

Osman Çelebi ile “Müşterinin kalbi”ne odaklanmak



Osman Çelebi

1964'de Trabzon'da doğdu. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu, iş hayatına üniversite öğrenimi sırasında satış temsilcisi olarak başlayan Çelebi, profesyonel bankacılık yaşamına müfettiş yardımcısı olarak 1989 yılında adım attı. Üç ayrı bankada sırasıyla, müfettişlik, şube müdür yardımcılığı, şube müdürlüğü yaptıktan sonra genel müdürlük organizasyonunda, bankacılık hizmetleri müdürlüğü, pazarlama müdürlüğü, ticari krediler müdürlüğü görevlerinde bulundu. Hâlen aktif olarak bankacılık kariyerine üst düzey yönetici olarak devam eden Çelebi, bu süreçte; satıcı ve satış yöneticisi olarak binlerce satış tecrübesini sahada yaşadı. Satışın şubeden, bölgeden ve genel müdürlükten yönetilmesi görevlerini uzun yıllar yürüttü. Temel bankacılık, katılım bankacılığı, krediler, pazarlama ve satışa yönelik eğitimler verdi. Çeşitli yayınlara mesleki konularda yazılar yazan Çelebi'nin, yayımlanmış iki kitabı bulunuyor. Sosyal sorumluluk kapsamında çevresine katkı sağlamaya çalışan Çelebi, bu amaçlı çeşitli vakıf ve derneklerin üyesidir.

“Müşteri Odaklılık” kavramı, küreselleşen dünyanın öne çıkan, sınır tanımayan önemli kavramlarından birisi. Öyle ki günümüzde “herkes herkesin müşterisi” hâline geldi. İletişim dünyası, böylesine bir iç içe geçmişliği zorunlu kılıyor. “Müşteri” kelimesi etimolojik olarak “iştir eden”, yani “alıcı” anlamına gelen temel kelimelerden birisi.

Bu giriş yapmamıza neden olan, Osman Çelebi'nin önümüzdeki *Müşterinin Kalbine Yolculuk* ve *Müşterinin Kalbinde Taht Kurmak* isimli iki kitabı. Banka ve finans sektöründe çeyrek asırlık bir deneyime sahip Çelebi'nin “Bankacılıkta Satışın El Kitabı” alt başlığıyla hazırladığı bu iki kitap, alanında bir ilk sayılabilecek türden. Teori, kurgu ve yaşanmamışlıklar değil, bir anlamda Çelebi'nin bankacılıktaki hayat öyküsü. Yani yaşadıklarını, gözlemlerini “tecrübe” hâline getirmiş bir yöneticinin ilk elden mesajları. Çelebi'nin kendi ifadesiyle, “sadık müşteri oluşturma yolculuğu”.

Osman Çelebi'nin bu iki “kılavuz kitabı”, sadık müşteri yolculuğuna çıkacaklar için, yaşanmış hayat ve iş tecrübelerini zevkle okuyacakları bir projektör niteliğinde.

Niçin “Müşterinin Kalbine Yolculuk”?

Müşteri, kendisine ancak kalbine tesir edecek sorular sorulabilirse duyarlılığı artar; kimliği, kişiliği kendisine yönelir ve maksat hasıl olur. Kitabımın önsözünde belirttiğim gibi, tüm iş hayatımdaki bilgi ve tecrübelerimi bir “bal arısı” misali alıp süzdüm ve bu yolculuğa çıkacaklara yapılması gerekenlerle yapılmaması gerekenleri tecrübi olarak ortaya koydum. Kitaplarımda bilgi ile deneyimi harmanlayıp, bu meslekte çalışan ve gelecekte çalışacak olanlara kariyerlerinde bir yol azığı olarak sunmayı denedim. Bunda da inşallah başarılı olmuşumdur. Maalesef ülkemizde bu tür eserler son derece az ve yetersiz. Küreselleşen dünyada “yerel deneyimler”in varlığı oldukça önemli ve ayrıca bizzat yaşadığımız iş deneyimlerini sonraki kuşaklara yol haritası olacak nitelikte aktarmanın da üzerimize bir yükümlülük olduğunu düşünüyorum.

Kitaplarımla, bankacılık ve finans dünyasında farklı bir “gönül yolculuğu”na çıkmak istedim. Müşteriyi sadece klasik anlamda maddi boyutlarıyla anlık ilişkiler içerisinde değil, onun kalbine nüfuz ederek, onda potansiyel hâlde bulunan değerleri rezonans, yani titreşimle harekete geçirmeyi denedim. Bunda da inşallah başarılı

olmuşumdur. Eğer başarabilmişsem, bunları deneyimlerime, yaşadıklarımaya borçluyum.

Özetle; kalbine yönelmediğiniz müşteri size yönelen değil, sizden başka yön arayan bir müşteridir.

Müşterinin Kalbine Yolculuk kitabınızda, çağdaş küresel dünyada geçerli olan, kategorize edilmiş yaşayan kavramlara önemli anlamlar yüklüyorsunuz. Bunları kitabınızda ayrıntılarıyla ortaya koymuşsunuz, ancak kısaca bu konuda bize neler söyleyebilirsiniz?

Evet, haklısınız. Kitabımda "müşteriyi ve satışı tanıma yolculuğu" kapsamında temel kavramlar başlığında pazarlama, pazarlamada paradigma değişimleri, müşteri ne istiyor, üretim, satış ve pazarlama eksenli anlayışlardan tutunuz da sosyal sorumluluklar getiren bir iş yaşamına kadar çeşitli kavramlara yer verdim ve bu kavramların çağrışımlarını ülkemiz gerçekleriyle ilintileyerek bulunduğum sektöre taşımaya çalıştım.

Örneğin, küreselleşen dünyanın en önemli kavramı olan "değişim", bildiğiniz gibi dağdaki çobandan üniversitedeki öğretim üyesine, mağazin yıldızlarından sporculara kadar herkesin ağızda dolaşan bir nakarat... Bu son derece albenili kavramın etkisi ve büyüğü herkesi sarmış durumda.

Kuşkusuz, ben de yaşayan bu kavramı, çalıştığım bankacılık sektörüne taşıyarak ona alışılmamış dışında, sıradan olmayan bir anlam yüklemeye çalıştım. Buna da kitabımdaki değişim kavramını satışla birlikte ele aldığım bir yaklaşımla şöyle bir tanım getirdim: *"Değişim; satış dinamiğini, anlık ve geçici olan yerine uzun dönemli ilişkileri önceleyen ve sürdürülebilirlik kavramını merkeze alan yeni bir paradigmal yapıya dönüştürmüştür. Bu bağlamda yeni satış paradigması, insan ilişkileri ve bu ilişkileri pekiştiren güven kavramı çerçevesinde paylaşımcı bakış açısını yansıtmaktadır."*

Bu tanıma yüklediğim "güven" kavramı da bugüne kadar değişim kavramı ile ilgili pek ele alınmamış ve sorgulanmamıştır. Hâlbuki değişimde en önemli kavram ve etken "güven"dir. Güvenin olmadığı yerde muhteva, satış, pazarlama ve gelişme yoktur. Böyle bir tanım getirdikten sonradır ki siz yolculuğa çıkabilirsiniz. Aksi hâlde, olduğunuz yerde saymaya başlar ve yürüdüğünüzü zannedersiniz.

Kitaplarınızı ilginç hâle getiren bir husus da bilgilerden yaptığınız alıntılar, özdeyişler ve önemli yol gösterici öyküler. Böyle bir yöntemi seçmenizin nedenini sorsak, nasıl cevap verirsiniz?

Evet, haklısınız. Kitabımda başta Hz. Mevlânâ'dan olmak üzere kendi coğrafyamızın bilgeleriyle birlikte birçok Uzakdoğulu ve Batılı bilgelerin yol gösterici özdeyişleri ve "kissadan hisse" dediğimiz hatırlatıcı ve uyarıcı

check-in listelere yer verdim. Ben bunların çok daha etkili ve önemli olduğunu düşünüyorum.

Çünkü insanlık hayatının her safhasında yol göstericiler, benim deyimimle "kalbe yolculuk" ederek hayat denen yürüyüşte geçmişten geleceğe kadar insanlığın huzuruna katkı yaparlar. Bunlar toplum için kendi hayatlarını feda etmiş büyük bilgilerdir. "Bilgi" sahibi olanlar demiyorum, "bilgeler" diyorum. Çünkü bilginin bilgiler aracılığıyla sunulması demek, biraz önce bahsettiğim "kalbe yolculuğa" çıkarır muhatabını. Onun için bilgelerin yol gösterici sözleri rehberliğinde yolculuğumuzu sürdürmek önemli.

Bugün dünyada "guru" diye tabir edilen yönetim bilgeleri de bu türden insanlar. Onların elinde bilgi zihinden kalbe iniyor ve indiği yerde içselleştiriliyor ve kabul edilebilir, inanılabilir bir hâle dönüşüyor.

Mesela bu bağlamda benim de kitabıma aldığım Hz. Mevlânâ'nın şu sözü çok önemli: *"Ekmeği öğrendim. Sonra barış için ekmeğin bolca üretilmesi gerektiğini... Sonra da ekmeği hakça üleşmenin, bolca üretmek kadar önemli olduğunu öğrendim."*

Hatta kitabımı okuyan ve arka kapağına görüş yazan bir genel müdür, *"Mevlânâ'yı ben hiç böyle düşünmemiştim."* demişti. Önemli olan bu bilgelerin mesajını hayatın, iş yaşamının her karesine taşıyıp, orayı aydınlatabilmek.

Dikkat ederseniz, bu muhteşem bilgelerin sözleri hayatın her alanını aydınlatıyor. Kuru bilginin bir değeri kuşkusuz ki var ama bilgece sunulmasının apayrı bir değeri, kıymeti var. "Bu bilgelerin pazarlama, satış, bankacılık, finans gibi belki de en alakasız alanlarda ne işi var?" diyeceksiniz. Buna, "Doğrudan alakası var." diye cevap verebilirim.

Burada şunu ifade edeyim: Benim kitabımda kullandığım kavramların tamamı, bugün bankacılık ve finans





sektöründe satış ve pazarlama tekniklerinde kullanılan kelimelerdir. Ancak kelimelere ve kavramlara “bilgece” bir anlam katmak gerekiyor ki müşterinin kalbine yolculuk edebilesiniz. Örneğin, ben “satış”ı tanımlarken “*Satış, bir değer paylaşım sürecidir*”i benimsiyorum. İşte burada müşterinin kalbine doğru bir yürüyüş gerçekleştirip paylaşım sürecine dâhil oluyorsunuz. İmkânlarla ihtiyaçların adil bir biçimde keşiştiği bir maddi sürece mana katıyorsunuz yani.

Gelelim ikinci kitabınızın adına: “Müşterinin Kalbinde Taht Kurmak”. Anladığımız kadarıyla siz birinci kitabınızla “müşterinin kalbine doğru yolculuğa” çıkıyorsunuz. İkinci kitabınızla da “müşterinin kalbinde taht kurmak” istiyorsunuz. Doğru mu?

Evet, doğru. Önce müşteriyi muhatap alıp onun kalbine doğru yola çıkmak, sonra bu yolculuğu tasarlandığı gibi bitirmek ve onun kalbinde layığıyla taht kurabilmek istiyorum. Aslında kitaplarımın isimleri kitaplarımın derin özeti de ortaya koyuyor. Dikkat ederseniz kitaplarımın her ikisi de bir hedefe matuftur: müşteriyi ikna etmek ve sistemin içine dâhil etmek. Kitabımda söylediğim gibi, “*Hedefsiz satışa çıkmak, denize rotasız açılmak gibidir.*” Onun için hedefimiz, doğrudan müşterinin kalbinde taht kurmak ve o tahtı daimî hâle getirebilmektir. Bunun için de “doğru” müşteriyi bulmak, seçmek gerekiyor.

Dikkat ederseniz, birinci kitabım olan *Müşterinin Kalbine Yolculuk*, satıcıyı psikolojik, fiziksel ve teknik olarak satışa hazır hâle getirmeye, yani satıcıyı moral olarak hazırlamaya yönelik. İkinci kitabım *Müşterinin Kalbinde Taht Kurmak* ise bu satışı sahaya inerek kiminle, ne zaman, nasıl yapacağınıza yönelik ve sahanın bireysel ve takım hâlinde yönetimi ile ilgili.

Burada da yine bilgeliğin kılavuzluğunda, sahadan aldığımız verilerle bir satış ve pazarlama çatısı inşa ediyoruz.

Dikkat ediyorum, kitabınızda, sizin kurumsal kültürünüzün, çalıştığınız kurumun, daha da geniş ifadeyle banka ve finans sektörünün en basit en alt birimdeki işlemlerden en üst makro birimlere kadar işleyişinden yola çıkarak “bilgece bir yönetim çevrimi” oluşturuyorsunuz. Kitabınızı okuyan kurum veya sektör mensuplarına yaptıkları işle ilgili değişik bir anlam ve enerji katıyorsunuz sanki. Yanılıyor muyum?

Doğrusu, ben de sizin söylediğiniz hedefe yönelmiştim. Bugün, “sıfır hatalı üretim” dediğimiz üretim bandındaki işlemleri eğer kalbî bir yolculuk olarak benimserseniz, yaptığınız işe kendinizi katar, ondan zevk alır ve başarı sağlarsınız. Bizim sektörümüzün de (her ne kadar adı bankacılık ve finans da olsa) bir anlamda üretim bandında cereyan eden ilişkiler zinciri olduğunu düşündüğümüzde, “sıfır hatalı üretim”e endekli kadrolarla yürümek zorunda olduğumuz da ortaya çıkar. Kuşkusuz hata, insanın beşer olarak tabiatında potansiyel olarak vardır. Hatta bazen yaptığınız hatalar tecrübe kazandırarak sizi bir üst pozisyona taşır. Bir sonraki aşama da sizi öyle bir sonuca götürür ki artık “sıfır hatalı üretim” (veya biz buna “sıfır hatalı satış” diyelim) noktasına gelirsiniz.

Onun için benim kurumsal kültür algımda en alt birimdeki çalışandan en üst birimdeki yöneticiye kadar bu anlamda (sizin de söylediğiniz gibi) bilgece bir sistematik yönetim çevrimi oluşturmak vardır.

Bir de şöyle sorayım: Müşterinin kalbindeki tahtta nasıl devamlılık sağlanır? Yani zirvede nasıl kalınır?

Bütün mesele de bu işte. Bunun matematiksel bir formülü yok. Bizim alanımızda her zaman iki kere iki dört etmiyor. Onun için standart bir şablona sığınmak her zaman beklenen sonucu getirmeyebilir. Bu sebeple, aranılanın ne olduğunu bilmek gerekiyor. Bir kere aranılan müşteri bulundu mu, ondan sonra da bir diğer meşakkatli yolculuk başlıyor: müşterinin tahtına kabul edilmek ve o tahtta müşteriyi barışık olarak daima kalabilmek. Bütün marifet, hüner de bu. Bunun için de müşterinin “değer”ini bilmek ve bu değeri sürekli canlı tutabilmekle işe başlamak gerekiyor.

Bugün oldukça yaygın kullanılan “müşteri odaklılık” kavramını gerçek anlamıyla hayata tatbik ederseniz, yani müşteriye endekslenirseniz ve onun “memnuniyetlik kapasitesi”yle barışıklık kurarsanız, o müşteri sizin tahtınızın sigortası olur.

Müşteri odaklılıkta aslında müşteriyi nesne olarak görmemek esas olmalıdır. Onu kâr kulvarında bir obje olarak, sadece cebinden, kasasından ibaret görmemek gerekiyor. İlişkilerinizi üzerine bina edeceğiniz muhteva, insani değerlerden oluşmalı ki sürdürülebilir olabilsin.

Kitabımda kullandığım bir öyküdeki deyimle, “*dikenli gül bahçesinde çalışan bir bahçıvan olduğumuzu*” unutmamalıyız. Bir bahçıvanın çiçeklere gösterdiği itina ve bakım duyarlılığını satıcı, müşterinin kalbine odaklanarak göstermelidir ki orada taht kurup sürekli hâle gelebilsin. Bu ise haylice beceri ve bilgelik ister.

Son olarak söylemek, ilave etmek istedikleriniz varsa alabiliriz.

Yüzyılımız, küreselleşen dünya iletişimin artık sınır tanımadığı, banka ve finansın da ulusal sınırları aştığı bir globalizasyona girmiştir. Diğer bir ifadeyle, dünya tek bir market olmuştur. Bütün ülkeler bu global ağa bağlı alt kümelerdir. Güçlü olan, temelleri sağlıklı olan, yerel değerlerle küresel arenayı zenginleştirebilenler yol alabilir, varlığını koruyabilir ve hayatını sürdürebilir. Bunun da yolu "kalp" dediğimiz insani eylemlerin merkezini ihmal etmemek, onu gözden kaçırmamak ve onun istediği gıdaları verebilmektir.

Her iki kitabımın da sektörümüze yararlı olmasını diliyorum. Uyguladıklarımı ve oralardan çıkardığım ders ve deneyimleri paylaşarak daha aydınlık ve daha bilinçli çalışılan bir iş ortamı oluşturmaya gayret ettim.

İlgi gösterdiğiniz için çok teşekkür ediyorum.

Kitaptan...

"Bir görüşmemde müşteriye şunu sordum: "Bütün ihtiyaçlarını biz karşılarken neden başka bankalara ihtiyaç duyuyorsun?"

Verdiği cevap oldukça ilgi çekici idi: "Eğer finansal konularda eğitim almak istesem ki ihtiyacım var, günlükünü kaç TL'ye alabilirim, bilmiyorum. Fakat bankacılara randevu verdiğimde, bu çok özel eğitimi sadece dinleyerek ve bir bardak çay ikram ederek işyerimde alma imkânına kavuşuyorum. Yani, hem öğreniyorum hem kıyaslamalı rekabet avantajlarından istifade ediyorum. Piyasayı takip etme imkânına kavuşmam da cabası. Tüm bunlara kendisini geliştirmiş satış uzmanlarını dinleyerek ulaşıyorum. Ne yalan söyleyeyim, bu tür satıcıları beğeniyorum. O nedenledir ki tasarruflarımı birkaç bankaya bölüştürdüm."

"Uzun yıllar bankacılık yapıp da emekli olan üst düzey bir yöneticiye, çalıştığı bankadaki meslektaşları bir veda partisi düzenleyip, plaket verirler. Plaketi alan emekli bankacıya, genç bankacılardan biri şu soruyu sorar:

– Üstad; mesleğinizde çok başarılı oldunuz, öncelikle sizi tebrik ederim. Ancak, merak ettiğim bir şey var. İşinizi çok seven birisi olarak, iş hayatına yeni başlama imkânınız olsaydı, hangi mesleği seçerdiniz?

Üstad, biraz düşünerek, herkesi hayrete düşüren şu cevabı verir:

– Din adamı olmak isterdim.

Salondaki hayretten kaynaklanan uğultular arasında, genç bankacı, merakını gidermek için sorar:

– Üstad, neden?

Üstad sakın bir şekilde şu cevabı verir:

– Neden olacak "mevzuat hiç değişmiyor" da ondan!"



"Yağmurlu veya karlı havalarda işe giderken, arabamın müsait olduğu zamanlar yolumun üzerindeki duraklardan insan almayı alışkanlık haline getirmiştım. Bunu araba sahibi olmanın sadakası olarak değerlendirirdim. Aldığım yolcularla da tanışır, yol boyunca sohbet ederdim. Çoğu yolcuların yüzlerini bile hatırlamam. Bir Cuma günü öğle sonrası şubede çalışırken, bir bey geldi ve:

– Müdür Bey, beni hatırladınız mı, diye sordu.

Baktım, ama hatırlayamadım. Sonra kendisi devam etti:

– Geçen ay karlı bir havada beni duraktan arabanıza almıştınız. Hava çok soğuktu...

– Hoş geldiniz, dedikten sonra bir şeyler ikram ettim.

Sonra, miras kalmış bir arsasını sattığını ve para yatırmak için bankaya ihtiyacı olduğunda, aklına geldiğimi ifade etti. Ve önemli bir miktar vadeli hesap açtı...

"Ben aslında sizin müşteriniz değildim. Tahsildarımın izinde olduğu yağmurlu bir günde, çek tahsilâtı için şubenize vardığımda, yağmurdan sırlıklam olmuştum. Şubeden içeri girdim. Güvenlik görevlisi güler yüzle 'Hoş geldiniz' diyerek beni karşıladı ve ıslanmış olduğumu, alt katta kurulanabileceğimi belirterek bana yardımcı oldu. Kurulanıp tahsilât servisine çıkınca 'Sıcak bir şeyler içmek ister misiniz?' diye sordu ve isteğim üzerine bir çay getirdiler. O güne kadar içtiğim en güzel çayın o çay olduğunu düşünüyorum" diyerek devam etti:

"Daha sonra sıram geldi ve çek tahsilâtımı iyi bir masraf ödeyerek yaptım. Genel olarak çalıştığım bankalara tahsilât ücreti ödemem, diğerlerinde de az ödemeye çalışırım; bu konuda çok titizim. Güvenlik personelinin bu sıcak ve beklentimin üzerindeki anlayışı beni çok etkiledi ve tahsil ettiğim büyük tutarlı çekin bedeliyle vadeli hesap açtım. Akabinde gişe yetkilisi beni şube müdürü ile tanıştırdı. Bankanızla çalışmaya başladım ve şu an 6. yıldayım"

