

İLİŞKİ YÖNETİMİNDE İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI

Selen DOĞAN*
Selçuk KILIÇ**

Özet

Günümüzde pazarlamada yoğun bir değişim yaşanmaktadır. Ürün ve hizmetlerin sadece satışının gerçekleştirilmesi değil, müşterilerle karşılıklı olarak tatminin sağlandığı uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesi ve muhafaza edilmesi önem kazanmaktadır. İş dünyasındaki belirsizlik ve riskten dolayı, müşterilerle sağlam ve gelişmiş iyi ilişkilerin oluşturulması, işletmeler için zorunlu hale gelmiştir.

Bu hızlı değişim ve gelişme ortamında işletmeler daha çok Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-CRM) üzerine odaklanırken, çok azı zamanını, parasını ve kaynaklarını eşit derecede önemli olan bir başka ilişki türüne ayırmaktadır. Bu ilişki türü onların çalışanları ile olan ilişkileridir ve “Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management-ERM)” olarak adlandırılmaktadır. Müşterilerle ilgili ne kadar çok bilgiye sahip olunursa, onlarla bireysel ve kişisel düzeyde o kadar iyi iletişim kurulabilecektir. Fakat işletme bu tarz bir ilişkiyi ve iletişimi çalışanları ile gerçekte ne kadar iyi kurabilmektedir? İşletme çalışanları hakkında bilgiye sahip değilse, çalışanlarına nasıl onların istedikleri şekilde davranabilecektir? Eğer işletmenin amacı mükemmel müşteri hizmeti vermekse, işletme olarak çalışanlarına da tıpkı en iyi müşterisi gibi davranması gerekmektedir. Nitekim “çalışanlar” işletmenin en iyi “müşterileri”dir.

Bu çalışmada da öncelikle ilişki yönetimi, müşteri ve çalışan ilişkileri yönetimi kavramlarına, daha sonra da ilişki yönetiminde iç ve dış müşteri kavramlarına ve son olarak da ilişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin nasıl sağlanacağına yer verilecektir.

Anahtar Sözcükler: İlişki Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), Çalışan İlişkileri Yönetimi (ÇİY).

* Doç. Dr., Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

** Arş. Gör., Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

Selen DOĞAN- Selçuk KILIÇ

PROVIDING INTERNAL AND EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION ON RELATOINSHIP MANAGEMENT

Abstract

Today, marketing as a business function has been going through rapid change globally. The common belief is that is no longer sufficient to realize sales for the benefit of the organization. Rather, today, it is becoming increasingly important that the business develop and maintain long range relations with customer, based on mutual trust. Indeed, long term relations based on mutual interests of business and customer are required by the changing business environments.

While all companies are being urged to focus on Customer Relationship Management (CRM), few are spending time, money and resources on an equally important relationship. That is the relationship with their employees, and the process called Employee Relationship Management (ERM). It's great to acquire as much information as possible about your customers so you can communicate with them on an individual and personalized level. But, how well do you really know your employees? And, if you don't know them well, how can you treat them the way they want to be treated? And, if you expect them to provide superior customer service, you need to treat them like they are your best customers, which they are.

In this study, firstly content of relationship management have been considered. Then external and internal customers on relationship management have been explained. At the end of the study, how business firms provided customer and personnel satisfaction at work place have been carried out.

Keywords: Relationship Management, Customer Relationship Management (CRM), Employee Relationship Management (ERM).

1. Giriş

Müşteri ilişkileri yönetimi, günümüzde artan rekabet ortamında, işletmelerin birbirlerine üstünlük sağlamalarında yararlanılan en önemli araçlardan bir tanesi haline gelmiştir. İşletmelerin stratejik silahı olarak görülen müşteri ilişkileri yönetimi, işe müşteriden başlayarak bütün üretim ve iletişim kararlarını müşteri merkezli olarak belirleyen bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır. İşletmeler, rekabetin yoğun olduğu bir çevrede rakiplerinden farklılaşmak ve yeni fırsatlar elde etmek için farklı arayışlar içine girmişlerdir. Bu arayışların temelinde, müşteri sadakati, müşteri tutma, müşteri karlılığını artırma, yeni müşteri kazanma ve mevcut müşterilerle ilişkileri kalıcı kılma gibi konular önem taşımaktadır. Bu konular özellikle, müşterilerle birebir ilişkinin yoğun olduğu bankacılık, sigortacılık, eğitim, sağlık ve danışmanlık gibi hizmet alanlarında daha fazla önem taşımaktadır. Bu hizmet alanlarında söz konusu bu amaçları gerçekleştirmenin yolu ise, müşterilerle olan ilişkilerin açıkça belirlenmesi ve güçlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Ancak, birçok işletme bunu gerçekleştirmekte başarısız kalmaktadır. Çünkü bu işletmeler, müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesine özel çaba harcamamaktadırlar. Ancak, müşterilerle olan ilişkileri geliştirmeyi kendiler için bir misyon ve vizyon haline getiren işletmeler ise, sürekli olarak başarılı olmaktadır.

Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için sürekli müşteri odaklı olarak düşünen işletmeler, eski müşteri ve pazarlama anlayışlarını değiştirerek, satıcı ve alıcı kavramlarını belleklerinden çıkarmışlardır. Müşteriye sadece satış yapmayı düşünmek yerine, müşteriye verilecek değer düşünülmesi, müşterinin ürüne rahata ulaşmasının sağlanması, müşterilerle uzun vadeli iletişim gibi anlayışlar önem kazanmıştır. Müşteriler için değer yaratılması konusu üzerine yoğunlaşan işletmeler, zamanla en değerli varlıklarının insan yani kendi çalışanları olduğunu anlamışlar ve çalışanlarının tatminlerini sağladıklarında müşterilerinin de tatmin olacağını fark etmişlerdir. Nihai amaçları müşteri tatmininin sağlanması ve müşteriler için değer yaratılması olan günümüz işletmeleri, “Çalışan mı? Yoksa müşteri mi?” ikileminden kurtulmanın yolunu, müşteri kavramının kapsamını iç müşteri ve dış müşteri olarak genişletmekte bulmuşlardır. Bu anlayışın temelinde yine müşteri tatmininin sağlanması nihai amaçtır, ancak çalışanlar işletmenin iç müşterisi, eski anlayıştaki müşteriler ise işletmenin dış müşterisi olarak kabul edilecek ve sonuçta her iki tarafında tatmini sağlanacaktır.

Literatür incelendiğinde müşteri tatmini konusunda, yönetim

alanındaki çalışmalar ile pazarlama alanındaki çalışmaların ortak noktasında çalışanın (iç müşterinin) bulunduğu görülmektedir. Yönetim alanında güncel bir yaklaşım olan ilişki yönetimi kavramı, pazarlama alanında müşteri tatmini konusundaki çalışmaların tamamını kapsamaktadır. Çünkü ilişki yönetimi, işletmenin çalışan, müşteri, tedarikçi ve kanal ortakları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini içeren geniş kapsamlı bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmanın odak noktası, ilişki yönetiminde iç ve dış müşteri tatminin sağlanması üzerinedir. Bu çalışmada, müşteri ilişkileri yönetimi ve çalışan ilişkileri yönetimi konusuna ağırlık verilmiş, çalışmanın amacı gereği ilişki yönetiminin diğer boyutlarına değinilmemiştir.

2. İlişki Yönetimi

İlişki yönetimi (Hasanoğlu, 2002:51): Müşterilerle ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değer de işletmeye en karlı bir şekilde dönmesini amaçlayan bir fikri ortaya atmaktadır. Yani ilişki yönetimi, işletmenin tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak, çalışanlarını, müşterilerini ve tüm toplumu kendisine bağlamanın sistematik bir yoludur. Bu bağlamda, işletmenin tüm ilişkilerinin gözden geçirilmesi, bu ilişkilere gerekiyorsa yeniden şekil verilmesi gerekmektedir. Bu şekilde, işletme ve müşterileri ile ilişkilerinde bir uyum, bir denge yaratılmış olacak; işletme, insana ve ilişkilerine önem vererek ve onları yöneterek rakiplerine oranla stratejik bir üstünlük elde edebilecektir. Nitekim bir hava kargo şirketinin “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” sloganı, işletmedeki personelin müşterileri ile birlikte en değerli varlıklar olarak görülmesi gerektiğine işaret etmektedir (Hasanoğlu, 2002:51).

İlişki yönetimi, tamamlayıcı kabiliyet ve kapasiteler ile birlikte müşteriler, satıcılar ve diğer ortaklarla ekonomik ilişkilerin tanımlanması, kurulması, devam ettirilmesi ve kuvvetlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Walters vd., 2002:777). İşletmenin ve diğer çıkar gruplarının amaçları, uygun stratejilerin karşılıklı olarak belirlenmesi ve uygulanması yoluyla karşılanabilecektir (Walters vd., 2002:777).

Müşteri ile yakın ilişkiye girmek için kapsamlı bir iletişim gerekir. Bu iletişimin çok yönlü olması ve pek çok kanalı kullanması beklenmektedir. Özellikle iletişim sürecindeki farklı fonksiyonel unsurlar arasındaki başarısızlıklar yüzünden iletişim sürecinde birçok problem meydana gelmektedir. İletişimin sıklığını ve açıklığını geliştirmek ve çatışmaları çözümlmek için mekanizmalar geliştirme iletişim süreci için kritik bir öneme sahiptir. HP’li bir üst düzey yönetici, iletişimin önemi hakkında şunları söylemektedir: “Ne

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

yaparsak yapalım, hangi yapıyı benimsersek benimseyelim, hangi sistemi denersek deneyelim, temel yaklaşımımız kişilerin birbirleri ile iletişimini zorlaştıracak engellerin olmamasıdır” (Durna, 2002:219-220).

Müşteri odaklı hale gelen işletmeler, müşteriler için değer sunmada sürekli yeni yollar bulmaya en üst düzeyde öncelik vermektedirler. Bu işletmeler; ürünleri, süreçleri ve hizmetleri müşterinin kalite ve tatmin beklentisine uyacak şekilde gerçekleştirmeyi sürdürerek kendilerini diğer işletmelerden farklılaştırabilmektedirler. Tüm işletmelerin uğraş alanlarından olan kalite kavramı ve anlayışının odak noktası, ürün kalitesinden, süreç kalitesine; oradan da ilişki kalitesine doğru gelişmektedir (Turgut, 2006:31).

İç müşterilerin etkinliği ve huzurunun artırılarak, dış müşteri memnuniyetini artırmanın yolu yönetim ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkilere bağlıdır. Karşılıklı olarak paylaşmak; saygı göstermek; sadece duyulmasını istediklerinizi değil de gerçekleri paylaşmak; görüşmelerde önce olumlu noktaları sonra olumsuz noktaları ele almak; doğrudan iletişim kurmak; müşteri ilişkilerinde başarılı olan çalışanları takdir etmek ve ödüllendirmek gerekmektedir. Çalışanlara sen değil, biz mesaj, verilmelidir. Yöneticiler böylece çalışanların davranışlarını etkilemek yoluyla, mükemmel müşteri hizmetleri ve memnuniyeti yaratmayı hedeflemelidirler (Turgut, 2006:33).

Eğer bir işletmede emreden ve astların görüşlerine başvurmayan bir yönetim varsa; yukarıdan gelen bilgilerin çok azının astlara iletilmesi söz konusu ise; başarının çoğu yönetime, başarısızlığın çoğu çalışanlara fatura ediliyorsa; iletişim zayıf ise, böyle bir işletmede ilişkilerin zayıflığından söz edilecektir. İlişki yönetimi ile işletmedeki kötü iletişim ortadan kaldırılmaya ve iyi bir iletişim ve ilişkinin temelleri atılmaya çalışılacak, bunun müşterilere ve tüm topluma yansımalarından da en çok işletme faydalanacaktır. Bu nedenle, ilişki yönetimi özellikle işletme içi iletişimin iyileştirilmesinde, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere, herkes tarafından sistemli olarak uygulanmalıdır (Türk, 2003:202).

Bir işletme, bir insan topluluğundan başka bir şey olmadığına göre, işletme üyelerinin etkili bir iletişim kuramamaları durumunda yaşanacak zaman ve kaynak kaybı, insanlar arasındaki sürtüşmeler, bir takımın, verilen görevi yerine getirme arzusunu köreltecek ve ilişkilerin bozulmasına yol açarak kalıcı zararlar yaratacaktır. Yapılan araştırmalar, insanların iş yerlerinde karşılaştıkları problemlerin büyük çoğunluğunun kaynağında kötü iletişimin yattığını göstermektedir (Önder, 2001).

İletişim becerileri geliştirilebilmektedir. Bunun sonucunda gerçekleştirilen etkili iletişimle bireyler birbirini dinleyecek, anlayacak ve böylece daha kaliteli bir etkileşim ve yaşama sürecine sahip olabileceklerdir. Aşağıda işletme içinde “İyi İletişimin

Getirdikleri” ve “Kötü İletişimin Götürdükleri”nin bir özeti sunulmaktadır (Önder, 2001):

İyi İletişimin Getirdikleri

- Herkes ne yapması gerektiğini bilmektedir.
- Herkes, neyi neden yaptığını ve bunun işletme hedeflerine ne kadar uyduğunu bilmektedir.
- Kaynaklar, doğru zamanda doğru yerlerde kullanılmaktadır.
- Verimi arttırabilecek tüm fikirler iyi karşılanmakta ve bunlardan yararlanılmaktadır.
- Bireyler becerilerini daha çabuk geliştirmektedirler.
- Sorunlar, işletme içindeki bilgi birikimi kullanılarak daha kısa sürede çözülmektedir.
- İşletme esnek ve değişimlere karşı kısa sürede tepki gösterebilmektedir.

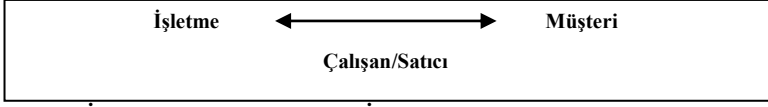
Kötü İletişimin Götürdükleri

- Bireyler ne yapmaları gerektiği konusunda açık bir bilgiye sahip değildir, zaman ve kaynak kaybı yaşanmaktadır.
- Bireyler diğerlerinin söylediklerini yanlış anlamaktadırlar, bireyler arasında kötü bir iş ilişkisi bulunmaktadır.
- Bireyler fikir ve becerilerini açıklamamaktadırlar, beceri geliştirmede yavaşlık, sorunların çözümünün çok zaman almasına yol açmaktadır.
- Bireyler neyi, neden yaptıklarını bilmemektedirler, yapılan iş üzerinde düşünmemekte ve bilinç eksikliği yaşamaktadırlar.
- Çalışanların morali bozulmaktadır, iş değiştirme oranı yükselmektedir.
- İşletme esnek değildir ve değişimlere kısa sürede tepki gösterememektedir. Müşterilerde kötü izlenim doğmakta ve bunun sonucunda iş kayıpları yaşanmaktadır.

Uzun dönemli ilişkinin temel öğeleri olan memnuniyet, sadakat ve değeri oluşturmak için kaliteli hizmetin sunumu, işletme içinde çalışan personelin desteği, müşteri hakkında anlamlı bilgiler içeren veri tabanları oluşturulması ve bireye özel hizmet sunabilecek süreçler geliştirilmesi gerekmektedir. Bu çabalar, işletme ile müşteri arasındaki uzun dönemli ilişkiyi oluşturmak, geliştirmek ve müşteriyi elde tutmak için yürütülmesi gereken, müşteri ilişkisine odaklı işletme faaliyetleridir (Karakaş vd., 2007:5).

Gerek ürün gerekse hizmet sektöründe faaliyet gösteren bütün işletmeler için gerekli olan temel girdi, birey yani işletme çalışanlarıdır. Özellikle hizmet işletmelerinde bireyler arasında yoğun bir iletişim gerektiği için, müşteriler ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ağının kurulması kaçınılmazdır. Gerçekten de müşteriler, ürün ya da hizmetin kalitesi ile ilgili algıladıkları riski asgariye

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması indirebilmek için, hizmet sağlayıcılar ile bireysel ve yakın ilişkiler kurmaya istekli olmaktadır (Kandampully ve Duddy, 1999:320-321).

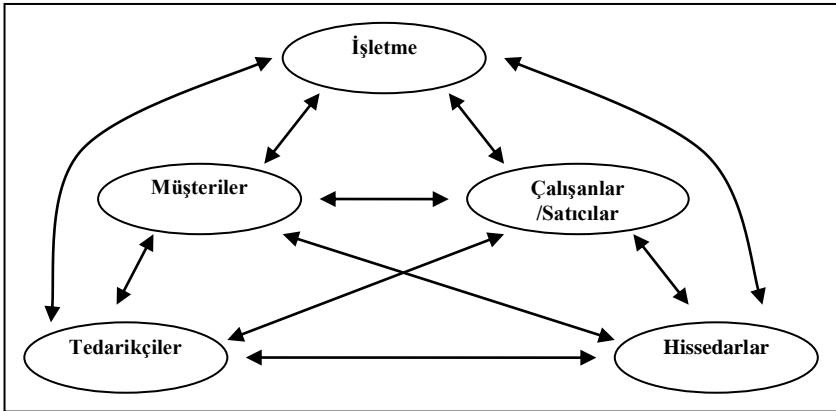


Şekil 1: İlişki Yönetiminde Birincil İlişkiler
Kaynak: Kandampully ve Duddy, 1999:320.

Şekil 1’de görüleceği üzere, uzun dönemde işletmenin istikrarını ve başarısını sağlayan bu ilişki sistemi, birincil ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Birincil ilişkiler aracılığıyla müşterilerinin sadakatini ve bağlılığını kazanmak isteyen işletmeler, müşterilerine özel ürün ve hizmet paketleri sunmakta ve ilişkilerin sürekliliğini sağlayacak yapı ve sistemleri kurarak bir ilişkiler ağı oluşturmaktadırlar (Kandampully ve Duddy, 1999:321).

Geniş anlamda düşünüldüğünde, ilişki yönetimi çok kapsamlı bir ilişki sisteminin içerisinde incelenmektedir. Doğan’a göre (2005:47), kapsamlı bir ilişki yönetimi, çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçiler/satıcılarla, hissedarlarla ve işletmenin diğer paydaşları ile iyi ilişkiler kurulması düşüncesi üzerine odaklanmıştır. Diğer bir ifadeyle ilişki yönetimi, müşterilerin de ötesinde ortakları, çalışanları ve satıcıları da kapsamaktadır.

Kandampully ve Duddy’e göre (1999:321), kapsamlı ilişki yönetimi ikincil ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin müşterilerinin ve çalışanlarının bağlılıklarını ve memnuniyetlerini sağlayarak uzun dönemde başarı sağlamasının yanında, diğer işletme paydaşları ile olan ilişkilerini de düzenleyerek işletmenin karlılığını ve kalıcılığını da sağlamaları gerekmektedir.



Şekil 2: İlişki Yönetiminde İkincil İlişkiler
Kaynak: Kandampully ve Duddy, 1999:321.

Şekil 2’de görüleceği üzere, işletmenin kolektif becerisi, iç ve

dış paydaş grubunun oluşturduğu çeşitli iletişim ağlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve işletme arasındaki bu karşılıklı ilişki, işletmeye bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu iletişim ve ilişki ağı; işletme, müşteri, çalışan ve diğer paydaşların yararına olacak şekilde, eş zamanlı olarak değer yaratan bir süreçtir (Kandampully ve Duddy, 1999:321).

İlişki yönetiminin bu denli ayrıntılı olması ve geniş bir ilişki sistemini oluşturması nedeniyle, ilişki yönetimi günümüzde müşteri ilişkileri yönetimi, çalışan ilişkileri yönetimi, satıcı/tedarikçi ilişkileri yönetimi gibi alt başlıklar halinde incelenmektedir. Aşağıda müşteri ilişkileri yönetimi ve çalışan ilişkileri yönetimi konusuna kısaca değinilecektir.

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin doğru ürünü ya da hizmeti doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyattan ulaştırmak suretiyle giderek artan düzeyde sadık ve kârlı müşterileri belirleme, nitelendirme, kazanma, geliştirme ve elde tutma yolunda gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerden oluşmaktadır (Galbreath ve Rogers, 1999:162).

İngilizcede “Customer Relationship Management” ve kısaca CRM olarak kullanılan müşteri ilişkileri yönetimi, Türkçe literatürde kısaca MİY olarak kullanılmaktadır.

MİY, işletme süreçlerinin otomasyonu, teknolojik çözümler ve bilgi kaynakları yoluyla satış, pazarlama, hizmet, girişim, kaynak planlaması ve arz zinciri yönetimi fonksiyonlarını, her bir müşteri ilişkisini en üst düzeye çıkarmak için bütünleştirmektedir. MİY girişimciler, müşteriler, iş ortakları, satıcılar ve işverenler arasındaki ilişkileri düzenlemektedir (Galbreath ve Rogers, 1999:162).

MİY, müşterinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir, ilişkisel pazarlamanın bir uygulaması olarak kabul edilmektedir. MİY ilişkisel pazarlama stratejilerinin uygulanmasında mevcut bilgi teknolojilerinin amaçlara uygun şekilde kullanılmasına yöneliktir (Ergunda, 2002).

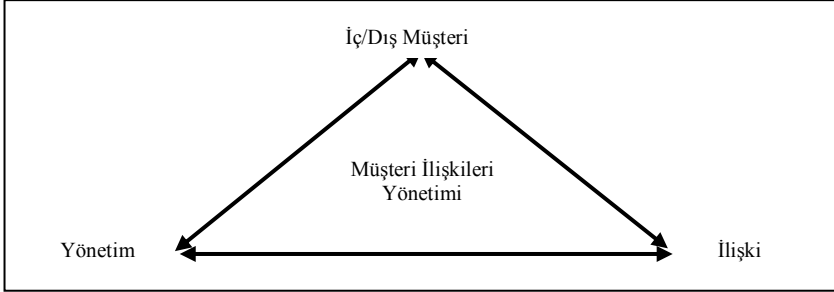
MİY bir işletmenin bütün bölümlerini ilgilendiren, müşterilerle ortaklık kurarak ürün ve/veya hizmetin tasarımından satışına kadar olan tüm alanlarda karar alma sürecinde iletişimin ve geri bildirim yoğun olarak kullanıldığı, işletme vizyonu ve amaçlarını, müşteri çıkarlarını aynı anda koruyarak ve optimize ederek işletme performansını müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmaya yönelik bir yönetim felsefesidir (Demirel, 2006:45).

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Tüm stratejilerin pazar ve tüketicilerden başlayarak oluşturulduğu, her müşteriyi tanıyıp bireyselleştirilmiş çözümlerin sunulduğu ve bunu yapabilmek için üründen ziyade müşterinin düşünüldüğü bir stratejik anlayış olan müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli unsuru insandır. Bu stratejinin başarıya ulaşması tüm çalışanların geliştirilen stratejiyi benimsemesiyle yakından ilişkilidir. İnsan unsurunun süreç ve teknoloji ile bütünleştirilmesiyle mükemmelleşen müşteri ilişkileri yönetiminin pek çok sektörde hızla yayılması, bunun bir araştırma konusu olarak çekiciliğini de artırmaktadır (Uysal ve Aksoy, 2004:130).

MİY, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir strateji olarak tanımlanabilmektedir. MİY uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da karlılığı amaç edinen bir kavramdır. Bu kavram pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü vazifesi görmektedir. CRM, kısaca bilgi odaklı ilişiksel pazarlama kavramı olarak da tanımlanabilmektedir (Ergunda, 2002).

Şekil 3: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Boyutları



Kaynak: Demirel, 2006:41.

Şekil 3'te görüleceği gibi müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri, ilişki ve yönetim olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (Demirel, 2006:41-42):

2.1.1. Müşteri

Müşteri, işletmenin şu anda ve gelecekte büyümesi için temel kaynaktır. Ancak, her müşteri işletme için kazanç kaynağı değildir. Karlı müşterilerin araştırılması ve bu müşteriler hakkında yeterince bilginin toplanması ve analiz edilmesiyle gerçek kazanç getiren müşteriler tespit edilmektedir. Günümüzde hedef müşterileri belirlemede ve bu müşteriler arasından işletmeye sürekli kazanç sağlayanların seçiminde bilgi teknolojilerinden önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Bu nedenle bütün iş süreçleri, yönetim süreçleri, pazarlama ve insan kaynakları gibi temel süreçler müşteri üzerine

odaklanmalıdır.

2.1.2. İlişki

İşletme ile müşteriler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve yönlendiren bir süreç olan MİY, mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesini, yeni müşteriler kazanılmasını, en karlı müşterilerin elde tutulmasını ve ilişkilerin sürekliliğini sağlamaktadır. MİY'in temel öğelerinden bir olan ilişki, işletme-müşteri arasındaki ikili etkileşim veya iletişim sürecidir. İlişkinin düzeyini hem işletme hem de müşteri belirleyebilmektedir. İlişki kısa ve uzun dönemli olacağı gibi kesik kesik veya bir defalığına da olabilmektedir. Müşterilerin, ürüne ya da hizmete karşı olumlu tutumları olsa bile, onların ürün ya da hizmeti alış tutumları anlaktır ve o andaki duruma göre hareket edebilmektedirler. Bu nedenle MİY, müşterilerin yaşam boyu değerlerini de göz önüne alarak müşterilerle olan ilişkileri, hem işletme çıkarları hem de müşterilerin çıkarları doğrultusunda yönetmeye çaba göstermektedir.

2.1.3. Yönetim

MİY, sadece pazarlama bölümünde uygulanan bir aktivite değildir. MİY daha çok işletme kültürü ve süreci içindeki ortak paylaşımı ve değişimleri içermektedir. Müşteriler hakkında toplanan bilgiler, pazar fırsatları tüm işletme düzeyinde kullanılabilir bilgi düzeyine getirilerek tüm bölümlerde kullanılmaktadır.

Teknolojiden yüksek düzeyde yararlanan MİY; bir proje, ürün, yazılım, veri ambarı ya da kısa vadeli bir program değildir (Hamşioğlu, 2004:159). Her şeyin birbirine benzediği bir dünyada farklılığı ortaya çıkarabilmenin ve rekabetçi bir üstünlüğü yakalayabilmenin tek yolu müşteriyle bire bir ilişki kurarak, benzersizlikler üretmekten geçmektedir. MİY bu düşüncüyü gerçekleştirilmeye yönelik bir yöntem bilgisidir.

Payne'ye göre (2005:328-329), MİY'in başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, dört önemli unsurun etkileşimine bağlı bulunmaktadır. Bu unsurlar, MİY'e hazırlık değerlendirmesi, MİY için değişim yönetimi, MİY için proje yönetimi ve çalışanların katılımından oluşmaktadır. Hazırlık değerlendirmesi, işletmenin MİY'e ihtiyaç duyup duymadığı, MİY'in başarılı olup olmayacağı ile ilgili tahminlerin ve değerlendirmelerin yapılmasıdır. MİY için değişim yönetimi, MİY'in uygulanmasına karar veren işletmenin yapı, sistem, strateji ve insan gibi bütün unsurlarını MİY hedefine doğru yönlendirmesidir. Proje yönetimi, MİY'in işletmede etkin bir şekilde işleyebilmesi için uzun vadeli bir planlama sürecini ve organizasyonu

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması içermektedir.

Son unsur olan çalışan katılımı ise, MİY'in başarısında kritik öneme sahiptir. Çünkü diğer üç unsurun her aşamasında mutlaka çalışanlar bulunacak ve MİY'in başarısını doğrudan etkileyecektir. İşyerinden tatmin olmayan ve işletmeye bağlılık duymayan çalışanlar, MİY uygulamasını benimsemeyecek ve uygulamanın başarısız olmasına neden olacaklardır. Dolayısıyla, öncelikle çalışanların MİY'in her aşamasına katılımının sağlanması, tatmin edilmesi ve bağlılıklarının kazanılması gerekmektedir (Payne, 2005:373-374).

MİY'in başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için teknolojiden, geniş kapsamlı araştırmalardan, çağdaş yönetim tekniklerinden ve akla gelebilecek her türlü olanaktan yararlanılsa bile, çalışan unsurunun hiçbir zaman göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çalışanların MİY uygulamasında anahtar bir role sahip olduğunu fark eden işletmeler, artık MİY'in kapsamını genişleterek, ilişkisi pazarlaması ya da ilişki yönetimi gibi daha kapsamlı uygulamaları tercih etmeye başlamışlardır. Aşağıda ilişki yönetiminin işletme içi boyutu olarak düşünülebilecek olan çalışan ilişkileri yönetimi incelenmektedir.

2.2. Çalışan İlişkileri Yönetimi

Çalışan ilişkileri yönetimi, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını mümkün kılan önemli bir işletme strateji ve işletme içi (içsel) bir üstünlüktür (Doğan, 2005:260). Çalışan ilişkileri yönetimi İngilizcede Employee Relationship Management olarak kullanılmaktadır. Türkçe literatürde henüz yeni bir kavram olması nedeniyle genellikle ERM olarak kısaltılmaktadır. Ancak, bu çalışmada Türkçe literatüre katkı sağlayabilmek amacıyla çalışan ilişkileri yönetimi, kısaca "ÇİY" olarak kullanılacaktır.

ÇİY, çalışma uygulamaları ve etkinlik açısından çalışanlarla ilişkileri en iyi şekilde yönetmede kullanılabilir bir süreçtir. ÇİY, birleştirici içsel sistemler yoluyla, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekli bilgilere sadece parmaklarının ucu ile dokunarak ulaşmaları olanağı sağlayan; aynı zamanda işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye olanak tanıyan bir sistemdir (Doğan, 2005:260).

Philip Kotler'e göre (2002:13), günümüzde pazarlama yalnızca işletmedeki pazarlama bölümünün sorumluluğunda olan bir faaliyet değil, işletmenin tüm birimlerinin başarmaya çalıştığı ortak bir hedeftir. Bu ortak hedef, müşteri çıkarlarının ön planda tutularak müşterinin tatmininin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Kotler, bu yeni pazarlama anlayışına bütünleşik pazarlama (integrated marketing) adını vermektedir. Bu anlayış iki temel üzerinde yer

almaktadır. Birincisi; satış, tanıtım, ürün yönetimi, pazar araştırmaları gibi işletmenin farklı bölümlerinin birlikte çalışarak müşteri beklentilerini karşılanmasıdır. İkincisi ise; işletmenin diğer tüm birimlerinin müşteri beklentilerinin karşılanması amacıyla, işletmenin pazarlama odaklı birimlerine destek olmasıdır. Bunun için tüm işletme çalışanlarının iş tanımlarına pazarlama görevleri eklenmelidir.

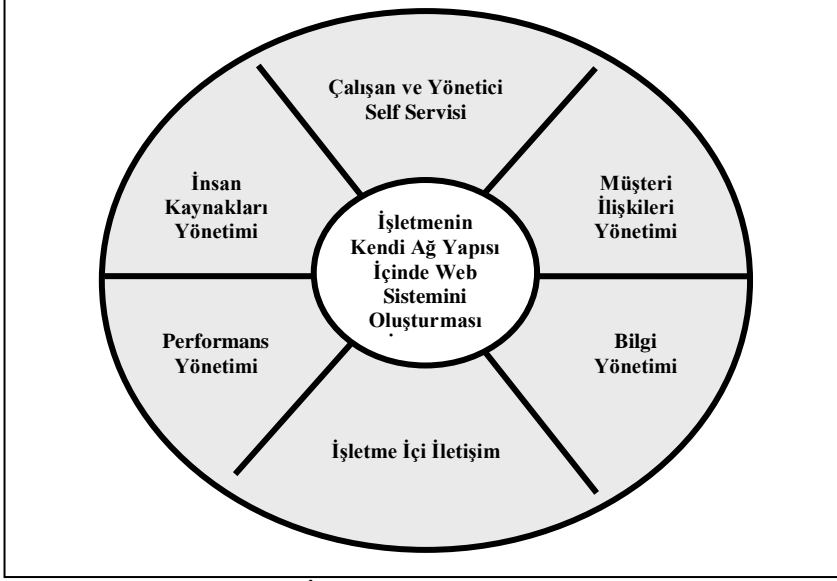
Müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla işletmenin tüm birimleri arasında takım çalışması yapılmasının bir sonucu olarak, içsel ve dışsal pazarlama kavramları ortaya çıkmaktadır. Dışsal pazarlama, işletme dışındaki bireyler üzerine odaklanırken, içsel pazarlama ise, müşterilere hizmet sunmaya gönüllü çalışanların istihdam edilmesi, eğitilmesi ve motive edilmesi üzerine odaklanmaktadır. İçsel pazarlamanın dışsal pazarlamaya göre daha ön planda tutulması gerekmektedir, çünkü işletme çalışanları mükemmel bir müşteri hizmeti sunmaya hazır olmadıklarında dışsal pazarlama da başarılı olamayacaktır (Kotler, 2002:13).

İçsel ilişki yönetimi olarak da adlandırılan içsel pazarlama, bir sistem içerisinde işbirliği ve başarının gelişimsel yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya dayalı bütünsel bir süreçtir. Her iç müşteri bir diğerinin tedarikçisi konumundadır. Böylece çalışanlardan müşterilere kadar uzanan hizmet zincirlerinin sonuna kadar müşteri, diğerlerinin çalışmasına nasıl katkı sağladığından haberdar olacaktır. Genişletilmiş içsel pazarlama anlayışına göre içsel pazarlama, motive edilmiş ve tüketici yönelimli personeli yaratma süreci aracılığıyla müşteri tatmini sağlamak ve işletme ve fonksiyonel stratejilerin etkili uygulamasına doğru bir pazarlama yaklaşımı kullanılarak çalışanların değişime ve düzene karşı direnişlerini kırma, onları motive etme ve fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik planlı çabalar (Çoban, 2004:91).

MİY'in amacı nasıl ki, üretilen ürün için daha fazla müşteri bulmak yerine, ihtiyaçları daha iyi öğrenilmiş müşteri için daha fazla ürün bulmaktır; ÇİY'in amacı da işletmeye yeni çalışanlar bulup, onların maliyetine katlanmak yerine, mevcut çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde öğrenip, onlara daha iyi hizmet vererek sadık çalışanlar yaratmaktır (Doğan, 2005:260-261).

ÇİY, sadece nitelikli tarzdaki çalışanların işletmeye kazandırılmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda mevcut çalışanların kaybedilmesini önleyici tedbirleri almaya yönelik bir yapılanmanın temellerini işletme içerisinde atmayı kaçınılmaz hale getirmiştir. Çünkü tüketiciye yani dış müşteriye istenen yerde ve zamanda ulaşabilmenin yolu nitelikli çalışana istihdam etmekten geçmektedir (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006:133).

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması



Şekil 4: Web Temelli Çalışan İlişkileri Yönetimi Sisteminin Kuruluşu

Kaynak: www.4managers.de powered by @ILTIS GmbH*D-72108 Rottenburg; Doğan, 2005:262.

Şekil 4'te görüleceği üzere, çalışan ilişkileri yönetimi sistemine, öncelikle işletmenin kendi ağ yapısı içerisinde bir web sisteminin kurulması ile başlamak gerekmektedir. Bu ağ yapısında çalışan ve yönetici self-servisi, müşteri ilişkileri yönetimi, bilgi yönetimi, işletme içi iletişim, performans yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin de dikkate alınması gerekmektedir. Tüm bu unsurların ağ yapısı içerisinde herkes tarafından bilinmesi ve takip edilmesi iyi bir ilişki yönetimi sistemine geçilmesini kolaylaştıracaktır (Doğan, 2005:263).

İşletme içi elektronik ağ yapısı, farklı bilgisayar platformlarıyla iletişim, işletmenin farklı bölüm ve bölge ofisleriyle ucuz ve hızlı haberleşme, ortak veri tabanı, tam zamanlı eğitim materyalinin sağlanması, bülten ve haberler, duyurular vb. alanlarda büyük katkı yaratmaktadır. Çok fonksiyonlu özellikleri bulunan intranet, extranet ve internetle birleştirildiğinde, işletmenin ortakları, tedarik ve dağıtım sistemleri ve müşterilerle sürekli etkileşim sağlanabilmektedir. Ayrıca, işletme içi iletişim ve örgütsel öğrenmenin sağlanmasında kurum içi ağların payı büyüktür. Ağ merkezli teknolojilerle, E-Öğrenme (E-Learning), Bilgisayar Tabanlı Öğrenme (CBL: Computer Based Learning), Bilgisayar Tabanlı Eğitim (CBT: Computer Based Training) ve Uzaktan Öğrenme (Distance Learning) vb. uygulamalar insan kaynaklarını geliştirici araçlar olarak görülmektedir (Erdal, 2002:6).

Her ne kadar bilgisayarlarla kurulacak olan bir sistem,

işletmede iyi bir iletişim ortamı sağlamaya yardımcı olsa, işletme içindeki bilgilerin daha kolay yayılarak işletme içindeki süreçleri hızlandırırsa bile, hiçbir zaman insanlarla yüz yüze kurulan iletişimin etkinliğini sağlayamayacak ve onun yerini alamayacaktır (Doğan, 2005:264). Dolayısıyla ÇİY'in bireyi ön planda tutan bir bakış açısıyla, karşılıklı ilişkilere önem vermesi, çalışanın işinden ve işyerinden mutlu olmasını sağlaması beklenmektedir.

ÇİY sistemi, çalışanlar, süreç ve teknolojiyi iyi bir şekilde sıraya dizerek dengelemektedir. Sistem çalışanların işletmeye bağlılığının sağlanmasını doğal bir gelişim süreci içinde gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Sistem çalışanların iş tatmininden, çalışanlara sahip çıkmaya ve çalışanların onurlarının korunmasına kadar, çalışanlarla ilgili bütün konuları kapsamaktadır (Doğan, 2005:267).

ÇİY sistemini uygulayan işletmeler çalışanlarının mutluluğunu ve tatminini sağlarken, diğer yandan çalışanlarından bir takım şeyler beklemektedirler. Buradan, çalışan ilişkilerinin özünde kazan-kazan stratejisinin bulunduğu düşünülebilecektir. İşletme, çalışanlarını güzel ve rahat bir iş ortamı, eğitim fırsatları, ödül ve teşvikler ile mutlu ederken, yani çalışanların kazanmasını sağlarken, diğer yandan onlardan kaliteli ürün ve hizmet ile müşteri tatmininin sağlanmasını beklemektedir. Sonuçta her iki tarafın da kazanacağı ve tatmin olacağı bir süreç ortaya çıkacaktır.

Yukarıda önerilen sürece benzer şekilde Gulati (2007:100-101), işletmelerin müşteri odaklı olabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için "4C" çözümünü öne sürmektedir. Koordinasyon (coordination), işbirliği (cooperation), yeteneklerin geliştirilmesi (capability development) ve ilişki (connection) olmak üzere dört unsurdan oluşan "4C" çözümü şu şekilde açıklanmaktadır (Gulati, 2007:101):

Koordinasyon: İşletme birimleri arasındaki aktivitelerin ve enformasyonun uyumlaştırılarak, çalışanların müşteri odaklı davranmalarına katkı sağlayacak olan yapısal mekanizmalar ile süreçlerin kurulması.

İşbirliği: Müşteri ihtiyaçlarının sağlanabilmesi amacıyla; kültürel araçlar, ödüllendirme ve yetki devri kullanılarak işletmenin tüm birimlerindeki çalışanlarının birlikte çalışma konusunda teşvik edilmesi.

Yeteneklerin Geliştirilmesi: İşletme içinde müşteri odaklı çözümler sunabilecek yeteneğe sahip yeterli çalışanın bulunması ve bu yeteneklere sahip çalışanların gelişimlerini sağlayacak olan kariyer olanaklarının belirlenmesi.

İlişki: Müşteri odaklı çözümlerden en yüksek değeri alabilmek için işletmenin dış ortakları (partnerleri) ile ilişkiler geliştirmesi.

Yukarıda açıklanan ilk üç unsur daha çok çalışanlar ve işletmenin kendisi ile ilgiliyken; sonuncusu ise, işletme sınırlarının ötesindeki

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması
çözümlere ulaşmayı ve işletmenin dışarıdaki gücünü artırmayı
hedeflemektedir.

3. İlişki Yönetiminde İç Ve Dış Müşteri Kavramı

Müşteri denince öncelikle ürün ya da hizmetin son kullanıcıları anlaşılmaktadır. Bu anlayış yanlış değildir, ancak bazı eksik yönleri bulunmaktadır. Çünkü ürünün şekillenmesinden başlayarak üretimin çeşitli aşamaları; test etme, paketlenme, gönderme, saklama, faturalama, yerleştirme (kullanılabilir hale getirme), servis ve ödeme gibi uzun bir faaliyetler zincirinden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri, bir ya da birkaç birey tarafından gerçekleştirilmekte ve bir faaliyetin çıktısı aynı zincirde başkası tarafından kullanılmaktadır. Bu çıktının her alıcısı da bir müşteridir ve dışarıdaki müşteri veya son kullanıcı gibi düşünülmelidir. Kısaca işletmenin çıktısını kullanan herkes ister işletmenin içinde isterse dışında olsun işletmenin müşterisi olarak düşünülmelidir (Turgut, 2006:32).

İlişki yönetimi uygulamalarında, Toplam Kalite Yönetiminden (TKY) önemli ölçüde yararlanılmaktadır. İç müşteri ve dış müşteri kavramları işletme literatürüne TKY ile birlikte girmiştir. Buna göre iç müşteri, dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki çalışanlardır. Dış müşteri kavramıyla ise işletmenin ürettiği ürün veya hizmeti, kendi ihtiyaçları veya başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için satın alma faaliyetinde bulunan bireyler veya kuruluşlar kastedilmektedir (Akın, 2001:112-113).

MİY'in amacına ulaşmasında iç müşteriler etkin rol oynamaktadırlar. Bu nedenle çalışanların içinde yer aldıkları örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde sürekli olarak sadakat ve gayretle çalışabilmeleri, büyük ölçüde yönetimi kabullenmelerine ve örgüt atmosferi ile bütünleşmelerine bağlıdır. Çalışanlar, yaptıkları işlere sadece fiziksel yönü değil, aynı zamanda aklını, düşüncelerini, duygularını ve tecrübelerini de katmalıdırlar (Uslu ve Demirel, 2003:53-54). Aşağıda dış müşteri ve iç müşteri kavramları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.1. Dış Müşteri

Dış müşteriler olarak nitelendirilen müşteriler, bir ürün ya da hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş bireylerdir. Diğer bir ifadeyle, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzenlemeleri yaparak sıfır hata düzeyini

Selen DOĞAN- Selçuk KILIÇ
yakalamak gerekmektedir (Demirel, 2006:23).

Şekil 5: Dış Müşteri Hiyerarşisi



Kaynak: Doğan, 2005:146.

Şekil 5’te görüleceği üzere, dış müşterileri şu şekilde sınıflandırılabilir mükündür (Doğan, 2005:146-147):

Aday Müşteri: Gelecekte işletmenin müşterisi olmaya aday niteliğindeki umulan alıcılardır. Kısaca, potansiyel müşteriler olarak tanımlanabilmektedir.

Müşteri: İşletmeden en az bir kez ürün ya da hizmet satın almış birey ya da kurumdur.

Düzenli Müşteri: İşletme ile sürekli ilişki içinde bulunan, ancak işletmeye karşı tarafsız tutum içinde olan müşteridir.

Destekleyen Müşteri: İşletmeden memnun ve işletmeye karşı sadık olan ancak, işletmeyi diğer alıcılara karşı pasif biçimde destekleyen müşteridir.

Sadık Müşteri: İşletmeyi diğer alıcılara öneren, sürekli olarak işletme hakkındaki olumlu tutumunu çevresine yansıtan, taraftar müşteridir.

Ortak (Partner) Müşteri: İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte düşünen ve işletmeyi kendi ortağı gibi düşünen müşteridir.

Şekil 5’ten de anlaşılacağı üzere, mevcut müşterileri elde tutmanın önemini kavramış olan işletmeler, özellikle müşteri sadakatini sağlama ve bunu geliştirme üzerine odaklanmakta ve müşteriyi ortak seviyesine yükseltme hedefi doğrultusunda, ilişkisel pazarlama anlayışını benimseyerek MİY’i uygulamaktadırlar. Müşteri sadakatini tam olarak yaratmak için işletmeler geleneksel pazarlama stratejilerinden uzaklaşıp bunu yerine ilişki odaklı yeni pazarlama stratejilerine yönelmek durumundadırlar. Çünkü müşteri sadakati uzun dönemli işletme karlılığının sağlanmasında en önemli unsur

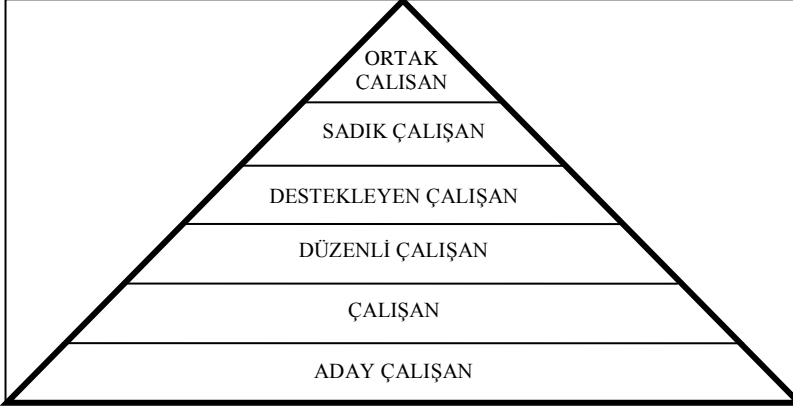
İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması olmaktadır. Özellikle uzun dönemde elde edilen karlılıkla müşteri sadakati yaratma arasındaki doğru orantılı ilişkiye ilişkin güçlü kanıtların ileri sürülmesi MİY'in önemini arttırmaktadır. Çünkü MİY, müşteriyi elde tutma diğer bir ifadeyle müşteri sadakati yaratma sürecinin de yönetimini içermektedir (Ersoy, 2002:9-10).

Günümüzde işletmeler müşteriyi elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya odaklanmak durumundadır. Geleneksel olarak işletmenin satış gücü, satış hacmini artırarak karlılığa ulaşmada yeni müşterilerden yararlanmak istemekte ve bu yüzden yapılan her bir faaliyet, mevcut müşterilerin tüketimlerini artırmak yerine, müşteri listesine yeni müşterileri katmak yönündedir. Bir işletme kuşkusuz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemelidir. Ancak bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, eski müşteriyi elde tutmanın maliyeti yeni müşteriyi kazanma maliyetinden daha düşüktür. Bu yüzden yeni müşteri anlayışında, öncelikle mevcut müşterinin tüketiminin artırılması, ardından yeni müşterilere ulaşılması ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmaya çalışılmaktadır (Karalar ve Ersoy, 2001:293).

3.2. İç Müşteri

İç müşteriler, örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı bir örgütün üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Örgüt içerisindeki her birim, kendinden önceki düzeyin müşterisi konumundadır (Demirel, 2006:22-23). İşletmeler, dış müşterilerinin tatmin düzeyini, sadakatini, kalıcılığını ve karlı olmalarını talep ediyorsa, öncelikle iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların tatminini sağlamalıdır. Bu bağlamda çalışanların fikir ve düşüncelerine gereken saygı gösterilerek onların da kararlara tam ve gönüllü olarak katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanların işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve sosyal bağların geliştirilmesi için gerekli olanaklar tanınmalıdır (Demirel, 2006:23).

Şekil 6: İç Müşteri Hiyerarşisi



Kaynak: Doğan, 2005:154.

Şekil 6'da görüleceği üzere, iç müşterileri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Doğan, 2005:155):

Aday Çalışan: Potansiyel çalışan, diğer bir ifadeyle, gelecekte işletmenin çalışanı olmaya aday niteliğindeki, aday havuzundaki çalışanlardır.

Çalışan: İşletmeye yeni katılmış, işletmeyi henüz fazla tanımayan bireydir.

Düzenli Çalışan: İşletme tarafından kabul gören, işletme ve diğer çalışanlarla sürekli ilişki içinde bulunan, ancak işletmeye karşı tarafsız tutum içinde olan çalışandır.

Destekleyen Çalışan: İşletmeden memnun ve işletmeye karşı sadık olan ancak, işletmeyi diğer işletmelere karşı pasif biçimde destekleyen çalışandır.

Sadık Çalışan: İşletmeyi diğer çalışanlara öneren, sürekli olarak işletme hakkında olumlu tutumunu çevresine yansıtan, taraftar çalışandır.

Ortak (Partner) Çalışan: İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte düşünen ve işletmeyi kendi ortağı gibi düşünen çalışandır.

Tehrani'ye göre (1999:4), çalışan ilişkileri yönetimi ön plan tutulmadığı sürece, müşteri ilişkileri yönetimi de gerçek anlamda başarılı olamayacaktır. Eğer işletme çalışanlarına önem vermiyorsa, çalışanlar da doğal olarak müşterilerine önem vermeyeceklerdir. Günümüzde işletmelerin çoğunda müşteri ilişkileri yönetimi ortak bir gündem konusuyken, çalışan ilişkileri yönetimi ise gündemde pek yer bulamamaktadır. Bu durum tavuk ve yumurta olayı ile açıklanabilmektedir. Yumurtaya sahip olabilmek için tavuğa, doğal olarak müşteri ilişkilerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için de çalışan ilişkileri yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

4. İlişki Yönetiminde Dış Müşteri Ve İç Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Geçmişte işletmelerin en önemli amaçlarından birisi de sundukları ürün ya da hizmetleri satın alacak müşteri bulmalarıydı. Ancak, günümüz işletmeleri için bu amaç yeterli olmamaktadır. Müşteriyi sadece bulmak değil, aynı zamanda elde tutabilmek de bunun önemli bir parçası olmaktadır. Müşteriyi elde tutmak, başka bir deyişle sadakat ve bağlılık sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti önemli olmaktadır. Teknolojinin gelişmesine ve rekabetin artmasına bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati zorlaşmaktadır. Müşteriler geçmişe göre daha bilgili ve bilinçli olmakta ve tam olarak ne istediklerini bilerek seçim yapmaktadırlar. Ayrıca, yeni müşteri bulma maliyetinin, elde bulunanı korumaktan fazla olması, işletmeler açısından müşteri ilişkileri yönetimini gerekli kılmaktadır (Kağncıoğlu, 2002:80-81).

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken hem iç hem de dış müşterilerin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dış müşteriler ise, iç müşterilere iş devamlılığı veya iş güvenliği sağlamaktadırlar. İç müşterilerin varlığı, dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır (Demirel, 2006:23).

İlişki yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan müşteri tatmini, pazarlama yönelimli ilişki yönetimi olan MİY'in en önemli çıktısı olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla MİY'in nihaî amacı müşteri tatminini sağlamaktır. Ancak, uygulamada müşteri tatminini sağlamak oldukça zor bir görevdir. Müşteri tatminini sağlamak için işletme kültürünün ve müşteri odaklı bir yönetim felsefesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Müşteri tatminin sağlanmasında, müşteri beklentileri ve tercihlerinin hakkında sık sık geribildirim yapılarak tatminsizliğe yol açan etkenler belirlenmektedir. Müşteriyle etkileşimi geliştirmek için iletişim kanallarının zenginleştirilmesi, hizmet ve ürün hakkında müşterilerin olumlu veya olumsuz eleştirilerinin alınması işletme için önemlilik arz etmektedir. Çünkü işletme kazancının büyüklüğü müşteri tatminiyle doğru orantılıdır (Demirel, 2006:130).

MİY'de dış müşteri tatmini oluşturmada aşağıdaki hususlar etkili olmaktadır (Kim vd., 2003:14-15):

- **Özgüven:** MİY, çalışanlara gerekli bilgi ve tecrübe kazandırarak kendilerine olan öz güvenin artırılmasını sağlamaktadır. Öz güvenini sağlamış çalışanların müşteri tatminin gerçekleştirilmesinde daha etkin rol aldıkları gözlenmiştir.
- **Güvenilirlik:** Müşteri beklentilerine göre müşterilere tam ve güvenilir hizmet verme performansında bulunmak.

- **Empati:** Müşteri tatmininin artırılmasında, hizmeti verenlerin tutum ve davranışları da etkili olmaktadır. Bu nedenle çalışanların müşterilere karşı olumlu tavır sergilemeleri ve onları hoş görmeleri, müşteri tatmininin artırılmasında önemlidir.
- **Tepkisellik:** Müşteriler karşısında duyarsız olmamak, onların problemlerine olumlu yaklaşmaktır. Müşteri tatmini bu konuda yetersiz kalan çalışanların da teşvik edilmesiyle artırılabilir.
- **Fiziksel koşullar:** Müşterilerin ürün veya hizmetten daha iyi yararlanabilmeleri için gerekli fizikî kolaylıkların sağlanmasıdır. Burada hem hizmet verilen yerin fiziksel koşulları (ısı, ışık, ses, vb.) hem de çalışanların fizikî görünüşleri (giyim, temizlik vb.) müşteri tatmininin sağlanmasında önemlidir.

İç müşteri memnuniyetine yeterli düzeyde önem verilmemesi, dış müşteri memnuniyetinin tehlikeye girmesine yol açmaktadır. İşletmeler, hem işletme içindeki müşterilerinin, hem de işletme dışındaki müşterilerinin memnuniyetlerini sağlamadıkları sürece başarılı olamayacaklardır (Pfau vd., 1991:9). Bu nedenle, işletme olarak iç ve dış müşterilerin faydalarını maksimize etmek, işletmeye gelecekte önemli üstünlükler sağlayabilecektir.

İç müşterileri ile güçlü ilişkilere sahip olan birçok işletmenin, dış müşterileri ile olan ilişkilerinin de güçlü olduğu görülmektedir. Dış müşterilerin memnuniyeti kuşkusuz, işletme içindeki farklı bireyler ve bölümler arasındaki mükemmel takım çalışması ile yakın ve işbirlikçi ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Pfau vd., 1991:10).

Şekil 7’de müşteri memnuniyetinin boyutları gösterilmektedir. Bu boyutları göz önünde bulundurarak müşterilerinin memnuniyet düzeylerini anlayabilen işletmeler, müşterilerinin beklentilerini, beklentilerine uygun ürün ya da hizmet alıp almadıklarını ve ürün ya da hizmetin sonuçlarını onaylayıp onaylamadıklarını bilebileceklerdir. Bu faktörler memnuniyet veya memnuniyetsizliğe, şikâyete ya da dedikoduya yol açabilecektir. Şekil 7’nin sol sütununda görüleceği üzere, dış pazardaki genel ortamın bilinmesi, işletmelerin daha rahat hareket etmelerini sağlayacaktır (Piercy, 1994:26).

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Şekil 7: İç ve Dış Pazarda Müşteri Memnuniyetinin Boyutları



Kaynak: Piercy, 1994:26.

Diğer yandan Şekil 7'nin sağ sütununda görüleceği üzere işletmenin kendi iç pazarındaki boyutlar, işletmenin dış pazardaki boyutlarına benzerlik göstermekte ve adeta aynadaki yansımaları bulunmaktadır. İç pazarda beklentiler dış müşterilerin ürün ya da hizmet kalitesi hakkındaki düşüncelerinden çok, dış pazardaki müşterilerin tercihleri ve davranışlarının işletme içindeki bireylerce önceden tahmin edilerek tatmin edilmesi yönündedir. İç pazarda dağıtım algılaması, iç ve dış kriterler arasındaki farklar sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani işletme, dış müşterilerin dağıtım algılamaları ile kendi öncelikleri arasında bir değerlendirme yapmaktadır. İç pazarda onaylama veya onaylamama konusu ürünün tüketimi ile ilgili değil, daha çok işletme içindeki bireylerin dış müşteriler hakkında verdikleri kararlar ve beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı ile ilgilidir. Müşteriler ürün ya da hizmet ile ilgili tepki göstererek ya da şikâyet ederek çalışanları hayal kırıklığına uğrattıklarında, bu durum büyük olasılıkla çalışanların gelecekteki davranışlarını ve işletme içindeki teselli faktörlerini etkileyecektir (Piercy, 1994:26).

Dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında iç müşterilerin memnuniyeti de etkili olmaktadır. Bu nedenle işletme olarak dış müşterilerin memnuniyetlerinin yanında, iç müşterilerin memnuniyetlerine de önem vermek gerekmektedir. İşletmelerin iç müşteri memnuniyetini sağlamada göz önünde bulundurmaları gereken başlıca ilkeler şunlardır (Pfau vd, 1991:10-12):

- İç müşterilerin her birini tanımak, sorunlarını bireysel olarak ele alıp çözmek.
- İç müşterileri anlamak ve onların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap

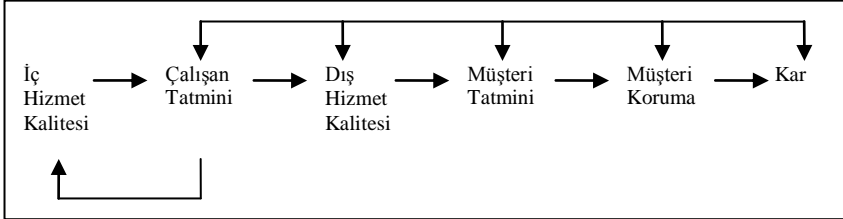
verebilecek stratejiler geliştirmek.

- Yöneticilerin yaptıkları planlara iç müşterileri dâhil ederek daha gerçekçi amaçlar belirlemek.
- Karar alırken ve uygularken iç müşterilerin görüş ve düşüncelerini de karar sürecine dâhil etmek.
- İç müşterilerin gelişimlerini etkileyen tüm faktörleri ortadan kaldırmak.
- İç müşteriler ile açık bir iletişim kurarak, problemlerinin daha çabuk çözülmesini sağlamak.
- İç müşterileri teşvik edecek adil bir ödüllendirme sistemi oluşturmak.

Özetle, iç müşterilerin memnuniyetini geliştirici fırsatlar oluşturabilmek için, iç müşteriler ile olan ilişkilerin ön planda tutulması ve iç müşterilere değer verilmesi gerekmektedir.

Tatmin olmuş çalışanlar daha iyi performans gösterecekler ve müşterilere daha iyi davranacaklar, sonuçta işletmenin bütün müşterileri için daha iyi bir tatmin sağlanacaktır. Çalışan ve müşteri tatmini konusunda yapılan çalışmaların çoğunda, müşteri tatmini ve çalışan tatmini arasında çok güçlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmıştır (Eichorn, 2004:129).

Şekil 8: Hizmet/Kazanç Zinciri



Kaynak: Eichorn, 2004:129.

Şekil 8'den de anlaşılacağı üzere, çalışanların tatminin sağlanması için yapılacak bütün uygulamalar, sonuçta işletme için bir kazanç dönüşmektedir. Hizmet/Kazanç zinciri olarak nitelenen bu yapı, sebep-sonuç ilişkisi üzerine kuruludur (Eichorn, 2004:129-130). Hizmet/kazanç zincirinin hayata geçirebilmesi için öncelikle işletmede hizmet kültürü ve hizmet yönlü bir yönetim felsefesinin oluşturulması, bu anlayışın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir. Çalışanların tatmini bir kez sağlandığında, çalışanların algıladığı iç hizmet kalitesi artacak ve çalışanların tatminin sürekliliği sağlanacaktır. Çalışanların tatmini, dış hizmet kalitesine de yansıtacak ve çalışanlar müşterilere daha kaliteli hizmet ve ürün sunacaklardır. Kaliteli ürün ve hizmetler ise, müşterilerin tatmin olmasına yol açacak ve müşterilerin işletmeye bağlılıklarını sağlayacaktır. Sadık müşterilere sahip bir işletme ise, uzun dönemde sürekli bir müşteri

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

portföyüne sahip olacak ve karlılığını artıracaktır.

Şekil 8’de görülen hizmet/kazanç zincirine benzer şekilde bir model öneren Payne’ye göre (2005:286-287), işletmelerin müşteri, çalışan ve hissedarları için değer yaratabilmeleri ve maliyetlerini azaltarak karlarını artırabilmelerinin yolu, çalışanların tatmin edilmesinden geçmektedir. Etkin bir liderlik ve yönetim tarzı, çalışanların davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratarak, çalışanların tatminini ve işletmeye bağlılıklarını sağlayacaktır. Böylelikle çalışanlar işlerini daha iyi ve daha gayretli yapacaklardır. Tatmin edilmiş çalışanların müşterilere karşı olan tutumları da müşterilerin tatminini sağlayacak ve tatmin olan müşteriler ise, işletmenin finansal performansını artıracaktır. Payne’nin modelinin önceki modele göre en önemli farkı, liderlik ve yönetim boyutunun modele eklenmiş olmasıdır.

Özellikle hizmet sektöründe müşteri tatmininin sağlanması görevi, çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ön hizmet çalışanları olarak tanımlanan ve müşteri ile doğrudan etkileşim içerisinde bulunan çalışanların tutum ve davranışları, müşterilerin algılayacağı hizmet kalitesi ile ilişkidir. Eğer çalışanlar müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratarak, müşterilerin beklentilerinin de üzerinde bir hizmet sunarlarsa, müşteri tatmini sağlanacaktır. Günümüzde çağdaş bankalar, çalışanlarının müşteri odaklı olarak görev yapabilmeleri için, çalışanlarına sürekli olarak eğitmekte ve çalışanların tutum ve davranışlarını müşterileri beklentileri doğrultusunda değiştirmeyi amaçlamaktadırlar.

Bankacılıkta hizmet kalitesi, iç ve dış müşteri tatmini konusunda bir araştırma yapan Gullede’ye göre (1991:48), “Eğer işletmenin ön hizmet çalışanlarının çoğu işlerinden memnun değilse ve işletme bunların açığını kapatabilecek birkaç iyi çalışana da sahip değilse, muhtemelen işletmenin müşterileri de mutsuz olacaklardır.” Bu sorunların üstesinden gelebilmek ya da bu sorunlarla hiç karşılaşmamak için işletmelerin almaları gereken bir takım önlemler bulunmaktadır. Bu önlemler şu şekilde sıralanmaktadır (Gullede, 1991:48):

- Eğitim (Müşteri yerine çalışana, ürün yerine bireysel yeteneklere daha çok önem vermek)
- Motivasyon (Çalışanları takdir etmekten çok, çalışanlar için ödüllendirme programları uygulamak)
- İletişim (Dış iletişimden çok iç iletişime önem vermek, tanıtım yerine halkla ilişkileri ön planda tutmak)
- Reorganizasyon (Yapıdan çok işletme içindeki sistemleri düzenlemek)
- Personel güçlendirme (Yetkilerin azaltılması veya devredilmesi yerine çalışanlara sorumluluk vermek)

- Ürünün/hizmetin yeniden tasarımı (Ürün veya hizmet ile ilgili tasarım sorunlarının düzeltilmesi)

Günümüzde rekabetin temelinde müşteri odaklılığın olduğu bilinmektedir. Müşteri odaklı olmak yalnızca işletmenin dış müşterilerine odaklandığı anlamına gelmemektedir. Olayın bir de iç müşteri odaklı yönü bulunmaktadır. Ancak işletmelerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadır. İşletmeler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde karlarını artırmak amacındaysalar, öncelikle iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp iç müşterileri mutlu etme yoluna gitmelidirler. İşletmedeki tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin işletme içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörler arasında sayılabilmektedir (Şimşek, 2004:223).

ABD’de bulunan Aile ve İş Enstitüsü’nün yaptığı bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre (Tahiroğlu, 2002:251), ücret ve ek yararların çalışanın iş tatminine olan etkisi yalnızca %2 iken, işin kalitesi ve işyeri desteğinin %70’lik bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların tatmininin sağlanmasında parasal destekten çok, işyeri desteğinin önemli olması, destekleyici bir işletme kültürü ve etkin liderlik ile açıklanabilecektir. Çünkü, işletme içinde müşteri odaklı bir örgüt kültürünün yaratılması ve etkin bir liderlik süreci ile çalışanların bu kültüre uyumunun sağlanması, işletme içinde biçimsel olmayan bir yapının ortaya çıkmasına neden olacak, çalışanlar arasındaki iletişim güçlenecek ve çalışanların işyerinden daha mutlu olması sağlanacaktır. Mutlu çalışanlar ise, müşterilere daha kaliteli ürün ve daha iyi hizmet sunacak ve müşterilerin tatminini sağlayacaktır.

Gallup tarafından yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlar da yukarıdaki tespiti destekler niteliktedir (Tahiroğlu, 2002:252); çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu işletmelerde %38 daha fazla müşteri tatmini, %22 daha fazla verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği ortaya konulmaktadır. İşletmeler hem müşterilerinin ve hem de çalışanlarının tatmininin sağlanmasında personel güçlendirme uygulamalarından da yararlanılabilmektedirler. Personel güçlendirme çalışanların işlerini benimsemelerine, kendi işleri ile ilgili sorumluluk alabilmelerine, işletmenin başarısı için var gücüyle çalışmalarına, kendilerini yaptıkları görevin patronu gibi hissetmelerine yol açacaktır.

Tschoul’a göre (Doğan, 2006:103), “Bir birey işletmenin değil, müşterinin tatmini için ne yapması gerektiğini bilip, bunu anında yapabiliyorsa, işte o zaman güçlendirilmiş demektir. Personel güçlendirme, işletmenin değil, her ne pahasına olursa olsun müşterinin tatmininin sağlanmasıdır. Eğer müşteriye kazanamazsanız zaten

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması işletmeniz kaybediyor demektir.” Tanımdan anlaşılacağı üzere, personel güçlendirme özellikle hizmet sektöründe müşteri tatminin sağlanmasında büyük bir role sahiptir. Personel güçlendirme zaten, anlamı gereği çalışan tatminini sağlamaktadır, iş tatminini sağlamış mutlu bir çalışanın müşteriye sunacağı hizmetin kalitesi de doğal olarak yüksek olacaktır. Kaliteli hizmet, güler yüzlü ve mutlu bir çalışan ile etkileşimde bulunan müşteri de doğal olarak tatmin edilmiş olacaktır.

5. Sonuç

Küreselleşmeyle birlikte müşterilerin satın alma davranışları ve onları etkileyen unsurlar değişmiştir. İşletme ile müşteri arasında kurulan değişim ilişkisindeki güç, üretici ya da satıcı taraftan müşteri tarafına doğru yön değiştirmiştir. İletişim teknolojisinin gelişmesi ve günlük yaşamda etkin kullanımı, işletmelerin yeni pazarlama anlayışlarına ve yaklaşımlarına gereksinim duymalarına neden olmuştur. Bu durumda işletmeler için başlangıç noktası, müşterilerin bireysel gereksinimlerini karşılamak olmuştur. Ancak, yalnızca MİY yaklaşımını uygulamak ya da MİY teknolojisini benimsemek, bu bireysel gereksinimlere doğru karşılıklar üretilmesinde yeterli değil olamamıştır. İşletmenin müşteri tatminini sağlayarak uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmesi için, öncelikle müşterinin istediği değerleri araştırması, yaratması ve bu değerleri onlara, dinamik ve rekabetçi bir ortamda sunması gerekmektedir. Ancak işletme bu işlevi yerine getirirken, yalnızca müşterilerle kurulan ilişkileri değil aynı zamanda, çalışanlar, kanal ortakları (partnerler) ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerini de güçlendirmelidir.

Rekabetin giderek arttığı günümüz iş dünyasında ilişki yönetimine daha çok önem vermek gerekmektedir. Farklı ve rakiplerden ayırt edilebilir bir ürün ya da hizmet tarzı ve daha da önemlisi müşteri ile ilişki düzeyi, işletmenin başarısını belirleyen temel faktör olacaktır. İşletme-müşteri ilişkisinin sadece satışlara indirgenmesi başarısızlıklara yol açacaktır. Gerçek başarı için, işletmenin çalışanlar (iç müşteri) cephesini, müşteri-çalışan (dış müşteri-iç müşteri) ilişkisini, kurumsal olarak işletme-müşteri ilişkisini göz önünde bulundurması kaçınılmaz olmaktadır.

Küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin anahtarını sunan ilişki yönetimi, ancak işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynaklarının katılımı ve bağlılığı ile başarılı olabilecektir. İlişki yönetiminin kendisinden beklenen bu görevi yerine getirebilmesi için çalışan tatminine önem vermesi gerekmektedir.

Özetle, hem iç ve hem de dış müşteri tatmininin sağlanması

Selen DOĞAN- Selçuk KILIÇ

işletmelerin başarısında kritik bir öneme sahiptir. Dış müşterilerin tatmini, iç müşterilerin tatmininden geçmektedir. Çalışanlarına yani iç müşterilerine önem veren, onları güçlendiren, işletme içi iletişimin sürekliliğini sağlayan ve onları işletme hedefleri doğrultusunda motive eden işletmeler, dış müşterilerinin tatmini konusunda da başarılı olacaklardır.

KAYNAKÇA

- AKIN, Ö. (2001), Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- ÇOBAN, S. (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak-Haziran, (22):85-98.
- DEMİREL, Y. (2006), Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Yayın No:195, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2005), Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, S. (2006), Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı Empowerment, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- DURNA, U. (2002), Yenilik Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.
- DÜNDAR, İ. P. ve Belma F.GÜNERİ FİRLAR, (2006), “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, BİLİG – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar, (37):131-151.
- EICHORN, F. L. (2004), “Applying Internal Customer Relationship Management (IntCRM) Principles to Improving Business/IT Integration and Performance”, Problems and Perspectives in Management, (4):125-148.
- ERDAL, M. (2002), “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (e-HRM)”, Active Dergisi, Eylül-Ekim, (26):1-8.
- ERGUNDA, H. İbrahim (2002), “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Özkan Yönetim Danışmanlık Web Sitesi, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_musteri_iliskileri_yonetimi.htm (13.05.2007).
- ERSOY, N. F. (2002), “Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Mayıs-Haziran:1-19.
- GALBREATH, J. ve Tom ROGERS (1999), “Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model For the Twenty-First Century Business”, The TQM Magazine, 11(3):162-171.
- GULATI, R. (2007), “Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus”, Harvard Business Review, May, 98-108.
- GULLEDGE, L. G. (1991), “Satisfying the Internal Customer”, Bank Marketing, 23(4):46-48.

İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması
HAMŞİOĞLU, A. B. (2004), “Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, (9):155-167.

HASANOĞLU, M. (2002), “Örgüt Kültürü”, İnsan ve İş Dergisi, Sayı: 16:49-52.

<http://www.4managers.de> powered by @ILTINSGmbH*D72108 Rottenburg (21.03.2003).

KAGNICIOGLU, H. (2002), “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık”, Ege Akademik Bakış, 2(1):79-90.

KANDAMPULLY J. ve Ria DUDDY (1999), “Relationship Marketing: A Concept Beyond The Primary Relationship”, Marketing Intelligence and Planning, 17(7):315-323.

KARAKAŞ, B., Bülent BİRCAN, ve Osman GÖK (2007), “Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması: Butik Oteller ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış, 7(1):3-18.

KARALAR, R. ve F. N. ERSOY (2003), “Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Rolü”, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit:285-298.

KIM, J., Eui Ho SUH ve H. S. HWANG (2003), “A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM: Using the Balanced Scorecard”, Journal of Interactive Marketing, 17(2):5-19.

KOTLER, P. (2002), Marketing Management Millennium Edition, Custom Edition for University of Phoenix, Pearson Custom Publishing, Boston MA.

ÖNDER, J. (2001), “Nasıl İletişiyoruz?”, Özkan Yönetim Danışmanlık Web Sitesi, http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/Nasil_iletisiyoruz.htm (13.05.2007).

PAYNE, A. (2005), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, 1st Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.

PFAU, B, D. DETZEL ve Andrew GELLER (1991), “Satisfy Your Internal Customers” Journal of Business Strategy, Nov/Dec 12(6):9-13.

PIERCY, N. F. (1995), “Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing Our Customers to Our Employees”, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1(1):22-44.

ŞİMŞEK, M. (2004), İş Hayatında Mükemmellik, Hayat Yayınları, Yayın No:166, 1. Baskı, İstanbul.

TAHIROĞLU, F.(2002), Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayınları: 136, Yönetim Dizisi: 35, 3. Baskı, İstanbul.

TEHRANI, N. (1999), “CRM Cannot Exist Without ERM and VRM” Call Center Solutions, September, 18(3):4-8.

Selen DOĞAN- Selçuk KILIÇ

- TURGUT, A. (2006), “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşterinin Önemi”, Niğde TSO Ticaret Dergisi, Eylül-Ekim, 1(5):30-35.
- TÜRK, M. (2003), Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, Türkmen Kitabevi, Yayın No:235, İstanbul.
- USLU Ş. ve Y. DEMİREL (2003), “Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Tatmini ve Bir Uygulama”, Standard Dergisi, Yıl: 42, (495):52-59.
- UYSAL F. ve Ş. AKSOY (2004), “Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (7):129-144.
- WALTERS, D., M. HALLIDAY ve Stan GLASER (2002), “Creating Value in the New Economy”, Management Decision, 40(8):775-781.