yedek Parça, Müşteriyle Bağıın Somut Kanıtıdır

Bir noktaya daha değinmek istiyorum, çünkü bunu az sayıda yönetici fark ediyor: bir müşterinin, arıza durumunda orijinal yedek parça yerine, üçüncü parti veya "muadil" parçalara yönelmesi, aslında bir uyarı işaretidir. Bu, genelde iki şeyden birini gösterir — ya fiyat konusunda güven kaybı yaşanmıştır, ya da müşteri artık sizinle güçlü bir ilişki hissetmemektedir.

Ben bunu, bir müşteri ilişkisinin "sağlık göstergesi" gibi takip etmeyi öneriyorum. Bir müşterinin orijinal parça talebi azalıyorsa, bunun nedenini araştırmak gerekir — belki fiyat rekabetçi değildir, belki teslim süreleri yeterince hızlı değildir, belki de basitçe, o müşteriyle temas zayıflamıştır. Bu sinyali erken yakalayan bir şirket, ilişkiyi kaybetmeden önce müdahale edebilir.

Yedek Parça Stratejisi de Sektöre Göre Değişir

Bu bölüm boyunca genel bir yedek parça mantığı anlattım, ama tıpkı devreye alma ve CLV'de olduğu gibi, doğru strateji, sektöre göre önemli ölçüde farklılaşıyor.

AVM ve ticari binalarda, yedek parça ihtiyacı genelde öngörülebilir bir döngüde ilerler — bu sistemler, nispeten sabit bir yükte, benzer koşullarda çalışır. Burada asıl strateji, standart, sık değişen parçaların (filtreler, kayışlar, küçük elektronik bileşenler) toplu ve düşük maliyetli tedarikidir. Kritik ama nadiren arızalanan parçalar için ise, bölgesel bir "havuz stok" mantığı işe yarayabilir — yani tek bir merkezi depoda, birden fazla AVM projesi için ortak kullanılabilecek parçaları bulundurmak, her proje için ayrı ayrı stok tutmaktan çok daha verimlidir.

Hastanelerde yedek parça stratejisinin önceliği hızdır, maliyet değil. Bir hastanenin kritik bir alanında yaşanan arıza, dakikalar içinde çözülmesi gereken bir durumdur ve bu, bazı parçalar için "her zaman elde, birden fazla lokasyonda" stok tutmayı gerektirir — bu, normal ticari mantıkta "aşırı stok" gibi görünse de hastane segmentinde bu bir zorunluluktur.

Endüstriyel tesislerde yedek parça stratejisi, üretim programıyla senkronize olmalı. Bir fabrikanın planlı bakım durma dönemleri varsa (örneğin yılda bir kez, üretimin tamamen durduğu bir bakım haftası), bu dönem, sadece arızalanmış parçaları değil, "yakın gelecekte arızalanma riski taşıyan"

parçaları da proaktif olarak değiştirmek için bir fırsattır. Bu, Bölüm 3'te anlattığım kestirimci bakım verisiyle birleştiğinde çok daha güçlü hale gelir — sensörler hangi parçanın aşınmaya başladığını gösteriyorsa, o parça, plansız bir arıza beklemeden, planlı bakım penceresinde değiştirilebilir.

Veri merkezlerinde ise, yedek parça stratejisi neredeyse askeri bir hassasiyet taşır — burada "belki lazım olur" mantığı yoktur, her kritik bileşenin, önceden belirlenmiş, test edilmiş bir yedeği, sahada, hazır bulunur. Bu segmentte, yedek parça bütçesi, diğer sektörler göre orantısız derecede yüksek olabilir, ama bu, müşterinin de kabul ettiği, hatta talep ettiği bir standarttır — çünkü bir veri merkezinde bir dakikalık kesintinin maliyeti, yıllık yedek parça bütçesinin kendisinden bile yüksek olabilir.

Burada sektörler arası bir dersten bahsetmek isterim. Bir segmentte "standart" kabul edilen bir uygulama, başka bir segmentte fark yaratan bir yeniliğe dönüşebilir. Örneğin veri merkezi segmentinde yaygın olan "önceden test edilmiş yedek, sahada hazır" mantığı, normalde bu kadar yoğun stoklama yapılmayan büyük bir endüstriyel müşteride de uygulanabilir. Üretim hattının kalbi sayılan bir ünite için kritik bir kontrol kartının sahada, test edilmiş bir yedeğini bulundurmak, normalde iki-üç günlük bir üretim kaybına yol açacak bir arızayı birkaç saat içinde çözülebilir hale getirebilir — ve bu tür bir hız farkı, müşterinin sizinle çalışmaya devam etme kararında somut bir gerekçeye dönüşür.

Bu, önemli bir dersi gösteriyor: sektörler arasında öğrenilen dersler her zaman tek yönlü akmaz. Önemli olan, bu stratejileri birbirinden izole kutular gibi değil, birbirinden öğrenilebilecek bir bütün gibi görmektir.

Sıradaki Adım

Devreye alma, bakım sözleşmeleri ve yedek parça — bu üç sütun, somut, ölçülebilir, rakamlarla ifade edilebilir konulardır. Tedarik zincirindeki kırılganlığı yönetmek bile, sonuçta bir planlama ve rakam meselesidir. Ama bu üçünün de gerçekte işlemlerini sağlayan, dördüncü ve en zor ölçülen sütundur: güven. O fabrika vakasında, geçici çözümü kabul eden tesis yöneticisinin bize güvenmesi olmasaydı, belki de o çözüm hiç denenemezdi. Yani en teknik, en rakamsal kararların bile arkasında, sonunda hep aynı şeye geliyoruz.

Şimdi bu son sütuna geçeceğim. Neden bir müşterinin ikinci kez sizden alım yapmasının asıl nedeninin, çoğu zaman ürünün mükemmelliği değil, servis deneyiminde hissettiği güven olduğunu ve bu güvenin nasıl kazanıldığını, nasıl kaybedildiğini anlatacağım.

BÖLÜM 5 — Güven

SAHADAN BİR NOT

“Müşteri logoya değil, zor anda karşısında duran insana güvenir.”

Ölçülemeyen, ama her ticari sonucun altında yatan şey.

Bir müşteri neden ikinci kez sizden alım yapar? Bu soruyu onlarca kez, onlarca farklı toplantıda sordum. Cevaplar hep benzerdi: "ürünümüz iyi olduğu için", "fiyatımız rekabetçi olduğu için", "teknik özelliklerimiz üstün olduğu için." Bunların hepsi doğru olabilir. Ama yıllar içinde fark ettim ki, bu cevapların hiçbiri asıl gerçeği anlatmıyor.

Bir müşteri, ikinci kez sizden alım yapar çünkü sizinle çalışırken kendini güvende hissetmiştir. Ürün elbette önemlidir, fiyat elbette önemlidir. Ama bunlar, rakiplerinizde de bulunabilir. Güven ise, kopyalanması en zor şeydir. Ve tam da bu yüzden, doğru kurulduğunda en kalıcı rekabet avantajınız olur.

Bu bölümde Servisin 4 Sütununun dördüncüsünü ve bence en önemlisini anlatacağım: güven. Neden ölçülmesi bu kadar zor, neden bu yüzden bu kadar az yönetiliyor, farklı müşteri tiplerinde nasıl farklı şekillerde inşa edilmesi gerektiği ve nasıl bilinçli olarak kurulabileceği.

Ölçülemeyen Şeyin Değeri

Bir şirketin bütçe toplantısında konuşulan her şey ölçülebilir: ciro, marj, stok devir hızı, arıza sayısı. Güven ise, hiçbir bilançoda bir satır olarak yer almaz. Kimse "bu çeyrekte güven puanımız şu kadar arttı" demez. Ve tam da ölçülemediği için, çoğu şirket onu yönetmeyi de düşünemez.

Ama güvenin sonuçları çok somuttur. Bir müşterinin size güveni varsa, fiyat müzakeresinde daha az direnç gösterir. Bir arıza yaşadığında, sizi suçlamadan önce açıklamanızı dinler. Yeni bir proje geldiğinde üç farklı firmadan teklif almadan önce sizi arar. Bir referans istendiğinde sizin adınızı gönül rahatlığıyla verir. Bunların hepsi, doğrudan ticari sonuçlardır — ama kaynakları, hiçbir raporda görünmeyen bir duygudur.

Ben güveni, bir banka hesabı gibi düşünüyorum. Her doğru zamanlama, her tutulan söz, her şeffaf açıklama, bu hesaba bir yatırım yapar. Her gecikme, her saklanan bilgi, her tutulmayan söz, bu hesaptan bir çekim yapar. Fark şu ki, bu hesabın bakiyesini kimse görmez, ta ki bir kriz anında, o bakiyenin ne kadar dolu ya da boş olduğu ortaya çıkana kadar.

Bir Vaka: Kriz Anında Ortaya Çıkan Bakiye

Bir gıda üretim tesisinde soğuk hava deposu sistemi beklenmedik bir şekilde durdu. Bu, sıradan bir arıza değildi — depoda milyonlarca liralık ürün vardı ve sıcaklık belirli bir seviyenin üzerine çıkarsa, o ürünlerin tamamı imha edilmek zorunda kalacaktı. Saatler kritikti.

Sahaya ulaştığımızda, arızanın kaynağı hemen anlaşılamadı. Birkaç saat süren bir teşhis sürecinin ardından, sorunun bizim sattığımız sistemden değil, tesisin kendi elektrik altyapısındaki bir dalgalanmadan kaynaklandığı ortaya ıktı. Yani teknik olarak, bu bizim sorumluluğumuzda değildi.

Burada iki yol vardı. Birinci yol: "Bu bizim sorunumuz değil, elektrik altyapınızı düzeltin" deyip geri çekilmek — ki teknik olarak tamamen haklı bir tavır olurdu. İkinci yol: sorumluluk kimde olursa olsun, o anda müşterinin yanında kalmak, çözüm sürecine aktif katkı sağlamak ve sorunu birlikte çözmek.

Biz ikinci yolu seçtik. Ekibimiz, o gece geç saatlere kadar tesiste kaldı, elektrik ekibiyle birlikte çalıştı, geçici bir çözüm bulundu, ürünler kurtarıldı. Faturamızda o gecenin işçiliği için hiçbir ücret yer almadı — ünkü o an, para kazanmanın değil, güven inşa etmenin anıydı.

Bu olaydan sonraki yıllarda, o tesis yöneticisi, üç farklı yeni proje için bizi aradı, hiçbirinde rakip teklif almadı. Bir keresinde bana açıkça şunu söyledi: "O gece yanımızda olduğunuz için, artık başka kimseyle çalışmayı düşünmüyoruz." O gecenin maliyeti, ücretsiz birkaç saatlik işilikti. Getirisi, sonraki on yılın iş hacmiydi.

Güven, Her Müşteride Aynı Dilde Konuşulmaz

Buraya kadar anlattığım vaka, güvenin genel bir tanımını veriyor. Ama yıllar içinde öğrendiğim bir şey daha var: güven, her müşteri tipinde aynı şekilde inşa edilmiyor. Bir kurumsal şirket yöneticisinin güven duyma biçimi, bir KOBİ sahibinin ya da bir kamu kurumu yetkilisinin güven duyma biçiminden çok farklı. Bu farkı görmeyen bir servis organizasyonu, herkese aynı yaklaşımı uygulayıp, bazı müşterilerde gereğinden fazla, bazılarında ise yetersiz kalıyor.

Büyük kurumsal müşterilerde güven genelde süreç ve belgelendirme üzerinden inşa edilir. Bu müşterilerin çoğunda, sizinle muhatap olan kişi, nihai karar vericinin kendisi değildir — bir tesis müdürü, bir teknik sorumlu, sizinle çalışır ama kararı üst yönetime raporlamak zorundadır. Bu yüzden, bu müşterilerde güven, kişisel bir bağdan çok, "her şeyin kayıt altında, her şeyin izlenebilir, her şeyin raporlanabilir olması" ile kurulur. Bir arıza olduğunda, sadece "özdük" demek yeterli değildir; ne olduğunu, neden olduğunu, nasıl önlendiğini gösteren yazılı bir rapor, bu müşteri tipinde güvenin asıl taşıyıcısıdır. Bu müşterilerle çalışırken, ben her zaman, sözlü açıklamanın yanına mutlaka yazılı bir dokümantasyon eklemeyi bir kural haline getirdim — ünkü o tesis müdürü, kendi yönetimine benim sözümü değil, benim raporumu gösterecek.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) ise tablo çok farklıdır. Burada, sizinle muhatap olan kişi, çoğu zaman işletmenin sahibinin ta kendisidir — kararı o anda, kendisi verir. Bu müşterilerde güven, süreçten çok, kişisel ilişki ve doğrudan iletişim üzerinden kurulur. Bir KOBİ sahibi, sizi aradığında telefonun hemen açılmasını, sorununun kişisel olarak takip edilmesini bekler. Burada uzun raporlar, resmi dokümantasyon, çoğu zaman gereğinden fazla bürokratik gelir — bu müşteri tipi, "beni tanıyorsun, bana değer veriyorsun" hissini arar. Bir KOBİ sahibiyle kurduğum ilişkilerin çoğunda, en değerli anlar, resmi bir toplantıda değil, bir arıza sonrası kısa bir telefon görüşmesinde "merak etme, hallettik, sen işine bak" dediğim anlarda oldu.

Kamu kurumlarında ise güvenin dili yine farklıdır. Burada, muhatap olduğunuz kişi genelde kararı tek başına veremez, süreçler, ihaleler, şartnameler, denetimler devreye girer. Bu müşteri tipinde güven, kişisel ilişkiden çok, "kurallara harfiyen uyma" ve "şeffaflık" üzerinden inşa edilir. Bir kamu kurumuyla çalışırken en ufak bir usulsüzlük algısı, yıllar içinde kurulmuş bir ilişkiyi bir anda yok edebilir. Burada güvenin asıl kaynağı, her işlemin şartnameye, sözleşmeye, prosedüre tam uygun yürütülmesi ve bunun her zaman belgelenebilir olmasıdır. Kişisel sempatiniz ne kadar güçlü olursa olsun, eğer süreç kurallarına titizlikle uyulmazsa, bu müşteri tipinde güven asla tam olarak oturmaz.

Bu üç örneği yan yana koyduğumda, şunu görüyorum: güvenin temel bileşenleri (tutarlılık, şeffaflık, yetkinlik) her yerde aynı kalıyor, ama bu bileşenlerin hangi biçimde sunulduğu, müşteri tipine göre büyük ölçüde değişiyor. Bir kurumsal müşteriye "merak etme, hallederiz" demek yetmez, rapor ister. Bir KOBİ sahibine uzun bir teknik rapor göndermek, samimiyetsiz ve mesafeli hissettirebilir, o an bir telefon araması ister. Bu farkı görmek, bir servis organizasyonunun en az teknik bilgi kadar önemli bir yetkinliğidir.

Güvenin Dört Bileşeni

Bu farkları gördükten sonra, güveni oluşturan temel bileşenlere dönmek istiyorum, çünkü bunlar, hangi müşteri tipiyle çalışırsanız çalışın, değişmeyen bir zemin oluşturuyor.

Birinci bileşen: tutarlılık. Güven, tek bir büyük jestten değil, tekrar eden küçük davranışlardan doğar. Söylenen saatte gelmek, söz verilen tarihte dönüş yapmak, her seferinde aynı kaliteyi sunmak. Bir müşteri, sizi bir kez etkileyici bulabilir, ama size güvenmesi için, sizi defalarca tutarlı bulması gerekir.

İkinci bileşen: şeffaflık. Bir sorun olduğunda, onu saklamak yerine açıkça söylemek. Ben yıllar içinde şunu öğrendim: müşteriler, mükemmel olmayan bir haberi duymaktan çok, o haberin kendilerinden saklanmasından korkarlar. "Bu parçanın temini üç hafta sürecek ve işte nedeni bu" demek, sessiz kalıp üç hafta sonra sürpriz yapmaktan çok daha değerlidir.

Üçüncü bileşen: yetkinlik. Şeffaflık ve tutarlılık tek başına yeterli değildir, eğer teknik olarak doğru çözümü üretemiyorsanız. Bir müşteri, dürüst ama beceriksiz bir ekibe de becerikli ama şeffaf olmayan bir ekibe de tam güvenmez. Güven, dürüstlük ile yetkinliğin kesiştiği yerde oluşur.

Dördüncü bileşen: karşılıksız çaba anları. Bunlar, sözleşmede yazmayan ama ilişkiyi asıl güçlendiren anlardır — az önce anlattığım gece gibi. Bir şirketin sözleşmede yazan her şeyi yapması, "beklenen" davranıştır ve güveni sadece korur. Ama sözleşmede yazmayan bir çabayı gösterdiğinizde güven sıçrama yapar.

Güven Nasıl Kaybedilir?

Güveni inşa etmenin yıllar aldığını, ama kaybetmenin bir anda olabileceğini görmek önemli. Ben yıllar içinde güvenin en hızlı kaybedildiği üç anı fark ettim:

Birincisi, kriz anındaki tutum. Bir sistem sorunsuz çalıştığında, kimse güveni test etmez. Güven, tam olarak bir şeyler ters gittiğinde test edilir. O anda gösterilen tutum — sorumluluk almak mı, bahane üretmek mi — ilişkinin geleceğini belirler.

İkincisi, tutarsız bilgi. Bir müşteriye bir konuda bir şey söylenip, başka bir zaman farklı bir şey söylenmesi, kasıtlı olmasa bile, güveni ciddi şekilde zedeler. Bu yüzden, sahadaki teknik ekip ile cihaz satış ekibinin, müşteriye aynı bilgiyi, aynı tutarlılıkla vermesi kritik önemdedir.

Üçüncüsü, "küçük" sözlerin tutulmaması. İlginç bir şekilde güveni en çok zedeleyen şey, büyük bir hata değil, küçük, önemsiz görünen bir sözün tutulmamasıdır. "Yarın sizi ararım" deyip aramamak, büyük bir teknik arızadan bile daha fazla güven aşındırır — çünkü teknik arıza bir kaza olarak görülebilir, ama tutulmayan küçük bir söz, kasıtlı bir ihmal gibi hissettirir.

Aynı Hata, Farklı Müşteri, Farklı Sonuç

Az önce anlattığım müşteri tiplerine göre güven farkını daha somut göstermek isterim. İki farklı müşteride aynı türden bir hatanın yaşandığını düşünün: planlı bir bakım ziyareti, teknik ekibin başka bir acil çağrıya yönlendirilmesi yüzünden ertelenir ve müşteriye bu erteleme zamanında haber verilmez.

Bir KOBİ müşterisinde işletme sahibi durumu fark ettiğinde arar, muhtemelen biraz sinirlidir. Kişisel, doğrudan bir açıklama — bir hastanede acil bir arızaya gidilmek zorunda kalındığı, bunun bir tercih değil zorunluluk olduğu — bu müşteri tipi için genelde yeterlidir. Tepki çoğunlukla şöyle olur: "Anlıyorum, böyle acil durumlar olabilir, bir dahaki sefere haber verin yeter." Güven küçük bir çatlak alır ama kırılmaz, çünkü bu müşteri tipinde beklenen şey kişisel bir açıklamadır ve onu alır.

Aynı hata büyük bir kurumsal müşteride yaşandığında ise sonuç genelde farklıdır. Orada muhatap olunan tesis müdürü, kişisel bir açıklamayı yeterli bulmaz — kendisi de durumu üst yönetime raporlamak zorundadır ve elinde yalnızca sözlü bir özür varsa, yazılı bir açıklama yoksa, bu onun için yetersiz kalır; çünkü kendi hesap verebilirliği risk altındadır. Bu yüzden kurumsal müşterilerde her erteleme veya gecikme durumunda mutlaka yazılı, tarihli, gerekçeli bir bildirim gönderme alışkanlığı edinmek gerekir.

Bu karşılaştırma, güvenin sadece "ne yapıldığıyla" değil, "nasıl yapıldığıyla" ve en önemlisi "kime nasıl anlatıldığıyla" ilgili olduğunu gösteriyor. Aynı hata, aynı dürüstlikle ele alınsa bile, yanlış müşteri tipine yanlış biçimde sunulduğunda, güveni onarmak yerine daha fazla zedeleyebiliyor.

Güveni Sistematik Olarak İnşa Etmek

Buraya kadar anlattıklarım, güvenin doğasına ve müşteri tipine göre nasıl farklılaştığına dair. Ama asıl soru şu: bir şirket, güveni tesadüfe bırakmadan, sistematik olarak nasıl inşa edebilir?

Güveni tesadüfe bırakmadan inşa etmek için birkaç somut adım özellikle etkilidir.

Birincisi, her müşteri teması sonrasında, ne söz verildiğini kayıt altına almak ve o sözün tutulup tutulmadığını takip etmek. Bu kadar basit bir disiplin bile, bir şirketi diğerlerinden ayırabiliyor, çünkü çoğu şirket sözlerini takip etmiyor.

İkincisi, kötü haberleri erken vermeyi bir kural haline getirmek. Basit bir kural uygulanabilir: Bir sorun fark edildiği anda müşteri bilgilendirilmelidir; çözümün tamamlanması beklenmemelidir. Sorun var, üzerinde çalışıyoruz' demek, sessiz kalıp daha sonra 'sorun çözüldü' demekten çok daha fazla güven yaratır. Çünkü ilki şeffaflık gösterir, ikincisi şüphe uyandırır.

Üçüncüsü, müşteri tipine göre iletişim biçimini standartlaştırmak. Kurumsal müşteriler için yazılı, tarihli bildirim şablonları; KOBİ müşterileri için doğrudan, kişisel telefon iletişimi protokolleri; kamu müşterileri için, her adımın şartnameye referansla belgelendiği resmi yazışma standartları. Bu, ekiplerin her seferinde "bu müşteriye nasıl davranmalıyım" sorusunu yeniden düşünmesini değil, zaten belirlenmiş bir yaklaşımı uygulamasını sağlayacaktır.

Dördüncüsü, kriz anlarını bir tehdit değil, bir fırsat olarak görmek. Az önce anlattığım soğuk hava deposu vakası gibi anlar, aslında bir şirketin gerçek karakterinin ortaya çıktığı ve en kalıcı güvenin inşa edildiği anlardır. Bu anlara "nasıl az zararla çıkarız" mantığıyla değil, "bu ilişkiyi nasıl güçlendiririz" mantığıyla yaklaşmak gerekir.

Güven, Fiyat Direncini Azaltır

Bu bölümü kapatmadan önce, güvenin en somut ticari sonucuna değinmek istiyorum: fiyat direnci.

Güveni olmayan bir müşteri, her teklifi şüpheyle karşılar, her fiyatı sorgular, her fırsatta rakip teklif ister. Güveni olan bir müşteri ise, fiyatın adil olduğuna dair bir ön kabul taşır. Bu, fiyatın önemsiz olduğu anlamına gelmez — hiçbir müşteri, mantıksız bir fiyatı sadece güven yüzünden kabul etmez. Ama eşit ya da yakın şartlarda, güven, müzakerenin tonunu tamamen değiştirir.

Ben bunu şöyle özetliyorum: güvensiz bir ilişkide her teklif bir savaşın başlangıcıdır. Güvenli bir ilişkide her teklif bir konuşmanın devamıdır. İkinci durumda, hem satış süreci daha kısa sürer, hem pazarlık daha az yıpratıcı olur, hem de sonuç genelde her iki taraf için de daha tatmin edici olur.

Güvenin Gerçek Taşıyıcısı Kimdir?

Bütün bu bölüm boyunca "şirket güven inşa eder" gibi bir dil kullandım. Ama bunu söylerken bile, aslında büyük bir gerçeği es geçiyordum: bir şirket, soyut bir varlıktır. Güveni gerçekte inşa eden, ya da bir anda yıkan, her zaman somut bir insandır — genelde de müşterinin kapısını çalan, elini kirleten, sorunu çözen teknik ekiptir..

Bir müşteri, bir şirketin logosuna, sloganına, kurumsal sunumuna güvenmez. O müşteri, kendi tesisine giren, kendi sistemine dokunan, kendisine dürüst konuşan o teknik ekibe güvenir. Yani

aslında, buraya kadar anlattığım her şey — tutarlılık, şeffaflık, yetkinlik, karşılıksız çaba — soyut kurumsal ilkeler değil, sahadaki tek tek insanların, tek tek anlarda verdiği kararlardır.

Bu, beni bu kitabın son büyük konusuna getiriyor. Çünkü eğer güvenin gerçek taşıyıcısı sahadaki insansa, bir organizasyonun en kritik görevi, o insanı doğru yetiştirmek, doğru desteklemek ve onu gerçekten "markanın yüzü" olarak görmektir. Bunu nasıl yapacağımızı, son bölümde detaylıca anlatacağım.

Dört Sütun, Bir Bütün

Buraya kadar, Servisin 4 Sütunu 'nu tek tek anlattım: devreye alma, bakım sözleşmeleri, yedek parça, güven. Ama bu dördü, aslında birbirinden ayrı çalışmıyor. İyi bir devreye alma, güvenin ilk tuğlasını koyar. İyi yönetilen bir bakım sözleşmesi, o güveni her yıl tazeler. Doğru zamanda gelen bir yedek parça, o güveni pekiştirir. Ve tüm bunların toplamı, bir müşterinin yıllar boyunca sizinle kalmasının ve o ilişkinin şirkete kazandırdığı toplam değerin temelini oluşturur.

Şimdi sırada, bu dört sütunu bir araya getirip, büyük resme bakma zamanı. Bir sonraki bölümde bu dördünü rakamla birleştireceğim: müşteri yaşam boyu değeri, yani CLV merceğinden bakarak, bir müşterinin gerçek değerinin, ilk satıştaki rakamdan çok daha büyük olduğunu göstereceğim.

KISIM III

EKONOMİ

THE ECONOMICS

BÖLÜM 6 — Buzdağının Altı: CLV

SAHADAN BİR NOT

“İlk fatura görünen değerdir. İlişkinin tamamı gerçek değerdir.”

Bir müşterinin ekonomik değeri, ilk faturadan daha geniştir; bakım, yedek parça, modernizasyon ve yeni proje fırsatları ilişki boyunca birikir.

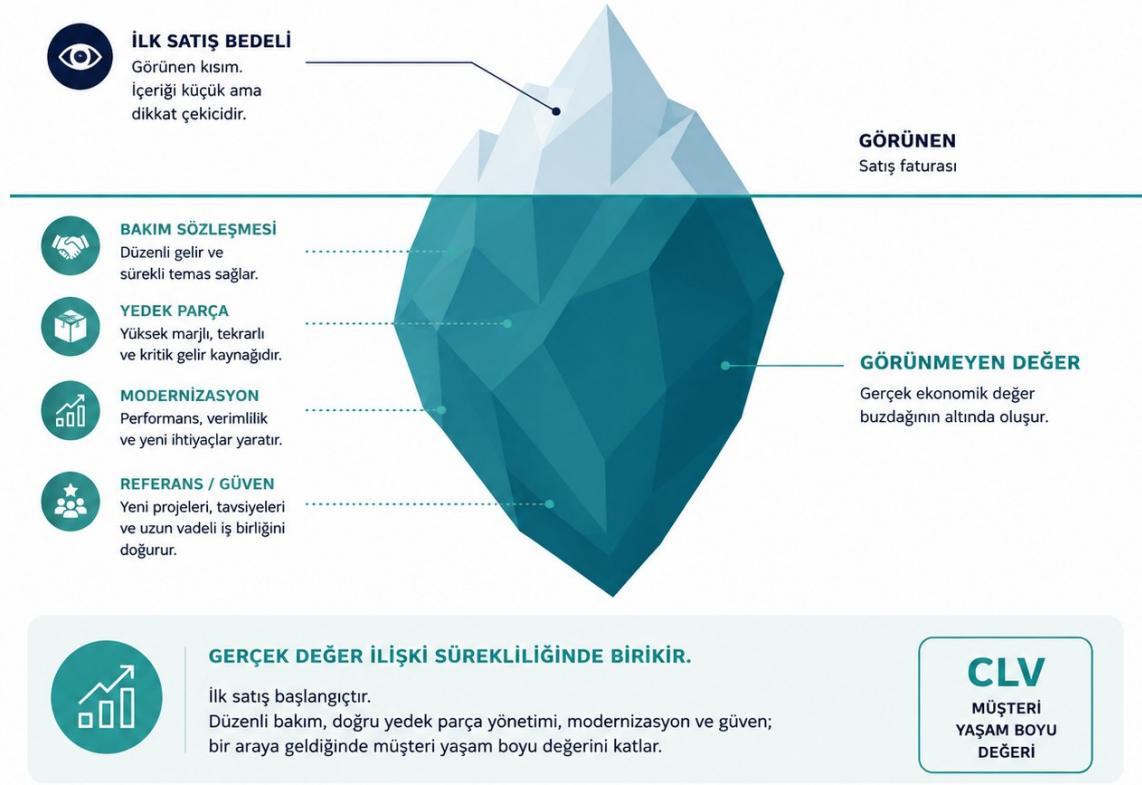
Bir GM'nin karşısına oturup "bu chiller'ı bize satmanızı öneriyorum, çünkü on beş yıl sonra size şu kadar kazandıracak" dediğinizde çoğu zaman karşınızda şaşkın bir yüz bulursunuz. Çünkü sektörün büyük kısmı, bir satışın değerini, o anki fatura tutarıyla ölçmeye alışkındır. Oysa ben yıllar içinde öğrendim ki, bir satışın gerçek değeri, o faturada değil, o faturadan sonra başlayan ilişkinin tamamındadır.

Bu bölümde önceki dört bölümde tek tek anlattığım sütunları — devreye alma, bakım sözleşmeleri, yedek parça, güven — bir araya getirip, tek bir mercekten bakacağım: müşteri yaşam boyu değeri, yani CLV. Bu kavram, akademik bir terim gibi görünse de aslında çok basit bir gerçeği anlatıyor: bir müşteri, size sadece bir kez değil, yıllar boyunca değer üretir ve bu değeri görmeyen bir şirket, kendi elindeki en büyük varlığı fark etmeden kaybeder.

Buzdağının Görünen Kısmı

CLV: BUZDAĞININ GÖRÜNMEYEN KISMI

Satış görünürdür. İlişkinin ekonomik değeri daha büyüktür.



Not: Buzdağının üstünde görünen kısım genellikle toplam değer %10-20'sini oluşturur.

Görsel 4 — CLV: Buzdağının Görünmeyen Kısmı

Bir cihaz satışını, bir buzdağının görünen ucu gibi düşünün. Su üstünde kalan kısım, yani ilk satış tutarı, gözle görülür, kolayca ölçülür, herkesin üzerinde konuştuğu rakamdır. Ama buzdağının asıl hacmi, su altındadır — görünmez, ama gerçek büyüklüğü belirleyen odur.

Bir chiller'ın ilk satış bedelini düşünün. Bu, belki birkaç yüz bin euroluk bir işlemdir. Şimdi aynı cihazın on beş yıllık ömrü boyunca üreteceği değeri düşünün: yıllık bakım sözleşmesi geliri, arıza durumunda yedek parça satışları, olası bir modernizasyon veya kapasite artışı projesi ve belki en önemlisi, o müşterinin memnun kalıp başka projelerinde de sizi tercih etmesi. Bu kalemlerin toplamı, çoğu zaman ilk satış bedelinin kat kat üzerine çıkar.

Bir cihazın satış fiyatının yanına, o cihazın on beş yıllık bakım, parça ve olası genişleme gelirlerinin kaba bir tahminini yazın: ikinci rakam, neredeyse her zaman birincinin iki, üç, bazen dört katı çıkar. Bu basit karşılaştırma, herkesin bakış açısını değiştirmeye yeter — çünkü rakamlar, sözlerden çok daha ikna edicidir.

Bir Vaka: Gözden Kaçan Büyük Resim

Bir endüstriyel tesiste, yıllar önce orta ölçekli bir soğutma sistemi satılmıştı. Satış anında, bu proje şirket için "orta büyüklükte, sıradan" bir işti — büyük bir kazanım olarak kutlanmadı, özel bir ilgi görmedi. Cihaz satış ekibi, projeyi kapatıp bir sonraki fırsata geçti. Ama biz, o sistemin bakımını

üstlendik, düzenli ziyaretler yaptık, yedek parça ihtiyaçlarını takip ettik. Yıllar içinde o tesis üç kez genişledi. Her genişlemede, tercih edilen yine biz olduk. Yedi yılın sonunda, o "sıradan, orta büyüklükteki" ilk satış, toplamda ilk satış bedelinin yaklaşık dört katı büyüklüğünde bir iş hacmine dönüşmüştü — bakım, parça ve üç ayrı genişleme projesinin toplamı. Şimdi düşünün: eğer o ilk satıştan sonra ilişkiye yeterince önem verilmeseydi, eğer bakım sözleşmesi teklif edilmeseydi, eğer yedek parça talepleri zamanında karşılanmasaydı — o üç genişleme projesi büyük ihtimalle başka bir markaya gitmiş olurdu. İlk satışın kendisi küçük bir rakamdı. Ama o satışın açtığı kapı, yedi yıl içinde çok büyük bir rakama dönüştü. Bu, CLV'nin gerçek gücünü gösteren, benim için en öğretici vakalardan biri oldu.

CLV'yi Nasıl Hesaplıyorum

CLV'yi karmaşık formüllerle boğmak istemiyorum, çünkü sahada karmaşık formüller değil, basit ama doğru bir mantık işler. Bir müşterinin yaşam boyu değerini düşünürken, kendinize dört soru sormalısınız:

Birinci soru: bu müşteri, kaç yıl bizimle çalışmaya devam edebilir? Bu, cihazın teknik ömrüne, sektörün yenileme döngüsüne ve müşterinin büyüme potansiyeline bağlıdır. Bir hastane veya bir üretim tesisi gibi uzun ömürlü yatırımlarda, bu süre kolayca on beş, yirmi yıla çıkabilir.

İkinci soru: bu süre boyunca, hangi düzenli gelirler oluşur? Bakım sözleşmesi geliri, bunun en öngörülebilir kısmıdır. Buna, ortalama yıllık yedek parça talebini de eklemek gerekir.

Üçüncü soru: bu süre boyunca, hangi ek fırsatlar doğabilir? Genişleme projeleri, modernizasyon ihtiyaçları, yeni teknolojiye geçiş talepleri. Bunlar kesin değildir, ama geçmiş verilerden makul bir tahmin yapılabilir.

Dördüncü soru: bu müşteri, başka kaç müşteriye referans olabilir? Bu, en soyut ama bazen en değerli katmandır. Memnun bir müşteri, kendi sektöründeki başka firmalara sizi önerir ve bu, hiçbir pazarlama bütçesiyle satın alınamayacak bir güvenilirlik sağlar.

Bu dört soruyu topladığınızda, bir müşterinin gerçek değeri ortaya çıkar — ve bu değer, neredeyse her zaman, ilk satış anındaki rakamdan çok daha büyüktür.

Basit Bir CLV Hesaplama Şablonu

BASİT CLV HESAPLAMA ŞABLONU

Yönetici için hızlı tahmin: bugün bildiğimiz değer + makul varsayımlar.

İLK SATIŞ

BAKIM SÖZLEŞMESİ

YEDEK PARÇA

MODERNİZASYON YENİ YATIRIM

REFERANS DEĞERİ

CLV TOPLAM DEĞER

HESAPLAMA

TAHMİNİ DEĞER (₺)

01

İLK SATIŞ GELİRİ

İlk cihaz / sistem satışının toplam değeri.

Sabit değer

=

02

YILLIK BAKIM GELİRİ

Düzenli bakım sözleşmesinden elde edilen yıllık gelir.

Yıllık bakım geliri

×

Beklenen süre (yıl)

=

03

YILLIK YEDEK PARÇA GELİRİ

Yedek parça satışlarından elde edilen yıllık gelir.

Yıllık yedek parça geliri

×

Beklenen süre (yıl)

=

04

BEKLENEN YENİLEME / MODERNİZASYON

Sistem yenileme, kapasite artışı veya yeni yatırım potansiyeli.

Tahmini modernizasyon değeri

=

05

REFERANS DEĞERİ (OPSİYONEL)

Yeni müşteri veya proje yaratma potansiyelinin ekonomik değeri.

Tahmini referans geliri

=

MÜŞTERİNİN TAHMİNİ YAŞAM BOYU DEĞERİ (CLV)

İlk satış + bakım + yedek parça + modernizasyon + referans

₺

ÖNEMLİ NOT

Bu bir muhasebe hesabı değildir. Amaç, ilk satışın arkasındaki ekonomik potansiyeli görünür kılmak ve doğru öncelikleri belirlemektir.

VARSAYIMLAR

- Beklenen ilişki süresi
- Sözleşme yenileme oranı
- Ortalama fiyat artışları
- Enflasyon etkisi

Not: Tahminler, mevcut veriler ve piyasa koşullarına göre düzenli olarak güncellenmelidir.

Görsel 5 — Basit CLV Hesaplama Şablonu

Bu bölümdeki hesap bir finansal raporlama modeli değil. Amaç, bir müşterinin ilk satıştan sonra yaratabileceği toplam ekonomik potansiyeli birkaç dakikada görünür hale getirmek ve kararları yalnızca ilk fatura üzerinden vermemektir. Rakamların aynı doğrulukta olması beklenmez; amaç eksiksiz bir finansal tahmin değil, karar vermeyi destekleyecek kadar iyi bir tahmin yapmaktır.

Yönetim için basitleştirilmiş hesap beş satırdan oluşuyor:

Satır 1 — İlk satış geliri. Cihazın veya sistemin satış bedeli. Veri: satış kaydı, teklif veya ERP.

Satır 2 — Yıllık bakım geliri × beklenen yenileme oranı × ilişki süresi. Veri: bakım sözleşmeleri ve geçmiş yenilemeler.

Satır 3 — Yıllık ortalama yedek parça geliri × ilişki süresi; gerekirse risk payı eklenebilir. Veri: geçmiş yedek parça satışları.

Satır 4 — Beklenen genişleme/modernizasyon geliri × gerçekleşme olasılığı. Veri: müşteri görüşmeleri ve yatırım planları.

Satır 5 — Referans kaynaklı beklenen katkı (opsiyonel). Veri: geçmiş referanslar ve kazanılmış işler.

Bu beş satır, müşterinin yaklaşık yaşam boyu ekonomik potansiyelini verir. Bu bir finansal raporlama modeli veya net bugünkü değer hesabı değildir; yöneticiye ilk satışın arkasındaki toplam ilişki ekonomisini göstermek için tasarlanmış basitleştirilmiş bir araçtır.

Bu beş satırı topladığınızda, karşınıza çıkan rakam, o müşterinin gerçek, yaklaşık yaşam boyu değeridir. Ben bu şablonu, karmaşık bir Excel tablosuna değil, bilinçli olarak basit bir kâğıda sığacak kadar sade tasarladım — çünkü amaç, muhasebe departmanına ayrı bir rapor hazırlatmak değil, bir satış görüşmesi öncesinde birkaç dakika içinde o müşterinin gerçek büyüklüğünü kafanızda canlandırabilmek.

Bir örnekle somutlaştırayım. Diyelim ki bir chiller'ın satış bedeli belirli bir rakam. Yıllık bakım sözleşmesi, bu rakamın onda biri kadar bir gelir sağlıyor ve on beş yıl, yüzde seksen yenileme oranıyla devam edeceğini varsayıyoruz — bu, ilk satış bedeline yakın, hatta bazen onu aşan bir toplam gelir demek. Buna yıllık ortalama yedek parça gelirini, on beş yıl için ekliyoruz — bu da genelde ilk satış bedelinin yarısı ile katı arasında bir rakam ediyor. Genişleme ihtimalini ve referans değerini de eklediğinizde ilk satışın "küçük" görünen rakamı, gerçekte üç-dört katına, bazen daha fazlasına çıkıyor. Az önce anlattığım endüstriyel tesis vakasında olduğu gibi.

CLV, Sektöre Göre Farklı Bir Şekil Alır

Bu şablonu farklı sektörlerde uygulamaya başladığınızda, ilginç bir şey fark edeceksiniz: CLV'nin toplam büyüklüğü kadar, hangi satırın o toplamı domine ettiği de sektöre göre büyük ölçüde değişiyor. Bu farkı görmek, sadece akademik bir merak değil, hangi sütuna ne kadar yatırım yapacağınızı belirleyen pratik bir rehber.

AVM ve ticari binalarda, CLV'nin en büyük bileşeni genelde bakım sözleşmesi ve yedek parça geliridir — yani Satır 2 ve Satır 3. Bu sektörde genişleme ihtimali (Satır 4) sınırlıdır, çünkü bir AVM'nin soğutma kapasitesi, bina tamamlandığında büyük ölçüde sabitlenir, nadiren büyütülür. Bu yüzden, bu sektördeki müşterilerde strateji şu olmalı: ilk satıştan sonra, bütün odak düzenli, kesintisiz bir bakım ilişkisi kurmaya vermek — çünkü asıl büyük değer, orada saklı.

Hastanelerde ise tablo daha dengelidir, ama farklı bir şekilde: bakım sözleşmesi geliri yüksektir (çünkü kesintisiz çalışma zorunluluğu, hastaneleri neredeyse her zaman kapsamlı bir bakım sözleşmesine iter), ama aynı zamanda genişleme ve modernizasyon geliri de (Satır 4) çok güçlüdür — çünkü hastaneler sürekli büyür, yeni bölümler açar, teknolojilerini yeniler. Bu sektörde bir müşteriyle kurulan ilişki, neredeyse hiç bitmeyen bir proje akışına dönüşebilir.

Endüstriyel tesislerde CLV'nin en büyük ve en az öngörülebilir bileşeni, çoğu zaman yedek parça ve arıza müdahalesidir (Satır 3), çünkü üretim hatlarının yoğun kullanımı, sistemleri diğer sektörlerle göre çok daha fazla yıpratır. Burada, düzenli bakımın kalitesi, doğrudan yedek parça talebinin büyüklüğünü ve önceden tahmin edilebilirliğini belirler — iyi bakılan bir endüstriyel sistem, kötü bakılana göre çok daha az, ama çok daha planlı bir parça talebi yaratır.

Veri merkezlerinde ise, CLV'nin en değerli bileşeni genelde Satır 4'tür — yani modernizasyon ve genişleme. Çünkü veri merkezi teknolojisi çok hızlı geliyor, kapasiteler sürekli artıyor ve bir veri

merkezi müşterisiyle kurulan güven, genelde birkaç yıl içinde yeni bir genişleme projesine dönüşüyor. Burada Satır 5, yani referans değeri de oldukça güçlüdür — çünkü veri merkezi operatörleri, birbirleriyle sıkı bir profesyonel ağ içinde tedarikçi deneyimlerini paylaşırlar.

Bu dört örneği gördükten sonra, artık bir müşteriyle ilk görüştüğünüzde kafanızda otomatik olarak şu soruyu sormalısınız: "Bu müşteride CLV'nin ağırlık merkezi nerede olacak?" Bu sorunun cevabı, o müşteriye sunacağınız bakım sözleşmesi paketinin içeriğinden, yedek parça stok stratejisine, hatta ne sıklıkla ziyaret planlayacağınıza kadar birçok kararınızı şekillendirir. Bir AVM müşterisine, veri merkezi müşterisiyle aynı "genişleme odaklı" yaklaşımı sunmak, o müşterinin gerçek ihtiyacını karşılamaz. Tersine de doğru: bir veri merkezine, sadece "düzenli bakım" vaadiyle gitmek, o müşterinin asıl beklediği stratejik teknoloji ortaklığını gözden kaçırmak olur.

Neden Bu Hesaplamayı Kimse Yapmıyor?

Eğer CLV bu kadar basit ve bu kadar etkiliyse, neden birçok şirket bunu düzenli olarak hesaplamıyor? Bunun birkaç nedeni var.

Birincisi, veri dağınıklığı. Bir müşterinin satış geçmişi bir yerde bakım geçmişi başka bir yerde yedek parça talepleri yine başka bir sistemde tutuluyorsa, bu dört veriyi bir araya getirip anlamlı bir hesap yapmak, çoğu şirket için pratik olmuyor. Oysa bu, karmaşık bir yazılım değil, sadece verilerin bir araya getirilmesi meselesi.

İkincisi, kısa vadeli düşünme alışkanlığı. Daha önceki bölümlerde de değindiğim gibi, satış performansı genelde o ayki veya o çeyrekteki rakamla ölçülüyor. On beş yıllık bir değeri düşünmek, bu kısa vadeli bakış açısına ters düşüyor.

Üçüncüsü ve belki en önemlisi, organizasyonel kopukluk. Cihaz satışı yapan ekip ile servis ekibi bazen aynı çatı altında bile olsa, birbirinden habersiz çalışıyor. Cihaz satış ekibi, bir müşteriyi kazandıktan sonra bir sonraki fırsata geçiyor, o müşterinin bakım geçmişi, yedek parça taleplerini takip etmiyor. Bu kopukluk yüzünden, CLV'yi hesaplayabilecek veri var olsa bile, bu veriyi bir araya getirecek kimse olmuyor.

CLV, Bir Yatırım Kararı Aracıdır

CLV'yi anlamanın en somut faydası, yatırım kararlarını değiştirmesidir. Örnek vereyim: bir müşteri, ilk yıl bakım sözleşmesi için pazarlık yapıyor, sizden biraz indirim istiyor. Eğer o müşterinin ilk yıl karlılığına bakarsanız, belki indirim vermek mantıksız görünür. Ama o müşterinin on beş yıllık CLV'sine bakarsanız, ilk yıl küçük bir indirim vererek o müşteriyi sisteme bağlamanın, uzun vadede çok daha değerli olduğunu görebilirsiniz.

Ben bunu bizzat yaşadım. Bir müşteri, ilk bakım sözleşmesi teklifimize itiraz etti, fiyatı yüksek buldu. Kısa vadeli düşünen bir yaklaşım, "bu fiyat bizim standart fiyatımız, ya kabul eder ya da etmez" derdi. Ben bunun yerine, o müşterinin sistemini, büyüme potansiyelini, sektördeki konumunu

değerlendirdim ve ilk yıl için makul bir indirim önerdim — ama şu şartla: sözleşme üç yıllık olacaktı. Müşteri kabul etti. Üç yıl sonra, sözleşmeyi standart fiyattan yeniledik. İlk yıldaki küçük fedakarlık, sonraki yılların çok daha büyük getirisinin kapısını açmıştı.

Bu, CLV mantığının pratikte ne demek olduğunu bir örneği: her kararı, o anki kâr marjıyla değil, o ilişkinin toplam potansiyeliyle değerlendirmek.

CLV, Hangi Müşteriye Ne Kadar Zaman Ayıracağınızı da Belirler

CLV'nin bir başka pratik faydası daha var: kaynaklarınızı nereye yönlendireceğinizi göstermesi. Her müşteri eşit değildir. Küçük, tek seferlik bir satış yapan bir müşteri ile, büyüme potansiyeli yüksek, uzun vadeli bir ilişki kurabileceğiniz bir müşteri, aynı düzeyde ilgiyi hak etmeyebilir.

Ben yıllar içinde sınırlı zamanımı ve ekibimin sınırlı kapasitesini, CLV potansiyeli yüksek müşterilere önceliklendirmeyi öğrendim. Bu, diğer müşterileri ihmal etmek anlamına gelmiyor — her müşteriye sözleşmede yazan hizmet mutlaka verilir. Ama "kim daha fazla ilgiyi hak ediyor, kiminle daha derin bir ilişki kurmaya değer" sorusunun cevabı, CLV mantığıyla çok daha net hale geliyor.

Bunu, önceki bölümde anlattığım müşteri tipleriyle de birleştirmek gerekiyor. Yüksek CLV potansiyeli olan bir kurumsal müşteriye ayrılan zaman ile yatırımın geri dönüşü, küçük bir KOBİ müşterisine göre çok farklı olabilir — ama bu, KOBİ müşterisinin değersiz olduğu anlamına gelmez, sadece kaynak planlamasında farklı bir ağırlık taşıdığı anlamına gelir.

Dört Sütun, Tek Rakam

Dört sütunun gerçek gücü, tek tek sonuçlarından değil, aynı müşteri ilişkisinde birbirini beslemelerinden gelir. CLV, bu bağlantıyı tek bir ekonomik bakışta görünür hale getirir. Şimdi sıra, bu yaklaşımı gerçek ekiplerle çalışan bir organizasyona dönüştürmeye geliyor.

KISIM IV

ORGANİZASYON

THE ORGANIZATION

BÖLÜM 7 — Köprü Değil, Sistem

SAHADAN BİR NOT

“Gerçek başarı, her sorunun size gelmesi değil; siz yokken de sistemin çalışmasıdır.”

Bir fikri, gerçek insanlarla, gerçek gündelik işleyişe dönüştürmek.

Bir fikri anlatmak kolaydır. Bir fikri, gerçek insanlarla, gerçek hedeflerle, gerçek gündelik işleyişe dönüştürmek ise çok daha zordur. Buraya kadar, Sessiz Kâr Merkezi'nin dört sütununu ve CLV'nin bunları nasıl bir araya getirdiğini anlattım. Ama bir GM'ye bu fikri anlatıp "harika, bunu yapalım" cevabını almak, işin sadece başlangıcıdır. Asıl mesele, bu fikri şirketin günlük rutinine, insan kaynakları politikasına, hatta iki farklı ekibin birbirine bakış açısına nasıl yerleştirdiğinizdir.

Bu bölümde bir organizasyonun bu dört sütunu gerçekten yaşayabilmesi için neye ihtiyacı olduğunu anlatacağım. Ve bunu yaparken, kariyerimde sık sık karşılaştığım bir sahneyle başlamak istiyorum: karmaşık bir teknik arıza yaşandığında, farklı departmanların birbirine sorduğu ilk soru genelde aynıydı — "bu konuda kim yardımcı olabilir?" Ve bu sorunun cevabı, çoğu zaman aynı kişiye çıkar.

Köprü Bir Kişi Değil, Sistem Olmalı

Bir şirkette karmaşık bir durum ortaya çıktığında insanların refleks olarak “Önce kime soralım?” demesi, organizasyonun gerçek yapısı hakkında önemli bir ipucu verir.

Çoğu zaman bu kişi en yüksek unvana sahip değildir. Teknik konuyu anlayan, ticari tarafın beklentilerini bilen ve her iki ekibin de güvenini kazanmış biridir. Sorunları çözer, ekipler arasındaki boşlukları kapatır, doğru kişileri bir araya getirir ve gerektiğinde kararların hızlanmasını sağlar.

İlk bakışta bu, güçlü bir organizasyonun göstergesi gibi görünebilir.

Aslında tam tersi de olabilir.

Çünkü kritik bilgi, karar veya müşteri ilişkisi tek bir kişinin üzerinde toplanıyorsa, organizasyon o kişiye bağımlı hale gelmiştir.

O kişi izinli olduğunda süreç yavaşlar. Görev değiştirdiğinde bilgi akışı zayıflar. Şirketten ayrıldığında ise yıllar içinde oluşmuş bağlantıların önemli bir bölümü onunla birlikte gider.

Bu nedenle güçlü bir organizasyonun amacı, “her şeyi bilen bir kişi” yaratmak değil, bilginin ve karar mekanizmasının kişiden bağımsız çalışmasını sağlamaktır.

Teknik ekip müşterinin ticari değerini anlamalıdır. Satış ekibi teknik riskleri anlayabilmelidir. Servis ekibi müşteri geçmişine erişebilmelidir. Yönetim ise bu bilgilerin tek bir kişinin hafızasında değil, organizasyonun ortak sisteminde bulunmasını sağlamalıdır.

Buradaki hedef, insanları birbirinin yerine koymak değildir.

Hedef, birbirlerinin olmadığı durumda bile sistemin çalışmaya devam edebilmesidir.

Gerçek bir Sessiz Kâr Merkezi, bir kişinin kahramanlığıyla ayakta kalmaz.

Bir teknisyenin müşteride gördüğü sinyal satış ekibine ulaşabiliyorsa, satış ekibinin verdiği söz teknik ekibin bilgisi dahilindeyse ve müşteri geçmişi kişilerin hafızasına değil sisteme kayıtlıysa, o zaman köprü artık bir insan değil, organizasyonun kendisidir.

Bu dönüşüm kolay değildir. Çünkü kişisel tecrübe, yıllar içinde oluşmuş ilişkiler ve güven son derece değerlidir. Ancak bunların tamamı tek bir kişinin üzerinde kaldığında değer üretmek yerine organizasyonel risk yaratmaya başlar.

Bu nedenle servis organizasyonunun olgunluk göstergelerinden biri şudur:

Bir kişi olmadan da müşteri aynı kalitede yönetilebiliyor mu?

Cevap hayırsa, ortada güçlü bir çalışan olabilir.

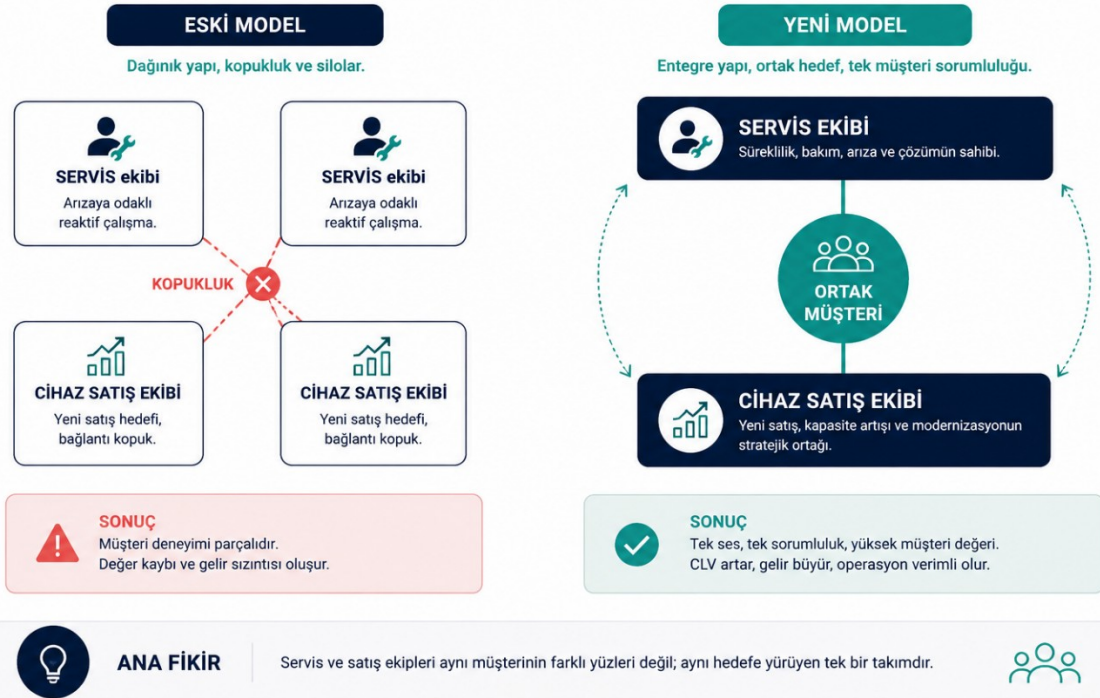
Ama henüz güçlü bir sistem yoktur.

Sessiz Kâr Merkezi'nin amacı tam olarak bu ayrımı ortadan kaldırmaktır: İnsanların değerini azaltmadan, sistemin kişilere bağımlılığını azaltmak.

İki Ekip, İki Farklı Dil

ESKİ MODEL → YENİ MODEL

Farklı ve izole çalıştıklarında kaynaklar yanlış yerde, müşteri sorumluluğu dağınıktır.



Servis ekibi ile cihaz satış ekibi arasındaki kopukluk, çoğu şirkette o kadar köklüdür ki, neredeyse doğal kabul edilir. Cihaz satış ekibi, hızlı sonuç, büyük rakamlar, yeni fırsatlar diliyle konuşur. Servis ekibi ise doğruluk, güvenilirlik, risk diliyle konuşur. Bu iki dil, aslında birbiriyle çelişmez — ama çoğu şirkette, birbirini anlamayan, birbirine güvenmeyen iki ayrı kabile gibi yaşarlar.

Bir vaka anlatayım. Bir projede cihaz satış ekibi, müşteriye belirli bir teslim süresi vaat etmişti — rekabetin yoğun olduğu bir ihalede hızlı teslim, kazanmalarını sağlayan en önemli faktörlerden biri olmuştu. Ama bu süre, teknik ekibe hiç danışılmadan verilmişti. Teknik ekip, süreyi öğrendiğinde "bu imkânsız" dedi — çünkü doğru montaj ve devreye alma için gereken süre, vaat edilenin çok üzerindeydi.

Bu noktada, klasik bir çatışma başlayabilirdi: cihaz satış ekibi "söz verdik, tutmak zorundayız" derken, teknik ekip "yetişmez" diyebilirdi. Bunun yerine, iki tarafı bir araya getirdim ve tartışmayı "kim haklı" sorusundan, "müşteri için en iyi sonuç ne" sorusuna çevirdim. Sonuç: teslim süresi biraz uzatıldı, ama bu "gecikme" olarak değil, "ek kalite kontrolü" olarak müşteriye sunuldu ve karşılığında ilk yıl bakım sözleşmesi ücretsiz teklif edildi. Müşteri hem daha sağlam bir sistem aldı, hem de kendini kazançlı hissetti. Cihaz satış ekibi hedefini kaybetmedi, teknik ekip doğru işi yapabildi.

Bu vaka bana şunu öğretti: iki ekip arasındaki gerçek sorun, hedeflerinin farklı olması değil, hedeflerinin hiç aynı masada konuşulmamasıdır.

Üçüncü Bir Rol: Nitelikli Servis Satış Ekibi

Buraya kadar iki taraftan bahsettim: teknik ekip ve cihaz satış ekibi. Ama gerçekte, sağlıklı bir Sessiz Kâr Merkezi'nin üçüncü bir role daha ihtiyacı var — ve bu rol, çoğu şirkette ya hiç yok, ya da yanlış kişilere yükleniyor. Cihaz satış ekibinin işi bellidir: yeni bir proje kazanmak. Teknik ekibin işi de bellidir: sahada doğru işi yapmak. Ama bakım sözleşmesini kim satacak? Yedek parça teklifini kim hazırlayacak, kim takip edecek, kim yenileyecek?

Birçok şirkette bu soru cevapsız kalıyor, çünkü cihaz satış ekibi zaten yeni proje hedefleriyle meşgul — bakım sözleşmesi onlar için "ek iş" gibi görünüyor, öncelik listesinde en altta kalıyor. Teknik ekip ise satış yapmaya ne yetkinlik ne de zaman ayırıyor — onların işi arızayı çözmek, sözleşme müzakere etmek değil.

Bu boşluğu doldurmak için, ayrı ve nitelikli bir **servis satış ekibi** kurulmasını öneriyorum. "Nitelikli" kelimesini bilinçli kullanıyorum, çünkü bu rol sıradan bir satış pozisyonu değil — bir bakım sözleşmesini doğru fiyatlandırmak için sistemin risk profilini anlamak gerekir, bir yedek parça teklifini inandırıcı sunmak için o parçanın neden kritik olduğunu bilmek gerekir. Yani bu ekip, teknik bilgiyle ticari beceriyi aynı anda taşıyan bir profile ihtiyaç duyar — tam da bu kitabın başından beri anlattığı kesişim.

Bu ekibi kurarken üç şeye dikkat etmek gerekiyor: birincisi, işe alırken saf satış geçmişinden çok, teknik altyapısı olan ama ticari yeteneği de gösteren adaylara öncelik vermek. İkincisi, bu ekibi teknik ekiple çok sıkı bir bilgi akışına bağlamak — çünkü sahadan gelen sinyalleri (bir sistemin yaşandığı, bir müşterinin genişlemeye gittiği) ilk yakalayan teknik ekiptir, ama bunu fırsata çeviren servis satış ekibidir. Üçüncüsü, bu ekibin performansını cihaz satış ekibiyle aynı kriterlerle değil, bu kitapta anlattığım ölçütlerle — bakım sözleşmesi yenileme oranı, kurulu taban penetrasyonu, CLV büyümesi — değerlendirmek.

Bir not daha eklemek isterim: cihaz satış ekibinin, yeni bir cihaz satışı sırasında bakım sözleşmesini de teklif etmesi, servis satış ekibinin işini bitirmiyor — tam tersine, ona en iyi başlangıcı veriyor. İlk satışta önerilen bir bakım sözleşmesi, servis satış ekibinin sıfırdan başlamak yerine, zaten "evet" demiş bir müşteriyle ilişkiyi derinleştirmesini sağlar. Bu yüzden cihaz satış ve servis satış ekipleri arasında düzenli bir devir teslim mekanizması kurmak, bu kitapta anlattığım koordinasyon mantığının doğal bir uzantısıdır.

Bölümün geri kalanında anlatacağım koordinasyon örnekleri, ağırlıklı olarak **teknik ekip ile servis satış ekibi** arasındaki günlük işleyişe odaklanıyor — çünkü kurulu taban yönetimi, bakım sözleşmesi takibi ve fırsat yakalama, en çok bu ikilinin arasında ihmal edilen alan. Cihaz satış ekibiyle teknik ekip arasındaki koordinasyonu ise az önceki teslim süresi örneğinde gördük.

Aynı Hedefe Nasıl Yönlendirilir?

Bunu çözmek için, üç somut adımın işe yaradığını gördüm.

Birinci adım: ortak metrikler kurmak. Servis satış ekibinin performansı sadece “kaç yeni proje kazanıldı” ile, teknik ekibin performansı sadece “kaç arıza çözüldü” ile ölçülüyorsa, iki ekip asla aynı hedefe bakmaz. Bunun yerine her iki ekibin performansına, “kurulu tabanın ne kadarı bakım sözleşmesi kapsamında?” ve “müşteri yenileme oranı nedir?” gibi ortak metrikler eklenmelidir.

Bu, küçük bir değişiklik gibi görünebilir. Oysa etkisi büyüktür. Çünkü artık teknik ekip için iyi bir devreye alma yalnızca “iş doğru yapmak” anlamına gelmez; aynı zamanda ortak ticari hedefe katkı sağlar. Aynı şekilde servis satış ekibi de teknik ekibin doğru ve kaliteli çalışmasının, bakım sözleşmesinin devamlılığını ve müşteri yenilemesini doğrudan etkilediğini görür.

İki ekip aynı metriğe baktığında, servis artık teknik ve ticari olarak iki ayrı dünyanın işi olmaktan çıkar

İkinci adım: düzenli, yapılandırılmış bir araya gelme.

İki ekibin “gerektiğinde” konuşması yeterli değildir. Çünkü “gerektiğinde” çoğu zaman bir kriz anı demektir. Kriz anında yapılan konuşmalar ise çözüm aramaktan çok savunmaya dönüşür.

Bunun yerine teknik ve servis satış ekiplerinin, kriz olmadığı zamanlarda da düzenli olarak bir araya geldiği bir yapı kurulmalıdır. Örneğin her ay, kurulu tabandaki belirli müşterilerin durumu birlikte gözden geçirilebilir.

Bu toplantılarda teknik ekip sahada gördüğü sinyalleri paylaşır: Bir müşterinin sistemi yaşlanıyor olabilir. Bir başka müşteri kapasite artışına hazırlanıyor olabilir. Bir diğerinde ise bakım ihtiyacı giderek belirginleşiyor olabilir.

Satış ekibinin görevi ise bu sinyalleri ticari fırsatlara dönüştürmektir.

Böylece toplantının konusu yalnızca “hangi arıza var?” olmaktan çıkar; “bu müşteride bundan sonra ne olacak?” sorusuna dönüşür.

Üçüncü adım: karşılıklı eğitim.

Servis satış ekibinin temel teknik kavramları anlaması, teknik ekibin de temel ticari mantığı kavraması, iki taraf arasındaki güveni güçlendirir.

Servis satış ekibinin bir chillerin temel çalışma prensibini, hangi arızaların neden ortaya çıkabileceğini veya bir devreye almanın neden zaman aldığını bilmesi gerekir.

Teknik ekibin ise bir bakım sözleşmesinin nasıl fiyatlandırıldığını, müşterinin neden sözleşmeyi yenilediğini ve bir müşterinin CLV'sinin nasıl düşünülmesi gerektiğini anlaması gerekir.

Amaç kimseyi diğer tarafın uzmanı yapmak değildir.

Amaç, iki tarafın birbirinin dilini anlayabileceği ortak bir zemin oluşturmaktır.

Çünkü teknik ekip ticari tarafın neyi korumaya çalıştığını, satış ekibi de teknik tarafın neyi korumak zorunda olduğunu anladığında, aralarındaki ilişki “satış istedi — teknik yetişemedi” seviyesinden çıkar.

Aynı müşteriye, aynı sistemin iki farklı tarafından değil, aynı değerin iki farklı sorumlusu olarak bakmaya başlarlar.

Liderliğin Rolü: Tercüman Değil, Mimar Olmak

Burada kendi rolüme dair bir itirafta bulunmak istiyorum.

Uzun süre, teknik ekip ile servis satış ekibi arasında bir “tercüman” gibi davrandım; birinin söylediğini diğerine aktaran kişi oldum. Bu, kısa vadede işe yarıyordu. Ama uzun vadede sağlıklı değildi, çünkü organizasyonu bana bağımlı hale getiriyordu.

Zamanla şunu fark ettim: Asıl ihtiyaç, tercüman olmak değil, sistem kurmaktır.

Rolümü “tercüman” olmaktan “mimar” olmaya çevirmeye çalıştım. Yani her seferinde araya girip çeviri yapmak yerine, iki ekibin kendi aralarında doğrudan ve verimli iletişim kurabileceği bir yapı oluşturmak gerekiyordu. Ortak metrikler, düzenli toplantılar ve karşılıklı eğitimler bu yapının temelini oluşturdu.

Bir süre sonra teknik ekip, satış fırsatlarını kendisi fark edip servis satış ekibine iletmeye başladı. Servis satış ekibi de teklif hazırlarken teknik ekibe danışmayı doğal bir alışkanlık haline getirdi. Bana sorma refleksi, yavaş yavaş "önce birbirimize soralım" refleksine dönüştü.

Benim için bu yolculuğun en tatmin edici anlarından biri buydu. Çünkü gerçek başarı, her sorunun size gelmesi değil; sizin olmadığınızda da sistemin çalışmaya devam etmesidir.

Bir Öneri: Servis Toplantısının Yeniden Tasarımı

Bunu somutlaştıran bir öneri paylaşmak isterim. Birçok şirkette servis toplantıları sadece teknik ekiple yapılır — arızalar konuşulur, çözümler paylaşılır, toplantı biter. Cihaz satış ekibi bu toplantılara hiç katılmaz, çünkü "bu bizim konumuz değil" diye düşünülür.

Bunun yerine, ayda bir kez, cihaz satış ekibinden bir temsilcinin de bu toplantıya davet edilmesini öneririm. İlk birkaç toplantı muhtemelen biraz garip geçer — satış temsilcisi teknik detaylara yabancısıdır, teknik ekip de neden bir satışçının orada olduğunu tam anlamaz. Ama birkaç ay içinde, bu toplantı iki ekip arasındaki en verimli bilgi alışverişi noktalarından birine dönüşebilir. Teknik ekip, "şu müşteride sistem kapasitesinin yetersiz kaldığını görüyoruz, büyüme talep edebilirler" gibi gözlemlerini paylaşmaya başlar. Cihaz satış ekibi de "şu müşteriyle yeni bir görüşmemiz var, sistemin şu an durumu nedir" diye sorular sormaya başlar.

Bu basit değişiklik — bir toplantıya bir kişi eklemek — kâğıt üzerinde küçük görünüyor. Ama bunun ardında yatan asıl değişiklik, iki ekibin artık aynı müşteriye, aynı bilgiyle, aynı hedefle bakmaya başlamasıdır.

Organizasyon Büyüklüğüne Göre Uygulama

Buraya kadar anlattığım her şey, doğrudan ya da dolaylı olarak, orta ve büyük ölçekli bir organizasyon deneyiminden geliyor. Ama bu kitabı okuyan herkes böyle bir yapıda çalışmıyor. Bu yüzden, Sessiz Kâr Merkezi mantığının, farklı büyüklükteki organizasyonlarda nasıl farklı şekillerde hayata geçirilebileceğine değinmek istiyorum — çünkü "doğru yapı" tek bir kalıba sığmıyor.

Küçük organizasyonlarda (birkaç kişilik bir teknik ekip, bir ya da iki satış temsilcisi), ayrı departmanlar, resmi ortak toplantılar, katmanlı raporlama sistemleri kurmak gereksiz bir bürokrasi yaratır. Burada asıl ihtiyaç, karmaşık bir yapı değil, basit bir disiplindir: her müşteri teması, tek bir ortak kayıt sistemine (bu, karmaşık bir yazılım olmak zorunda değil, iyi tutulan bir tablo bile olabilir) işlenmeli ve haftada bir, ekibin tamamının (belki üç-dört kişi) kısa bir sohbetle o hafta neler olduğunu paylaştığı bir rutin kurulmalı. Küçük organizasyonların en büyük avantajı, herkesin zaten birbirini tanıması ve doğal olarak iletişim halinde olmasıdır — burada asıl risk, bu doğal iletişimin sistematik olmaması, yani bilginin insanların hafızasında kalıp hiçbir yere yazılmamasıdır. Bir küçük işletme sahibine hep şunu söylüyorum: "Sizin avantajınız çeviklik, ama bu çevikliği bir kayıt disipliniyle desteklemezseniz, büyüdüğünüzde bugün bildiğiniz her şeyi kaybedersiniz."

Orta ölçekli organizasyonlarda, bu bölümde anlattığım ortak metrikler, düzenli toplantılar ve karşılıklı eğitim modeli en doğal şekilde uygulanabilir. Burada departmanlar arasında bir miktar resmiyet gerekli, çünkü artık herkes herkesi tanımıyor, ama hâlâ çevik kalınabilecek bir büyüklüktesiniz. Bu ölçekte en kritik nokta, liderliğin bilinçli olarak tercümandan mimara geçiş yapmasıdır — çünkü orta ölçekte, hâlâ bir ya da iki kişinin köprü rolünü üstlenmesi mümkündür, ama bu, şirket büyüdükçe sürdürülebilir olmaktan çıkar.

Büyük organizasyonlarda ise (birden fazla bölge, birden fazla ürün grubu, yüzlerce çalışan), zorluk tamamen farklı bir boyut kazanır. Burada risk, ekipler arasındaki kopukluğun tek bir kopukluk değil, onlarca farklı kopukluk haline gelmesidir — her bölgede, her ürün grubunda, ayrı ayrı "teknik ile satış birbirini anlamıyor" sorunları oluşabilir. Büyük organizasyonlarda önerim, bu bölümde anlattığım modeli merkezi olarak dikte etmek değil, her bölgenin kendi ölçeğinde uygulayabileceği bir çerçeveye sunmaktır — ortak metrikler merkezi olarak belirlenir, ama düzenli toplantıların sıklığı, karşılıklı eğitimin formatı, yerel ekiplerin kendi dinamiklerine göre şekillenebilir. Büyük organizasyonlarda ayrıca, "mimar" rolünün tek bir kişide değil, her bölgede bu sorumluluğu üstlenen yerel liderlerde yaşaması gerekir. Aksi halde, merkezi bir kişinin onlarca bölgedeki her kopukluğu kişisel olarak çözmeye çalışması, sürdürülemez bir yüke dönüşür.

Bu üç ölçeği birbirinden ayırmamın nedeni şu: bu kitabı okuyan bir okuyucu, "bu adam büyük bir şirkette çalışmış, benim küçük işletmeme uymaz" diye düşünmesin istiyorum. Sessiz Kâr Merkezi'nin dört sütunu ve CLV mantığı, her ölçekte geçerlidir — değişen, sadece bu mantığı hayata geçirme biçimidir.

Saha Ekibini Satışın Yüzü Yapmak

Bütün bu kitap boyunca anlattığım güven, aslında soyut bir kurumsal ilke değil, sahadaki tek tek insanların, tek tek anlarda verdiği kararlardır. Bir müşteri, bir şirketin logosuna değil, kendi tesisine giren o teknik ekibe güvenir — burada "teknik ekip" derken, sahada bulunan teknisyeni, mühendisi ve teknikeri birlikte kastediyorum. Bu gerçeği kabul ettiğinizde organizasyon kurma anlayışınız da kökten değişecektir.

Çoğu şirkette, "marka yüzü" denince akla satış ekibi gelir — takım elbiseli, sunum yapan, müşteriyle görüşen kişiler. Teknik ekip ise, arka planda kalan, "işini yapan ama markayı temsil etmeyen" biri olarak görülür. Ben bunun tam tersini savunuyorum: bir müşterinin markayla en sık, en yakın, en gerçek teması, aslında satış görüşmelerinde değil, teknik ekibin tesise girdiği anlarda gerçekleşir. Satışçı yılda birkaç kez görülür. Teknik ekip, bir bakım sözleşmesi kapsamında, yılda dört, beş, bazen daha fazla kez o tesise girer, o çalışanlarla konuşur, o ortamı bizzat yaşar.

Bunu fark ettikten sonra, kendime şunu sordum: eğer teknik ekip gerçekten markanın en sık görülen yüzüyse, onu bu role göre mi yetiştiriyoruz, yoksa sadece teknik bir işçi gibi mi görüyoruz?

Çoğu şirketin cevabı, ikincisidir. Teknik ekibe, teknik eğitim verilir — hangi vidayı nasıl sıkacağını, hangi değeri nasıl okuyacağını öğretiriz. Ama nadiren, bir müşteriyle nasıl konuşulacağı, kötü bir haber nasıl verileceği, bir fırsat nasıl fark edilip iletileceği öğretilir. Oysa bu ikinci beceri seti, en az

teknik beceri kadar, belki daha da fazla, o müşterinin bir sonraki yıl bizimle kalıp kalmayacağını belirliyor.

Bir vaka anlatayım. Teknik ekibimizden iki arkadaşımız vardı, ikisi de teknik olarak eşit derecede yetenekliydi. Birincisi, bir arızaya gittiğinde sorunu hızla çözer, kısa bir açıklama yapar, imzayı alır, ayrılırdı — işini "doğru" yapıyordu, hiçbir şikâyet almıyorduk. İkincisi ise, aynı arızaya gittiğinde sorunu çözmenin yanında, müşteriye neyin neden olduğunu sabırla anlatır, gelecekte nelere dikkat edilmesi gerektiğini söyler, ayrılmadan önce "başka bir şey var mı, merak ettiğiniz bir konu var mı" diye sorardı.

Yıllar içinde ikinci arkadaşımızın gittiği müşterilerin bakım sözleşmesi yenileme oranı, birincinininkine göre belirgin şekilde yüksekti. Aynı teknik kalite, farklı bir iletişim biçimiyle, tamamen farklı bir ticari sonuç yaratıyordu. Bunu fark ettiğimde, ikinci arkadaşımızın yaptığı şeyi tesadüf ya da kişisel karizma olarak bırakmak yerine, bunu öğretilebilir bir beceri haline getirmeye karar verdim.

Bunun için yapmanız gereken birkaç somut şey var.

Birincisi, teknik ekibin eğitimlerine, teknik modüllerin yanına, kısa ama düzenli "müşteri iletişimi" modülleri eklemek — nasıl kötü haber verilir, nasıl bir fırsat fark edilir ve iletilir, nasıl bir ziyaret, teknik bir görev olmaktan çıkıp bir ilişki anına dönüştürülür.

İkincisi, teknik ekibe, sahada gördükleri ticari sinyalleri (bir müşterinin büyüme belirtileri, bir memnuniyetsizlik işareti) servis satış ekibine iletebilecekleri basit bir kanal kurmak — bu, karmaşık bir CRM girişi değil, bazen sadece bir mesaj grubu olmalı.

Üçüncüsü ve belki en önemlisi, teknik ekibin bu tür "ekstra" katkılarını, sadece teknik performanslarıyla değil, bu ticari duyarlılıklarıyla da takdir etmek — yıl sonu değerlendirmelerinde sadece "kaç arıza çözdü" değil, "kaç fırsat fark etti, müşteri geri bildirimleri nasıldı" gibi ölçütleri de dahil etmek.

Bu değişikliklerin en güzel sonucu, teknik ekibin kendilerini görme biçiminin değişmesi olacaktır. Artık kendilerini sadece "arıza çözen" değil, "müşteri ilişkisinin taşıyıcısı" olarak görmeye başlayacaklardır. Bu, bazı teknik ekip çalışanları için gurur verici bir yeniden tanımlama olacaktır — çünkü aslında yıllardır yaptıkları şeyin, sandıklarından çok daha stratejik olduğunu fark edeceklerdir.

Burada bir dengeye de dikkat çekmek isterim: teknik ekibi "satışçı" yapmaya çalışmak, büyük bir hata olur. Bir teknik ekip üyesi, bir tesise girdiğinde agresif bir satış diliyle konuşursa, bu, tam tersi bir etki yaratır — müşteri, kendini "satılmaya çalışılıyor" hisseder ve bu, o ana kadar inşa edilen teknik güvenilirliği zedeler. Amaç, teknik ekibi satışçı yapmak değil, onun zaten sahip olduğu güveni, doğru anlarda, doğru bir hassasiyetle, organizasyonun geri kalanına aktarabilmesini sağlamaktır. Fark inceliklidir ama kritiktir: biri "satmak", diğeri "fark etmek ve iletmek."

Ölçmek, Yönetmenin İlk Şartıdır

Bu bölümü kapatmadan önce, bir noktanın altını çizmek istiyorum: buraya kadar anlattığım her şey — ortak metrikler, düzenli toplantılar, karşılıklı eğitim, ölçeğe göre uyarlama, teknik ekibin ticari duyarlılığı — ancak doğru ölçümle anlamlı hale gelir. Şirketler, "kurulu tabanının ne kadarı bakım sözleşmesi kapsamında", "müşteri yenileme oranı ne", "ortalama CLV ne kadar artıyor", "teknik ekibin fark ettiği fırsatlardan kaçısı gerçek satışa dönüşüyor" gibi soruların cevabını bulmak üzere çalışmalar yapmalılar. Böylece bu bölümde anlattığım organizasyonel değişikliklerin işe yarayıp yaramadığını da analiz edebilirler.

Yöneticiler belirli periyodlar da örneğin her üç ayda bir, bu temel göstergeleri basit bir tabloda takip etmeyi bir alışkanlık haline getirilmeli. Bu tablolar karmaşık değil — birkaç satır, birkaç rakam. Ama bu basit disiplin, Sessiz Kâr Merkezi'nin soyut bir fikir olmaktan çıkıp, somut, takip edilen, yönetilen bir gerçekliğe dönüşmesini sağlayacaktır.

Bu kitaba başlarken bir iddiada bulunmuştum: servis, şirketlerin göremediği ama en çok kazandıran yeridir. Bu bölüme kadar, bu iddiayı dört sütun üzerinden, gerçek vakalarla, somut rakamlarla anlatmaya çalıştım. Ve şimdi gördük ki, bu dört sütunun gerçekten işlemesi, tek bir kahramanın omuzlarına değil, doğru kurulmuş bir organizasyona — ve o organizasyonun en ön saflarındaki, çoğu zaman göz ardı edilen teknik ekiplere — bağlıdır.

Şimdi sırada, bütün bunları soyut bir felsefeden çıkarıp, sizin yarın sabah kullanabileceğiniz somut araçlara dönüştürmek var. Ardından, yıllar içinde en sık karşılaştığım itirazları ve soruları da dürüstçe ele alacağım — çünkü bu fikirleri kendi organizasyonunuzda savunmaya çalıştığınızda, büyük ihtimalle siz de aynı sorularla karşılaşacaksınız. Son olarak, bütün bu yolculuğu bir araya getirip, Sessiz Kâr Merkezi'ni sadece kendi şirketinizde değil, sektörde de konuşulur hale getirmenin yollarını anlatacağım.

KISIM V

UYGULAMA

THE PLAYBOOK

BÖLÜM 8 — Uygulama Masası

SAHADAN BİR NOT

“Strateji, takip edilmiyorsa yalnızca iyi niyetli bir fikirdir.”

Kâğıda, bir tabloya, birkaç saatlik bir çalışmaya sığacak kadar sade.

Bu kitap boyunca, çok sayıda vaka, çok sayıda ilke anlattım. Ama bir kitabı kapattıktan sonra, okuyucunun elinde gerçekten kullanabileceği bir şey kalmıyorsa, o kitap sadece iyi bir okuma deneyimi olarak kalır, bir çalışma aracına dönüşmez. Bu bölümde bunu değiştirmek istiyorum.

Burada anlatacağım araçlar, karmaşık yazılımlar veya danışmanlık projeleri gerektirmiyor. Hepsisi, bir kâğıda, bir basit tabloya, birkaç saatlik bir çalışmaya sığacak kadar sade. Amaç, mükemmel bir sistem kurmak değil, yarın sabah, elinizdeki müşteri listesiyle başlayabileceğiniz bir şey sunmak.

Araç 1: Sektöre Göre Devreye Alma Kontrol Listesi

Bölüm 2'de devreye almanın sektöre göre farklı risk profillerine sahip olduğunu anlatmıştım — AVM, hastane, endüstriyel tesis, veri merkezi. Şimdi bunu, her sektör için ayrı bir kontrol listesi mantığına dönüştürelim.

Her kontrol listesinin üç ortak bölümü olmalı: teknik doğrulama (su bağlantıları, borulama ve temizlik, debi, pompa ve vana konfigürasyonu, elektrik bağlantıları, otomasyon ve kontrol parametreleri, ilk yük testleri), dokümantasyon (hangi parametrelerle devreye alındığı, beklenen performans ve enerji tüketim değerleri, kim tarafından ve hangi tarihte doğrulandığı) ve teslim toplantısı (müşteriyle yüz yüze sonuçların paylaşılması).

Bu üç ortak bölümün üzerine, sektöre özel bir dördüncü katman ekleniyor. AVM ve ticari binalarda, "takvim güvencesi" — devreye alma süresinin kısaltılmayacağını proje başında yazılı teyidi. Hastanelerde "kritik alan doğrulaması" — bağımsız ikinci doğrulama, yedekli sistemlerin ayrı test edilmesi. Endüstriyel tesislerde "üretim sürekliliği simülasyonu" — gerçek yüke benzer bir yükte, saatlerce kesintisiz test. Veri merkezlerinde "yedekli sistem geçiş testi" — ana sistemin devre dışı bırakılıp yedek sistemin devreye girme süresinin ölçülmesi.

HATA MALİYETİ ARTTIKÇA, DEVREYE ALMA DİSİPLİNİ ARTAR

Aynı cihaz, farklı tesislerde farklı bir riski yönetir.
Hata maliyeti yükseldikçe, devreye alma disiplini de artmalıdır.



Bölüm 8 – Uygulama Masası

Görsel 7 — Sektöre Göre Devreye Alma Kontrol Listesi

Araç 2: Bakım Sözleşmesi Fiyatlandırma Puanlama Tablosu

Bölüm 3'te, standart bir fiyat listesinin hem küçük hem büyük sistemlerde adaletsiz sonuçlar yarattığını anlatmıştım. Bunun yerine önerdiğim, basit bir puanlama sistemiydi. Şimdi bunu somutlaştıralım.

Bir sistemi değerlendirirken, dört kritere bakalım, her birine bir ile beş arası puan verelim: **yaş puanı** (yeni sistem düşük, eski sistem yüksek puan), **kullanım yoğunluğu puanı** (düşük yoğunluklu ofis binası düşük, yüksek yoğunluklu üretim tesisi yüksek puan), **kritiklik puanı** (bir arızanın müşteri için yarattığı sonucun büyüklüğü) ve **geçmiş arıza puanı** (yeni satışta nötr, geçmişte sık arıza yapan sistemde yüksek).

Bu dört puanın toplamı, sözleşmenin hangi risk kategorisine gireceğini, dolayısıyla hangi fiyat aralığında konumlanması gerektiğini gösterecektir.

BAKIM SÖZLEŞMESİ | RİSK PUANLAMA

Dört kritere göre sistemi 1–5 arasında puanla, toplam puan risk seviyesini ve önerilen fiyat aralığını belirler.

 1. YAŞ Sistemin yaşı arttıkça risk artar. 1 = yeni 5 = eski PUAN: 1 (en düşük) – 5 (en yüksek) 1 2 3 4 5	 2. KULLANIM YOĞUNLUĞU Kullanım yoğunluğu arttıkça risk artar. 1 = düşük 5 = yüksek PUAN: 1 (en düşük) – 5 (en yüksek) 1 2 3 4 5	 3. KRİTİKLİK Arıza durumunda yaratacağı etki büyüdükçe risk artar. 1 = düşük 5 = kritik PUAN: 1 (en düşük) – 5 (en yüksek) 1 2 3 4 5	 4. GEÇMİŞ ARIZA Geçmişte arıza sıklığı arttıkça risk artar. 1 = nötr 5 = sık arıza PUAN: 1 (en düşük) – 5 (en yüksek) 1 2 3 4 5		
TOPLAM PUAN (4 kriter × 1–5 puan) Min: 4 Max: 20				RİSK KATEGORİSİ (Düşük – Orta – Yüksek – Çok Yüksek)	ÖNERİLEN FİYAT ARALIĞI (Risk seviyesine göre)
4 – 7	DÜŞÜK RİSK		Sistem yeni, kullanım düşük, kritiklik düşük, arıza geçmişi iyi.	STANDART – %90 (Baz fiyat aralığının altında)	
8 – 12	ORTA RİSK		Orta yaş, orta kullanım, orta kritiklik, sınırlı arıza geçmişi.	STANDART (Baz fiyat aralığı)	
13 – 16	YÜKSEK RİSK		Yaşlı sistem, yoğun kullanım veya yüksek kritiklik, arıza geçmişi var.	STANDART + %10 – %25 (Baz fiyat aralığının üzerinde)	
17 – 20	ÇOK YÜKSEK RİSK		Yaşlı sistem, çok yoğun kullanım, yüksek kritiklik, sık arıza geçmişi.	STANDART + %25 ve üzeri (Özel fiyatlandırma)	
KULLANIM NOTU - Bu puanlama sistemi öneri niteliğindedir. - Amaç, riski doğru ölçerek adil ve sürdürülebilir fiyatlandırma yapmaktır. - Her kriter için objektif veriye dayalı değerlendirme yapılmalıdır.				SAHADAN BİR İPUCU Puanlama sistemini teklif öncesinde kullanın. Müşteriye riskini gösterin, değerini anlatın. 	

Görsel 8 — Bakım Sözleşmesi Fiyatlandırma Puanlaması

Bu tür ayrıntılı listeleri hazırladıktan sonra, ekip içinde sıkça duyulan bir itiraz vardır: "Bu kadar ayrıntılı listeler, sahada kimse okumaz, vakit kaybı olur." Bu itirazı gidermenin en iyi yolu tartışmak değil, bir sonraki projede listeyi bizzat birlikte kullanmaktır — özellikle zaman baskısının yüksek olduğu bir hastane projesi gibi kritik bir ortamda. Listeyi adım adım takip ettiğinizde, "kritik alan doğrulaması" gibi bir kısımda, örneğin yedek sistemin devreye girme testinde beklenmedik bir gecikme fark edebilirsiniz — ana sistem kesildiğinde yedek sistemin devreye girmesi, kabul edilebilir sürenin üzerinde sürebilir. Bu tür bir sorun, liste olmasaydı muhtemelen fark edilmeyecek, ama gerçek bir kriz anında ortaya çıkacak türden bir risktir. Kontrol paneli üzerinde küçük bir ayarla bu tür sorunlar genelde düzeltilebilir. Böyle bir deneyim, listeye başta şüpheyle yaklaşan bir ekip arkadaşınızı bile, onun "vakit kaybı" değil "vakit kazandıran" bir araç olduğuna ikna etmenin en güçlü yoludur.

Araç 3: Yedek Parça Segmentasyon Rehberi

Bölüm 4'te anlattığım segmentasyon mantığını, burada bir sınıflandırma rehberine dönüştürelim. Her parçayı, iki eksenle değerlendirelim **kritiklik** (bu parça arızalandığında sistem tamamen durur mu) ve **kullanım sıklığı** (bu parça, kurulu tabanınızda ne sıklıkla değişiyor).

Bu iki eksen, dört kategori oluşturur: yüksek kritiklik-yüksek sıklık (her zaman stokta, birden fazla tedarik kaynağı), yüksek kritiklik-düşük sıklık (alternatif/geçici çözüm stratejisi), düşük kritiklik-

yüksek sıklık (bolca stoklanabilir, düşük maliyetli), düşük kritiklik-düşük sıklık (sipariş üzerine tedarik yeterli).

Bir uygulama örneği. Bu rehberi ilk uyguladığınızda, deponun içeriğini dört kategoriye ayırmak birkaç günlük bir çalışma gerektirebilir — ama sonucu genelde çarpıcı olur. Sıkça karşılaşılan bir tablo şudur: "düşük kritiklik, düşük sıklık" kategorisine giren parçalar, depo değerinin önemli bir kısmını oluşturur, ama bu parçaların çoğu yıllardır hiç kullanılmamıştır. Bu parçaların bir kısmı tedarikçiyle görüşülerek iade edilebilir, bir kısmı ise gelecekte hızlı tedarik edilebileceği teyit edilerek stoktan çıkarılabilir. Aynı çalışma sırasında, "yüksek kritiklik, düşük sıklık" kategorisinde de dikkat çekici bir bulgu sıkça ortaya çıkar: örneğin bir veri merkezi müşterisinin kullandığı özel bir kontrol kartının depoda hiç bulunmadığı, üstelik tedarik süresinin haftalarca sürebildiği fark edilebilir. Bu, Bölüm 4'te anlattığım türden bir risktir — büyük ama görünmeyen. Böyle bir tespitten sonra o parça için bir adet stok bulundurma kararı almak, ileride gerçek bir arıza yaşandığında müdahale süresini haftalardan saatlere indirebilir.

Araç 4: Güven Sağlığı Ölçüm Tablosu

GÜVEN SAĞLIĞI ÖLÇÜM TABLOSU

Her ay aynı sorularla ilişkiyi erken uyarı sinyallerine çevirin.



Amaç:

Müşteriyi anlamak, riskleri önceden görmek, çözümü hızlandırmak.

 SORU	 İYİ SİNYAL	 UYARI SİNYALİ
 Son 3 ayda verilen sözlerin yüzde kaçını zamanında tutuldu?	 %90 ve üzeri (Güven yüksek)	 %80 altı (Güven riski)
 Ortalama müdahale süresi, taahhüt edilenin altında mı?	 Hızlı yanıt (İlişki güçlü)	 Gecikme (Memnuniyet riski)
 Onaylı yedek parça talepleri arttı mı?	 Artan talep (Bağlılık yüksek)	 Azalan talep (İhtiyaç azalışı / alternatif arayışı)
 Sözleşme yenileme sürecinde tereddüt oldu mu?	 Yenileme eğilimi (Uzun vadeli ilişki)	 Tereddüt (Alternatif arayışı)



Güven Seviyesi



SAHADAN BİR NOT

Güven, tek bir büyük proje ile değil, her ay yapılan küçük ama tutarlı geri bildirimlerle büyür.

Müşterinizin işini kolaylaştırın, o da size her zaman yeni fırsatlar sunar.

Görsel 9 — Güven Sağlığı Ölçüm Tablosu

Bölüm 5'te, güvenin ölçülmesinin zor olduğunu, ama tamamen ölçülemez de olmadığını anlatmıştım. Burada, kabaca da olsa, bir müşteri ilişkisinin "güven sağlığını" izleyebileceğiniz basit bir tablo öneriyorum.

Her müşteri için, üç ayda bir, şu soruları sorun: Son üç ayda verilen sözlerin yüzde kaç zamanında tutuldu? Ortalama arıza müdahale süreniz, sözleşmede taahhüt edilenin ne kadar altında ya da üstünde kaldı? Müşterinin orijinal yedek parça talep oranı arttı mı azaldı mı? Bakım sözleşmesi yenileme sürecinde müşteri tereddüt gösterdi mi?

Bir uygulama örneği. Bu tabloyu düzenli kullanmaya başladığınızda, bazen ilginç bir eğilimle karşılaşabilirsiniz: arıza müdahale süreleriniz sözleşmeye tamamen uygun olabilir, sözler zamanında tutuluyor olabilir, ama bir müşterinin orijinal yedek parça talebi art arda birkaç çeyrekte belirgin şekilde düşebilir. Görünürde her şey "yolunda" gibi görünür — hiçbir şikâyet gelmez. Ama bu tek sinyal bile harekete geçmek için yeterlidir. Müşteriyi ziyaret ettiğinizde, örneğin yeni işe alınan bir teknik sorumlunun, maliyetleri düşürmek adına bazı parçaları yerel bir tedarikçiden "muadil" olarak almaya başladığını, sizin haberiniz olmadan, öğrenebilirsiniz. Bu, Bölüm 4'te anlattığım "sağlık göstergesi" sinyalinin tam örneğidir. Bu tabloyu düzenli takip etmezseniz, bu tür bir değişikliği muhtemelen aylar sonra, belki de müşteri tamamen elinizden çıktıktan sonra fark edersiniz. Böyle bir ziyarette, yeni tedarikçinin kullandığı parçaların garanti ve uyumluluk risklerini nazikçe ama net bir şekilde anlatmak, çoğu zaman müşteriyi orijinal parça kullanımına geri döndürmeye yeter.

Araçları Bir Arada Kullanmak

Bu dört aracı ayrı ayrı anlattım, ama gerçek gücü, hep birlikte, düzenli olarak kullanıldıklarında ortaya çıkıyor. Üç ayda bir, ekibinizle bir "sağlık taraması" toplantısı yapmayı alışkanlık haline getirmelisiniz: bu toplantıda, önemli müşterileriniz için güven sağlığı tablosuna bakar, CLV değerlerini gözden geçirir, yaklaşan bakım sözleşmesi yenilemelerini ve yedek parça ihtiyaçlarını konuşursunuz. Bu toplantıların, karmaşık bir yönetim sistemi olmasına gerek yok — bir saatlik, birkaç sayfalık bir gözden geçirmeler olabilir. Ama bu basit disiplin, Sessiz Kâr Merkezi'ni soyut bir felsefeden, somut, takip edilen bir gerçekliğe dönüştüren şey olacağına emin olabilirsiniz.

Yukarıda anlattığım dört vaka — hastanedeki yedek sistem gecikmesi, fiyatlandırmadaki şeffaflık, depodaki gizli risk ve müşterideki sessiz kayma — hepsi, aslında bu araçlar olmasaydı fark edilmeyecek, ya da çok geç fark edilecek şeylerdi. Bu araçların değeri, karmaşıklıklarında değil, düzenli kullanıldıklarında görünmeyi görünür kılmalarında yatıyor.

Bu araçları, kendi organizasyonunuzun büyüklüğüne göre uyarlayın — Bölüm 7'de anlattığım gibi, küçük bir ekipte bu, bir Excel sayfası kadar basit olabilir; büyük bir organizasyonda, bir CRM sistemine entegre edilmiş, daha yapılandırılmış bir süreç olabilir. Önemli olan araçların karmaşıklığı değil, düzenli olarak kullanılmalarıdır.

KISIM VI

İTİRAZLAR

THE OBJECTIONS

BÖLÜM 9 — Zor Sorular

SAHADAN BİR NOT

“İtiraz, fikrin düşmanı değil; fikrin sahada sınındığı yerdir.”

Toplantı odasında karşınıza çıkacak, gerçek soruların gerçek cevapları.

Bir fikri bir kitapta anlatmak başka, o fikri gerçek bir toplantı odasında, şüpheli bir GM'nin, yorgun bir satış müdürünün ya da temkinli bir servis ekibinin karşısında savunmak başkadır. Bu bölümde yıllar içinde en sık karşılaştığım soruları ve itirazları, olabildiğince dürüst bir şekilde cevaplamak istiyorum.

"Rakiplerimiz çok daha ucuz bakım sözleşmeleri sunuyor, biz nasıl rekabet edeceğiz?"

Fiyatla rekabet etmeye çalışmak, kaybedilecek bir savaştır, çünkü her zaman sizden daha ucuza çalışabilecek biri vardır. Asıl soru, fiyat değil, değerdir. Ucuz bir bakım sözleşmesi, genelde ucuz olduğu için ucuzdur — daha az sıklıkta ziyaret, daha az kapsamlı kontrol, daha yavaş müdahale süresi. Bunu müşteriye açıkça, rakamlarla göstermek gerekir. Bir vaka hatırlıyorum: bir müşterimiz, rakibimizin sunduğu, bizimkinden belirgin şekilde düşük bir teklifi masaya koydu. Panik yapmak yerine, o teklifin kapsamını satır satır inceledik ve müşteriye şunu gösterdik — rakip teklif, yılda iki ziyaret içeriyordu, biz dört ziyaret sunuyorduk; rakip teklif, müdahale süresini belirtmiyordu, biz yazılı olarak taahhüt ediyorduk. Fiyat farkını, sayfa sayfa, somut bir kapsam farkına çevirdiğimizde müşteri bizimle devam etti. Fiyat farkını asla göz ardı etmeyin, ama her zaman "neyin karşılığında" sorusunu öne çıkarın.

"Küçük bir işletmeyiz, CRM sistemi kuracak, veri analizi yapacak kaynağımız yok. Bu kitaptaki fikirler bize göre değil mi?"

Kesinlikle göre. Bu kitaptaki hiçbir fikir, pahalı bir yazılım gerektirmiyor. Bir Excel tablosu, düzenli tutulan bir müşteri listesi ve haftalık on beş dakikalık bir ekip sohbeti, küçük bir işletme için yeterli bir başlangıçtır. Asıl gereken şey teknoloji değil, disiplin. Tanıdığım küçük bir servis firması, sadece üç kişilik bir ekiple, tek bir paylaşılan tabloda müşteri bilgilerini tutarak, iki yıl içinde bakım sözleşmesi gelirini neredeyse iki katına çıkardı — hiçbir yazılım yatırımı yapmadan, sadece o tabloya her hafta bakma alışkanlığıyla.

Böyle bir işletmede ilk 90 gün için yaklaşımım basit: önce kurulu tabanı çıkarın, sonra en büyük beş müşteriyi tek tek arayın, ardından bu beş müşteri için basit bir CLV hesabı yapın. İlk listenin gelişmiş olmasına gerek yok; müşteri adı, son temas tarihi, bakım sözleşmesi durumu, son servis, görülen ihtiyaç ve bir sonraki adım için altı sütun yeterli. Önemli olan tabloyu kurmak değil, her hafta açıp gerçekten kullanmak.

"Teknik ekibimi satış yapmaya zorlarsam, onları teknik işlerinden koparırım ve müşteriler bundan rahatsız olur, doğru mu?"

Bu haklı bir endişe. Amaç teknik ekibi satışçıya dönüştürmek değil. Teknik ekipten fiyat konuşmasını, teklif hazırlamasını veya satış kapatmasını beklemiyorum. Beklenen şey çok daha basit: sahada gördüğü bir ihtiyacı veya sinyali fark edip doğru kişiye iletmesi. Bu, birkaç saniyelik bir gözlem ve birkaç kelimelik bir not kadar basit. Teknik ekibi satışçı yapmıyoruz; onların zaten sahip olduğu gözlem gücünü organizasyonun hizmetine sunuyoruz.

"Kestirimci bakım/IoT teknolojisi bize göre değil, bu yatırımı karşılayamayız."

Bu teknoloji her müşteri, her sistem için gerekli değil. Küçük, düşük riskli bir sistemde bu yatırımın maliyeti getirisini aşabilir. Ama şunu öneririm: bu teknolojiyi tüm kurulu tabanınıza değil, en kritik, en yüksek CLV potansiyeline sahip birkaç müşterinizde pilot olarak deneyin.

"Elimizde yıllardır hiç bakım sözleşmesi yapmamış, sistemden tamamen kopmuş yüzlerce eski müşteri var. Bunları nasıl geri kazanırız?"

Bu listeyi önceliklendirin — hepsine aynı anda ulaşmaya çalışmayın. Önce, muhtemelen hâlâ aktif olarak kullanılan, büyük, kritik sistemlere odaklanın. İlk temas, bir satış konuşması gibi değil, bir "kontrol" teklifi gibi olmalı: "Sisteminizin şu kadar süredir bir kontrolden geçmediğini fark ettik, ücretsiz bir durum değerlendirmesi yapmak isteriz."

"CLV hesaplamalarımız çok iyimser çıkıyor, yönetim bize güvenmeyebilir."

CLV, bir kesinlik değil, bir tahmindir. Benim önerim, her zaman muhafazakar varsayımlar kullanmak ve bir CLV rakamını sunarken "bu kesin bir tahmin değil, muhafazakar bir yaklaşımla hesaplanmış bir potansiyel" diye çerçevelemek.

"Garanti döneminde sözleşmesiz müşteriye neden ekstra özen gösterelim, bu bize maliyet çıkarmıyor mu?"

Garanti dönemindeki özen, bir maliyet değil, bir yatırımdır — garanti bittiğinde sunacağınız bakım sözleşmesi teklifinin kabul edilme ihtimalini doğrudan belirler. Bunu bir pazarlama bütçesi gibi düşünün.

"Bu kadar çok şeyi aynı anda uygulamaya çalışırsak, ekip yorulur ve hiçbiri tam oturmaz. Nereden başlamalıyız?"

Her şeyi aynı anda değil, sırayla uygulayın: önce görün, sonra konuşun, sonra küçük bir pilotla deneyin. Sonuç bölümünde paylaştığım "ilk bir yıl" planı, tam olarak bu sıralama üzerine kurulu.

"Bu fikirler, büyük, uluslararası şirketler için mantıklı görünüyor. Yerel şirket yapısındaki bir işletmede de işe yarar mı?"

Kesinlikle yarar ve hatta bazı açılardan daha kolay uygulanabilir — karar alma hızı, küçük ve aile şirketi yapısındaki işletmelerin büyük bir avantajı.

"Bu fikirleri uyguladık, ama rakamlar hemen değişmedi. Ne kadar sabırlı olmalıyız?"

Bu, belki de en dürüst cevabı gerektiren soru. Sessiz Kâr Merkezi, adından da anlaşılacağı gibi, hızlı, gürültülü bir dönüşüm değildir. Devreye alma disiplini bugün değiştirirseniz, sonucunu bir yıl sonra, arıza oranlarında görürsünüz. Garanti dönemine bugün daha fazla özen gösterirseniz, sonucunu, o garanti bittiğinde aylar sonra görürsünüz. Bakım sözleşmesi yenileme oranındaki iyileşmeyi görmek için, en az bir-iki yenileme döngüsü, yani bir-iki yıl geçmesi gerekebilir. Ben, bu kitaptaki hiçbir prensibin, üç ayda "rakamsal mucize" yaratmasını beklemenizi önermiyorum. İlk bir yılda beklemeniz gereken şey, rakamlarda değil, alışkanlıkta bir değişikliktir — ekibinizin artık farklı sorular sorması, farklı verilere bakması. Rakamlar, o alışkanlığın doğal bir sonucu olarak, zamanla gelir.

"Bu kitaptaki her şeyi tek başıma, servis müdürü olarak uygulayabilir miyim, yoksa mutlaka GM'nin tam desteği mi gerekiyor?"

Bazı adımları, GM'nin haberi bile olmadan başlatabilirsiniz — kurulu tabanınızı görmek, CLV şablonunu doldurmak, servis ekibinizle ortak bir dil kurmaya başlamak, bunların hiçbiri üst yönetim onayı gerektirmez. Ama bu kitabın önerdiği daha büyük değişiklikler — kariyer yollarının yeniden tasarlanması, ortak metriklerin resmileştirilmesi, kestirimci bakım gibi teknolojilere yatırım — mutlaka üst yönetim desteği gerektirir. Benim önerim, önce kendi başınıza yapabileceğiniz adımlarla somut, küçük bir başarı öyküsü yaratmanız, sonra bu öyküyü, büyük değişiklikler için GM'yi ikna etmenin bir aracı olarak kullanmanızdır. Rakamla desteklenen küçük bir başarı, yüz sayfalık bir sunumdan daha ikna edicidir.

Bu Soruların Ortak Noktası

Bu on bir soruyu tek tek cevapladıktan sonra, hepsinin aslında ortak bir noktaya işaret ettiğini fark ediyorum: her itiraz, bir şekilde "bu fazla mı zor, fazla mı pahalı, fazla mı riskli, fazla mı yavaş" sorusuna dayanıyor. Ve her seferinde verdiğim cevap da benzer bir yere varıyor: bu kitap, size büyük, pahalı, riskli bir dönüşüm önermiyor. Zaten elinizde olan bir değeri, daha bilinçli, daha

sistemli bir şekilde görmenizi öneriyor. En büyük engel, kaynak eksikliği değil, çoğu zaman sadece bakmaya başlamamış olmaktır.

SON SÖZ — Sessiz Kâr Merkezini Konuşulur Hale Getirmek

Kitabın sonunda soru “servis önemli mi?” değil; bu değeri ne kadar görünür ve yönetilebilir hale getirdiğimiz.

Bu kitabın başından beri dört sütunun etrafında ilerledik: devreye alma, bakım sözleşmeleri, yedek parça ve güven. Önce ayrı ayrı gördük; sonra CLV merceğinde bir araya getirdik. Son olarak bu yaklaşımın organizasyonda nasıl yaşayabileceğine baktık.

Servis, satışın arkasından gelen bir faaliyet değil; satıştan sonra başlayan müşteri ekonomisidir.

DÖRT SÜTUN → TEK EKONOMİK SONUÇ



Dört faaliyet ayrı ayrı değil, birbirini besleyen bir sistem olarak yönetilir.

Bu dört alanın ortak sonucu yalnızca servis geliri değildir. Daha uzun müşteri ilişkisi, daha yüksek yenileme, daha güçlü referanslar, daha doğru modernizasyon fırsatları ve daha öngörülebilir bir gelir yapısıdır.

Bir Müşterinin Yirmi Yıllık Yolculuğu

Teorinin sahadaki karşılığı.

Şimdi bütün sütunları tek bir müşteri üzerinden görelim. Bir tekstil boyahanesi, yirmi yıl önce orta ölçekli bir proses soğutma sistemi satın alıyor. Satış anında bu, olağanüstü büyük bir proje değil. Değerini belirleyen şey de satışın büyüklüğü değil, sonrasında kurulan ilişkinin kalitesi.

BİR MÜŞTERİNİN 20 YILLIK DEĞER YOLCULUĞU



Değer tek bir satıştan değil, temasların birbirini beslemesinden oluşur.

İlk yıl iki küçük garanti arızası yaşıyor. Sorunlar çözülüyor; nedenleri açıklanıyor ve önleyici öneriler sunuluyor. Garanti sona erdiğinde bakım sözleşmesi doğal bir devam haline geliyor.

Sonraki yıllarda bakım ziyaretleri sırasında üretim hacminin arttığı ve yeni boyama hatlarının kurulduğu görülüyor. Bu sinyaller satış ekibine aktarılıyor ve üçüncü yılın sonunda kapasite artışına uygun bir genişleme fırsatı doğuyor.

Kriz, modernizasyon ve biriken değer

Yedinci yılda kritik bir kontrol kartı arızalanıyor. Tedarik süresinin uzadığı bir dönemde alternatif tedarik ve geçici çözüm yaklaşımı sayesinde üretimin tamamen durmasının önüne geçiliyor. Müşterinin gözünde ilişki burada başka bir seviyeye taşıyor: tedarikçiden, kriz anında güvenilebilecek iş ortağına.

On ikinci yılda bakım ziyaretleri sırasında enerji verimliliğini artırabilecek bir modernizasyon fırsatı görülüyor. Proje müşterinin enerji maliyetini düşürüyor; servis organizasyonu için de yeni bir gelir alanı yaratıyor.

Kriz güveni test eder. Düzenli ilişki ise fırsatı görünür kılar.

Yirmi yılın sonunda başlangıçtaki satış; bakım sözleşmeleri, yedek parça, genişleme, modernizasyon ve referans üzerinden yeni projelerle çok daha büyük bir ekonomik ilişkiye dönüşüyor.

Hikâyenin önemli noktası tek bir “büyük satış” değil. Her aşamada doğru yapılan küçük kararların birbirini beslemesi.

Ama bizim şirketimiz farklı

Bu itirazı ciddiye almak gerekir. Her sektörün riski, müşterisi ve ekonomik yapısı farklıdır.

“Müşterimiz fiyata çok duyarlı.”

Fiyata duyarlı olmak, değeri görmemek anlamına gelmez. Hizmetin karşılığını maliyet değil, önlenen kayıp üzerinden anlatmak gerekir.

“Marjımız düşük; servise yatırım yapamayız.”

İlk adım yeni yatırım değil, mevcut değeri görünür hale getirmektir. Kurulu taban, ERP verisi ve mevcut müşteri temasları zaten elinizdedir.

“Zaten iyi servis veriyoruz.”

Teknik olarak iyi servis vermek başka, bu hizmetin ekonomik değerini ölçmek ve ticarileştirmek başka bir şeydir.

“Sonuçlar hemen çıkmadı.”

Bu model hızlı bir kampanya değildir. İlk yıl beklenmesi gereken değişim önce alışkanlıkta ve görünürlükte olur; finansal sonuçlar daha sonra gelir.

Bu kitap yeni bir iş kolu kurmanızı değil, zaten sahip olduğunuz değeri daha bilinçli yönetmenizi öneriyor.

İlk Bir Yıl: Nereden Başlamalı?

Büyük bir dönüşüm programıyla değil, görünürlükle başlayın.

İlk Doksan Gün

GÖR

Kurulu tabanı çıkarın. Aktif ilişkiyi, bakım sözleşmesini ve sistem durumunu görünür hale getirin.

İkinci Doksan Gün

ÖLÇ + KONUŞ

En az 5–10 müşteri için CLV yaklaşımını deneyin. Teknik ve satış ekiplerini aynı verinin etrafında buluşturun.

Üçüncü Doksan Gün

PİLOT

CLV potansiyeli yüksek birkaç müşteride risk bazlı bakım, ticari saha gözlemi ve garanti dönemi disiplinini uygulayın.

Dördüncü Doksan Gün	ÖLÇ + YAYGINLAŞTIR	Ne değişti? Hangi davranışlar kalıcı oldu? Pilotun işe yarayan taraflarını daha geniş kurulu tabana taşıyın.
---------------------	--------------------	--

İlk yılın sonunda büyük bir finansal mucize beklemeyin. Üç şey değişmiş olmalı: görünürlük artmış, teknik ve ticari ekip aynı veriye bakmış ve en az birkaç müşteride yeni yaklaşım gerçek hayatta denenmiş olmalı.

Sessiz Kâr Merkezi'nin 10 İlkesi

Kitabın özünü tek tek taşınabilir fıkirlere dönüştürelim.

01	SERVİS, MALİYET KALEMİ DEĞİL.	Doğru yönetildiğinde şirketin en istikrarlı gelir kaynaklarından biridir.
02	İLK GÜN, SONRAKİ YILLARI YAZAR.	Devreye alma, cihazın yaşam döngüsünün ilk ticari kararıdır.
03	BAKIM SÖZLEŞMESİ BİR SADAKAT SÖZÜDÜR.	Müşteri yalnızca hizmet değil, devamlılık satın alır.
04	YEDEK PARÇA, SİGORTA POLİÇESİDİR.	Doğru parça doğru zamanda, üretimin devamını satın alır.
05	GÜVEN BİLANÇODA GÖRÜNMEZ.	Ama yenilemenin, referansın ve kriz anındaki sabrın temelidir.
06	MÜŞTERİ ÜRÜNÜ DEĞİL, DENEYİMİ HATIRLAR.	Ürün karşılaştırılır; deneyim yaşanır.
07	GERÇEK DEĞER İLK FATURADA DEĞİL, İLİŞKİDEDİR.	CLV bakışı, görünmeyen fırsatı görünür kılar.
08	KRİZLER GÜVENİ TEST EDER.	Doğru yönetilen kriz, ilişkinin en güçlü kanıtına dönüşebilir.
09	TEKNİK VE TİCARİ EKİP AYNI VERİYE BAKMALI.	Ortak hedef, ortak metrik ve ortak dil gerekir.
10	EN DEĞERLİ YATIRIM, GÜVENİ KAYBETMEMEKTİR.	Büyümenin en sürdürülebilir kaynağı çoğu zaman zaten sahip olduğunuz müşteridir.

Son Söz

Sahaya ilk çıktığımda, kimse bana servisin bir kâr merkezi olabileceğini söylemedi. Bunu, yıllar içinde binlerce ziyarette, binlerce müşteri temasında, binlerce küçük ve büyük kararda kendim keşfettim. Bu kitabı yazmamın nedeni, bu keşfi, benim gibi sahadan gelen, ya da bugün sahada olan herkesin daha erken, daha kolay yapabilmesini istememdir.

Servis, sessiz çalışır. Ama artık bunun bir eksiklik değil, bir güç olduğunu biliyoruz. Sessiz olması, görünmez olması gerektiği anlamına gelmiyor. Bir şirketin, kendi sessiz kâr merkezini görmesi, ona yatırım yapması ve onu stratejinin merkezine koyması için hiçbir engel yok — sadece doğru bakışı bulması gerekiyor.

Bu kitabı bitirirken, sizden son bir şey istemek istiyorum. Yarın işe gittiğinizde önce şu soruyu sorun: "Kurulu müşteri tabanımızın ne kadarı, bugün, bizimle gerçekten aktif bir ilişki içinde?" Bu sorunun cevabı sizi şaşırtabilir. Ama o şaşkınlık, bu kitabın size verebileceği en değerli başlangıç noktasıdır.

Umarım bu kitap, o doğru bakışı bulmanıza yardımcı olmuştur.

Bu Fikri Sektöre Yaymak

Bu kitabı yazmaya başlarken kendime bir soru sormuştum: kaç şirket bu görünmeyen değeri fark ediyor ve fark etmiyorlarsa, bunu onlara nasıl anlatabilirim? Bu kitap, o sorunun bir cevabı. Ama tek bir kitap, tek başına bir sektörün alışkanlığını değiştirmeye yetmez. Bunun için, bu fikrin tek bir sayfada, tek bir kitapta kalmaması, konuşulan, paylaşılan, tartışılan bir fikre dönüşmesi gerekiyor.

Bu yüzden, bu kitabı okuyan herkese bir davetle bitirmek istiyorum. Eğer bu sayfalarda anlattıklarım size tanıdık geldiyse, eğer kendi şirketinizde kendi sahanızda benzer sahneler gördüyseniz, bu fikri kendi çevrenizde de konuşun. Bir servis müdürüyle, bir GM'yle, bir cihaz satış ekibiyle bu dört sütunu paylaşın. Çünkü bir fikir, ne kadar çok kişi tarafından tekrar edilirse, o kadar gerçek hale gelir.

YAZAR HAKKINDA

Olgan Berka, iklimlendirme ve soğutma sektöründe sahadan yönetime uzanan bir kariyere sahip. Kariyerine saha teknisyeni olarak başladı; devreye alma, bakım ve arıza müdahalesinin gerçek yükünü sahada taşıdı. Zamanla teknik servis yönetimi ve satış sonrası hizmetler alanında yöneticilik görevleri üstlendi. Bugün odağında tek bir soru var: satıştan sonra başlayan ilişkinin şirket için nasıl ölçülebilir ve sürdürülebilir bir değere dönüştürüleceği.

Systemair Türkiye'de Satış Sonrası Hizmetler Müdürü olarak çalışan Berka, teknik servis yönetimi ile ticari stratejinin kesişiminde çalışıyor. Sessiz Kâr Merkezi yaklaşımı; devreye alma, bakım sözleşmeleri, yedek parça ve güveni tek bir müşteri yaşam boyu değeri çerçevesinde birleştiriyor.

Bu kitap bir anı kitabı değil. Sahada tekrar tekrar karşılaşılan kararların, hataların, krizlerin ve kazanımların damıtılmış halidir. Amaç servis departmanını büyütmekten daha geniştir: şirketin zaten sahip olduğu müşteri tabanının ekonomik değerini görünür kılmak.

İletişim

Bu kitapta anlatılan Sessiz Kâr Merkezi yaklaşımı hakkında konuşmak, kendi organizasyonunuzda nasıl uygulanabileceğini tartışmak ya da bir geri bildirim paylaşmak isterseniz:

LinkedIn: Olgan Berka

Bu kitap hakkındaki düşüncelerinizi ve kendi sahanızdan gördüğünüz benzer örnekleri duymaktan memnuniyet duyarım — çünkü bu kitabın asıl amacı, tek yönlü bir anlatı değil, sektörde başlayan bir konuşmadır

GÖRÜNMEYENİ YÖNETENLER, GELECEĞİ KAZANIR.

Şirketlerin büyüme hikâyeleri çoğu zaman ilk satışla başlar. Ama sürdürülebilir kârlılık, satıştan sonra kurulan ilişkilerle yazılır.

Bu kitap, Satış Sonrası Hizmetlerin bir maliyet merkezi değil, doğru yönetildiğinde güçlü bir kâr ve değer merkezi olduğunu somut bir çerçeveye ortaya koyuyor.

Dört Sütun Modeli, CLV perspektifi, organizasyon yapısı, süreçler, metrikler, araçlar ve gerçek hayat hikâyeleriyle; satış sonrası hizmetleri stratejinin merkezine taşıyan bütünsel bir yol haritası sunuyor.

Çünkü gerçek rekabet, üründe değil; ilişkide kazanılır.



DÖRT SÜTUN

Servis, Yedek Parça, Modernizasyon ve Eğitim ile değer yaratmanın modeli.



CLV PERSPEKTİFİ

Müşterinin yaşam boyu değerini görmenin ve yönetmenin yolu.



ORGANİZASYON

Doğru yapı, roller, yetenekler ve performans kültürü.



METRİK & ARAÇLAR

Ölç, yönet, iyileştir. Sürdürülebilir sonuç için pratik araçlar ve göstergeler.



Servis, problemi çözmekten fazlasıdır.

Güven yaratmak, değer biriktirmek ve geleceği birlikte inşa etmektir.



OLGAN BERKA

Satış sonrası hizmetler alanında 30 yıla yakın deneyime sahip. Kariyeri boyunca servis, yedek parça, bakım sözleşmeleri, modernizasyon ve eğitim fonksiyonlarında liderlik yaptı; bu alanlarda stratejik bakış açısıyla değer yaratan çözümler geliştirdi.

Satış sonrası hizmetleri sürdürülebilir kârlılık ve müşteri memnuniyetinin kritik bir değeri olarak konumlandırmanın savunucusudur.

Bugün, edindiği tecrübeyi paylaşarak servis fonksiyonunun gerçek potansiyelini ortaya çıkarmak ve işletmelerin geleceğine katkı sunmak için çalışıyor.



SESSİZ KÂR MERKEZİ
İLİŞKİ BİRİKİR, DEĞER BÜYÜR.