

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM
VE
ESKİŞEHİR'DEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA
SAĞLIK PERSONELİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**Ayla TOPUZ SAVAŞ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Eskişehir, 2004.**

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM
VE
ESKİŞEHİR'DEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA
SAĞLIK PERSONELİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Ayla TOPUZ SAVAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilimdalı
Danışman: Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak, 2004

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM VE ESKİŞEHİR'DEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA SAĞLIK PERSONELİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Ayla TOPUZ SAVAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak, 2004.

Danışman: Prof.Dr. Yavuz ODABAŞI

Kuram ve uygulama alanında çağın gereklerine bağlı olarak her geçen gün farklı bir boyut ve bakış açısı edinilen pazarlama alanında önemini ve güncelliğini hiç yitirmeyen en temel boyutlardan birisi iletişimdir. Etkin iletişim, müşteri ilişkilerinde başarının da ön koşullarından birisidir. Müşteri ilişkileri, işletme personelinin müşterisiyle olan tüm iletişim sürecini kapsamaktadır. Diğer işletmelere oranla sağlık hizmeti veren özel sağlık kurumlarında müşteri ilişkileri ve iletişiminin ayrıcalıklı bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bunun nedeni insan sağlığının öncelikli değer oluşudur. Bu nedenle sağlık personeli ile müşteri arasında kurulan iletişimin de sağlıklı olması, hem işletme açısından hem de müşteri açısından çok önemlidir. Bu çalışmadan beklenen, Eskişehir'deki özel sağlık kurumlarında müşteri ile iletişimin nasıl kurulduğunu belirlemek, personelin etkin iletişim bilgi ve becerisine sahip olup olmadığının değerlendirilmesine bağlı olarak, bu alanda müşteri ilişkilerini daha etkin hale getirebilmek için öneriler sunabilmektir.

ABSTRACT

One of the basic components which never loses its importance and its currency is communication in the marketing field which obtains constantly a different dimension and a point of view in accordance with the modern period in the theory and application. Effective communication is one of the requirements of achievement in customer relations. Customer relations contain whole communication process of administrating personnel with the customers. It can be said that customer relations and communication have a privileged importance in the private health institutions providing health service in comparison with other enterprises. Its reason is that human health has a priority. For this reason a reliable communication between health personnel and customers is very important for both enterprises and customers. The conclusion which is expected from this research is to determine how communication is formed with customers in the private health institutions in Eskişehir and to offer suggestions for making more effective customer relations in this field related to the assessment of defining if the personnel has got effective communication knowledge and skills or not.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ayla TOPUZ SAVAŞ'ın "Müşteri İlişkilerinde İletişim ve Eskişehir'deki Özel Sağlık Kurumlarında Sağlık Personeline Yönelik Bir Uygulama" başlıklı tezi 26 Şubat 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Pazarlama)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Yavuz ODABAŞI
Üye : Doç.Dr.Deeniz TAŞCI
Üye : Yrd.Doç.Dr.Gülfidan BARIŞ

Prof.Dr.Narhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Çağımız şartları gereği hızla değişen sosyo-ekonomik koşullar içinde bir işletme için en dinamik olması gereken alanın pazarlama olduğu rahatlıkla söylenebilir. Pazarlama hakkında edinilen her türlü bilginin uygulamayla direkt içiçe olması yapılan araştırmalardan sağlanan verilerin ışığında pazarlama bilgisine yön veriliyor olması da pazarlamayı durağanlıktan uzak hale getirmektedir. Sosyal bilimlerin pek çok alanında yıllar öncesinin bilgileri, teorileri hala geçerliliğini korurken, pazarlama sürekli kendini yenilemektedir.

Güncel pazarlama anlayışının önem verdiği konulardan biri de müşteri ilişkileridir. Müşteri ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini anlatan pek çok çalışma olmakla birlikte müşteri iletişimde yoğunlaşan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın alandaki eksikliği doldurmaya çalıştığı söylenebilir.

Bu konuyu seçmemde bana yol gösteren, heyecanlı ve dağınık fikirlerimi toplamama olanak sağlayan ve tezimin her aşamasında bilgi ve deneyiminden yararlandığım tez danışmanım Prof. Dr. Yavuz Odabaşı'na, uygulama aşamasında bana destek olan Yard. Doç.Dr. Gülfidan Barış ve Yard. Doç. Dr. Mine Oyman'a, her sorunumda bana yol gösteren Doç.Dr. Meryem Kozak ve Yard. Doç.Dr. Nuran Öztürk Başpınar'a, yine uygulamada bana önemli fikirler veren Öğr. Gör. Gökhan Turan'a içtenlikle teşekkür ederim.

Olayları her zaman başka boyutlarıyla görmemi sağlayan, felsefi ufkumu açan, bana bilimsel etiğin ne olduğunu öğreten, eleştirileriyle beni her zaman teşvik eden meslektaşım ve eşim Hakan'a her zaman minnettar olduğumu söylemek isterim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM

1. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMLARI.....	4
2. İLETİŞİM KAVRAMI.....	10
3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM VE ÖNEMİ.....	12

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE YÜZYÜZE İLETİŞİM

1. YÜZYÜZE İLETİŞİMİN ÖNEMİ	22
2. YÜZYÜZE İLETİŞİM TÜRLERİ.....	28
2.1. Sözlü İletişim ve Özellikleri.....	29
2.2. Sözsüz İletişim ve Özellikleri.....	39
3. YÜZYÜZE İLETİŞİMİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE YAZILI İLETİŞİM

1. YAZILI İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ.....	45
2. YAZILI İLETİŞİMDE ŞEKİL VE ANLATIM ÖZELLİKLERİ.....	49
2.1. Mektuplar	49
2.2. Broşürler, Bültenler ve Basılı Materyaller.....	53
2.3. Diğer Yazılı İletişim Araçları.....	55
3. MÜŞTERİLERLE YAZILI İLETİŞİM KURMAYI GEREKTİREN NEDENLER.....	56
3.1. Şirketle İlgili Gelişmeler Hakkında Bilgi Vermek.....	56

3.2. Müşteriye Teşekkür Etmek.....	58
3.3. Müşterilerin Özel Günlerini Kutlamak.....	59
3.4. Şikayet Mektuplarına Cevap Vermek ve Özür Dileme Mektupları.....	59
4. YAZILI İLETİŞİMDEKİ ENGELLER.....	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE TELEFONLA İLETİŞİM

1. TELEFONLA İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ.....	62
2. TELEFONLA İLETİŞİMDE PROFESYONEL DAVRANMAK.....	65
2.1. Telefon Görüşmelerini Planlamak.....	65
2.2. Telefona Cevap Vermek.....	65
2.3. Dinlemek ve İyi Dinleme Becerileri Geliştirmek.....	67
2.4. Geçen Zamanı Denetlemek.....	68
2.5. Güç Durumlarda İnanırcı Olmak.....	68
2.6. Şikayetler Karşısında Olumlu Tutum Sergilemek.....	69
3. TELEFONLA İLETİŞİM KURMAYI GEREKTİREN NEDENLER.....	70
5. TELEFONLA İLETİŞİMDEKİ ENGELLER.....	72

BEŞİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İNTERNETLE İLETİŞİM

1. İNTERNETLE İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ.....	74
1.1. Müşterilerle İletişim Açısından Web.....	77
1.2. Müşterilere İletişim Açısından E-postalar (e-mail).....	82
2. İNTERNETLE İLETİŞİMDEKİ ENGELLER.....	83

ALTINCI BÖLÜM

ESKİŞEHİR'DEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA SAĞLIK PERSONELİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ÖZEL HASTANELER, AYAKTA TEŞHİS VE TEDAVİ YAPILAN ÖZEL KURULUŞLAR HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	84
2. ÖZEL HASTANELER, AYAKTA TEŞHİS VE TEDAVİ YAPILAN ÖZEL KURULUŞLARIN TÜRLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	86
2.1. Özel Hastaneler Türleri ve Temel Özellikleri	86
2.1.1.Genel Hastaneler.....	86
2.1.2.Özel Dal Hastaneleri.....	87
2.2. Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kurumları Türleri ve Temel Özellikleri.....	88
2.2.1.Merkezler.....	88
2.2.2.Poliklinikler.....	90
3. TÜRKİYE'DE ÖZEL SAĞLIK KURUMLARININ DURUMU.....	90
4. ESKİŞEHİR'DEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARI.....	92
5. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	92

6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	93
7. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	94
7.1.Problem.....	94
7.2.Sınırlılıklar	95
8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	95
8.1.Araştırma Evreni.....	95
8.2.Araştırma Örnekleme.....	96
8.3.Veri Toplama Yöntemi.....	96
8.4.Anketin Geçerliliği.....	98
9. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	97
SONUÇ	130
EK.....	132
KAYNAKÇA.....	135

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Yüzyüze İletişimin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	43
Tablo 2: Yaş Dağılımı.....	98
Tablo 3: Cinsiyet Dağılımı.....	98
Tablo 4: Öğrenim Durumu.....	99
Tablo 5: Mesleki Eğitimi.....	99
Tablo 6: Mesleklerine Göre Dağılımı.....	100
Tablo 7: Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	101
Tablo 8: Yüzyüze İletişimi Tercih Etme Oranları Frekans Tablosu.....	101
Tablo 9: Telefonla İletişimi Tercih Etme Oranları Frekans Tablosu.....	102
Tablo 10: Yazılı İletişimi Tercih Etme Oranları Frekans Tablosu.....	103
Tablo 11: İnternetle İletişimi Tercih Etme Oranları Frekans Tablosu.....	103
Tablo 12: Anketin 8. Sorusunun Frekans Tablosu.....	104
Tablo 13: Anketin 9. Sorusunun Frekans Tablosu.....	105
Tablo 14: Anketin10. Sorusunun Frekans Tablosu.....	106
Tablo 15: Anketin 11. Sorusunun Frekans Tablosu.....	106
Tablo 16: Anketin 12. Sorusunun Frekans Tablosu.....	107
Tablo 17: Anketin 13. Sorusunun Frekans Tablosu.....	108
Tablo 18: Anketin 14. Sorusunun Frekans Tablosu.....	109
Tablo 19: Anketin 15: Sorusunun Frekans Tablosu.....	109
Tablo 20: Anketin 16. Sorusunun Frekans Tablosu.....	110
Tablo 21: Anketin 17. Sorusunun Frekans Tablosu.....	111
Tablo 22: Anketin 18. Sorusunun Frekans Tablosu.....	112
Tablo 23: Anketin 19. Sorusunun Frekans Tablosu.....	113
Tablo 24: Anketin 20. Sorusunun Frekans Tablosu.....	113
Tablo 25: Anketin 21. Sorusunun Frekans Tablosu.....	114
Tablo 26: Anketin 22. Sorusunun Frekans Tablosu.....	115
Tablo 27: Anketin 23. Sorusunun Frekans Tablosu.....	116
Tablo 28: Anketin 24. Sorusunun Frekans Tablosu.....	116
Tablo 29: Anketin 25. Sorusunun Frekans Tablosu.....	117

Tablo 30: Anketin 26. Sorusunun Frekans Tablosu.....	118
Tablo 31: Anketin 27. Sorusunun Frekans Tablosu.....	119
Tablo 32: Anketin 28. Sorusunun Frekans Tablosu.....	119
Tablo 33: Anketin 29. Sorusunun Frekans Tablosu.....	120
Tablo 34: Anketin 30. Sorusunun Frekans Tablosu.....	121
Tablo 35: Anketin 31. Sorusunun Frekans Tablosu.....	122
Tablo 36: Anketin 32. Sorusunun Frekans Tablosu.....	123
Tablo 37: Anketin 33. Sorusunun Frekans Tablosu.....	124
Tablo 38: Anketin 34. Sorusunun Frekans Tablosu.....	124
Tablo 39: Anketin 35. Sorusunun Frekans Tablosu.....	125
Tablo 40: Anketin 36. Sorusunun Frekans Tablosu.....	126
Tablo 41: Anketin 37. Sorusunun Frekans Tablosu.....	127
Tablo 42: Anketin 38. Sorusunun Frekans Tablosu.....	127
Tablo 43: Anketin 39. Sorusunun Frekans Tablosu.....	128
Tablo 44: Anketin 40. Sorusunun Frekans Tablosu.....	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: İletişim Modeli.....	11
Şekil 2: Veri Tabanlı Pazarlama.....	18
Şekil 3: Müşteriyle Sözlü İletişim Süreci.....	30
Şekil 4: Yaş Dağılımı.....	98
Şekil 5: Cinsiyet Dağılımı.....	98
Şekil 6: Öğrenim Durumu.....	99
Şekil 7: Mesleki Eğitimi.....	100
Şekil 8 Mesleklerine Göre Dağılımı.....	100
Şekil 9 Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	101
Şekil 10: Yüzyüze İletişimi Tercih Etme Oranları.....	102
Şekil 11: Telefonla İletişimi Tercih Etme Oranları.....	102
Şekil 12: Yazılı İletişimi Tercih Etme Oranları.....	103
Şekil 13: İnternetle İletişimi Tercih Etme Oranları.....	104
Şekil 14: Anketi 8. Sorusunun Grafiği.....	104
Şekil 15: Anketin 9. Sorusunun Grafiği.....	105
Şekil 16: Anketin 10. sorusunun Grafiği.....	106
Şekil 17: Anketin 11. Sorusunun Grafiği.....	107
Şekil 18: Anketin 12. Sorusunun Grafiği.....	107
Şekil 19: Anketin 13. Sorusunun Grafiği.....	108
Şekil 20: Anketin 14. Sorusunun Grafiği.....	109
Şekil 21: Anketin 15. Sorusunun Grafiği.....	110
Şekil 22: Anketin 16. Sorusunun Grafiği.....	110
Şekil 23: Anketin 17. Sorusunun Grafiği.....	111
Şekil 24: Anketin 18. Sorusunun Grafiği.....	112
Şekil 25: Anketin 19. Sorusunun Grafiği.....	113
Şekil 26: Anketin 20. Sorusunun Grafiği.....	114
Şekil 27: Anketin 21. Sorusunun Grafiği.....	114
Şekil 28: Anketin 22. Sorusunun Grafiği.....	115
Şekil 29: Anketin 23. Sorusunun Grafiği.....	116

Şekil 30: Anketin 24. Sorusunun Grafiği.....	117
Şekil 31: Anketin 25. Sorusunun Grafiği.....	117
Şekil 32: Anketin 26. Sorusunun Grafiği.....	118
Şekil 33: Anketin 27. Sorusunun Grafiği.....	119
Şekil 34: Anketin 28. Sorusunun Grafiği.....	120
Şekil 35: Anketin 29. Sorusunun Grafiği.....	121
Şekil 36: Anketin 30. Sorusunun Grafiği.....	121
Şekil 37: Anketin 31. Sorusunun Grafiği.....	122
Şekil 38: Anketin 32. Sorusunun Grafiği.....	123
Şekil 39: Anketin 33. Sorusunun Grafiği.....	124
Şekil 40: Anketin 34. Sorusunun Grafiği.....	124
Şekil 41: Anketin 35. Sorusunun Grafiği.....	125
Şekil 42: Anketin 36. Sorusunun Grafiği.....	126
Şekil 43: Anketin 37. Sorusunun Grafiği.....	127
Şekil 44: Anketin 38. Sorusunun Grafiği.....	128
Şekil 45: Anketin 39. Sorusunun Grafiği.....	129
Şekil 46: Anketin 40. Sorusunun Grafiği.....	129

GİRİŞ

Modern teknoloji kullanımının ve ürün kalitesinin birbirine çok yakın olduğu günümüzde işletmelerin, diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri, fark yaratabilmeleri, tercih edilmeleri; kısacası müşterilerini daimi müşteri haline getirebilmeleri için tüm personelin müşteri ilişkilerini çok iyi bilmesi ve uygulaması kaçınılmaz olmuştur. Müşteri ilişkilerinin başarılı olmasının ön koşullarından birisi de doğrudan doğruya insandan kaynaklanan hataların en aza indirilmesidir ki, bu da ancak sağlıklı bir iletişim ile olanaklıdır. İletişimde insan unsuru önemlidir ancak başarı için yeterli değildir. İletişim sürecinde kullanılan teknik donanımın işletmenin amaçlarına ve çağın teknolojik gelişmelerine uygun olması, personelin tüm iletişim türlerini çok iyi bilmesi ve uygulaması gerekir. Günümüzde işletme ve müşteri arasındaki iletişim yüzyüze, mektuplarla ve telefonla sınırlı değildir. İnternet, anında müşteriye ulaşma ya da müşterinin işletmeye ulaşması, diğer işletmelerin sunduğu olanakları, fiyatları , satış sonrası hizmetleri birbiriyle kıyaslayabilmesi imkanını sunmaktadır. Görüldüğü üzere işletmelerin müşteri iletişimde teknolojiden yeterince yararlanmamalarının, diğer işletmelerle rekabet konusunda onlara dezavantaj sağlaması kaçınılmazdır. Müşteri bilgilerinin işletme tarafından depolanması ve değerlendirilmesi de müşteri iletişimde ayrıca önem taşımaktadır.

Ülkemizde özel sağlık kurumlarının sayıca artmaya başlaması, sağlık hizmetlerinin gelişmesi, yenilenmesi konusunda umut vericidir. Özel sağlık kurumlarının sayısının artmasıyla rekabet artacak, bu da kurumları daha iyi hizmet vermeye yönelecektir. Her türlü teknik donanımın üst seviyelere ulaştığı sağlık kurumlarında, rekabet edebilmede, fark yaratabilmede en önemli unsurlardan biri de, personelin müşteriyle iyi iletişim kurabilmesi olacaktır. Böylece müşteriler daimi müşteri haline gelebilecektir.

Bu tez çalışmasıyla, Eskişehir'deki özel sağlık kurumlarında müşteri ile iletişimin nasıl kurulduğunu, personelin etkin iletişim becerilerine sahip olup olmadıklarını görmek ve değerlendirmek amaçlanmaktadır. Bu nedenle ilk bölümde müşteri, müşteri ilişkileri, müşteri ilişkilerinde iletişim kavramları açıklanmaya çalışılmış, öneminden ve nasıl olması gerektiğinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde, en temel iletişim şekli olan yüzyüze iletişimin önemi, müşterilerle yüzyüze iletişimde dikkat edilmesi gereken noktalar, sözlü ve sözsüz iletişimin özellikleri, olumlu ve olumsuz yönleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde kalıcı olması ve belge niteliği taşıması açısından önemli olan yazılı iletişim; özellikleri, türleri, müşterilerle neden yazılı iletişim kurulduğu ve yazılı iletişimdeki engeller anlatılmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde anında geribildirim olanak vermesi ve mekan engelini ortadan kaldırması açısından işletmeler için günümüz koşullarında vazgeçilmez olan telefonla iletişimin özellikleri, müşterilerle telefonla iletişimde nasıl profesyonel davranılabileceği, neden telefonla iletişim kurulduğu ve engellerden bahsedilmiştir. Beşinci bölümde iletişim teknolojisinin geldiği en son nokta kabul edilen internet, müşteri iletişimi açısından incelenmiştir. Web sayfalarının özellikleri, e-postaların nasıl olması gerektiği ve internetle iletişimdeki engellerden bahsedilmiştir. Son bölümde ise Eskişehir'deki özel sağlık kurumlarında sağlık personelinin müşteriyle nasıl iletişim kurduklarını ve personelin iletişim becerilerini değerlendirmeye yönelik bir uygulama yapılmıştır.

Sağlık personeli ile müşteri arasında kurulan iletişim en zor iletişim süreçlerinden biridir. Çünkü söz konusu olan insan hayatıdır. Müşterilerin, diğer hizmet üreten işletmelere göre sağlık kurumlarından beklentisi daha yüksektir. Müşteri (ya da yakınları) gergin, telaşlı, moral bozukluğu içinde olabilir. Durumunu, sorununu tam olarak ifade edemeyebilir. Bu durumlarda sağlık personelinin dinlemesini, soru sormasını bilerek iyi iletişim kurabilmesi çok önem taşımaktadır. Yalnızca doğru sağlık bilgilerini müşteriye iletme, sağlık personelinin doğru iletişim kurabildiğini göstermez. Ayrıca müşterinin devamlı müşteri haline gelebilmesi için, tedavi sonrası iletişimin devamını sağlayabilmek de personelin yeteneğine, tüm iletişim türlerini iyi bilmesine ve uygulayabilmesine bağlıdır.

Sağlık kurumları, hizmet işletmesi olması ve sektörun yapısı gereği müşteri-personel iletişiminin yoğun yaşandığı kurumlar olması nedeniyle bunlardan yararlanan müşterilerin kurum hakkındaki yargıları, daha çok personelin davranış şekline ve onların müşterilerle aralarındaki iletişim becerilerine bağlıdır. Gerek sağlık kurumları personeli ile müşteri ve müşteri yakınları arasındaki iletişimin, gerekse de çok farklı eğitim ve kültür seviyelerine sahip çalışanların birbirileri arasındaki iletişim kurulabilme sürecinde müşteri ilişkileri önem verilmesi ve personele bu konuda eğitim verilmesi, hastanelerdeki personelin iletişim becerilerini geliştirmelerinde oldukça kayda değer katkılar sağlayabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM

1. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMLARI

Birer anlam çatısı olarak da tanımlayabileceğimiz kavramlar, yaşamın her alanında olduğu gibi pazarlama alanında da oldukça önemli rol oynarlar. Bir sözcük olarak, gündelik konuşmalarda geçen, sıradan anlamıyla müşteri; **bir işletmenin ürününü satın alan veya satın alma gücüne ve isteğine sahip olan kişi veya kurumlardır** şeklinde tanımlanabilir.

Pazarlama alanındaki değişimler, rekabet, sadakatın ve pazar payının kaybı, müşteri özelliklerindeki değişim, yeni pazarlar, işletmelerin müşteri kavramına olan bakış açısını da değiştirmiştir. Bu değişimle birlikte, daha önce her ne şekilde olursa olsun ürünü satın alması için ikna edilmesi gereken ya da bir ürün satıldıktan sonra bir daha ilgilenilmeyecek bir kişi olarak görülen müşteri anlayışı yerini “müşteri, bir kere ürün ya da hizmet satılıp sonra terk edilecek kişi değildir. İlişkimiz, olumlu ve sürekli olmalıdır”¹ anlayışına bırakmıştır.

“Bir işletmenin amacı müşteri yaratmak ve onu elinde tutmaktır. Kar bir işletmenin amacıdır demek, ahlaki bir sığıktan başka bir şey değildir.”² cümlesi müşterinin, işletmenin karından bile daha önemli olduğu söylenir. Bu görüşün abartılı olmadığını anlamak için Frances Bee ve Roland Bee'nin müşteri ve kar arasındaki ilişkiyi konu alan açıklamaları yol gösterici olabilir:

“Bir müşteriden kazanılan kar zaman içinde belirgin bir biçimde artar. Bu artışın nedenleri şunlardır: müşterinin zamanla aldığı mallarda artış, işlem maliyetlerinden tasarruf, tatmin olmuş

¹ Y. Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi** (İstanbul: Sistem Y., 2001), s.8.

² R. Wayland ve P. Cole, **Müşteri Bağlantıları** (İstanbul: Alfa B. D, 2000), s.14.

bir müşterinin etkilediği yeni müşteriler, insanların güvendikleri mal ve hizmetler için ödedikleri fazladan ücret.”³

Başta reklam olmak üzere tüm tutundurma faaliyetleri ile, yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti gözönüne alındığında varolan müşteriyi elde tutmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bir müşteri kaybedildiğinde bu sadece bir satışı kaybetmek değil, uzun yıllar sürebilecek bir satış zinciri halkasının da kopması demektir. Bu halkaları kopartmamak, müşterileri daimi müşteri haline getirmek için “**müşteri odaklı**” olmak gerekir. “Müşteriye yakın olma, özen gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri amaçlayan müşteri odaklı pazarlama, sonuçta müşteri ilişkilerine dayanan bir uygulamalar bütündür.”⁴ Müşteri odaklı olmanın önemi şu şekilde açıklanabilir: Başarılı olabilmek ve iş hayatında var olabilmek işletmeler için, müşteriyi memnun eden strateji, ürün ve hizmetlere bağlı olduğu söylenebilir. Pek çok işletme bu gerçeği kabul eder ancak ne yazık ki pek azı bu müşteri odaklılık seviyesini yakalayabilmek için müşteri ile iletişim kurmak gerektiğini anlamıştır. İşi bildiklerini zanneden işletmeler, müşterinin de ne istediğini bildiklerini zannedebilirler, ancak müşterinin kendi ihtiyaçları konusundaki görüşleri bile sürekli değişmektedir”⁵

Karşılaştırma yapmak gerekirse, geleneksel pazarlama anlayışında temel amaç pazar payını arttırmaktır; müşteri odaklı olmada ise amaç müşterinin değişen ihtiyaçlarına uygun davranarak müşteri payını arttırmaktır. Pazar payı ve müşteri payı kavramlarını Arman Kırım şu şekilde açıklamaktadır: “Geleneksel pazarlamacı ürünleri için mümkün olan daha fazla müşteri bulmayı amaçlarken müşteri odaklı bir işletme, mevcut müşterileri için daha fazla mal ve hizmet bulmayı amaçlar.”⁶ İşletmelerin etkili müşteri ilişkileri geliştirebilmesi için müşteri odaklı olmaları gerekir.

“Müşteri olmadan işletmeler varlıklarını devam ettiremezler” ya da “çağdaş pazarlama anlayışında müşteri ilişkileri işletmeler için olmazsa olmaz bir anlam ifade eder” gibi bir takım slogan cümleler kullanılmasına rağmen müşteri ilişkilerinin ne

³ F. Bee ve R. Bee, *Müşteri İlişkileri* (Ankara: İlkaynak Y., 1997), s.10.

⁴ Odabaşı, a.g.e., s.14.

⁵ J. Macdonald ve S. Tanner, *Bir Haftada Başarılı İletişim* (İstanbul: Globus Dünya B, 1998), s.47.

⁶ A.Kırım, *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM* (İstanbul: Sistem Y, 2001), s.70.

olduğu pek çok işletme tarafından hala tam olarak anlaşılammıştır. Bu konuda, Stanley Brown şöyle bir örnek verir:

“Sprint, Nortel Networks, Eastman Kodak, PNC Bank’ın örneklem kapsamında bulunduğu 2000 işletmeyi içeren ve META grup tarafından yapılan bir araştırmadan elde edilen aşağıdaki ilginç bulgulardan Müşteri İlişkileri’nin tam olarak ne ifade ettiğinin dünya ölçeğinde tam olarak algılanamadığı görülmektedir.

-İşletmelerin %64’ü müşteri ilişkilerinin işletme değerini ölçmede eksik teknolojiye sahipler.

-Şirketlerin %10’dan daha azı yatırımların geri dönüş oranını ölçebiliyor.

-%30’dan daha azı müşteri ilişkilerini uygulamak için gerekli operasyonel faaliyetlere başlamışlar.

-Katılımcıların pek çoğu müşteri ilişkileri hakkında tam bir tanım verememişler.

-Katılımcıların %78’i müşteri ilişkilerini sadece müşteri merkezlilik olarak ifade ederken geriye kalan %22’lik kısım müşteri ilişkilerini bir dizi kural ve teknoloji olarak belirtmişlerdir”⁷

Müşteri ilişkilerini tanımlamadan yani ne olduğundan önce ne olmadığı sınırlarını çizmek daha yararlı olacaktır. Müşteri ilişkileri; satışla biten, işletmenin sadece satış elemanlarını ilgilendiren, kısa dönemli, müşteriye cazip görünmeye çalışılan, tek amacı satışa yönelik ikna etmek olan, müşteriyle ilgili gerekli gereksiz her bilginin depolandığı, sadece işletmenin kazandığı bir anlayışı ifade etmez. Müşteri hakkında bilgi sahibi olmak, müşteri taleplerini öğrenmek, şikayetleri bilmek ve çözebilmek, müşteri tatminini sağlamak, müşteri sadakati yaratmak, doğru ve etkili iletişim kurmak, yaşam boyu değer oluşturmak müşteri ilişkileri açısından çok önemlidir. Müşteri ve müşteri ilişkileri de işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin temel sorumluluğudur. “Pazarlama, müşterinin ihtiyaçlarını ve isteklerini araştırmak, tanımlamak ve müşteriye memnun eden ürün ve hizmetleri oluşturmaktan sorumludur.”⁸

Tüm bunların çerçevesinde müşteri ilişkileri şu şekilde tanımlanabilir: **“İşletme ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir”**⁹.

⁷ F. Ersoy, Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı, Pazarlama Dünyası, (Sayı No: 93, Temmuz-Ağustos, 2000), s.5

⁸ Macdonald ve Tanner, a.g.e., s.50.

⁹ Odabaşı, a.g.e., s.3.

İşletmelerin amacı, müşteri ilişkilerinin uzun vadeli olmasına ve olumlu ilişkileri geliştirmeye yönelik olmalıdır.

İşletmeler için iyi müşteri ilişkileri yalnızca yaşayabilmek için değil, rakiplerden farklılaşabilmek için de gereklidir. Müşteri ilişkilerinin yalnızca bir dizi iş, yapılması ve yapılmaması gereken şeylerin listesi değil; yaşam biçimi olduğu unutulmamalıdır.¹⁰

Müşteri ilişkilerinin hem müşteri, hem de işletme açısından etkili olması bilgi alışverişinin ve iletişimin gereksiz zaman kaybına dönüşmemesi için işletmelerin kendini, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıması gerekir. Bu amaçla sorulması gereken ilk sorular şunlar olabilir; **müşterileriniz kimlerdir ve müşteriye sunduğunuz ürünler ile bu ürünlerin nitelikleri nelerdir?**

Müşterileriniz kimlerdir? Müşterilerin kim olduğu bilinmeden etkili müşteri ilişkileri gerçekleştirmek mümkün olmaz. Bir otelin resepsiyonunda çalışan bir kişi için otelde konaklamaya gelen herkes müşteridir (dış müşteri). Ancak sadece fiyat öğrenmek için gelen ya da otelin yemeklerini beğenmediği için resepsiyondaki görevliye şikayette bulunan kişi de o görevli için müşteri değil midir? Diğer taraftan o otelde çalışanların hepsi birbiri için müşteridir (iç müşteri).

Bir işletmenin müşterisi, işletme çalışanların tümünün iletişimde bulunduğu (yüzyüze, telefonla, yazışmalarla vs.) herkeştir diyebiliriz. Günümüzde müşteri kavramı iki tür olarak incelenmektedir:

Dış Müşteri: Sunulan ürün veya hizmeti satın alarak çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlar.

İç Müşteri: İşletme içinde bir bölümde ya da diğer bir bölümde çalışan herkeştir.

Bütün çalışanların amacı, dış müşterinin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti verebilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır.”¹¹

Müşterilerle ilgili diğer önemli bir konuda müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak, yani onları tanımaktır. Ancak bilgi sahibi olmak müşterinin nüfus cüzdanının

¹⁰ Bee, a.g.e., s.9.

¹¹ E. Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi** (İstanbul: Papatya Y, 2000), s.23.

seri numarasını öğrenmek değildir. Klasik demografik özelliklerin yanısıra yaşam standartları, ilgi alanları, beklentileri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak, her hizmet karşılaşmasını bilgi edinmek için bir fırsat olarak görmek, mümkün olan her yerden bilgi toplamak, elde edilen bilgileri güncellemek, işletmenin amaçları doğrultusunda bu bilgileri etkin olarak kullanmak işletmenin müşteri ilişkilerinin belkemiğini oluşturur.

Müşteriye sunulan ürünler ile ürünlerin nitelikleri nelerdir? İşletmenin müşteriye sunduğu mal ya da hizmet iletişimin ve ilişkinin temel nedenidir. Müşteri ilişkilerinin olumlu olabilmesi için ürünler şu dört niteliğe sahip olmalıdır:

- “1- Uygunluk: Ürünler müşterilerinizin gerçek ihtiyaçlarını karşılıyor mu?
- 2-Süreklilik/Güvenilirlik: Ürünler her zaman istenilen standartta mı?
- 3- Zamanlama: Ürünler müşterinin ihtiyacı olduğu zaman uygun bir sürede sağlanabiliyor mu?
- 4-Tatmin: Ürünlerin sunumu müşteriler açısından iyi bir deneyim sağlıyor mu? Örneğin dostça ve arkadaşça davranılarak, doğru iletişim kurulabiliyor mu?”¹²

Müşteriyi ve işletmeyi tanımada bilgi kaynaklarının etkili kullanımı gerekmektedir. Müşteri ilişkilerinin sağlam temellere oturtulmasında bilgi teknolojisinin kullanılması gereklidir. Bilgi teknolojisinin kullanılmaması işletmeler için fırsatların kaçmasına neden olabilir. Kıyaslamak gerekirse, bilgi teknolojisini kendi yararlarına kullanan işletmeler, hızlı ama yetersiz teknolojiye sahip işletmelere göre daha yenilikçi ve hızlı oldukları söylenebilir.¹³

Berry’e göre, bilgi teknolojisinin kullanımının müşteri ilişkilerine katkıları şunlardır: mevcut müşterilerin satın alma alışkanlıklarını araştırma, müşterilerin özel ihtiyaçlarına uygun fiyatlandırma, promosyonlar ve müşteri odaklı hizmetler; aynı müşterilere, çeşitli hizmetleri dağıtmada koordinasyonu ve entegrasyonu sağlama, iki iletişim kanalı (işletme-müşteri iletişimi, müşteri işletme iletişimi) yolunu sağlama: olası hizmet hatalarını ve aksaklıklarını en aza indirme, ek yararlarla temel hizmet arzlarını arttırmadır.”¹⁴

¹² Bee, a.g.e., s.19.

¹³ M.E. İnal ve Ö. Demirer, “İlişki Pazarlamasına Genel Bir Bakış” **Pazarlama Dünyası**, (Sayı No: 91, Kasım Aralık 2001), s.27-28.

¹⁴ M.E. İnal ve Ö. Demirer, a.g.e., s.28.

Müşteri ilişkilerinde, müşteri bilgilerinin aktif olarak kullanılan “**Veri Tabanlı Pazarlama**” günümüz bilgi teknolojilerinin kullanımı açısından önemli bir yere sahiptir. Bir bilgi sistemi olarak müşteri bilgilerinin gereksiz ve tekrarlı bilgilerden arındırılarak, değişik amaçlara hizmet edebilecek ve birbiriyle bağlantılı, anlamlı bilgilerin biraraya toplanmasını sağlayan veri tabanı kullanılması; denetim, sorun çözüme, standart geliştirme, bilgilerin paylaşılabilirliği, istekleri karşılama zamanlarının düzenlenmesi ve bilgi güvenlik sınırlarının oluşturulması açısından önem taşımaktadır.

“Veri tabanlı pazarlama seçtiği hedef kitleye yoğun bilgi veren, söz konusu hedef kitlenin pazarla ilgili tüm taleplerini karşılamayı amaçlayan, müşterilerle olası müşterilerin, ticari ya da ticari olmayan tüm iletişim çabalarının kayıtlarını disk, disket, teyp gibi manyetik ortamlarda saklayan, işleyen, güncelleştiren ve istenildiğinde çıktılar veren ve bu işlemlerle müşterilerine daha yakın olan bir yaklaşımdır. Veri tabanlı pazarlamanın sağladığı avantajlar şunlardır: İlk olarak, müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme yeteneği ile onlarla doğru zamanda diyaloga başlamak ya da varolan diyalogu arttırmak yolu ile uygun ürünü sağlayabilir. Ayrıca işletme kendisinden memnun olmayan müşterileri de belirleyebilir. Bunların zamanında belirlenip gerekenin yapılması ile rakiplerin devreye girmesi önlenir.”¹⁵

Müşteri bilgilerinin kullanılmasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta bu bilgilerin işletme tarafından gizli tutulmasıdır. Aksi takdirde müşteriler bilgilerini işletmeden saklamak isteyebilecekler ve güvenleri sarsılabilecektir. Bilgilerin gizli tutulacağına dair müşteriye teminat verilmelidir.

Müşteri ilişkileri sadece örgütün gözönünde olan kısmını değil, tüm örgüt kültürünü ve teknolojik donanımını da kapsar. Başka bir deyişle müşteri ilişkileri buz dağının su üstündeki görünür kısmı değildir. Hiyerarşik düzendeki en yetkili kişiden başlamak üzere tüm çalışanlar müşteri ilişkilerinin önemine inanmalı ve müşteri odaklı bir kültürü benimsemelidir. Satış elemanlarının iletişiminin çok iyi olduğu bir müşteriye, işletmenin park yeri görevlisi yardımcı olmuyor ve sorun çıkartıyorsa tüm çabalar boşa gidecek, müşteri sırf bu yüzden işletmenin müşterisi olmaktan vazgeçebilecektir. İşletmenin teknolojik donanımı da müşteri ilişkilerini geliştirmek, müşteri verilerinin işlenip analiz edildiği bilgi sistemi oluşturmak, müşteriyle bilgisayar yoluyla (Web sayfaları ve e-posta) iletişim kurmak amacıyla kullanılmalıdır.

¹⁵ A. Hepkul ve H. Kağncıoğlu, “Veri Tabanlı Pazarlamanın Tasarım Süreci” **Pazarlama Dünyası**, (Sayfa No: 40, Eylül-Ekim 1992), s.11.

Ancak müşteri ilişkilerini geliştirmenin tüm avantajlarına rağmen, her müşteri, işletme için yararlı olmayabilir. Bu durumlarda işletme müşterisiyle ilişkisini sonlandırabilir ya da başlamayı reddedebilir. Çünkü müşteriler; satın aldıkları ürün miktarı, satın alma sıklıkları, fiyat ve ürün özelliklerine duyarlılıkları, ürünleri elde etme, geliştirme ve elde tutma maliyetlerine göre değişir. Kar getirmeyen müşteri arayışı içinde olan bir işletme, daha karlı ilişkiler kurabilecekken kaynaklarını israf etmiş olacaktır.¹⁶

Müşteri karlılığını daha iyi anlayabilmek için bir örnek verilebilir. "Bazı bankalar için müşteri tabanının %30'u, karların %130'unu sağlıyor. Diğer %30, başa baş. En alt %40 ise bankaların faaliyet karının %30'u kadar zarar getiriyor"¹⁷ (Kırım, 2001, s.26). Sayısal ifadelerde de görüldüğü gibi her müşteri aynı karlılık oranına sahip değildir. İşletmeler oluşturdukları müşteri bilgi sistemi sayesinde karlı olanla olmayan müşteriye ayırt etmeli ve karlı olan müşterilerle iletişimlerini yoğunlaştırmalıdır. Müşteri iletişimi, açıkça görüldüğü gibi, müşteri ilişkilerinin hem temelini hem de yapısını oluşturan esas öğedir. Ne var ki, müşteri ilişkilerinde belirleyici olan müşteri iletişiminin temelinde yatan da "iletişim"dir. Dolayısıyla iletişimin ne olduğu ve müşteri iletişimi denilince ne anlaşıldığı veya anlaşılması gerektiğini aydınlatmak yararlı olabilir.

2- İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim sözcüğünün 4560 tanımı olduğundan söz edilmektedir. Her tanımda farklı yönler, farklı açılar değerlendirilmiştir. Birkaç örnek vermek gerekirse, iletişim:

"Duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma süreci,
İki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındakine kendisini anlatabilmesi,
Kaynaktan çıktıktan sonra iletiyi alan için bir uyarıcı olan davranış,
Bir kişinin tekelinde olanın başkalarıyla paylaşılması, başkalarına da aktarılması sürecidir"¹⁸

Tanımlarda da görüldüğü gibi iletişim taraflar arasındaki bir ileti alış verişi sürecidir. Çeşitli kaynaklar iletişimin önemini; "iletişim olmasaydı insan toplumu

¹⁶ Wayland ve Cole, a.g.e., s.7.

¹⁷ Kırım, a.g.e., s.26.

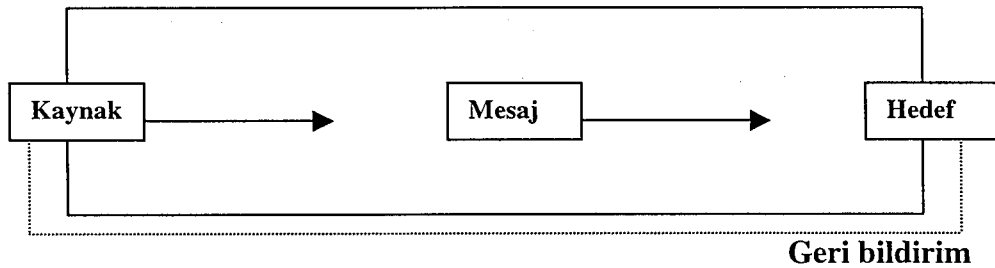
¹⁸ M. Zılhoğlu, İletişim Nedir? (İstanbul: Cem Y, 1993), s.4-5.

varolamazdı” diyerek vurgulamaktadırlar. Bu nedenle insanın olduğu her yerde iletişim vardır.

Zıllıoğlu'nun¹⁹ D.J. Barnlund'dan aktararak yaptığı bir tanım da şudur: “İletişim, insanın kendisini yönlendirmek ve değişen gereksinimlerini karşılamak için çevreden gelen uyarıları eleyerek, düzenleyerek etkin bir anlamlandırma ve bunu paylaşma çabasıdır.” Diğer bir tanım da şöyledir:

“İletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık bir dizi süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. ... İletişim en yalın anlamda duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belli simgelerle anlatan gönderici; yani, kaynak ile bu simgeleri çözümleyip, algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir²⁰

Yukarıda verilen tanımlardan yola çıkarak iletişimin bir “süreç” olarak betimlenmesi düşünülürse, aşağıdaki şekil iletişimi ve iletişim sürecini daha kolay algılamayı sağlayabilir.



Şekil 1: İletişim Modeli²¹

İletişim sürecini gösteren bu modeldeki öğelerin sadece tanımını yapmak yerine şu örnekle açıklamak uygun olabilir. X işletmesi müşteri temsilcisinin, işletmenin yeni şubesinin açılış kokteyline davet etmek için önemli müşterilerinden olan Berk Demir'e telefon ettiğini varsayalım. İletişim sürecini başlatan ve mesajı gönderen müşteri temsilcisi **kaynak**tır. Mesajı alan kişi olarak Berk Demir **alıcı**dır. İşletmenin yeni şubesinin açılış kokteyline davet, kaynaktan alıcıya gönderilen **mesaj**dır. Mesajın iletilmesini sağlayan araçlar yada yöntemler yani telefon **kanal**dır. Mesajın iletilmesi sırasında telefonun hatlardaki problem nedeniyle cızırtılı sesler çıkarması **gürültü**dür.

¹⁹Zıllıoğlu, a.g.e. s.15.

²⁰H. Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** (İstanbul:Der Y. 1997), s.13.

Telefon görüşmesi sırasında Berk Demir'in bu davete katılacağını (ya da katılmayacağını) bildirmesi ise **geribildirim**dir. İletişim sürecini inceledikten sonra müşteri ilişkilerinde müşterilerle iletişimin ne olduğu ve neden önemli olduğunu açıklamak yararlı olabilir.

3- MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM VE ÖNEMİ

Müşteri ilişkilerinin başarılı olmasının ön koşullarından birisi de doğrudan doğruya insandan kaynaklanan hataların en aza indirilmesidir ki, bu da ancak sağlıklı bir iletişim ile olanaklıdır.

İşletmelerin müşteri ilişkilerinde başarı sağlayabilmeleri için; kapsamlı, düzenli ve sistemli bir iletişim ağını oluşturmaları ve iletişim araçlarını çağın gereklerine göre yenilemeleri gerekir. Ancak bu sayede insan kaynaklı hatalar azaltılabilir²²

Öçer ve Bayuk²³, etkin müşteri ilişkileri kurabilmek için her zaman müşterilerle iletişim kurulmasını işlerin zamanında ve ilk defasında doğru yapılmasını, şikayet ve itirazların doğru ele alınmasını, çalışanlar arasındaki ilişkilerin de müşterilere yönelik olarak düzenlenmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Taşkın²⁴, müşterilerle iletişimi şu şekilde tanımlar: "Müşterilerle iletişim, işletmenin müşterilerine iletilmek istenilen konunun tamamen anlaşılabilmesi amacıyla, bilgi, duygu ve düşüncelerin, yazı, konuşma ve görsel araçlar ile veya bunların birlikte kullanımıyla iletilmesi, alınması ve değiştirilmesidir."

Müşteri ilişkilerinde iletişimi, irdeleyebilmek için iletişim modelini müşteri iletişimi açısından detaylı olarak incelemekte fayda vardır. İletişim sürecini başlatan işletmenin tüm çalışanları kaynak olabilir. Çift yönlü iletişim sürecinde, yani müşteri herhangi bir şikayetini bildirmek için işletmeye telefon ettiği zaman müşteri kaynak durumuna geçer. Müşterinin kaynak durumuna geçmesi teşvik edilmelidir. 800'lü

²¹ Gürgen, a.g.e., s: 13

²² B. Zengin ve İ. Gümüş, "Konaklama İşletmelerindeki Müşteri İlişkilerinde İletişimin Önemi ve Bir Uygulama Örneği" **Pazarlama Dünyası**, (Sayfa No: 84, Eylül-Ekim 2000), s.38.

²³ A. Öçer ve N. Bayuk. "Müşteri Memnuniyeti" **Pazarlama Dünyası**, (Sayfa No: 88, Mart-Nisan 2001), s.27.

ücretsiz telefon hatları da müşterileri kaynak olması için teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Kanal, iletişimi sağlayan tüm araçlardır (Yazılı, sözlü, internet vs). Alıcı mesajın gönderildiği müşteridir. Müşteri kendisine ulaşan mesajları alır, düşünür, yorumlar ve anlam verir. Müşterinin bu işlemleri doğru olarak yapabilmesi için mesajı almaya hazır olması gereklidir.²⁵

Müşterinin mesajı doğru algılaması için mesajı almaya hazır durumda olmasına bir örnek verilebilir. İşyerinin denetimde olduğu bir gün müfettişlerle toplantıda olan bir müşteriye, bir müşteri temsilcisinin telefonla arayarak yeni bir ürün hakkında bilgi vermeye çalışması, müşterinin içinde bulunduğu stresli durum nedeniyle mümkün olamayacaktır.

Gürültü ise sadece telefondaki bir cızırtıyla sınırlı değildir. Kişilerin psikolojik ve düşünsel yetersizlikleri, uygun olmayan ortam, bilgisizlik de iletinin alıcıya ulaşmasını engelleyen faktörlerden olabilir.

Geri bildirim, müşterilerin işletme faaliyetleriyle ilgili olarak tepkilerini, yorumlarını öğrenebilmek açısından önem taşımaktadır. İşletme bu tepki ve yorumları öğrenmeyi şansa bırakmamalıdır. Müşteriden herhangi bir şikayet gelmemesi müşterinin memnun olduğu anlamına gelmez. Bu nedenle müşteri değerlendirmelerinin işletmeye akışını planlamak gereklidir. Müşteri geribildirim sayesinde şu soruların cevaplarına ulaşabilir:

“Müşterileriniz ne ölçüde tatmin olmaktadır?
Gerçekten ne düşünmektedirler?
Beğendikleri ve beğenmedikleri taraflarınız nelerdir?
En yaygın ortak şikayetleri nelerdir?
Ürününüz için ne gibi öneriler vardır?

Bu sorulara yanıt bulabilmek epeyce güç olabilir, çünkü:
Çoğu müşteri şikayet etmeyi sevmez,
Herhangi bir şikayetleri yoksa da çoğu müşteri memnun kaldığı şeyleri söylemek, olumlu geribildirimde bulunmak için zaman ve enerji harcamak istemez”²⁶

²⁴ Taşkın, a.g.e., 2000, s.27.

²⁵ Odabaşı, a.g.e., s.69.

²⁶ W. B. Martin, **Müşteri Hizmetlerinde Kalite** (İstanbul: Rota Y. 1997), s.75.

Müşterinin geribildirimde bulunabilmesi için ona fırsat verilmeli, geribildirim işe yarayacağına inandırılmalı ve tepkileriyle ilgili olarak onları dinleyecek ve gerçekten bir değişiklik sağlayabilecek bir yetkiliye kolaylıkla ulaşabilmesi sağlanmalıdır.

Kişiler ya da gruplar arasındaki hangi durumdan söz edilirse edilsin daima bir iletişim söz konusudur. İletişimin olmadığı bir durumda bir ilişkinin varlığından söz etmek imkansızdır. Bu durum şüphesiz müşteri-işletme ilişkileri içinde geçerlidir. Çünkü iyi bir iletişim ağı, işletmelerin müşterileriyle bütünleşmelerini sağlayarak başarıyı beraberinde getirecektir. Dağınık, kopuk, gelişigüzel nitelik taşıyan günlük iletişim ilişkilerinin sağlıklı bir yapıya kavuşturulması, işletmelerin önde gelen amaçları arasında öncelikle yer alması ile mümkündür.²⁷

Müşterilerle iyi iletişim kurmanın işletmeye şu faydaları vardır: Müşterilerle iyi bir iletişim kurmak, onların ihtiyaçlarını önceden tatmin etme fırsatını sağlar. İyi iletişimle ilişkiler güçlenecektir. Müşterilerle güçlü ilişkiler geliştirmek, onların ürünleri direkt olarak kullanmalarına yardımcı olacak, ürünleri en uygun zamanlarda satmayı mümkün kılacak ve devamlılığı düzenli olarak sağlayacaktır. Bulger'e göre, müşteri ile bireysel ilişki kurmak, onların ilgilerini devamlı olarak korumayı, satış fırsatları yakalamayı ve ürünleri tekrar tekrar satabilmeyi de sağlar.²⁸

İşletmeye gelen bir müşteri ile işletmenin hiç bir çalışanı iletişim kurmuyorsa (ya da doğru ve etkili bir iletişim yoksa) bu durumda herhangi bir ilişki söz konusu olamaz. "Müşterinin görünür isteklerinin yanısıra saklı isteklerini de saptayabilme ise ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirebilmekle olanaklıdır."²⁹ Yani iletişim tek yönlü bir ileti bombardımanı değil, her iki tarafında mesaj alıp, mesaj gönderdiği iki yönlü bir süreçtir. İşletmeler müşterilerden gelen iletiler sayesinde pazarlama faaliyetlerine yön verebilirler. Ayrıca müşteriler iletişim sürecinde etkin olduklarında işletme faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilirler. İletişimin çift yönlü olmasının önemi şu şekilde açıklanabilir:

²⁷ Zengin ve Gümüş, a.g.e., s.38.

²⁸ İnal ve Demirer, a.g.e., s.28.

²⁹ Gürgen, a.g.e., s.53.

“Etkin bir iletişim, çift yönlü bilgi akışını gerçekleştirmesi açısından, müşteri ilişkilerinde temel oluşturur. Böyle bir iletişim olmadan müşterinin ihtiyaçları ve beklentileri doğru biçimde belirlenemez. Öte yandan, müşterilerden gelen tepkilere göre mesajın doğru olarak algılanıp algılanmadığından emin olunur ve gerekirse mesaja düzenlemeler yapabilmek olanağına sahip olunur. Bütün bunların ötesinde, çift yönlü iletişim müşteriye büyük bir tatmin sağlar. İletişime aktif olarak katkıları olduğunda müşteriler çok daha fazla öğrenme olanağı elde ederler”³⁰

Müşterilerle etkin iletişim kurulmalı ama nasıl? Bu sorunun cevabını şu şekilde vermek mümkündür: Müşterilerle etkili iletişim kurmanın yolunun, onlara dürüst davranarak, müşteri haklarına saygı göstererek, ortak amaçlarda anlaşarak, iletişim türlerini iyi bilerek ve iyi kullanarak, müşterilere güvenerek, sağduyulu bir yaklaşımla özenli olmaktan geçtiği söylenebilir³¹.

Zengin ve Gümüş’e göre, işletmelerdeki etkin iletişim sistemi sayesinde, o işletme ile müşteri arasında etkileşim olabilmektedir. Etkileşim, sunulan hizmetin veya mesajın karşı tarafta, yani müşteriler üzerinde oluşturduğu davranış değişikliği sürecidir. Bu değişikliğin olumlu ya da olumsuz sonuçlar vermesi olağandır³². Olağandır çünkü iletişim insanla insan arasında gerçekleşir. Teknolojideki hızlı gelişmelere rağmen iletişimde insan unsuru önemini korumaktadır.

“Müşteriyi anlamak işletme için neden önemlidir?” sorusu pazarlama anlayışı çerçevesinde şu şekilde açıklanabilir. Bir işletme “mühendislik harikası”, kusursuz ve mükemmel olan hangi ürünü üretirse üretsün bu ürün müşteri ihtiyaçlarına cevap vermiyorsa ve talep görmüyorsa hiçbir değeri olmayacaktır yani işletme kaynakları boş yere heba edilmiş olacaktır. Müşteriyi anlamak, müşterinin ne istediğini bilmek ancak doğru iletişim kurmakla mümkün olabilecektir.

“Müşteri ile iletişim kurduğunuz her anın önemi vardır. Bu sizi, çalışanlarınızı ve işletmeyi olumlu bir şekilde temsil etme ve müşteriyi memnun etme şansıdır. Bu karşılıklı ilişkilerdeki başarı veya başarısızlık, karşılıklı uyumun ne ölçüde iyi olduğuna ve müşteri ile etkili iletişim kurup, kurmamanıza bağlı olacaktır. Uyum sağlamak ve iletişimi güçlendirmek için gerekli beceriler kolayca öğrenilebilir. ... “İnsanlar arasındaki her problem iletişimsizliğin bir sonucudur. Çalışanlarınızın etkili iletişim becerileri geliştirmeleri gerekir. Önce dinlemeyi, sonra konuşmayı, başkaları tarafından anlaşılmaya çabalamadan önce başkalarını anlamayı, geri besleme alıp, vermeyi ve müşteriler ile uyum sağlamayı öğrenmeleri için eğitin: İletişim ile ilgili teknik beceriler edinilebilirse de uyum sağlamadan iletişim kurmaya çalışmak olanaksızdır. Uyum sağlama becerilerini geliştirmek öğretilir. Çalışanlarınız bu teknikleri öğrenmelidir.

³⁰ Odabaşı, a.g.e., s.70.

³¹ Taşkın, a.g.e., s.28.

³² Zengin ve Gümüş, a.g.e., s.36.

Çalışanlar ve müşteriler uyum içinde olurlarsa, karşılıklı bir güven ortamı kurulur ve birlikte iş yapmak için karşılıklı bir istek söz konusu olur”³³

Müşteri iletişiminde dikkat edilecek bir diğer nokta da şudur: “Müşteriye ne söz verildiye o yerine getirilmelidir”³⁴ Aksi takdirde müşterinin işletmeye olan güveni sarsılacaktır. Bu da müşteriyi kaybetmek anlamına gelebilir. İşletmelerin müşteri ilişkilerine verdikleri değerin tartışmalı olduğu söylenebilir. Bazen işletmelerin önemli müşterilerine öncelik vermeleri, diğer müşterilerin kendilerine yeterince önem verilmediği düşüncelerine neden olabilir³⁵.

İşletmelerin düştükleri diğer bir yanılgı da müşteri ilişkilerinin sadece satışa kadar olduğunu zannetmeleridir. Müşteri ilişkilerinin başarılı olduğunun söylenebilmesi için, sadece satış anında değil, satış sonrası da devam etmesi gereklidir. Müşterinin çalışanlara rahatça ulaşabilme imkanının olması, çalışanların her konuda bilgi sahibi olması, çabuk olunması, verilen sözlerin tutulması, anlayış güven ve tutarlı davranmak iyi müşteri ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken noktalardandır³⁶.

Sert rekabetin kıyasıya devam ettiği günümüz piyasalarında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek, rakipleri arasından sıyrılıp farklılaşabilmek için yoğun çaba göstermektedirler. İşletmeler için büyük miktarlarda harcama gerektiren her türlü teknolojik donanım, çok yoğun araştırma, deneyim, çaba gerektiren yeni ürünler ve her türlü işletme faaliyeti rakiplerce çok kısa bir süre içinde taklit edilebilmekte bu yüzden de işletmeler istenilen oranda farklılık yaratamamaktadırlar. Bu nedendir ki, “İşletmeler üstünlük sağlayıcı bir fonksiyon olarak müşteri hizmetleri kavramına yönelerek, sağlıklı ve uzun süreli müşteri ilişkileri ile rekabet güçlerini arttırmaya başlamışlardır”³⁷ Müşteri ilişkileriyle rekabet şansını arttırmayı hedefleyen bir işletme için en önemli anahtar iletişimdir.

“İşletmenin iletişim kanallarından biri tıkanır veya mesajımız yanlış anlaşılırsa, istediğimiz hedefe ulaşmamız riske girebilir. Biz bu iletişim sorunu ile boğuşurken, daha iyi iletişim kurmayı

³³ R. F. Gerson, *Müşteri Tatmininde Süreklilik* (İstanbul: Rota Y. 1997), s.63-85.

³⁴ Macdonald ve Tanner, *a.g.e.*, s.56.

³⁵ İnal ve Demirer, *a.g.e.*, s.29.

³⁶ Odabaşı, *a.g.e.*, s.7.

³⁷ I. Karpat, “Müşteri Tatmininin Sağlanması” *Pazarlama Dünyası* (Sayı No: 72, Eylül-Ekim 1998), s.22.

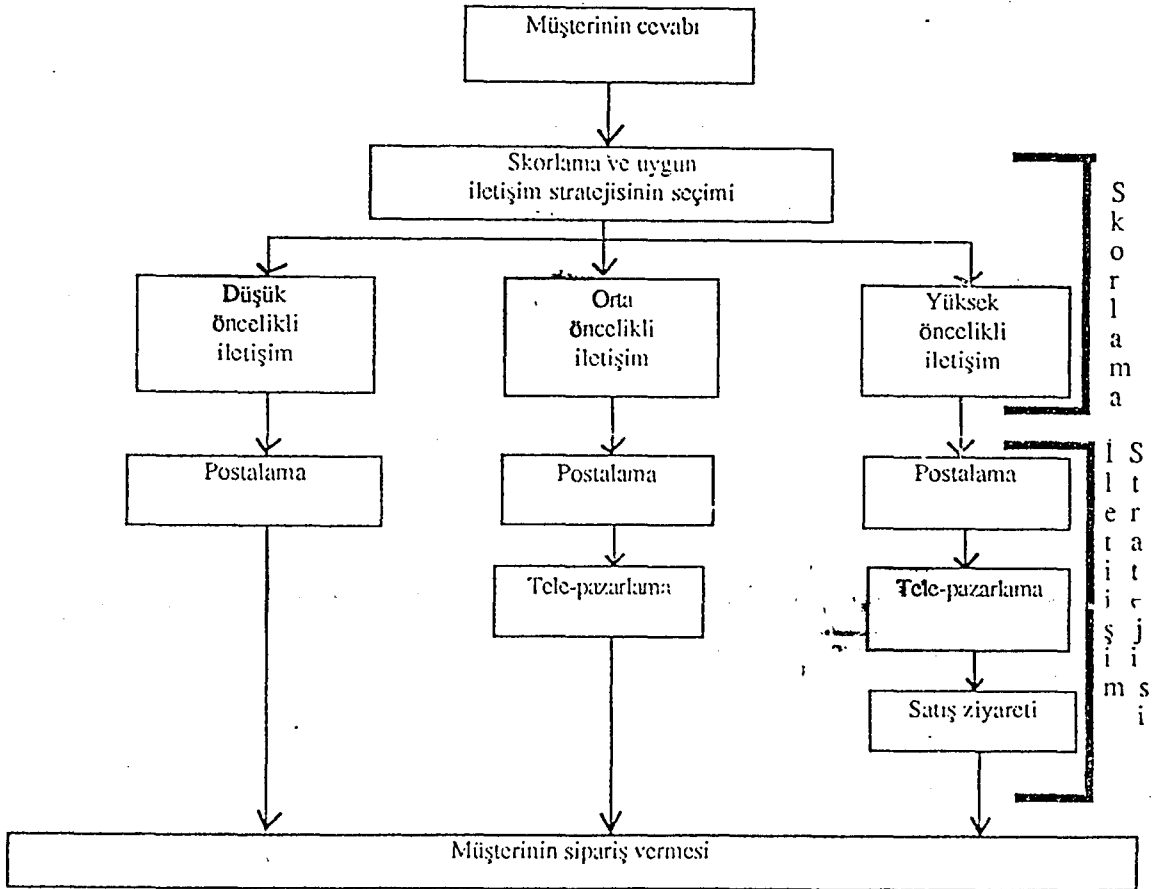
becerebilen rakibimiz devreye girip, satış sözleşmesini imzalamıştır bile. Bu nedenle açık, kısa, net ve zamanında iletişim iş yaşamında başarının anahtarıdır.”³⁸

İletişimde insan unsuru çok önemlidir ancak başarı için yeterli değildir. İletişim sürecinde kullanılan teknik donanımın, işletmenin amaçlarına uygun ve çağın teknolojik gelişmelerine uygun olması gerekir. Daha önce tanımı yapılan Veri Tabanlı Pazarlama teknoloji kullanımının müşteri ilişkilerinde ne derece önemli olduğunun bir göstergesidir. İşlevsel bir veri tabanı oluşturmak için iyi bir teknik donanıma sahip olmak gerekir. Hangi müşterinin iletişim kurmaya değer olduğu, yani hangi müşterinin karlılığının yüksek olduğu ancak Veri Tabanlı Pazarlama sayesinde tespit edilebilir. Veri Tabanlı Pazarlamanın müşterilerle iletişim açısından önemi şudur:

“Müşteri ihtiyaçları, hatta rakip ürünlerin satın alınması ile ilgili veriler bile, çeşitli işletmelerce geliştirilmekte ve kullanılmaktadırlar. Müşterinin işletmeye bağlılığı işletme için çok büyük öneme sahiptir, bu yalnızca doğru ürünü, doğru zamanda, doğru şekilde, tüketiciye sağlamakla kalmaz, onunla iyi ilişkiler içinde olmak da gerekir. Her iki tarafa da daha fazla bilgi sağladığı için Veri Tabanlı Pazarlama müşterinin işletmeye bağlılığını zorlar. Müşterilerin işletmeye olan bağlılığını arttırmak için, müşterinin işletme ile olan iletişiminin hangi düzeyde olduğu ve arttırmak için ne yapılması gerektiği gibi veriler de veri tabanında yer alır. Müşteri ile iletişimi geliştirmek için iki yöntem kullanılır: Skorlama, iletişim stratejisi

Skorlama satınalma isteğini tahmin etmekte kullanılır. Müşteri ile işletme arasındaki her bir işlem veritabanında müşteri verisi bazında skorlanır. Örneğin veri tabanı, genelde ne kadar süre sonunda X ürünü almak istersiniz sorusunun cevabını kapsar. Bu ve diğer soruların karşılığında ve geçmişte benzer durumlardaki deneyimlerden yararlanarak bir skor hesaplanır. Bu skora dayanılarak uygun iletişim stratejisi seçilir. Bu yöntemler her VTP’de bulunmalıdır. İletişim stratejisinin temeli, müşteri iletişimini, satın alma isteğine uyumlu hale getirmek, yüksek beklentili olanlara, en yüksek çabayı, düşük beklentili olanlara ise, daha az maliyetli çabayı göstermektir. Bu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir³⁹

³⁸ J.Adair, **Etkin İletişim**, (İstanbul: B.K.Y. 2003), s.21.



Şekil 2: Veri Tabanlı Pazarlama⁴⁰

“Veri tabanı, müşterinin işletme kampanyaları ve iletişim çabalarına verdiği karşılıkların kayıt edilmesi için de kullanılır.”⁴¹ Bu açıdan müşteri ilişkilerin de iletişim açısından da veri tabanı kullanımı önemlidir. İşletmelerin, müşterileri sadık ve karlı hale getirebilmeleri için öncelikle onlarla “öğrenen” bir ilişki kurmaları gereklidir. Bunu

³⁹ A. Hepkul ve H. Kağncıoğlu, “Veri Tabanlı Pazarlama” *Pazarlama Dünyası*, (Sayı No: 40, Temmuz-Ağustos 1992) s:11-15.

⁴⁰ Hepkul ve Kağncıoğlu, *a.g.e.*, s:15.

⁴¹ M. Akın, “Müşteri Tatmininin Devamlılığını Sağlamda Yeni Bir Yaklaşım” *Pazarlama Dünyası* (Sayı No: 74, Ocak-Şubat 1999) s.17.

yapabilmek içinde hangi müşterinin daha karlı ve değerli olduğunu saptamak uygun olacaktır. İşletmeler için karlı olmayan müşterilerin değerli olmadığına bilincine varmak gerekir. Karlı olmayan müşterileri rakibe göndermek uygun bir strateji olabilir⁴².

İşletmeye yük olan, karından çok zararı olan müşterilerle iletişimin kesilebilmesi için bu müşterilerin tespit edilmesi veri tabanlı pazarlama sayesinde olur.

Müşteri ilişkilerinde iletişim incelenirken müşteri tatmini konusunu da incelemekte fayda vardır. Çünkü tüm iletişim çabaların bir anlamda müşteri tatmini içindir. Müşteri tatmininin müşteri ilişkilerinde neden hayati öneme sahip olduğunu Frances Bee ve Roland Bee şöyle açıklamaktadırlar:

“-Tatmin olmuş müşteriler daha az gerilime neden olurlar. Hoşnutsuz bir müşteriyle uğraşmak zorunda olanlarımız bu tür durumların getirdiği baskıyı çok iyi bilirler
 -Tatmin olmuş müşteriler daha az zaman alır. Şikayet ve sorunlarla ilgilenmek son derece zaman tüketici olabilir ve bu tür durumlar genellikle en meşgul zamanlarınızda ortaya çıkar!
 -Tatmin olmuş müşteriler, sizin iyi tanınmanıza yardımcı olurlar.
 -Tatmin olmuş müşteriler, iş tatmini sağlarlar ve hem sizi hem de ekibinizi motive ederler.
 -Son olarak da eski ama yine önemli bir kural: Müşteriniz, işinizdir. Başka bir tercih yoktur: Müşteriler önemlidir.”⁴³

Kötü ve iyi iletişimin işletme, çalışanlar ve müşteriler açısından karşılaştırması şu şekilde de yapılabilir:

Kötü iletişimin işletmeye kaybettirdikleri şunlardır: Çalışanlar müşterilere nasıl davranmaları gerektiği konusunda açık bir bilgiye sahip olmaması, zaman ve kaynak kaybına neden olabilir. Müşteriler ve çalışanlar birbirini yanlış anlamaları kötü müşteri ilişkilerinin temel nedenidir. Çalışanlar fikirlerini ve bilgilerini açıklamamaları ise beceri geliştirmede yavaşlığa, müşteri sorunlarının çözümünün çok zaman almasına neden olacaktır. Bu durum da çalışanların moralinin çabuk bozulabilir, buna bağlı olarak iş devir hızı yükselir. Böylece müşteri her seferinde farklı bir elemanla karşılaşır. Böylece yüzyüze iletişimdeki tanışıklık ve samimiyet ortadan kalkacaktır. İşletme sorunlar karşısında kısa sürede tepki gösteremez ve esnek değildir; bu durum müşterilerde kötü izlenim doğmasına ve bunun sonucunda iş kaybına neden olabilir.

⁴² Kırım, a.g.e, s.49.

İyi iletişimin işletmeye kazandırdıkları ise şöyle açıklanabilir: İyi iletişim sayesinde tüm çalışanlar müşterilere nasıl davranması gerektiğini, neyi neden yaptığını ve bunun işletmenin hedeflerine ne kadar uyduğunu bilecektir. Kaynaklar doğru zamanda doğru yerededir. Müşteriyle iletişim için gerekli tüm bilgilere kolaylıkla ulaşılabilir. Müşteri ilişkilerinde iletişimi artırabilecek tüm fikirler iyi karşılanır ve bunlardan yararlanır. Çalışanlar iletişim becerilerini daha çabuk geliştirirler. Müşteri sorunları, işletme içindeki bilgi birikimi kullanılarak daha kısa sürede çözülür. İşletme esnektir ve sorunlar karşısında kısa sürede harekete geçebilir.

Tüm bunlar göstermektedir ki kendi içinde ve müşterilerle iletişimi iyi olmayan ve kendi başına buyruk bir işletmenin varlığını uzun süreli devam ettirmesi mümkün olmayacaktır.

Müşterilerle iletişim kurmak onlar hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmak işletmeler için hayati öneme sahiptir ancak son yıllarda “müşterilerin özel hayatı” birçok toplumda ciddi bir sorun haline gelmiştir. Sonuçta her müşterinin “Özel hayatımı inceleme hakkınız yoktur. Davranışlarımın incelenmesine izin vermiyorum” deme hakkı vardır. Bu nedenle işletme çalışanlarına verilecek eğitimde bu konu dikkatle incelenmeli, eğitim programlarında çalışanlara verilecek mesajlar çok dikkatli seçilmelidir. Müşteriyle iletişim halindeki bir personelin istemeyerek ağızından kaçıracağı bir sözün işletmeye maliyetinin çok büyük olabileceği unutulmamalıdır.⁴⁴

İletişim tüm zorluklarına rağmen faaliyetlerin her aşamasında vazgeçilmezdir. İletişimle ilgili bir diğer zorluk da hangi iletişim türünün seçileceğidir. Eğer müşterilerle iletişim de yanlış kanal seçiliyorsa, ciddi boyutlarda masraflara neden olabileceği gibi işletmenin amacına ulaşmasını da engelleyebilecektir. Örneğin işletmenin sponsorluğunu yaptığı bir konser için müşterilerine basılı davetiyeleri postayla göndermek ya da e-posta yoluyla davet etmek yerine, çok sayıda müşterinin tek tek telefonla aranıp davet edilmesi hem çok masraflı olacak, hem de gereksiz yere zaman ve işgücü kaybına neden olacaktır. Doğru iletişim türünün tüm faktörler değerlendirilerek seçilmesi, işletmenin kaynaklarını doğru kullanmak ve kısa yoldan amaca ulaşmak

⁴³ Bee, a.g.e, s.11.

açısından büyük önem taşımaktadır. Müşteri ilişkilerinde hangi durumda hangi iletişim türünün seçileceğine karar verebilmek için tüm iletişim türlerini müşteri ilişkileri açısından incelemek ve değerlendirmek gerekmektedir. En temel ve en samimi iletişim türünün yüzyüze iletişim olması açısından bu iletişim türünü irdeleyerek devam etmekte fayda vardır.

⁴⁴ O. Gel, CRM Yolculuğu (İstanbul: Sistem Y. 2002), s.181.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE YÜZYÜZE İLETİŞİM

1. YÜZYÜZE İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Günümüz pazarlama anlayışında işletmelerin hedefi müşterilerdir. Müşteriye ulaşmayan, müşteriyle etkileşim halinde olamayan bir işletmenin yaşam şansı yoktur. “Daha fazla üretim nasıl olsa satarız” düşüncesi artık çok gerilerde kalmıştır. Bender ve Torok değişen bu anlayışı şu şekilde ifade etmektedir:

“Pazarlama insan hakkındadır. İnsan karar verir (satın alma kararı) ve birinin pazarladığı bir ürün bu kararı olanaklı kılar. Son yıllarda, iş dünyası liderleri herkesin biricik olarak algılanmak ve kendisine bir birey olarak davranılmasını istediğinin farkına vardıklarından, iş yapmak, kitlesel imalat ve kitlesel ticaretten müşteriye odaklanmaya ve kişiselliğe dönüştü.”⁴⁵

İş dünyası liderlerinin üzerinde durduğu ve müşterilere birey olarak davranılmasına ve insani ilişkilerin kurulmasına en fazla olanak veren iletişim türü yüzyüze iletişimidir. Müşterilerin bir işletmeyle ilgili izlenimlerinin önemli bir bölümü, müşterinin personelle olan yüzyüze iletişimi sırasında oluşur.

Geçmiş yıllara göre müşterinin önemi çok daha iyi bilinmesine ve işletmelerin bu konu üzerinde yoğunlaşmasına rağmen yüzyüze iletişim kurabilmek gelişen teknoloji, araçlar gibi nedenlerle gittikçe zorlaşmaktadır. Teknoloji ilerledikçe insanların birebir iletişim kurması gittikçe azalmaktadır, ancak teknolojinin sunduğu seçenekler yüzyüze iletişimin önemini kesinlikle azaltmamaktadır.⁴⁶

Gerçekten de günümüzde insanın yapması gereken işlerin önemli bir bölümünün makineler tarafından yapılması, işletmelerle müşteriler arasına aracı kuruluşların

⁴⁵ P. Bender ve G. Torok, **Power Marketing** (İstanbul: Kapital Y. 1999), s.107.

⁴⁶ Bender ve Torok, a.g.e., s.107.

girmesiyle yüzyüze iletişim önemli ölçüde sekteye uğramıştır. General Motors'un genel müdürü Barabba, bu durumu şöyle anlatmaktadır:

“Geçmişin daha basit dünyasında belirli bir ürün veya hizmeti alıp kullanan insanları dinlemek daha kolaydı. Geçen yüzyılın ayakkabı yapımcısı, ayakkabılarını alıp giyenlerle yüz yüze görüşüyordu. Ayakkabıları kendisi yapıyor ve müşteriler ilk defa denerken onları gözlemleyebiliyordu. Eğer bir sorun çıkarsa bu insanlar hemen dükkana dönüp doğrudan ayakkabıcıya dertlerini anlatabiliyorlardı. Bugün bir sürü aracı ve rakip, büyük teşebbüsler ile nihai müşterilerinin arasında bulunuyor. Mesela General Motors otomobillerini doğrudan kişilere değil de araçlarına satıyor. Bir çok fast-food işletmesi, ürünlerini yiyen insanlarla doğrudan muhatap olmuyor; müşteriyle temas noktaları bayilikler. Bunun gibi bir çok popüler kitabın yayıncısı da kitaplarını okuyanlarla doğrudan temas halinde değil. Onların müşterileri hemen hemen yalnızca araçlar: kitap kulüpleri, dükkanlar vs.

Bütün bu üreticiler GM, fast-food işletmesi ve yayıncı, ürünlerinin nihai müşterisini duymanın yollarını bulmalı hatta **yüzyüze iletişim kurmalı**, araçlarını müşterileri kabul edip onlardan işaretler almaya çalışmalı. Maalesef, “yalnız araçları dinlemek” olmuş bitmiş bir olayın haberini dinlemek gibidir. Tekrar anlatılması, hikayeyi ilginç hale getirebilir, ama otantikliğine yeni bir şey katmaz; aksine orijinal mesajı değiştirebilir”⁴⁷

Müşteri ilişkilerinin öneminin bilincine varan pek çok işletme müşterileriyle olan yüzyüze iletişimi mükemmelleştirememiştir. Bunun nedeni de yüzyüze iletişimin sanıldığı kadar kolay olmamasıdır. Kolay değildir çünkü, müşteri ilişkilerinde yüzyüze iletişim, işletmenin tüm personelinin dükkanda, büroda, fabrikada, (ya da onların evlerine, işyerine gidildiğinde) müşteriyle karşı karşıya geldiği her anı içerir. Yani personelin müşteriyle karşılaştığı her an aktif olması gerekir. Müşterilerle yüzyüze iletişim kurmak ve görüşmek sıkıntı verici olabilir. Bu nedenle stres nedeniyle yanlış yapmak kolay olabilir, ancak yine de kişilere bilgi vermenin ve görüşlerini almanın en verimli yolu yüzyüze iletişim olduğu söylenebilir⁴⁸.

Yüzyüze iletişimin en önemli zorluğu aracısız, direkt insan-insana bir iletişim türü olmasıdır. İletişimde kişilerin karakterleri de etkilidir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta şudur:

Yüzyüze müşteri ilişkilerine yönelik becerilerin kazandırılması kilit bir alandır. Bu ilişkiler genellikle olduğu gibi kabul edilmesine rağmen öğretiler. Müşteri

⁴⁷ V. Barabba, *Akılların Buluşması* (İstanbul: Alfa B. Y. 2000), s.131-132.

⁴⁸ C. Roebuck, *Etkili İletişim* (İstanbul: Doğan K. 1998), s.18.

ilişkilerinde ‘ne yapalım, bu benim kişiliğim, tarzım ve bunu değiştiremem’ tarzı bir yaklaşım söz konusu olamaz.⁴⁹

Personelin çalışma şartları, ekonomik ve psikolojik durumları, müşteriyile yüzyüze iletişimde yapılan yanlışlara bahane değildir. Yüzyüze iletişimde oluşan hataları sonradan gidermek, telafi etmek çoğu zaman mümkün olmaz. Hataların ortadan kaldırılması için kişinin ne tür becerilere sahip olması gerektiği şu şekilde özetlenebilir:

“Kendisini tanımayan, yaşam amaçlarını elden geldiğince tanımlamayan, kendisiyle dürüst ve açık bir iletişime geçemeyen bir kişi, başkalarıyla da sağlıklı iletişime geçemez. Kendi dünyası ile dengeli iletişim içinde olan birey, daha etkin düşünme, özgüvenini geliştirme, kendini değerlendirme ve karar verme yeteneğine sahip olur ve başkalarıyla da daha sağlıklı iletişim kurar”⁵⁰

Tüm zorluklarına rağmen müşteriyile yüzyüze iletişimin kurulduğu her an müşteri üzerinde iyi bir izlenim bırakmak, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edilmesi, şikayetlerin dinlenmesi, sorunların giderilmesi, müşteri hakkında bilgi edinilmesi, anında geri bildirim alınabilmesi için çok önemli birer fırsattır.

Yüzyüze iletişim kurmadan ya da iletişim sonucu elde edilen bilgileri değerlendirmeden müşteriyi tanıdığını zannetmek ise hayal kurmaktan ibarettir. Treacy ve Wiersama bunu şöyle açıklamaktadır:

Modern işletmelerin bürolarında çalışanlar, fazla gayret sarfetmeden müşterileriyle ilgili her şeyi bildiklerini zannedebilirler. Müşterilerinin fabrikalarını gezmek için her yıl bir iki gün vakit ayırabileceklerini düşünürler. Veya kasada birkaç tane müşteriyile sohbet ederek, onlar hakkında herşeyi öğrenebilecekleri yanılgısına kapılırlar. Bazıları, işletmenin sevkiyat kamyonuna binip bir tur atarak, pazar araştırması raporlarını gözden geçirerek, periyodik müşteri araştırmalarını dikkatlice okuyarak veya zaman zaman karşılaştıklarında müşterileri hakkında bir fikir edinebileceklerini düşünürler. Böyle davranan işletme elemanları müşterilerinin düşüncelerini ve iç dünyalarını sorgulamak konusunda gereğinden fazla ilgisiz davranmaktadır. Bu konuda, tesadüfi olarak ve zaman zaman yaptıkları kısa süreli faaliyetler yetersiz kalabilir. Herhangi bir nedenle karşılaştıkları müşterilerin çoğu

⁴⁹ S.A. Öztürk, **Hizmet Pazarlaması** (Eskişehir: Anadolu Üni. Y. 1998), s.95.

hayatlarından memnun gibi görünüyorsa, müşterilerin büyük kısmının memnun oldukları sonucuna varmaya meyillidirler ki bu, aslında hiç de doğru olmayabilir. Buna karşılık gerçekten başarılı olan işletmelerde çalışanlar “müşteriyle birlikte yaşarlar.” Bu işletmelerin farklı oldukları konu herkesin kendini müşterinin yerine koyması için - müşterinin tecrübe ettiklerini yaşaması, müşterinin kendini nasıl hissettiğini anlaması için- devamlı olarak, ve zahmetine katlanarak bir gayret göstermeleridir. Müşterilerle birlikte yaşamak, elemanların kendi ürün ve hizmetlerine karşı –sadece satın alma anında değil sonrasında da gösterdikleri hassasiyeti arttırır. Müşteriyi tanımak çaba ister. Sadece anı kurtarmakla, geçiştirmekle müşteri iletişimi kurmak söz konusu değildir.⁵¹ İşletmeler kendilerini müşterinin yerine koyabilme yeteneğine sahip olmalı, olaylara durumlara onların perspektifinden bakabilmeli, onların kulaklarıyla işitebilmelidir. Müşteriyle uyumlu bir ortam yaratıldığında bunu gerçekleştirmek kolay olabilir. Bunun iki yönlü avantajı olabilir: Müşterilerin neyi, nasıl algıladığını ve neler hissettiğini tam olarak bilerseniz, nitelikli müşteri ilişkileri sağlamak daha kolay olabilir, ayrıca müşterinin dünyasına girme ve anlama yükünü üstlenerek müşteriye zaman ayrıldığını ve müşterilerin önemsendiği gösterilmiş olabilir⁵².

Yüzyüze iletişimin bilgi edinmek açısından önemini şöyle açıklanabilir:

“Müşteri hakkında en basit bilgi oluşturma yolu, aynı zamanda en çok yanlış anlaşılmaya da müsait olan karşılıklı konuşmadır. İki taraf arasındaki diyalog karşılıklı bilgi alışverişinin olduğunu gösterir. Ama, bunun sonunda iki taraf birbirini tam olarak anlayabilir mi? Çoğunlukla bu konuşmalarda gönderilen sinyalin gerçek anlamını açığa çıkarma girişiminde bulunamayız ve verilen yüzeysel cevapları kabul ederek bunlara göre hareket ederiz. İster günlük konuşma, isterse de pazar araştırmaları şeklinde olsun, karşılıklı konuşmaya dayalı bilgi müşteri ihtiyaçları, algılamaları, motifleri ile ilgili daha derin bilgi edinme fırsatını sunar.”⁵³

Ancak bu bilgi sadece personel düzeyinde kalmamalı, işletme bu bilgileri pazarlama amaçları doğrultusunda kullanılmalıdır. Gerson’un da belirttiği gibi müşterilerle her gün iletişim halinde olan çalışanlar, müşterilerin ihtiyaçları, talepleri, şikayetleri hakkında pazarlama yöneticilerinin bilmeyi ümit ettiği şeylerden çok daha fazla bilgiye sahiptirler.⁵⁴ Bu yüzden de müşteriyle yüzyüze iletişim halinde olan çalışanlardan bilgi alarak, çalışanların önerilerini dinleyerek mümkün olanları

⁵⁰ Gürgen, a.g.e., s.: 83.

⁵¹ M. Treacy ve F. Wiersama, **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, (Ankara: Kapital M, 2000), s.249.

⁵² Bee, a.g.e. s.22.

⁵³ Wayland ve Cole, a.g.e., s.63.

uygulamaları müşteri ilişkilerinde yüzyüze iletişimin bir anlamda amacına ulaşması demektir.

Yüzyüze iletişim sadece bilgi almak için değil, müşterilere işletme ya da ürünler hakkında bilgi vermek için de bir fırsattır. Müşterilere ürünler ve işletme hakkında bilgi verirken ya da müşteriye bir sunum yaparken, açık ve anlaşılır bir dil kullanmaya dikkat etmek, yanlış anlaşılmaya yol açabilecek, kesin olmayan ifadelerden kaçınmak gerekir.

Yüzyüze iletişim sırasında müşterinin herhangi bir durumda ulaşabileceği telefon numaraları ve adresleri içeren (fabrika, büro, araç, cep telefonları, işletme adresi ve e-posta adresi) kartvizit verilmesi ihmal edilmemelidir. Kartvizit verilmesi, müşterinin işletmeyle iletişim kurmasını, geri bildirimde bulunmasını teşvik edecektir ki bu aynı zamanda ulaşılabilir olmak demektir. Ayrıca işletme ve ürünlerle ilgili broşürler, rehberler, kampanya tarifeleri de yüzyüze iletişim sırasında kolaylıkla müşteriye verilebilir.

Müşterilerle yüzyüze iletişimde önemli diğer bir unsur da iyi bir dinleyici olmaktır. “Müşterileri dinlemek kötü bir fikirdir. Doğru müşterileri dinlemek ise harika bir fikirdir.”⁵⁵ Ancak, iyi müşteri ilişkilerinde tüm müşterileri dinlemek sadece gerektiğinde eyleme geçmenin en iyisi olacağı da düşünülebilir.

Müşterileri dinlemek sadece bilgilenmek değil, eleştirileri ve şikayetleri öğrenmek, müşteriyle bir ilişki oluşturmak, durumu değerlendirmek, müşteriye saygı gösterdiğimizi hissettirmek açısından da gereklidir.

Müşterinin nasıl dinlenmesi gerektiğinin bilincine varılması ayrıca önem taşımaktadır. Dinlemenin sadece sesleri duymak olmadığının bilinmesi gerekir. Mackay’a göre dinlemek şöyle ifade edilebilir:

“Dinlemek, pasif bir biçimde oturup seslerin etrafımızdan akıp gitmesine izin vermekten farklıdır. Ama gerçek dinlemede göreceğimiz gibi, basitçe söylenene dikkat etme durumu

⁵⁴ R. Gerson, **Müşteri Tatmininde Süreklilik** (İstanbul: Rota Y., 1997), s.80.

⁵⁵ T. Peters, “For Better Products, Listen Right, Well,” California: **San Jose Mercury News**, (25 May 1992) s.18.

değildir. Aynı zamanda diğerinin; sesine, sözcük seçimine, tonlamasına, hızına , beden diline karşı duyarlı olmaktır.”⁵⁶

İyi bir dinleyici olmak çoğu zaman başarının anahtarı olarak kabul edilmektedir. Müşterileri dinlemenin onlarla yüzyüze iletişim kurmanın ne kadar önemli olduğunu gösteren şu örnek verilebilir:

“British Airways müşterileri dinlemek konusunda itibar sahibidir. British Airways yöneticisi Sir Collin Marshalls kendisiyle yapılan bir röportajda ‘müşterileri nasıl dinlediklerini’ şöyle ifade etmektedir. ‘Şüphesiz ki birçok firmanın yaptığı şeylerin çoğunu yapıyoruz. Ben de dahil olmak üzere üst düzey yöneticilerimiz Londra etrafında ve dünyada uçarken ve seyahatleyken bilinçli olarak bir çok yolcumuzla konuşmaya çalışırız. Ayrıca sürekli olarak mevcut ürün ve hizmetlerimizi iyileştirmede/geliştirmede yardımcı olacak ve daha uzun dönem için geliştirilecek hizmetleri belirlemek için müşteri forumları düzenleriz. Bu forumlarda müşterilerimizin hayallerini, kızgınlıklarını, heyecan ve fikirlerini ortaya koymalarını istiyoruz, böylece hem mevcut hem de yeni oluşan konulardaki düşüncelerini öğrenebiliriz. ... Ayrıca birçok hizmet işletmesinin tamamen yararlanamadığı bir bilgi kaynağından şikayetler, öneriler ve övgülerden müşterilerimiz hakkında bilgi toplamaya çalışıyoruz”⁵⁷

Müşteriyi dinlerken, dinleyici söylenenlere dikkatini yoğunlaştırmalı, gerçekten anlamaya çalışmalı ve doğru anlayıp anlamadığını sorular sorarak sınamalı daha sonra gerekliyse eyleme geçerek anladığını ortaya koymalıdır. Hepsinden önemlisi, konuşma sırasında, müşteriye kendi düşüncelerini dayatmaktan kaçınmalı; davranışları ve jestleriyle hoşnutsuzluk ya da onaylamama tavrı sergilenmemeli; sadece anlamayı netleştirmek için, konunun aydınlatılması amacıyla konuşmalıdır. Dinleyici, en önem verdiği görüşlerin ve fikirlerin yanlış olabileceğini duyabileceği için yönlendirici olmadan dinlemesi kolay olmayabilir. Bu şekilde dinlemek, cesaret gerektirebilir. Ama yönlendirici olmayan dinleme uygulanabilir ve sağladığı sonuçlar açısından da önemlidir”⁵⁸

Daha etkili bir şekilde dinlemek için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir: Gerçekleri duymak için değil, fikirleri duymak için dinlemek, içeriği yargılayabilmek (nasıl söylediğini değil), iyimser bir şekilde ilgiyi kaybetmeden dinlemek, hemen sonuç çıkarmaya kalkışmamak, hemen sonuç çıkarmaya kalkışmamak, esnek olmak, konsantre olmak ve göz temasını sürdürmek, konuşmacıdan

⁵⁶ I. Mackay, **Dinleme Becerisi** (Ankara: İlkaynak K. S. 1997), s.10.

⁵⁷ Öztürk, a.g.e., s.147-148.

⁵⁸ R. Nicholas ve L. Stevens, “İnsanları Dinlemek” **Etkin İletişim** (İstanbul: Harvard Bussines Review, 2000), s.25.

hızlı düşünmemek, uyanık ve canlı davranmak, dinlerken duyguların kontrol altında tutulması”⁵⁹

Ayrıca yanlışlıklara, unutmalara meydan vermemek için dinleme sırasında bazı noktaları not almak gerekir. Bu hem müşteriye önem verdiğinizi gösterir, hem de sorunların giderilmesinde hata yapılmasını önler.

Görüldüğü üzere müşteri ilişkilerinde yüzyüze iletişim kurmak tüm teknolojik gelişmelere rağmen, hem vazgeçilmez hem de çok zordur. Tüm çalışanlar sadece müşterilerle değil, potansiyel müşterilerle de yüzyüze iletişime önem vermeli her an yardıma hazır, güleryüzlü, iyi dinleyici olan, bilgi alışverişi yapabilecek bir tutum sergilemeli ve sağlıklı iletişim kurabilmelidir.

2. YÜZYÜZE İLETİŞİM TÜRLERİ

Yüzyüze iletişimde temel olan nasıl iletişimin kurulduğudur. Uyumlu bir ortam yaratıldığında kendini müşterinin yerine koyabilme, durumlara onların perspektifinden bakabilme kendiliğinden gerçekleşebilir.

“Kimileri uyumlu bir ortam yaratmayı çok güç bulurken, kimileri de bunu doğallıkla yapar. Bunu çok kolay başarabilen kişilerin bile güçlük çekeceği durumlar ve kişiler olabilir. Bu becerinin insanları gözlemek ve dinlemekle yakından bağlantısı vardır. Örneğin çok yumuşak konuşan bir müşteriyle ilgileniyorsanız, onun gibi yumuşak konuşmak yararlı olabilir. Eğer müşteri yüksek sesle ve doğrudan konuşuyorsa, benzer bir yanıt, onunla benzer bir biçimde iletişim kurmanıza yardımcı olacaktır. Bu, radyoda aynı dalga boyunu tutturmaya benzer”⁶⁰

Gerson müşteriyle nasıl uyum sağlanabileceğini şöyle açıklamaktadır: Her davranış biçimine uygun tepki vererek müşteriyle uyum sağlanabilir. Bu uyumu müşteri ‘örnek alınarak’ da arttırmak mümkündür. Örnek almak burada, müşterinizin beden dilini, konuşma hızını, ses tonunun ve hatta göz hareketlerini tıpkı bir ayna gibi yansıtmak anlamına gelmektedir.”⁶¹

Yüzyüze iletişimin türleri olan sözlü ve sözsüz iletişimin (beden diliyle iletişim) uyum halinde olması, iletinin müşteriye net ve anlaşılabilir bir şekilde gönderilebilmesi gerekir. Bunu sağlayabilmek için iletişimin kalitesini düşürecek gürültüleri engellemek,

⁵⁹ T. Rv. Foster, *Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu* (İstanbul: Alfa B. D., 2001), s.207 (b).

⁶⁰ Bee, *a.g.e.*, s.24.

⁶¹ Gerson, *a.g.e.*, s.64.

konuya odaklanmak, yeterince zaman ayırmak, önyargısız ve en ağır eleştiriler karşısında bile soğukkanlılıkla iletişim kurmak gerekir.

Sözlü ve sözsüz iletişimin niteliklerinin ve engellerin bilinmesi müşterilerle yüzyüze iletişim kurmayı kolaylaştıracaktır.

2.1. Sözlü İletişim ve Özellikleri

Müşteri ilişkileri denildiği zaman hala müşterilerle iletişim kurmanın, “müşteri ilişkileri departmanı”nın görevi olduğu zannedilmektedir. Halbuki işletmedeki müşteriyle karşı karşıya gelen her personelin sözlü iletişimi iyi bilmesi ve müşteriyle doğru iletişim kurması gerekir. Bu konudaki şu örnek oldukça çarpıcıdır.

“Disney örgütü kendisini tüm park çalışanlarını uygun bir biçimde eğitmeye öylesine adanmıştır ki, parktaki en önemsiz görünen personeli –caddeleri süpürenleri- eğitmek için 4 gün harcamaktadır. Disney bu ‘patlamış mısır süpürücülerine’ (böyle denmesinin nedeni onların ziyaretçilerin yere attıkları patlamış mısırları süpürmesidir) müşteriler tarafından parktaki herhangi bir çalışandan daha çok soru sorulduğunu bilmektedir. Dolayısıyla bu personel parkı ziyaret eden kişilerin tatmininde önemli rol oynamaktadır. Bu dört günlük eğitim sonunda patlamış mısırları süpürenler Disney’in kültürünü öğrenmektedirler örneğin, onlar ev sahibi, ziyaretçiler ise misafirdir, çalışırken onlar sahnedirler ve onlardan mutlu ve dostça bir tavırla işlerini yapmaları beklenir”⁶²

Görüldüğü üzere işletmedeki her personele iletişim becerilerinin kazandırılmış olması gerekir. Kapıdaki görevlilerin, temizlikçilerin, park yeri görevlilerinin, müşterilerle yazılı iletişim kurması ya da telefonlara bakması muhtemelen gerekmez. Ancak müşterilerle yüzyüze gelmeleri ve iletişim kurmaları ise kaçınılmazdır.

Sözlü iletişimde belirli bir formatı kullanmak, pek çok sorunu çözecektir. Bu format kısaca şöyle ifade edilebilir: Bu konuşmayı yaparak NE elde etmek istiyorum, bunun yapılması NEDEN gerekli, NE ZAMAN yapılması gerekli, en iyi HANGİ yöntemle yapılır, NEREDE olması gerekir, KİM tarafından yapılması gerekir (örneğin müşteriyle bizim mi konuşmamız uygun olur, yoksa başka birinin yapması mı uygun olur)?⁶³

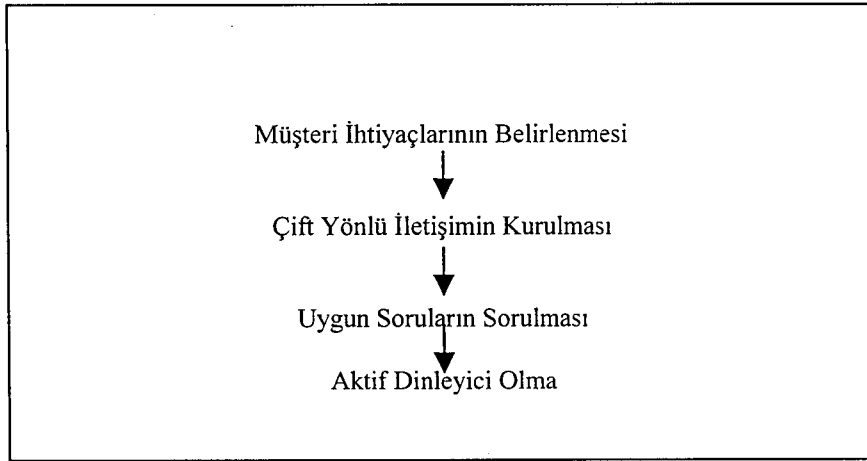
⁶² Öztürk, a.g.e. s.95.

⁶³ C. Roebuck, *Etkili İletişim* (İstanbul: Doğan K., 1998) s.37.

Müşteriyle konuşmakta amacın ne olduğu belirlenmelidir (bilgi vermek, ikna etmek, bilgi almak, vs.) Bunun yapılması neden önemlidir? Örneğin alınan bilgiler gerçekten gerekli midir?

Zamanlama iletişimde ayrı bir öneme sahiptir. Şikayeti olan ve çok sinirli olan bir müşteriden veri tabanı oluşturmak için bilgi almaya çalışmak çok zamansız olacaktır. İletişimin nerede ve kim tarafından kurulacağı diğer bir boyuttur. Müşteriyle iletişimde sadece işletmedeki karşılaşmalar değil, işletme dışındaki karşılaşmalarda iletişim kapsamında değerlendirmeli ve önemsenmelidir.

Müşterilerle sözlü iletişimde başarılı olmanın en önemli yolu dili iyi kullanmaktır. Kullanılan kelimeleri iyi seçmek, yeri geldiğinde uygun sorular soran aktif dinleyici olmak, ikna edici olmak, müşterilerle iletişimde çok önemlidir. Bu noktaları detaylı incelemek için müşteriyle sözlü iletişim sürecini incelemek gerekir. Odabaşı'na göre sözlü iletişim süreci şöyledir:⁶⁴



Şekil 3: Müşteriyle Sözlü İletişim Süreci

Müşterilerle sözlü iletişim sürecinin ilk aşamasında müşterinin ihtiyacı, istekleri, olumlu ya da olumsuz eleştirileri, şikayetleri vb. unsurlar belirlenir. Önceki bölümlerde açıklanan çift yönlü iletişimin kurulmasında müşteri hakkında daha çok bilgi edinmek, müşteriye işletme ve ürünler hakkında bilgi vermek gerekir.

⁶⁴ Odabaşı, a.g.e., s.80.

“Müşteriler hakkında daha çok bilgi elde etmek ve onlara bilgi vermek için müşterilerin ikna edilmeleri gerekir. Soru sorarak bu konuda önemli aşamalar elde edilebilir. Müşteri bu yolla konuşmanın içine alınır, katılım sağlanır ve dikkati sürekli kılınır. Sonuçta, müşteri işletme ve ürün hakkında daha çok bilgiye sahip olur. Ayrıca, soru sorarak müşteriye ilgi gösterildiği de hissettirilir. Müşterinin sorulara vereceği cevaplarla ihtiyaç duyulan bilgilere daha çabuk ulaşılır ve önceden varsayımlara dayanan bilgiler test edilebilir. Soru sorarken dikkat edilmesi gereken konular kısaca şöyle özetlenebilir:

1-Uzun cevaplar verilmesini teşvik edin.

2-Sorular sırasında aralıklar bulunmalı ve müşteri kendisinin yargılandığı duygusuna kapılmamalıdır.

3-Kısa ve basit sorular sorulmalıdır.

4-Belirli cevapları almaya yönlendirici sorulardan kaçınılmalıdır. Müşteriye, doğru sorular doğru biçimde sorulmalıdır.

5-İhtiyaçları belirlemek için sorular kullanın. Müşterinin kendi durumu hakkında özgürce konuşmasını teşvik edici ne, nerede, niçin ile başlayan sorular tercih edilmelidir”⁶⁵

Uygun soruların sorulmasından sonraki aşama aktif dinlemedir. “Aktif dinleme, söylenen şey hakkında kendi yorumunuzu tekrarlamayı gerektirir: ‘Acaba sizi anladım mı? Anladığım kadarıyla şunu demek istiyorsunuz...’”⁶⁶ Bu geribildirimde bulunmak, yani müşterinin söylediklerinin sınanması demektir.

İletişim sürecinde aşamalar kadar önemli olan diğer noktalar da; müşteriyle iletişim kuran kişinin sesi, sesinin yüksekliği ve telaffuzudur. Vilanilam, bu noktaların önemini şöyle açıklamıştır:

“Ses: Hoş bir ses büyük bir varlıktır. Fiziksel bir engel olmadıkça, kişiler seslerini düzenli egzersiz sayesinde yeterince çaba göstererek geliştirebilirler. Eğer kişinin bir konuşma problemi varsa düzgün konuşabilmek için bir danışmandan ya da uzmandan tavsiye alabilir. Ses dinlenmiş, panik ve gerilimden arınmış olmalıdır. Kişinin sesi güçlülüğünün ve zayıflığının temel göstergesidir.

Sesin Yüksekliği: İyi bir konuşma sesi yeterli yüksekliğe sahip olmalıdır. Sesin yüksekliği bulunulan ortama göre iyi ayarlanmalıdır. Sözlü iletişimde sesin monotonluğu giderilmeye çalışılmalıdır. Sesin tonunun değişmesi konuşmayı daha etkili hale getirir. Sesin işitebilirliğini kaybetmeden ani düşüşü ya da tiz olmaksızın ani yükselişi dikkatin toplanmasını sağlayacaktır.

Telaffuz: Kelimelerin açık ve seçik söylenmesi anlamındadır. Bazı kelimelerin söylenişi, diğer bazı kelimelerle aynıdır. Bu yüzden gerekli kelimeleri doğru kullanmak gerekir. Konuşan kişi yanlış anlaşılmaya meydan vermemek için doğru telaffuz etmek zorundadır.”⁶⁷

Ses ve sesin yüksekliği sözlü iletişimde başarılı olabilmek için önemli bir adımdır. Müşteriyle konuşurken etki altına almak, ikna etmek için çok yüksek sesle konuşmak ya da karşı tarafın ne denildiğini anlamayacağı şekilde alçak sesle konuşmak

⁶⁵ Odabaşı, a.g.e., s.73.

⁶⁶ Foster, a.g.e., s.207. (b)

⁶⁷ J. V. Vilanilam, *More Effective Communication* (New Delhi: R. B., 2000), s.158-159.

son derece itici bir davranıştır. Müşteriyle iletişim halinde olan her çalışanın, ne dediğinin anlaşılması etkili bir iletişim için büyük önem taşımaktadır.

Macdonald ve Tanner'e göre başarılı iletişim kurmanın 5 temel ögesi şunlardır: "Açıklık, kısalık, karakter, nezaket ve kontrol."⁶⁸

Başarılı iletişimin bu 5 temel ögesini kısaca açıklamak gerekirse;

Açıklık: Müşterilerle olan sözlü iletişimde açıklık çok önem taşımaktadır. Açıklık diğer deyişle anlaşılır olmak, yanlış anlamalara meydan vermemek demektir. Müşteri ilişkilerinde açık olmak, belirsiz kelimeler kullanmamak, karmaşık konuları bile basit fikirlerle anlatmak, örneklerle açıklamak, aynı düşünceyi anlaşılabilirliği arttırmak için farklı kelimelerle tekrarlamak, karmaşık ve çok şey anlatan cümleler kurmamak demektir.

Kısalık: Müşteriyi esir almamak, sıkılmamak kısa yoldan müşterinin ihtiyaçlarını gidermek sözlü iletişimde dikkat edilmesi gereken unsurlardandır. "Müşteri ilişkilerinde sözlü iletişim, müşterinin ihtiyacını belirlemeye ve ona çözümler getirmeye yönelik olmalıdır."⁶⁹ Kısalık, sıkıcı olma ve yanlış anlaşılma riskini ortadan kaldırır. Uzun ve pasif cümleler kurmak, anlaşılmayı zorlaştırır.

Karakter: Müşterinin ilgisini çekmeye çalışmak; işletmenin kişiliğini yansıtmaya çalışmak sözlü iletişimde önemlidir. Müşteri o an işletmeyle iş yaparsa, sadece bilgi alsan bile, yardıma hazır olduğu hissettirilmelidir. Mizah unsurları kullanmakta sözlü iletişimde önem taşımaktadır.

Nezaket: "Müşteriyle ilişkide bulunan görevlinin, kibarlığını, saygısını dostluğunu içerir. Resepsiyonistlerin ya da telefon operatörlerinin nezaketini de kapsar. Örneğin, personelin temiz ve düzenli görünüşü, müşterinin orada bulunmasına ilgi gösterilmesi gibi"⁷⁰

⁶⁸ Macdonald ve Tanner, a.g.e., s.59-60.

⁶⁹ Odabaşı, a.g.e., s.80.

⁷⁰ Öztürk., a.g.e., s.141.

Kontrol: Müşterinin mesajı aldığını ya da müşteriden alınan mesajın doğruluğunu kontrol edilmesi gerekir. Geribildirim belli spesifik soruları gerektirebilir.

Müşteri ilişkilerinde neyin yapılması gerektiğini bilmek kadar nelerin yapılmaması gerektiğini bilmek de önemlidir. Zihin okumacılığı da yapılmaması gerekenler arasındadır.

Gönderilen bir iletinin anlaşılıp anlaşılmadığının ve anlama gayreti içinde olduğunu en belirgin bir şekilde gösteren davranış biçiminin soru sormak olduğu söylenebilir. Soru sorulmayan etkileşimlerin, iletişim olduğunu söylemek mümkün değildir. Soru sorulmadan devam eden etkileşimlerde, zihin okumacılığı devreye girebilir. Zihin okuma, karşıdan gelen iletinin, nasıl bir amaçla veya niyetle gönderilmiş olduğunu bilme yanılığısıdır”⁷¹

Zihin okuma, müşterinin yanlış anlaşılmasına neden olur. Yanlış anlamada müşterinin isteklerinin, şikayetlerinin tam olarak anlaşılmamasına ve yanlış eyleme geçmeye neden olabilir.

“Zihin okumacılığın iletişim sürecindeki seçeneği soru sormaktır. Soru sormak, karşıdaki kişiye, anlama gayretini en somut bir şekilde yansıtan ileti türüdür. Ancak soru sormaktan, soruşturma yapmak kastedilmemektedir. ... Anlama uğraşısını geliştirebilecek, karşıdaki kişinin anlaşıldığı duygusunu yaşayabilmesine vesile olabilecek üç soru türünden söz edebiliriz:

- 1-Açık uçlu sorular
- 2-Kapalı uçlu sorular
- 3-Açıcı yankı soruları”⁷²

Bu üç soru türünü kısaca açıklamak gerekirse;

Açık uçlu sorular: Müşterinin evet ya da hayır gibi kısa cevap veremeyeceği soru türüdür. Müşterinin görüşlerini, isteklerini ve duygularını anlatması için sorulur. Müşteriyi dinleme isteğinin ve iletişim kanallarının açık olduğu mesajını veren sorulardır. İletişimin başlarında kullanıldığı takdirde, fazla oyalanmadan sonuca ulaşmayı kolaylaştırır. Bu soru türüne şu örnekler verilebilir:

⁷¹ A. K. Özer, *İletişimsizlik Becerisi* (İstanbul: Sistem Y., 2000), s.108.

⁷² Özer, a.g.e., s.110.

“Ürünle ilgili şikayetleriniz nelerdir?

Sizin için başka ne yapabiliriz?”

Açık uçlu sorulardan sonra müşterinin cevaplarının tam olarak anlaşılabilmesi için sabırla ve merakla tam bir dinlemeye geçilmesi son derece önemlidir.

Kapalı uçlu sorular: Müşterinin mesajlarının anlaşılabilmesi için açık uçlu sorular büyük önem taşımaktadır. Ancak, bazen açık uçlu bir soruya cevap net olarak anlaşılabilir. Müşterinin genel ve anlamı belirsiz iletilerini netleştirmek için kapalı uçlu sorular sorulabilir. “Kapalı uçlu soru türlerinden ilki ‘kavram belirginleştirme’, iletiler arasında farklı anlamlara çekilebilecek ve belirsizlik taşıyan kavramların daha belirgin bir hale getirilmesi amacıyla kullanılabilirler”⁷³. Bu soru türüne şu örnekler verilebilir:

Müşteri: Bu alet verimli çalışmıyor.

Personel: ‘Verimli’den kastınız nedir? Açar mısınız?

Müşteri: Veznedeki görevli işini iyi yapmıyor?

Müdür: İşini iyi yapmamak. Bundan neyi kastettiğinizi açıkla mısınız?

“Kapalı uçlu soru türlerinden ikinci olan ‘iletiyi verileştirme’, gönderilen iletide verileştirilmesi gereken kavramların varlığında devreye girer. Amaç yine genel hatlarıyla sergilenen bir düşüncenin somut verilerle anlaşılmasını sağlamaktır”⁷⁴

Örneğin:

Müşteri: Ürününüz aldığımdan beri sık sık bozuluyor.

Personel: Daha önce kaç kere bozuldu?

Açıcı Yankı Soruları: Müşteriyle iletişimde anlama sürecinin en önemli olanlarıdır. Müşterinin mesajlarının anlaşılıp anlaşılmadığını test eden sorulardır.

⁷³ Özer, a.g.e., s.113.

⁷² Özer, a.g.e., s.114.

Müşteriyle aynı frekansta olmayı hedefleyen açıcı yankı soruları mesajın belirginleştirilmesi açısından önem taşırlar. Bu tür sorular müşterinin söylediklerinin yeniden tanımlanması anlamına da gelebilir. Örneğin:

Müşteri: Bu ürünün renkleri ne kadar kısıtlı.

Personel: Daha fazla çeşidimiz olmasını mı isterdiniz?

“-Bu örgütte herkesin üzerine ölü toprağı serilmiş

-Yanlış anlamıyorsam, insanların daha dinamik olmasını istiyorsunuz.”⁷⁵

Müşteri ilişkilerinde etkin soru sorma, doğru bilgiler edinmeye yönelik bir çabayı da ifade etmelidir. Çünkü hızlı ve doğru bilgi edinmek büyük önem taşımaktadır. Ancak soru sorarken yanılığa düşmemek ve bazı soru tiplerinden kaçınmak gerekir.

“Kaçınılması gereken iki soru tipi vardır.

1-Yönlendirici sorular: Adı üzerinde, bu tür sorular karşınızdakini belli bir yanıtı vermeye yönlendirir. Örneğin: ‘Müşteriye siparişlerinin yılbaşından önce yetişmeyeceğini söylediniz değil mi?’

2-Çoklu sorular: ‘Fırını çalıştırıp saati kurduğunuzda ne oldu’ Çoklu sorular kafa karıştırıcı olabilir: İki ayrı bilgi mi istiyorsunuz yoksa müşteri fırını çalıştırıp saati kurduktan sonra ne olduğunu bilmek mi?”⁷⁶

Soru sormak, doğru anlaşılıp anlaşılmadığının sınanması için karşı tarafın sözünün bitmesini beklemek gerekir. Kişiler yüzyüze iletişim sırasında daha birkaç cümleyi duyarduymaz, karşı tarafın ne demek istediğini anladıklarını zannedebilirler. Halbuki en önemli bilgi genellikle en sonda saklıdır. Tüm bu nedenlerle kaynağın sözünü kesmemeye özen göstermenin gerekli olduğu söylenebilir⁷⁷

Müşterinin sözünün kesilmesi, hem gönderilmek istenen iletinin alınamamasına neden olur, hem de dinlemeden önyargıda bulunmak müşteriye saygısızlıktır. Ancak bazı müşteriler, kendilerini dinleyen birini buldukları zaman sözü fazlasıyla uzatarak uzun uzun geçmiş deneyimlerinden bahsetmek isteyebilirler. Bu da çalışanlar için

⁷⁵ Gürgen, a.g.e., s.154.

⁷⁶ Bee, a.g.e., s.28.

⁷⁷ Roebuck, a.g.e., s.26.

zaman kaybı olacaktır. Bu zaman kaybı, çalışanların bu konulardaki becerilerinin geliştirilmesiyle önenebilir.

Bilgi sahibi olmadan iletişim kurmak mümkün değildir. Müşteriyle iletişim halindeki kişilerin ürünler ve işletme hakkında bilgi sahibi olması ya da gerekiyorsa doğru kişilere yönlendirme yapması gerekir.

“Müşteriye anlattığınız şey hakkında bilgili olun. Hiçbir şey basit bir soruya yanıt olarak boş gözlerle, şaşkın şaşkın bakmanız kadar inandırıcılığınızı yok edemez. Teknik olarak sizden daha yetkin biriyle karşı karşıya olmadığımız sürece, teknik bir dille konuşmaktan kaçının, özellikle de bilgisiz bir müşteriye karşı teknik bir dille konuşmanız gösteriş olur. Müşteriler kendilerini dezavantajlı bir duruma düşürdüğünüzü düşünmemelidirler. Ve konuşmanın arasında ‘bilirsiniz ki’ kelimesinin serpiştirilmesi olabilecek en kötü tacizdir”⁷⁸

Sözlü iletişimde yapılan yanlışlardan biride kısaltmalar ve jargonların kullanımıdır. Bu kullanım sözlü iletişimde anlaşılmayı zorlaştıracaktır. SPK;TKİ vs. gibi kısaltmaların özensizce kullanımı, etkin bir iletişimi anlamsız hale getirebilir. Konuşurken kısaltma ya da jargon kullanımı gerekliyse, bunun özenli yapılması ve müşteriye bunun açıklanmasında fayda vardır⁷⁹.

Sözlü iletişimde seçilen kelimeler müşterinin bilgisine, konuşma tarzına, algılayış biçimine göre farklılık göstermelidir. Müşteriyle iletişim kurarken, onların kullandığı bazı kelimelerin, deyimlerin, sloganları ve hatta argo kelimelerin kullanılması , müşterinin duyumsal algılama biçimlerini; görsel, işitsel veya duygusal algılamalarını belli etmesine yardımcı olabilir. Görsel algılaması olan kişi resimler, görüntüler ve bakışlarla konuşacaktır. İşitsel algılaması olan kişi seslerden, duymaktan, uyumdan söz edecektir. Duygusal algılaması olan kişi ise, duygulardan ve temastan bahsedecektir.”⁸⁰

Hangi karaktere ya da algılayış biçimine sahip olursa olsun her müşterinin etkileneceği bir durumda müşteriye adıyla hitap edilmesidir. Müşteriler bundan hoşnut olurlar. Müşterilerle akrabalık hitaplarıyla konuşmak ise son derece negatif etki bırakacaktır. Müşterinin bireysel taleplerine duyarlı olmak, sözlü iletişim sırasında

⁷⁸ Foster, a.g.e., s.24 (b)

⁷⁹ Bee, a.g.e., s.22.

⁸⁰ Gerson, a.g.e., s.64.

gerektiğinde not almak dolayısıyla önemli noktaları unutmamak, müşteriye “çok işimiz var, hadi bir an önce gitsin” şeklinde davranmamak ve zaman ayırmak sözlü iletişimin diğer boyutlarıdır.

İletişimin hemen her türünde gerekli olan ancak sözlü iletişim anında ve doğaçlama olduğu için daha ön plana çıkan empati, müşteri iletişiminde önem taşımaktadır.

“Empatiyi, yalın olarak, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlaması, bunu karşısındaki kişiye iletmesi biçiminde tanımlayabiliriz. Empati becerisi gelişmiş insanlar, başkaları tarafından sevilir ve kabul edilerek onaylanırlar.... Ancak kendimizi karşısındaki kişinin yerine koyabilmek ise hiç de kolay olmayan, çaba harcamayı gerektiren bir süreçtir. Empatinin gerçekleşmesinde en zor koşulun kişinin duygu ve düşüncelerini iletmesi yani geribildirim süreci ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Bir çok insan, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamasına karşın bunu doğru ifade edememekte ve dile getirdikleri ile o kişiye ilişkin hissettikleri arasında çelişki yaşamaktadır.”⁸¹

Müşteri ilişkileri söz konusu olduğunda ise müşteriyle iletişim kuran personelin “empati kurmada bir adım ileri gitmesi” gerekir. Empati kurmada bir adım ileri gitmek şu demektir: Personel, kendini müşterinin yerine koyarak kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa müşteriye o şekilde konuşur ve davranır. Halbuki müşteri o personelden farklı bir karakterdir ve farklı beklentilere sahiptir; personelin davranışından ve konuşma şeklinden hoşnut olmayabilir. Personel, müşterinin tavırlarını, konuşma tarzını gözlemlemeli ve müşteriye uygun davranmalıdır. Empati kurmak düşünsel bir bağ kurmak anlamına da gelebilir. Önemli olan müşteriye önemli olduğu duygusunun hissettirilmesidir.

“Bir başkasının görüşlerini dinlediğinizde, kendinizi onun yerine koyun. O kişinin bakış açısı ile olaya bakın: onun duygusal yaklaşımını hissetmeye çalışın. Sizin varolan inançlarınızla onun fikirleri çatışıyor ise, konuşanın mesajını doğru alıp almadığınıza dikkat edin. Eğer beden dili ya da duygusal yaklaşımı umursamaz veya kötü bir tavır sergiliyorsa, siz de savunmaya mı geçiyorsunuz? Ayrıllıkları gidermek için gerekli tüm bilgileri toparlamak için eleştirici hükümleri bir tarafa bırakıp tarafsızlık içinde dinlemek zorundasınız. Tamamen anlamak amacıyla dinlediğinizde şu mesajı iletirsiniz: ‘Sana bir insan olarak saygı duyuyorum. Katılsam da katılmasam da düşüncelerin ve duyguların benim için önemlidir.’”⁸²

Müşteri şikayetleri çoğu zaman işletmeler için kaçırılmaz bir fırsattır. Hatta işletmeler müşterilerinin şikayetlerini ve eleştirilerini duymak için para ve gayret

⁸¹ Gürgen, a.g.e., s.139-140.

harcamaktadırlar. Ancak şikayetler karşısında nasıl davranılacağı, nasıl iletişim kurulması gerektiği de diğer bir problemdir. Şikayeti olan müşteri çoğunlukla sinirlidir, hatta tartışmaya hazırdır. Bazı müşteriler ise duygularını, öfkelerini belli etmekten kaçınırlar. Hangi tür müşteri olursa olsun şikayetleriyle ilgilenilmesini bekler. Müşteriyle olan bu kritik aşamada yapılması gereken şudur: “Müşterinin sorunu belirlendikten sonra, bu konudaki üzüntü nazik biçimde iletilir ve anlaşmaların olabileceği noktalar üzerinde görüşmeler yapılmaya çalışılır. Müşteri ile ne kadar uyumlu olunursa, düzeltmeler o kadar doğru biçimde yerine getirilebilir.”⁸³

“Müşteriyi sakinleştirmek, konuyu çözümlmek en azından kolaylaştırmak için hemen yapılması gerekenlerdir. Müşteriler çoğu kez sonucun ne olacağı ile değil şikayetlerinin nasıl ele alındığı ile özellikle ilgilenirler. Burada altı temel kural geçerlidir:

1-Dinlemek: Hiçbir şey müşteriyi, şikayet ettiği kişinin dikkatini vererek onu dinlememesi dahası konunun anlaşıldığını varsayarak sözünü kesmesi kadar kızdıramaz. Mesaj dinlenir, asla kesilmez, not alınır ve karşınızdakini anladığınızı ifade edecek şekilde ilgi gösterilir. Daima sakin kalmalı ve nazik olmalıyız.

2-Araştırma: Gerçekler belli bir noktaya kadar ortaya çıkmalı ve olayın tamamını ortaya çıkarmak için gerekliyse soru sorulmalıdır. Bazı durumlarda müşteri tarafından atlanan bir noktayı ortaya çıkararak veya yanlış anlaşılmış bir noktayı izah ederek konunun çözümlenmesine yardımcı olunur. Araştırma bir sonraki adıma yer açacak şekilde sistematik olarak ilerlemelidir.

3-Çözüme ulaşma: İlgili tüm gerçekleri ortaya çıkarırken, müşteriye kabul edebileceği bir çözüm sunmak durumundayız. Bu noktada sorunun tamamını çözemeyebiliriz ancak konu nihai çözüme ulaşmaya kadar müşterinin kabul edebileceği geçici bir çözüme ulaşılabilir. Üzerinde anlaşmaya varılan çözüm açık olmalı ve müşterinin beklentisi konusunda hiçbir şüpheye meydan bırakmamalıdır.

4-Ulaşılan çözüme bağlı kalmak: Vaadedilen çözümün her detayını yerine getirmemiz zorunludur. ...

5-Takip: Üzerinde anlaşılan çözümün uygulanmasını sağlarsak, bu kez memnun edilen müşteri olarak onunla bağlantı kurup vardığımız olumlu uzlaşmayı teyit etmemiz tavsiye edilmektedir. Şikayeti olan ve bu şikayeti adil ve çabuk bir şekilde çözülen müşteriler gelecekte sadık müşteriler haline gelecekler ve başka potansiyel müşterilere işletmemizi tavsiye edeceklerdir.

6-Gerekliyorsa süreci devam ettirmek: Müşterinin kabul edebileceği çözüme ulaşmak her zaman kolay olmayabilir. Müşteriler çoğu kez mantıklı olmakla birlikte bu kuralın istisnası her zaman mevcuttur. Bu nedenle ve bazı konuların üst düzeyde çözümlenmesi gerektiğinden genişletme süreci her zaman mevcut olmalı ve gerekli durumlarda uygulanmalıdır.⁸⁴

Müşterilerle iletişim sırasında yapılmaması gereken bir iletişim şekli de savunucu iletişimidir. Savunucu iletişimin ne olduğunu Cüceloğlu şöyle açıklamaktadır:

⁸² H. S. Kindler, *İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü* (İstanbul: Rota Y., 1997), s.13-14.

⁸³ Odabaşı, a.g.e., s.139.

“İlişki içinde bulunan iki kişiden biri savunucu olmaya başlayınca iletişim hızlı bir biçimde bozulmaya başlar. ... Savunuculuk, bireyin benlik bilinci’ni koruma gereksinmesinden kaynaklanır. Savunucu durumda olan kişi, zihin gücünü söz konusu edilen konudan çok kendisini savunmaya harcar. Konudan söz etmek yerine karşısındakine nasıl görüldüğünü düşünür. Karşısındakini nasıl alt edeceğine, tartışmayı nasıl kazanacağına, nasıl baskın çıkacağına, karşısındaki sözlü saldırıda bulunursa nasıl karşı koyacağına zihnini yorar”⁸⁵

Müşteri iletişimi açısından düşünüldüğünde, savunucu iletişim müşteri ilişkilerine zarar verebilir. Çünkü müşteriyle iletişim kuran kişi, bireysel iletişimdeki benlik bilinci yerine çalıştığı işletmeye olan sadakatini koyarak ve ne pahasına olursa olsun işletmeyi (ya da ürünlerini) savunması ya da müşteriyi altetmeye çalışması müşteriyle olan iletişimi bozacaktır. Savunucu iletişim üstünlük belirten ve hata kabul etmez bir anlayışın sonucudur. Halbuki müşteriler kendilerine bu şekilde davranılmasından çoğunlukla hoşlanmazlar. Müşterilere anlayışlı, soruna yönelik, plansız, kendiliğinden oluşan oluşan, eşitlikçi bir tutum sergilemek gerekmektedir.

Görüldüğü üzere sözlü iletişim zor bir iletişim türüdür. Üstelik çoğu zaman tek başına bir anlam ifade edemeyebilir. Doğru teknikler sözsüz iletişimle desteklenmelidir.

2.2. Sözsüz İletişim ve Özellikleri

Yüzyüze iletişimde bir mesaj şu yollarla iletilir: Kullanılan sözcüklerle karşı tarafa iletmek istediğimiz mesajın %7’si, bu sözcükleri nasıl kullandığımızla (ses tonu, yüksekliği, vb) mesajın % 38’i, beden diliyle de mesajın %55’i iletilmektedir⁸⁶.

Oranlardan da görüldüğü gibi yüzyüze iletişim sırasında sözsüz iletişimin rolü gerçekten çok önemlidir. Egglan da şu sözlerle açıklamaktadırlar.

“İnsanlar arasındaki iletişimin yaklaşık yarıdan fazlasının yüz ifadeleri, el ve beden hareketleri vasıtasıyla gerçekleştirildiği tahmin edilmektedir. Sözsüz iletişim pek çok yolla gerçekleştirilebilir. Aşağıda bunlardan bazılarına yer verilmiştir:

1. Dış görünüm (giyim kuşam, makyaj, saç modeli, parfüm, vb)
2. Beden dili (el, göz, yüz hareketleri, gülümseme)
3. Duruş mesafesi (kişilere yakın veya uzak durma)
4. Fiziki dokunma (tokalaşma, ellerini tutma)
5. Olağanüstü tepkiler (kahkaha atma, esneme)”⁸⁷

⁸⁴ J. Wellemin, **Bir Haftada Başarılı Müşteri Hizmeti** (İstanbul: Dünya Y., 1999), s.63-64.

⁸⁵ D. Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana** (İstanbul: Remzi K. 1999), s.154-155.

⁸⁶ Bee, **a.g.e.**, s.21.

⁸⁷ S. Egglan ve J. W. Williams. **Örgütlerde İletişim** (Eskişehir: Anadolu Üniv. Y. 1991), s.92.

Çalışanların dış görünümü, ilk aşamada müşteriye verilecek en önemli mesaj olduğundan son derece etkili olabilir. Bu yüzden çalışanlar işletmenin imajına, müşterinin profiline uygun giyinmelidir. Çalışılan işletmenin, bu konuda bir politikası yoksa kişiler stili belirlemeden önce müşterinin giyim, kuşam zevkini ve eğilimini incelemeleri yararlı olabilir. Seçilen renkler, kişilik özelliklerini yansıtmaları ve psikolojik etkiler yaratmaları açısından önemli unsurlardır. Gri, lacivert, siyah gibi giyim renklerini tercih edilmesi, resmi ve muhafazakar bir kişilik yansıtılmasına olanak sağlar”⁸⁸

Sözsüz iletişimdeki en ağırlıklı unsur beden dilidir. Çoğu zaman verilmek istenen mesajı beden dili verir.

“Beden dili, iletişimin en önemli aracıdır. Basit ve güçlü bir örnek yüz ifademizdir; Mutlu ve neşeli mi yoksa üzgün ya da sinirli mi görünüyorsunuz? Gülümseme, etkin bir iletişimin başlatılıp sürdürülmesinde inanılmaz derecede etkili olabilir. (Tabii ki uygun durumlarda: Kendisine sattığımız bilgisayarın tamamen bozulup tüm dosyaları tahrip ettiğini söyleyen bir müşteriyle konuşurken değil!) Göz kontağı da önemli bir rol oynayabilir. ... Genellikle göz kontağı karşınızdakine dikkatle onu dinlediğiniz mesajını verir. Ama aşırıya kaçmamak gerekir. Karşınızdakini sabit bir biçimde süzerseniz bu onu çok rahatsız edebilir”⁸⁹

Beden dilini açıklarken Zıllıoğlu gözlerin önemini şu şekilde açıklamıştır:

“Yüz ifadeleri içinde gözlerin ayrı bir yeri vardır. İnsanlar bilincinde olmasalar da başkalarının bakışlarına önem verirler. Bu konuda yapılan bir araştırma ilişkide bulunulan kişilerin olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesinde gözlerin belirgin bir rol oynadığını açığa çıkarmıştır. Konuşurken karşındakinin gözlerinin içine bakan, gözlerini kısık değil açık tutan, bakışlarını yere değil yukarı yönelten kişiler olumlu; bunların karşıtını yapanlar ise olumsuz olarak tanımlanmaktadır.”⁹⁰

Müşteriyi dinlerken beden kullanımında dikkat edilmesi gereken diğer noktalar şunlardır. Müşterinin iletisini dinlemeye hazır olunduğunu ve dinlenildiğini göstermek istendiği zaman, en yalın baş hareketi, başı öne ve arkaya çok hızlı olmayacak bir şekilde hareket ettirilebilir. Bu onaylama hareketi, karşı tarafın dinlenildiğini yansıtmak açısından karşı tarafın iletisini daha rahat bir şekilde dile getirmeye teşvik edebilir. Yalnız burada aşırıya kaçmamak uygun olacaktır.⁹¹

Beden hareketleriyle üç şekilde mesaj göndermek mümkündür:

⁸⁸ Odabaşı, a.g.e., s.86.

⁸⁹ Bee, a.g.e., s.22.

⁹⁰ Zıllıoğlu, a.g.e., s.199.

⁹¹ Özer, a.g.e., s.151.

“1- Kabul İşaretleri: Müşterinin size ve mesajlarınıza olumlu tutum geliştirdiğini gösterir. Devam etmek için yeşil ışık görevi görür.

- Vücut açısının öne ve yukarı doğru olması.
- Yüzde gülme, rahatlama ifadelerinin olması.
- Ellerin ve kolların rahat ve genellikle açık olması.
- Ayakların çapraz biçimde size yönelmesi

2- Dikkat İşaretleri: Müşterinin size karşı nötr ya da olumsuz olduğunu belirtir. İletişimin kesileceğinin ilk belirtileridir. Uygun biçimde ele alınıp olumlu yöne aktarılmalıdır.

- Vücut açısının sizden uzaklaşması.
- Yüzde karışık düşüncelerin olduğunun ifadesinin varlığı, az göz bağlantısı kurulması.
- Kolların çapraz kavuşturulması, geçirilmesi.
- Ayakların çapraz biçimde sizden uzaklaşması.

3- Anlaşamama İşaretleri: İletişimde kırmızı işaretlerdir. Derhal duruma uyum sağlayacak davranışı gerektirir. Müşterinin ilgisinin kaybolması, söylenenlerin anlam ifade etmediğinin göstergeleri ortaya çıkmaktadır. Benzer biçimde iletişime devam edilirse, kızgınlık ve öfkenin ortaya çıkma olasılığı yükselmektedir.

- Vücut açısı tümüyle sizden uzaklaşmaktadır.
- Yüzde gerginlik, olumsuz ses tonu ve sessizlik hakimdir.
- Kollar gergin, göğüs üzerinde çapraz biçimde
- Ayaklar çapraz ve sizden uzak⁹²

Müşterilerle çalışanların iletişim sırasında, aralarındaki duruş mesafesi de önemlidir. Cüceloğlu'na göre çeşitli duruş mesafeleri vardır; ancak müşteri ilişkilerinde korunması gereken sosyal mesafedir:

“Sosyal mesafe: Bu bölge, seksen santimle iki metre arasında değişir. İşlerin rahatça konuşulduğu, resmi ilişkilerin sürdürüldüğü bölge bu çemberdir. Seksen santimle, yüz on santim arasındaki mesafede genellikle, çalışanlarla müşteriler ve işyerinde beraber çalışan kişiler arasındaki konuşmalar sürdürülür.”⁹³

Örneğin bir çalışanın, kapıdan giren bir müşterinin yanına gelmeyerek koridorun sonundaki masasından iletişim kurmaya çalışması müşteriye kendisiyle yeterince ilgilenilmediği izlenimi verecek, ancak seksen santimden daha fazla yaklaşmakta müşteriye rahatsız edecektir.

Önem verilmesi gereken bir diğer noktada müşteriyle samimi bir tokalaşmadır. Ancak tokalaşma süresinin ne çok kısa, ne de çok uzun olmamasına dikkat edilmelidir. Ayrıca fiziki dokunma bölümünde incelenen tokalaşma (pazarlık yapar gibi) ne karşı tarafın canını acıtacak kadar sert, ne de samimiyetsizlik gösterircesine sadece anlık bir sürtünme şeklinde olmalıdır. Samimi bir tokalaşma müşteri üzerinde etkili olacaktır.

⁹² Odabaşı, a.g.e., s.87-88.

⁹³ Cüceloğlu, a.g.e., s.39.

Müşteriyle yüzyüze iletişim sırasında olağanüstü tepkiler kahkaha atmak ya da esnemek son derece rahatsızlık verici davranışlardır. Bu tür hareketler müşteriye ilgisizlik ya da ciddiyetsizlik mesajı verebilir.

Sözlü iletişim nasıl karşılıklıysa, sözsüz iletişim de karşılıklıdır. Yani müşteriler de bir takım sözsüz mesajlar iletirler. Sözsüz iletişim mesajları anlaşılabilirdiği oranda müşterilere daha iyi hizmet verilebilir. Mesaj alma ve mesaj verme ise kısaca şöyle açıklanabilir:

Mesaj Alma: Müşterinin yüz ifadelerinin dikkatlice incelenmesi, vücut (el, kol) hareketlerinin incelenip bunların ne ifade ettiğini anlamaya çalışılması, gülümseme, öksürme ya da esneme gibi iletişim kurma amaçlı ikazlara dikkat edilmesi, müşterinin giyimine dikkat edilmesi ve giyimine göre müşterilerin nasıl sınıflandırıldığını incelenmesi, müşterilerin sözsüz iletişim tarzlarıyla ilgili yanlış sonuçlar çıkarmamaya ve bunları genellememeye özen gösterilmesi şeklinde özetlenebilir.

Unutulmamalıdır ki çalışanlar müşterinin sözsüz iletişim mesajlarını gözleyip, anlamaya çalışırken, müşteri de çalışanın sözsüz iletişim mesajlarını anlamaya çalışmaktadır.

Mesaj Verme: Müşterinizle el sıkışmaya özen gösterilmesi, neşeli olmak, müşteriyle konuşurken el, kol hareketleri (müşteriyi rahatsız etmeyecek şekilde) yapılması, gülmek, gülümsemek gibi olumlu duyguları ifade eden yüz ifadelerini kullanılması, çalışanların zevkli, özenli giyinmesi, müşteriyle konuşurken ona ne çok uzak, ne de yakın durulması, iki kişiyle konuşurken birinden ilgi görülse bile ikisine birden hitap edilmesi”⁹⁴

Tüm bunlar öğrenilmesi ve dikkatle uygulanması gereken davranış biçimleridir. Ancak en önemlisi dostça ve samimi davranıldığının müşteriye hissettirilmesidir.

⁹⁴ Eggländ ve Williams, a.g.e., s.94.

3- YÜZYÜZE İLETİŞİMİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

Müşteri ilişkilerinde yüzyüze iletişimin belki de en olumsuz yönü müşteriyle karşı karşıya gelen tüm personeli kapsamaktadır. Çünkü diğer iletişim türleri (telefonla iletişim ya da yazılı iletişim) tecrübeli çalışanlar tarafından yapılabilir. Ancak müşteriyle yüzyüze iletişim halindeki tüm personelin her an iyi bir performans sergilemesi, daima dostça ve yardıma hazır davranması zor olabilmektedir. Roebuck yüzyüze iletişimin olumlu ve olumsuz yönlerine değinmiştir. Bu yönler şunlardır:⁹⁵

Olumlu Yönler

Hız
Esneklik
Göndericinin denetimindeki zamanda teslim
Hemen cevaba olanak tanınması
Daha kişisel olması, daha iyi motivasyon
Mesajın iletilmesinde sözel olmayan işaretlere olanak tanır

Olumsuz Yönler

Unutulabilir
Alıcının emin olmadığı bölümlerin tekrarı olanaksızdır
Kayıt yoktur
Mesaj uzun ya da karışıkça kaybolabilir.

Tablo 1: Yüzyüze İletişimin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Yüzyüze iletişim mesajın anında müşteriye iletilmesine ve esnekliğe imkan verir. Anlaşılmayan kısımların anında tekrarına, farklı şekilde anlatımına olanak tanır. Göndericinin denetimindeki zamanda, söylemek istediği anda mesaj iletilir. Müşteriden alınan geribildirim doğrultusunda anında cevaba olanak tanır. Daha kişisel, eşzamanlı olduğu için daha iyi motivasyona olanak tanır. Müşteriyle sözsüz iletişim kurulmasına dolayısıyla beden dilinin söylenenleri desteklemesine ve inandırıcılığın artmasına olanak tanır. Müşteriye sözlü mesajların iletilmesi basit bilgiler açısından daha uygundur.

Olumsuz açıdan değerlendirildiğinde, müşteriyle sözlü iletişim kurmanın en önemli dezavantajı unutulabilir olmasıdır. Müşteri yeterli geribildirimde bulunmazsa anlaşılmayan yerlerin tekrar edilmesi mümkün olmaz. Bu durumda müşteriyle iletişimde bulunan kişi, müşteri sormasa bile müşterinin beden dilini gözlemleyerek

⁹⁵ Roebuck, a.g.e., s.41.

anlaşılmadığını hissettiği takdirde tekrar açıklamalıdır. Yüzyüze iletişimde çoğunlukla kayıt yoktur. Bu da mesajın çoğu zaman tek yönlü iletimi demektir. Sayılar, isimler, tarifler kolaylıkla karıştırılabilir. İşletme çalışanları gerektiğinde kayıt tutmalı not almalı ama bunun uzun sürmemesine ya da uzun süre belge arayarak müşterinin bekletilmemesine dikkat etmelidir.

Diğer bir olumsuz yönde yüzyüze iletişimin nerede ve nasıl kurulacağıdır. Ulaşmak istediğiniz, bilgi almak ya da bilgi vermek istediğiniz müşterinizle yoğun çalışma şartlarında yüzyüze gelmeniz mümkün olmayabilir. Yüzyüze gelinse bile müşteri iletişim kurmak istemeyebilir. Bu aşamada başarılı olmak işletme çalışanlarının becerisine ve yeteneğine bağlıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE YAZILI İLETİŞİM

1. YAZILI İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Teknolojinin bu kadar gelişmesine, iletişimin internet sayesinde çok hızlı olmasına ve iletinin çok büyük kitlelere ulaşmasına rağmen yazılı iletişime duyulan ihtiyaç hala devam etmektedir. Ancak çağımızda müşterilerin dikkatlerini yoğunlaştırabildikleri sürelerin kısa olması ve dikkat dağıtıcı unsurların çok fazla olması (bilgisayar, televizyon ve tüm elektronik iletişim aletleri) nedeniyle yazılı iletişim araçlarını okumaya ayrılan zaman çok kısalmıştır. Diğer bir deyişle müşteriler kısa ve neredeyse slogan sayılabilecek mesajlarla kitle iletişim araçlarından bilgilene o kadar alışmışlardır ki; hiç kimsenin işletmelerin sayfalar dolusu tanıtım mektuplarını okumaya, çok fazla rakamın yer aldığı işletme kataloglarını incelemeye vakti yoktur. Bu nedenle de yazılı bir mesajın dikkat çekmesi, anlayış ve kabul görmesi sanıldığından çok daha zorlaşmıştır.

Roebuck'a göre sözlü iletişimdeki temel ilkeler yazılı iletişim için de geçerlidir. Müşteriye iletilmek istenilen mesajı tam olarak belirlemek ve doğru anlaşıldıklarını kontrol etmek önemlidir. Yazılı mesaj kayıt niteliği taşır, bu nedenle de yararlıdır. İstenildiği zaman bu belgeye başvurulabilir ya da kopyaları değişik müşterilere dağıtılabilir. Yazılı iletişim, karmaşık fikir ve düşünceleri, müşterilere algılayıp anlayabilecekleri bir formatta iletme imkanını sağlar. Müşteriye iletilmek istenen mesaj özel ya da karmaşıkta bu mesajı yazıyla vermek en doğru seçenek olabilir.⁹⁶

Hurst herhangi bir yazılı mesaj göndermeden önce şu sorulara cevap vermek gerektiğini söylemektedir.

⁹⁶ Roebuck, a.g.e., s.66.

“-Bunu yazmak gerekli midir?

-Okunmayacak ve hatırlanmayacak bir selüloz dağına bir kağıtta ben mi ekliyorum?

-Bu mesajı müşteri yararı için mi yazıyorum yoksa kendi amaçlarım için mi?

-Amacımı gerçekleştirilmemiş en iyi yol yazmak mı yoksa konuşmak daha iyi olabilir mi?”⁹⁷

Yukarıdaki soruların cevapları gerçekten müşteriye mutlaka yazılı bir iletinin gitmesini gerektiriyorsa ancak o zaman müşteriyle yazılı iletişime geçilmelidir. İşletmelerin bazıları müşteriyle iletişimi yoğunlaştırmak adına müşteriye sık sık bir takım mektuplar, kataloglar, broşürler göndermektedirler. Bunların büyük kısmı da hiç bakılmadan çöpe atılır. Bu nedenle gerçekten gerekli olmadıkça yazılı mesajlar göndermek işletme için gereksiz masraftan öteye geçmemektedir.

Sabah gazetesinin “Jest Yapalım Derken Yuva Yıkıyorduk” isimli haberine göre, Boyner Holding’ten Cem Boyner, bir konferans sırasında müşteriyle nasıl iletişim kurulması gerektiği konusunda bilgi vermiş, "biz geçmişte bu konuda bir skandal yaşayarak iyi bir ders aldık" diyerek yazılı iletişim hatalarına ilişkin şu örneği vermiştir.

"1985 yılında bir yurtdışı seyahatimde Polo Ralph Lauren'den alışveriş yaptım. Türkiye'ye döndüğümde bana servis veren satış elemanının imzasıyla bir mektup geldi: (Mr. Boyner, bizden bir gömlek, bir pantolon ve bir de süveter almıştınız. Umarım severek kullanıyorsunuzdur. Sizi yeniden bekleriz, gelmeden önce bana ulaşırsanız size yardımcı olurum...) Aman tanrım dedim kendi kendime, bu muhteşem bir şey. Ve hemen Beymen'de de uygulamaya başladık. Ancak kısa bir süre sonra Şişli Beymen, ardından da Ankara Beymen'de iki skandal yaşadık. Bir gün bir hanım elinde bizim gönderdiğimiz bir teşekkür mektubuyla başıra çağıra mağazaya gelmiş. Ve, (eşimin sizden aldığı ve burada yazılı olan kadın giysisi, parfüm ve saat bana gelmedi, kime gitti?) diye olay çıkarmış. İşte o zaman bir münasebetsizlik ettiğimizi görüp vazgeçtik. Bildiğim kadarıyla sonra Ralph Lauren de vazgeçti."⁹⁸

Örnekte de görüldüğü üzere, işletmelerin iyi niyetli iletişim girişimleri müşteri ilişkilerine yarar yerine zarar getirebilmektedir. Dolayısıyla müşterilere herhangi bir yazılı mesaj göndermeden önce gerekliliğinin çok iyi değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bir müşteriyle yazılı iletişim kurulması için gerekli olan unsurlar müşteri ilişkilerinin diğer iletişim türleriyle benzerlik gösterir. Yazılı iletişimde de zaman unsuru çok önemlidir. İşletmelerin kendilerine özgü prensipleri olmalıdır. Örneğin

⁹⁷ B. Hurst., *The Handbook of Communication Skills* (London: Kogan Page L. 1996), s.227.

⁹⁸ “Jest Yapalım Derken Yuva Yıkıyorduk”, *Sabah* (6 Mart 2002), s.3.

müşterilerden gelen mektupların en geç 2 gün içinde cevaplandırılması, sipariş mektuplarına 24 saat içinde cevap verilmesi (stoklarda istenilen ürün yoksa bile müşteriye bildirilmesi) gibi. Yazılı iletişim kusursuz olmalıdır, çünkü yanlış veya eksik bir bilgi kağıt üzerinde kalıcıdır. Roebuck yanlış ve eksikleri gidermek için mesajın anlamlı olduğunun kontrol edilmesi gerekliliğini vurgulamıştır.⁹⁹ Aceleyle yanlış kelimeler kullanılabilir ya da istenilen mesajı iletmede başarısız olunabilir. Yazılan bir metnin müşteriye gönderilmeden önce başka birinin metni okuması güvenli bir önlem olabilir. Kişinin kendi yazdığı metni okurken yanlışlarını atlaması çok kolaydır; çünkü beyin okurken yanlışları otomatik olarak düzeltecek yanlışlar da kağıt üzerinde kalmaya devam edecektir.

Bee'ye göre, müşterilerle yazılı iletişimin ana özellikleri şunlardır: Müşteriye verilmek istenen mesajı planlamak için diğer iletişim türlerine göre daha çok zaman vardır ancak iletişim tek yönlüdür: Anladığınızı kontrol etme ve karşınızdakinin tepkisini görme imkanınız yoktur, bu nedenle de yeterince ifade edilmemiş mesajları açıklamak mümkün olmaz. Yalnızca sözcüklerin gücüne güvenmek gerekir. Yüzyüze iletişimde mesajın sadece %7'sini taşıyan sözcükler, yazılı iletişimde tamamını taşımaktadırlar. Yazılan her şey belge (kanıt, delil) niteliği taşımaktadır. Yazılı materyal müşteriye iadeli taahhütlü (benzer bir yöntemle) gönderilmediyse ya da kontrol edilmezse, müşterinin mesajı alıp almadığından emin olunamaz. İletişimin daha yavaş bir türüdür ve mutlaka bir zaman boşluğu olacaktır.¹⁰⁰

Yazının belge niteliği taşıması ve sözlü iletişimden en temel farkını şu şekilde açıklamakta fayda vardır:

“İnsanlararası ilişkilerde ve iletişimde hem bağlayıcı, hem de güvenlik sağlayıcı bir özelliğe sahip olan yazı, başkalarına ulaştığında yadsınamaz bir gerçeklik kazanır. Diğer yandan ortam, zaman ve mekan gibi öğelerin sözlü iletişime getirdiği sınırlılıklar da yazılı iletişimde aşılır ve okuyucuya yazının içeriği üzerinde derinlemesine düşünebilme olanağını sağlar.”¹⁰¹

⁹⁹ Roebuck, a.g.e., s.42.

¹⁰⁰ Bee ve Bee, a.g.e., s.31.

¹⁰¹ Gürgen, a.g.e., s.94.

Müşteri ilişkilerinde yazılı iletişimin bu bağlayıcı özelliğinden faydalanılır. Müşterinin yüzyüze ya da telefonla olsun herhangi bir sözlü isteğinin (örneğin siparişinin ya da şikayetinin) yazılı olması tercih nedenidir. Bu yüzden yapılan işin niteliğine göre (özellikle birden fazla çeşit ya da özel istekler söz konusu ise) örneğin müşteri telefonla istekte bulursa bile faks çekmesi ya da sipariş mektubu göndermesi istenebilir. Çünkü yazılı mesaj sözlü mesajı güçlendirir, alıcının gözünde mesajın önemini daha da artırır. Sözlü iletişimdeki unutulma riskini ortadan kaldırır.

Müşterilerle yazılı iletişimin amacına ulaşabilmesi için gözetilmesi gereken ilkeler şunlardır:

- Düşünceleri yazıya dökmeden önce iyice kontrol edip düzenlemek
- Amacın belirlenmesi, yazma gereksiniminin nedenini bilmek
- Ne zaman ve ne yazılması gerektiğinin tespit edilmesi
- Belirlenen amaca uygun sözcükler seçmek
- Anlatım biçiminin mesajın iletileceği müşteriye uygunluğunu gözetmek
- Müşteriye bir ihtiyacının giderilmesi konusunda yardımcı olmak,¹⁰²
- Müşterinin ilgisini çekebilmek
- Kısa, açık, eksiksiz, doğru ve anlaşılır ifadelerin kullanılması,
- Müşteriye karşı arkadaşça ve dürüst bir ifade kullanmak,
- Kendinizi müşterinin yerine koyarak yazmaya çalışmak.
- Yazıyla iletişim kurulan müşteri üzerinde olumlu etki yaratmak
- Gereksiz tekrarlara düşmemek ve çelişkili ifadelerin bulunmaması¹⁰³
- Rakip işletmeleri küçümseyen ya da aşağılayan ifadelerin bulunmaması
- Argo, özel meslek terimi, anlaşılmaz kısaltmalar ve jargonların kullanılmaması
- Nezaket kurallarına uygunluk gerekiyorsa teşekkür etmek ya da özür dilemek
- Çok resmi ya da laubali ifadelerden kaçınmak¹⁰⁴

Müşteriye gönderilecek metnin içeriği kadar biçimi de önem taşımaktadır. Bu nedenle biçim olarak da incelenmelidir. “Her doküman daima okunmalı ve dizgi hataları, imla hataları, noktalama ve gramer hataları, başka bir dilden tercüme yapıldıysa çeviri hataları kontrol edilmelidir”¹⁰⁵

Görüldüğü üzere müşterilerle yazılı iletişim dikkat gerektiren amacına ulaşabilmesi zor olan bir iletişim türüdür. Yazılı iletişim türlerinin kendine özgü şekil ve

¹⁰² G. R. Wainwright, **Bir Haftada Başarılı İş Yazışmaları**, (İstanbul: İnkılap K., 1996) s.52.

¹⁰³ Egglend ve Williams, **a.g.e.**, s.89.

¹⁰⁴ Hurst, **a.g.e.**, s.227.

¹⁰⁵ Hurst, **a.g.e.**, s.229.

anlatım özellikleri vardır. Bu türlerin tek tek incelenmesi amaca uygun şeklin seçilebilmesini sağlayabilecektir.

2. YAZILI İLETİŞİMDE ŞEKİL VE ANLATIM ÖZELİKLERİ

Yazılı iletişim de türler değişikçe şekil ve anlatım özellikleri farklılık göstermektedir. Örneğin bir-kaç kısa cümlede çağrının belirtilmek zorunda kalındığı bir davetiye ile bir teşekkür mektubu arasında hem şekil hem de ifade olarak ciddi farklılıklar vardır.

Egglan müşterilerle yazılı iletişim şekilleri arasında mektuplar veya hatırlatma kartları, faturalar, reklamlar, logolar, fiyat etiketleri, ürün kullanımıyla ilgili tarifler, kullanım kılavuzlarını saymıştır.¹⁰⁶ Bu türler belki daha da çoğaltılabilir. Ancak müşteri ilişkileri kitaplarında en çok sözü edilen ve işletmelerde en çok gündeme gelen yazılı iletişim şekli mektuplardır. Mektubun, neyin nasıl yazılması gerektiğini bilen uzman kişilerce yazılması özellikle önem taşımaktadır.

2.1. Mektuplar

Bir işletmenin müşterilerine mektup yazması için pek çok neden olabilir. Değişik amaçlar için yazılmış çok farklı mektup şekli söz konusudur. Müşteriye mektup yazarken uygulanabilecek formüllerden bir tanesi de A.I.D.A modelidir.

Attention	Dikkat
Interest	İlgi
Desire	Arzu
Action	Hareket Geçme ¹⁰⁷

A.I.D.A'yı şu şekilde açıklamak mümkündür. Müşteriye gönderilen mektup (ya da yazılı ileti) öncelikle alıcının dikkatini çekmelidir. Çünkü hiç kimse dikkatini çekmeyen bir metni okumak için zaman ayırmak istemeyecektir. Dikkat çekmek ayrıcalıklı ve özgün bir şekilde mümkündür. Zarf, mektubun dizaynı, renk ve şekil müşterinin dikkatini çekecek ilk unsurlardır.

¹⁰⁶ Egglan ve Williams, a.g.e., s.84.

¹⁰⁷ Odabaşı, a.g.e., s.78.

Müşterinin ilgisini çekebilmek ise müşterinin yararı ilkesine dayandırılmalıdır. Bu yararların mektubun sadece bir bölümünde değil, mektubun tamamına sindirilmiş olması ilginin devamını sağlayabilecektir.

Arzu yaratmak için müşteriye sözkonusu yarardan nasıl faydalanacağı açıklanabilir. Müşteriyi harekete geçirebilmek için ise müşterinin ne yapacağı belirtilmelidir. Müşterinin sunulan hizmetten hangi tarihe kadar yararlanmasının mümkün olduğunu belirtmek önem taşımaktadır. Örneğin müşteriye özel fırsatlar sağlayabilecek bir kampanyadan yararlanabilmesi için son tarihin büyük puntolarla ve farklı yazı karakterleriyle verilmesi gibi.

Bee'ye göre, müşteriyle kurulacak yazılı iletişimdeki önemli bir özellik de iletişimin planlanabilir olmasıdır. Bu planı yapabilmek için şu soruların gözden geçirilmesi gerekir.

-Kime yazıyorsunuz? Sürekli iletişim halinde olduğunuz müşteriye mi, yoksa ilk defa iletişim kurduğunuz bir müşteriye mi? Müşteriyle işletmeniz arasındaki resmiyet düzeyi nedir?

-Neden yazıyorsunuz? Müşteriyle iletişim kurmaktaki amacınız nedir? Örneğin; bilgi vermek, teşekkür etmek, özür dilemek vs.

-Ne zaman yazmalısınız? Mektubu göndermek için en uygun zaman hangisidir? Mektup ne kadar acildir?

-Ne yazmalısınız? Müşteriye ulaştırılmak istenen bilgi nedir? İşletmenin ihtiyacı olan bilgi nedir? Hangi noktaların ele alınması önem taşımaktadır. ¹⁰⁸

Müşterilere herhangi bir yazılı belge göndermeden önce bu soruların cevaplanması hem amaca ulaşmayı; yani müşterilerle etkin yazılı iletişim kurmayı kolaylaştıracak, hem de işletmeyi gereksiz posta masrafından kurtaracaktır.

¹⁰⁸ Bee, a.g.e. s.32.

Bender ve Torok müşteriye gönderilen mektupların kişiselleştirilmiş olmasının önemini vurgulamaktadır. Mektuplara elle yazılmış notlar ekleyerek veya önemli noktaları parlak bir kalemle belirginleştirerek kişiselleştirmek gerekir. İnsanların çoğu elle yazılmış yerleri önce okurlar, onun için en önemli görüşleri orada bulundurmaya özen gösterilmelidir. İsim ve adresi yazarken, kişinin ismi daima kalın harflerle ve daha büyük puntolarla yazılmalıdır. Bu isimlerin sayfadan fırlayarak müşterinin dikkatini çekmesine yardımcı olur. Mektuba asla “sayın ilgili” ya da “sevgili müşterimiz” diye başlamamak ayrıca önem taşımaktadır. Her ne kadar işletme müşteri grubu için ortak bir yaklaşım benimsemiş olsa da müşteriler bir grubun parçası oldukları fikrine kapılmak istemezler. Müşteriler, işletmenin kendilerini tek ve özel olarak gördüğünü düşünmelidirler.¹⁰⁹

Bu konuda aynı yazarlar tarafından verilen bir diğer öneri de herhangi bir posta gönderilmeden önce müşteriye telefon edilmesi, adresinin öğrenilmesi ve bilgi isteyip istemediklerinin sorulmasıdır. Bu şekilde müşteriler telefon görüşmesini anımsayacaklar hatta gönderdiklerinizi postadan çıkanlar arasında arayacaklardır. Daha önce uyarı yapılmaksızın gönderilen bilgilerin ilgi görme şansı azdır.

Foster ise mektubun müşteri tarafından anlaşılır olması için cümle yapısı üzerinde durmuştur: Foster cümlelerin basit ve doğrudan olması, ortalama bir cümlenin ideal uzunluğunun 15-20 sözcük olması, her cümlede en fazla bir ya da iki fikir aktarılması, araya bir dizi koşul sıkıştırılarak cümlenin karmaşıklaştırılmaması, her cümlede yüklemle kurulan ilişkilerin açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmesi ve yetecek kadar bağlaç kurulması gerektiğini önemle vurgulamıştır.¹¹⁰ Tüm bunlar mektubun müşteri tarafından kolayca anlaşılmasını sağlayacaktır. Çünkü mektup müşterinin ne kadar dikkat ve ilgisini çekerse çeksin, ne ifade edildiği anlaşılıyorsa, amacına ulaşmayacaktır.

Yazılı iletişimin açık seçik olması şu bakımlardan önemlidir:

- 1-Alınan ve verilen bilgilerin kesinliği
- 2-İstenen sonucun alınması
- 3-Müşterinin ikna edilmesi

¹⁰⁹ Bender ve Torok, a.g.e., s.125.

¹¹⁰ T. Rv. Foster, Etkili İş Yazışmalarının 101 Yolu, (İstanbul: Alfa Y. 2001), s.88 (a).

- 4-Sözlü olarak varılan anlaşmanın onaylanması
 5-Olumlu iş ilişkilerinin kurulması
 6-Kendiniz ve işletmeniz hakkında olumlu bir izlenim doğması”¹¹¹

Bu maddeler içinde özellikle üzerinde durulması gereken nokta bilgilerin ve ifadelerin kesinliğidir. Müşterilerle kurulan yazılı iletişim tek yönlü bir iletişimdir. Müşteriden her zaman mektuba cevap yazmasını ya da telefon etmesini beklemek yanlış olacaktır. İletişimin etkili olabilmesinin sorumluluğu işletmeye aittir. Bu nedenle mektuplarda sorular sormak, zamanı belirsiz ifadeler kullanmak mektubu amacına ulaştırmayacaktır. Goldmann bu konuyu şöyle açıklamaktadır: “Mektubunuzda ‘Görüşmemiz için sizce uygun zamanı bildirirseniz sevinirim’ şeklinde bir ifade kullanmak yanlış olur. ‘Ne zaman görüşebileceğimizi öğrenmek için telefonla arayacağım’ veya ‘Çarşamba sabah 10 gibi gelmem sizin için uygun olur mu?’ cümleleri daha iyidir.”¹¹²

Mektupların işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından imzalanmasının mektup yazılan kişiye verilen önemi göstermesi bakımından önemli olduğunu belirtmekte ve mektubun yazımında uyulması gereken kuralları şöyle sıralanabilir:

“Mektubun girişi ilginç olmalıdır

Eğer müşteriden bir takım şeyler isteniyorsa, bunların sağlanması durumunda bizim değil, onun elde edeceği yararlar belirtilmelidir

Elden geldiğince fakat abartıya kaçmadan nazik ve kişiyi yüceltici sözcükler ve ifadeler kullanılmalıdır.

Müşterinin bize değil, bizim ona ihtiyacımız olduğunu belirten ifadeler kullanarak müşteriye gururlandırmak ve mektupta yazılan konunun onun yardımı olmadan gerçekleşmeyeceğini vurgulamak gerekir. Ancak bu konu abartılmamalıdır.

Yanıt istenen mektuplarda müşterinin katlanacağı güçlükleri azaltmak gerekir. Mektubun içerisine önceden pullanıp kendi adresimiz yazılmış bir zarf koymak, soru içeren mektuplarda yanıt formları hazırlayarak müşterinin istediği yanıtları işaretlemekten başka bir iş yapmamasını sağlamak gibi yöntemler uygulanabilir.”¹¹³

Müşterilerle yazılı iletişimde diğer bir önemli konuda, müşterilerden gelen mektupların değerlendirilmesi ve cevap yazılmasıdır. Egglan müşterilerden gelen mektupları okurken şu üç önemli nokta üzerinde durmuştur: “her cümlenin dikkatle

¹¹¹ F. Sayers ve C. E. Bingham vd., *Yöneticilikte İletişim*, (İstanbul: Rota Y. 1993), s.158.

¹¹² H. Goldman, *Müşteri Kazanmak*, (İstanbul: İlgı Y. 1989), s.161.

¹¹³ Gürgen, a.g.e., s.101.

okunması, müşterinin gerçek ihtiyacının tespit etmeye çalışılması ve müşteri ve işletme açısından en uygun cevabın bulunması”¹¹⁴

Müşteriden gelen mektupların ayaküstü ve üstünkörü okunması yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebileceği gibi müşterinin istek ve ihtiyaçlarının yeterince anlaşılmamasına neden olarak işletmeyi yanılsız sürükleyebilir. Müşterilerin sorularına ve şikayetlerine cevap vermek, ilgi duydukları konularda onları bilgilendirmek işletmeler için zaman zaman zor olabilir; çünkü her gün onlarca hatta yüzlerce mektubun okunup değerlendirilmesi ve en kısa sürede cevaplandırılması gerekebilir.

Vilaniham müşterilere cevap yazmak için dikkat edilmesi gereken noktaları şöyle açıklamaktadır: Mektuplara cevap yazmadan önce dikkatli düşünmek gereklidir ancak cevap yazmak asla uzun sürmemelidir. Hatta mektuplar alınır alınmaz değerlendirilmelidir. Gelen mektuplar en azından üç kez okunmalı ve olumsuz tepkilerin olduğu kadar olumlu tepkilerin ve önemli noktaların altı çizilmelidir. Mektuplar bir iki gün korunmalı ve mümkünse ertesi gün tekrar okunmalıdır. Çünkü ilk gün dikkatten kaçan noktalar ertesi gün fark edilebilir. Ancak, acil cevaplanması gereken anlaşmazlık, şüpheli durumlar ya da finansal risk taşıyan durumlarda, mektupları cevaplamak bekletilmemelidir.¹¹⁵

Görüldüğü üzere müşterilerle yazılı iletişimde mektuplar büyük bir öneme sahiptir. Müşteri ilişkileri iletişimini anlatan pek çok yazar diğer yazılı iletişim türlerine sadece değinmiş ancak mektupların üzerinde önemle durmuştur. Müşterilerle yazılı iletişimde diğer önemli iletişim araçları da basılı materyallerden olan broşür ve bültenlerdir.

2.2. Broşürler, Bültenler ve Basılı Materyaller

Mektupların daha kişisel olma özelliğine karşın basılı materyaller daha renkli ve resimli ve daha ilgi çekicidir. Müşteriler için küçük dergi boyutlarında az sayfalı ve bol resimli olarak hazırlanan broşürler genel ve özel amaçlı olarak tasarlanabilir. Genel amaçlı broşürler örgüt için olumlu imaj yaratmaya yönelik, örgütün tarihçesi uğraşı

¹¹⁴ Egglend ve Williams, a.g.e., s.90.

konusu gibi genel konuları çarpıcı bir şekilde işleyecek şekilde hazırlanabilir. Özel amaçlı broşürler ise belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak örgütün ihracat hacmi, üretim teknolojisi, yeni ürün çeşitleri gibi daha özel konulara ilişkin bilgi vermeyi amaçlayacak şekilde hazırlanabilir”¹¹⁶

Broşürler, varolan müşterilerle iletişimi devam ettirmek, eski müşterilere işletmeyi tekrar hatırlatmak, potansiyel müşterilere ise işletme ve ürünler hakkında bilgi vermek amacıyla gönderilebilir. Broşürler ürünü ve işletmeyi özenle seçilmiş, parlak sözcüklerle anlatmalı ve müşterilerde istek uyandırmalıdır. Broşür özenle hazırlanmış ve kaliteli olmalıdır.

“Broşür hem bilgilendirmeli hem de başvuru kaynağı olmalıdır. (Teknik özellikler, ürünün boyutları, adresler, telefon ve faks numaraları vs) Hedefteki müşteri eyleme geçmek istediğinde broşür sonuca ulaşılmasını kolaylaştırmalıdır. En ideali bahsettiği ürünün kullanımına yönelik bir tavsiye ile birlikte elden ele dolaşacak bir başka ürün haline gelmesidir. Broşür hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- ürün ya da hizmet nedir?
- broşür kimi hedefliyor?
- broşürün amacı nedir?
- başlık ve alt başlık ne olmalıdır?
- bu var olan bir ürünün güncellenmiş hali mi?
- broşürün ne kadar zamanda hazırlanması gerekiyor?
- nasıl dağıtılacak?
- raf ömrü ne kadar olacak?
- ne tür çizim ve fotoğraflar gerekli?
- kimlerle temas kurmak gerekiyor?
- bütçe ne kadar?”¹¹⁷

Broşür hazırlamak ve göndermek, çok sayıda basılması nedeniyle oldukça maliyetli olabilir. Bu yüzden broşürün boyutlarının ve kimlere dağıtılacağına iyi tespit edilmesi gerekir. Broşürün ön ve arka kapakları ile ortadaki sayfaları, okuyucunun öncelikle dikkatini çekmesi açısından önemlidir. Bu nedenle bu sayfalar ilgi çekici, renkli ve işletme için önem taşıyan konuları içermelidir. Broşürler yeni ürünleri tanıtmak için ya da ürünlerin fiyatlarından, kampanyalardan müşterileri haberdar etmek için de hazırlanabilir.

¹¹⁵ Vilaniyam, a.g.e., s.135.

¹¹⁶ Gürgen, a.g.e., s.99.

¹¹⁷ Foster, a.g.e., s.130-131. (a)

Şirketlerin müşterilerle iletişimde önemli olan diğer bir basılı materyal de haber bültenleridir. Bender ve Torok bültenleri şu şekilde açıklamıştır. Bültenlerle, abone kaydederek veya bedava dağıtarak basılı tanıtım yapılabilir. Bülten şu bölümlerden oluşabilir: müşterilerle ilgili haberler ve fotoğraflar, işletme çalışanlarınca oluşturulmuş ya da başka uzmanlardan edinilen öneriler, müşterilerin merak ettikleri konularda bilgi verecek “Sorun Söyleyelim” köşesi, yeni hizmet ve ürün duyuruları, iş dünyası ile ilgili en sevilen kitaplar listesi, müşterilere mevsimlerle ilgili uyarılar, işletmenin sanayi dalıyla ilgili trendler, baş yazı, müşterilerden mektuplar, yaratıcı ve eğlendirici alıntılar.¹¹⁸

Broşür ve bültenlerin yanı sıra bilgi vermek için işletmenin çalışmaları, yeni şubelerin açılışı, ürünler vs. ile şirket gazeteleri, afişler, basılı reklamlar, kullanım kılavuzları ve davetiyeler bastırılarak müşterilerle yazılı iletişimde kullanılabilir.

2.3. Diğer Yazılı İletişim Araçları

Gerson müşterilerle yazılı iletişimden bahsederken teşekkür kartları üzerinde önemle durmuştur. Yazara göre çok az işyerinin kullandığı çok basit ve etkin bir müşteriye sürekli kılma tekniği de işletmeden herhangi bir şey satın almış olan kişiye teşekkür kartı yazıp göndermektir. Bu çok küçük bir çaba gerektiren kartlar posta yoluyla gerçekleştirilebilecek en iyi pazarlama yatırımdır. Müşteri sayısı çok olduğu zaman elde kart yazmak yerine bir mesaj içeren matbu kartlar hazırlatılarak da gönderilebilir. Bu kartlar “Sizinle çalışmak büyük zevkti”, “Bizimle çalıştığınız için teşekkür ederiz”, “Bizimle çalışan müşteriler 1 numaradır” gibi mesajlar içerebilir. Kartların gönderilmesi için gerekli olan tüm bu bilgi ve de gönderilme tarihleri müşteri bilgilerini içeren veri bankasına kaydedilmelidir.¹¹⁹ Odabaşı da teşekkür kartları göndererek işletmenin, ‘müşterinin öneminin farkında olduğu’ mesajının iletileceğini vurgulamıştır.¹²⁰

Müşterilere gönderilebilecek bir yazılı iletişim aracı da hatırlatma kartları (memolar)’dır. Bunlar mektuplardan çok daha kısa olan Egglend’a göre amaç bir

¹¹⁸ Bender ve Torok, a.g.e., s.178.

¹¹⁹ Gerson, a.g.e., s.40.

¹²⁰ Odabaşı, a.g.e., s.127.

problemin çözülmesi, müşterinin bir sorusuna cevap verilmesi veya bazı konularda kısaca bilgilendirilmesi istenen küçük mesaj kartları olarak tarif edilebilir.¹²¹ Burada unutulmaması gereken işletmenin müşterilerine hizmet vermek ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla varolduğunu vurgulamaktır.

Bir diğer yazılı iletişim türü de fakslardır. Ancak Bender ve Torok faks mesajlarının sıradanlaştığını ileri sürmektedir. Özellikle işletme müşterilerinin çok yoğun faks trafiği varsa gönderilen faks arada kaybolabilir. Faksla iletişim (örneğin postayla iletişime göre) çok daha hızlı ve zamanında müşteriye ulaşacaktır. Ancak etkili olmayan bir iletişim türüdür. Faksı müşterilerle kurulan iletişimde, daha çok kısa duyurular iletmek için kullanmakta ve tek bir sayfayla sınırlandırmakta fayda vardır. Ayrıca faksla iletişim basılı malzeme ile iletişimden daha ucuzdur. Müşteriye gönderilen faksın bir yığın faks içinde göze çarpması ve amacına ulaşabilmesi için mesajı çok iri puntolarla yazmakta ve az sözcük kullanmakta yarar vardır.¹²²

3.MÜŞTERİLERLE YAZILI İLETİŞİM KURMAYI GEREKTİREN NEDENLER

Bu iletişim şeklinin amacına ulaşabilmesi için hangi durumlarda yazılı iletişimin tercih edileceğinin ve hangi türün tercih edileceğinin bilinmesi gereklidir .

3.1. Şirketle İlgili Gelişmeler Hakkında Bilgi Vermek

Müşterilere yazılı olarak bilgi vermek için hemen her yazılı iletişim türü kullanılabilir. Önemli olan müşterinin ilgisini çekecek formatta hazırlanmasıdır.

Basılmış mektup şeklinde veya belirli aralıklarla çıkan şirket gazeteleri işletmede neler olup bittiğine dair bilgiler içerdiği için müşterileri aydınlatmak açısından çok faydalı bir araçtır. Müşterilerin bilmesi istenilen bilgiler bu yolla verilebilir. Bu, işletmeden gelen ücretsiz bir bilgilendirme olduğu için müşteriler memnun kalacaklardır. Şirketle ilgili haberler içeren mektuplar da bilgi vermek için kullanılabilir. Tek bir metin hazırlanarak sadece isim bölümü değiştirilerek her müşterinin tek tek ismi yazılıp gönderilebilir. Bir şirket gazetesinde yer alabilecek her

¹²¹ Egglend ve Williams, a.g.e., s.86.

konuya bu mektup da değinebilir. Müşteriler zaman ayırarak kendilerine mektup yazılmasından memnun kalacaklardır.¹²³

İşletmeyle ilgili gelişmeler hakkında bilgi vermek, elbette her olan bitenin müşterilere duyurulacağı anlamına gelmemelidir. Müşterilere ne tür bilgiler verilebileceği konusunda şu örnekler verilebilir.

Yeni Ortaklar ve Ortağın İşletmeden Ayrılması: Müşterilere bildirilmesi gereken önemli konulardan biridir. Özellikle işletmeden ayrılan kişilerin, hala işletmenin adını kullanarak faaliyet göstermesi, müşteri mağduriyeti engellenmelidir. Bazı müşterilere mektupla bildirilebileceği gibi, diğer basılı materyallerle de bilgi verilebilir. Ortağın neden ayrıldığı ya da neden yeni ortak alındığının nedenini uzun uzun açıklamaya gerek yoktur. Tatsız olaylar yaşanmış olsa bile işletmeden ayrılan tarafı rencide edici ifadeler kullanılmamalıdır. “Uzun yıllardan beri ortağımız olan Sayın Jonathan Smith, 11 Haziran 1987 tarihinde işletmemizden ayrılmıştır. Size bildirmek isteriz”¹²⁴ gibi bir ifade kullanılması yeterli olabilir.

Müşterilerin Sergi, Fuar ve Şube Açılışlarına Davet Edilmesi: Bu tür bilgilendirmeler seyrek iş yapılan müşterilere işletmenin tekrar hatırlatılması ve reklamının yapılması, sürekli çalışılan müşterilere ise davet niteliğinde olabilir. Burada veri tabanı sayesinde müşterilerin ayrımının iyi yapılması gereklidir. Sergi ve fuarlar için tüm müşterilere çağrı yapılırsa ve davetiyeler gönderilse bile örneğin açılış kokteyline belirli müşteriler davet edilecektir. Söz konusu müşterilere gönderilecek bilgilendirme mektuplarına ayrıca kokteyl davetiyesi konulmalıdır. Davetiyelerde dikkat edilmesi gereken noktalar; müşterinin ismine gönderilmesi, gün, saat, yer ve davet amacının mutlaka belirtilmesi, LCV (lütfen cevap veriniz: katılacaklardan cevap vermelerinin istenmesi ve telefon numarası), gibi bilgileri içermesidir.

¹²² Bender ve Torok, a.g.e., s.128.

¹²³ Gerson, a.g.e., s.43.

¹²⁴ U. Bar Verlag, *Ticari Yazışma El Kitabı*, (İstanbul: ABC K., 1988), s.67.

Şube açılışını bildiren mektup ya da davetiyelerde şöyle bir ifade kullanılabilir: “Son birkaç yıldır ürünlerimizin satışı sürekli artış kaydetmektedir. Bu nedenle ...’da bir şube açıyoruz. Böylelikle size daha yararlı ve hızlı bir hizmet sunabileceğiz”¹²⁵

Yeni Ürünleri, İndirimleri ya da Kampanyaları Bildirmek, Adres ve Telefon Değişikliği Bildirmek: Müşterilerin en çok ilgilendikleri konular yeni ürünler, indirimler ve kampanyalardır. Alışveriş yapmak için özellikle bu dönemleri bekleyen müşteriler azımsanmayacak çoğunluktadır. Bu tür bilgiler afişler, broşürler, mektuplar ve gazete ilanlarıyla verilebilir. Adres ve telefon değişikliği, müşteriyle iletişimi devam ettirmek açısından önemlidir.

3.2. Müşteriye Teşekkür Etmek

Önceki bölümlerde teşekkür kartlarına değinilmişti. Ancak hangi durumlarda teşekkür etmek gerektiğinin ve diğer teşekkür şekillerinin vurgulanması açısından tekrar incelenmesinde fayda vardır.

Müşterilere şu nedenlerden dolayı teşekkür edilebilir: faturaları ödedikleri için, şirketin müşteri anketini cevapladıkları için, şirketin iş teklifini düşündükleri için, yeni fikirler için, yeni bir müşteri gönderdikleri için, yapıcı geribildirimleri için vs. (Bu listeye pek çok madde eklenebilir.) Müşteriye teşekkür etmenin tek yolu teşekkür kartları değildir. Müşterilerin işletme için önemine ve iş yapma derecesine göre kartpostal, mektup, e-posta, bir kitap, ilginç bir makale, bir seminer konferans ya da etkinlik hakkında bilgi, ücretsiz bir ürün numunesi, çikolata vs. gönderilebilir.¹²⁶

Kutlamanın niteliğine göre “Şirketinizin 25. yıl dönümünde sizleri kutlar en iyi dilekelerimizi sunarız”, “Doğum gününüzde en iyi dileklerimizle size daha nice sağlıklı yıllar temenni ediyoruz”, “Yeni açtığımız şubede size başarı ve iyi şanslar diliyoruz. Bu vesileyle ilişkilerimizin aynı yakınlık ve güvenle gelişeceğine ilişkin ümidimizi belirtmek istiyoruz” şeklinde ifadeler kullanılabilir.¹²⁷

¹²⁵ Verlag, a.g.e., s.67.

¹²⁶ Bender ve Torok, a.g.e., s.115.

¹²⁷ Verlag, a.g.e., s.65.

3.3. Müşterilerin Özel Günlerini Kutlamak

Müşterilerle iletişimi devam ettirmenin ve onları onurlandırmanın en güzel yöntemlerinden biri, müşterinin özel günlerini kutlamaktır. Kutlama mesajları göndermek müşteriye hatırlanıldığını ve kendisine önem verildiğini düşünmesine yardımcı olacaktır. Müşterilere şu durumlarda kutlama mesajı gönderilebilir: ödül aldıklarında, kendisinin önemli günlerinde (yıldönümü, doğumgünü, evlilik vs), terfi ettiklerinde, bir makale ya da kitap yazdıklarında, yeni bir şube açtıklarında, yeni bir işe başladıklarında, yeni bir ortaklık kurduklarında, bir etkinlik düzenlediklerinde vs.¹²⁸

3.4. Şikayet Mektuplarına Cevap Vermek ve Özür Dileme Mektupları

Müşterilerin, işletmelere gönderdikleri mektupların önemli bir bölümünü şikayet mektupları oluşturmaktadır. Ancak sanılan aksine bu şikayetlerin hepsinde “müşteri daima haklı” olmayabilir. Müşterilerin şikayet etmelerinin nedenlerinin iyi tespit edilmesi gereklidir. Bu şikayetler çoğu zaman müşterinin işletme ya da ürün ve kullanımı hakkında yanlış veya yetersiz bilgi sahibi olması, müşterinin beklentilerinin farklı olması gibi pek çok nedenden kaynaklanabilir.¹²⁹ Eğer şikayete neden olan sorun müşteriden kaynaklanıyorsa; müşteri mutlaka bilgilendirilmeli, işletmeden yada sunulan üründen kaynaklanıyorsa da çözüm yoluna gidilmelidir. Şikayet mektuplarında şikayetin kimden ve neden kaynaklandığı anlaşılabilir, bu nedenle müşteriyle telefonla ya da diğer iletişim türleriyle bağlantıya geçilerek sorunun kaynağı araştırılmalıdır.

Bee 'ye göre müşteri şikayetleri iki ucu keskin bir kılıca benzer. Bir yandan kötü bir müşteri hizmetinin ölçütü diğer yandan da müşteri ihtiyaç ve beklentilerine ilişkin paha biçilmez bir bilgi kaynağıdır.¹³⁰ İşletmeler müşteri şikayetlerini iyi bir şey olarak görmeye başlamışlardır. Şikayet almak en azından bu konuda bir şeyler yapabilme fırsatı olarak düşünülmelidir. Şikayeti yakından ilgilenilip sorunu çözülmüş bir müşteri muhtemelen hiç şikayet etmemiş bir müşteriden daha sadık olacaktır. Ayrıca şikayetleri hemen yanıtlamak çok önemlidir. Bildirilen bir şikayet karşısında çözümü bulununcaya kadar ilgisiz kalmamak gereklidir. Eğer karışık bir problemse müşteriye

¹²⁸ Bender ve Torok, a.g.e., s.119.

¹²⁹ Kindler, a.g.e, s.24.

¹³⁰ Bee ve Bee, a.g.e., s.37.

gecikmeyi açıklayan bir mektup yazmak ve sürekli bilgilendirmek gerekir. İşletme müşteriye gönderdiği mektupta olanlardan ötürü özür dilemelidir. Bu işletmenin yanlış yaptığını kabul ettiği anlamına gelmez, müşterinin böyle düşünmesi ve üzgün olması açısından özür dilenmelidir.

Ayrıca müşteri haksız bile olsa, işletmenin yazdığı mektuplarda kendini savunmaya geçmesi yerine sorunun nasıl giderilebileceği konusunda bilgiler vermesi daha yararlı olacaktır.

Müşteri gerçekten haklıysa şu ifade kullanılabilir: “Ürünlerimizin isteğinize uygun olmamasını ve bir bölümünün kusurlu çıkmasını üzüntüyle karşıladık. Size en kısa sürede bilgi vereceğiz”¹³¹

Müşterilerden gelen şikayet mektuplarına cevap verilirken dikkat edilmesi gereken bir noktada standart bir metin hazırlayıp fotokopiyle çoğaltılarak müşterilere gönderilmemesidir. Örneğin “ürünümüzden kaynaklanan hatadan dolayı özür dileriz” gibi bir ifade kullanılmış mektubun çoğaltılarak gönderilmesi müşteride bu tür şikayetlerin çok sık olduğu düşüncesini uyandırabilir. Bu nedenle şikayetlere verilen cevap mektupları o müşteri olarak özel olarak hazırlanmış izlenimi vermelidir.

Şüphesiz müşteriyle yazılı iletişime geçmek için pek çok neden olabilir. Ancak her iletişimden önce amacın, yazılı iletişim türünün, kimlere gönderileceğinin, seçilen kelimelerin ve dizaynın çok iyi gözden geçirilmesi gerekmektedir.

4. YAZILI İLETİŞİMDEKİ ENGELLER

-Sürekli hızlanan yaşam koşulları nedeniyle müşterilerin yazılı iletişim mesajlarını okumaya zamanlarının olmaması.

-Yüzyüze iletişim yerine yazılı iletişimin tercih edilmesi iletişimi fazla resmi hale getirir.

¹³¹ Verlag, a.g.e., s.56.

-Yazılı iletişim tek yönlüdür: Anladığınızı kontrol etme ve karşınızdakinin tepisini görme imkanı yoktur, bu nedenle de mesajınız yetersizse açıklama yapılması mümkün olmaz.

-Çok fazla sayıda müşteriye gönderildiğinde basım ve postalama maliyetleri yüzünden pahalı bir iletişim yolu olabilir.

-İşletmelerin iyi niyetli iletişim girişimleri müşteri ilişkilerine yarar yerine zarar getirebilmektedir. Dolayısıyla müşterilere herhangi bir yazılı mesaj göndermeden önce gerekliliğinin çok iyi değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

-Yazılı iletişim kusursuz olmalıdır, çünkü yanlış veya eksik bir bilgi kağıt üzerinde kalıcıdır.

-Yazılı materyal müşteriye iadeli taahhütlü (benzer bir yöntemle) gönderilmediyse ya da kontrol edilmezse, müşterinin mesajı alıp almadığından emin olunamaz. İletişimin daha yavaş bir türüdür ve mutlaka bir zaman boşluğu olacaktır.

-Mektup müşterinin ne kadar dikkat ve ilgisini çekerse çeksin, ne ifade edildiği anlaşılıyorsa, amacına ulaşmayacaktır.

-Müşteriden gelen mektupların ayaküstü ve üstünkörü okunması yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebileceği gibi müşterinin istek ve ihtiyaçlarının yeterince anlaşılmasına neden olarak işletmeyi yanlışla sürükleyecektir. Müşterilerin sorularına ve şikayetlerine cevap vermek, ilgi duydukları konularda onları bilgilendirmek işletmeler için zaman zaman zor olabilir; çünkü her gün onlarca hatta yüzlerce mektubun okunup değerlendirilmesi ve en kısa sürede cevaplandırılması gerekebilir.

-Bütün yazılı iletişim türlerini bilmek ve hangi durumlarda hangi türün kullanılacağını kestirmek zor olabilir. Örneğin mektup olarak gönderildiğinde amacına ulaşabilecek bir mesajı (allayıp pullayarak) broşür haline getirmek işletmeyi gereksiz masrafa sokabilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE TELEFONLA İLETİŞİM

1. TELEFONLA İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

Telefon, müşterilerle iletişimde etkin kullanıldığında, önemli ölçüde para ve zaman tasarrufu sağlayacak direkt, hızlı ve interaktif bir araçtır. Ancak müşterilerle telefonla iletişim denildiği zaman sadece telefonla satış anlaşılmalıdır. Telefonla iletişim mesajın karşı tarafa etkili iletilmesi ve görüşülen kişinin mesajını doğru anlamayı ve dinlemeyi de içerir ¹³²

Walker'a göre telefon bir müşteriyle şirket arasındaki tek ilişki olabilir. Bu nedenle çok güçlü bir araçtır ve verimli kullanılması şarttır. Telefon, şirketin yaptığı işin gerçekte ne olduğunu müşteriye açıklamaya, müşteriye ne kadar önem verildiğinin gösterilmesine olanak tanır. ¹³³

Telefon uzun yıllar önce icat edilmiş bir iletişim aracı olmasına rağmen müşterilerle iletişimi geliştirmek için kullanılması çok eski değildir.

"1981 yılında General Electric (GE) Ev Eşyaları Bölümü o dönem için alışılmadık bir uygulama gerçekleştirerek "telefon numaralarını" müşterilerine verdi. Bir cevap merkezi oluşturuldu. Şirketin amacı GE'yi müşteriyle, müşteriye de GE ile bütünleştirmekti. ABD'de 800'lü hatların ilk kullanıcılarından biri olan GE'nin elinde, ürünlerini satın alan müşterilerin satıcıdan çok doğrudan doğruya şirket ile konuşma konusunda ne kadar istekli olduklarını ölçebileceği fazla veri yoktu. Ayrıca GE, müşterilerin ne hakkında konuşmak isteyeceklerini ya da hizmet merkezini nasıl değerlendireceklerini de bilmiyordu. Birçoğu çok fazla müşterinin aramayacağını, bir kısmı da eğer ararlarsa bunun yapılan harcamaya değip değmeyeceğini merak ediyordu. Tahminlerden çok daha fazlası oldu. Binlerce müşteri şikayetlerini dile getirmek, soru sormak ve az da olsa şirketi ve ürünlerini övmek için bu ücretsiz telefon hattından faydalandı. O ana kadar kimseye ulaşmayı başaramamış olan bir müşteri için GE'yi aramak ve birini karşısında bulabilmek o kadar harika bir duyguydu ki, ilk zamanlarda gelen telefonların yüzde 50'si Ev Eşyası Bölümü için değil GE'nin diğer birimleri içindi" ¹³⁴

¹³² Hurst, a.g.e., s.165.

¹³³ L. Walker, *Telephone Techniques*, (New York: Marshall D.Ltd, 1999), s.10.

¹³⁴ Wayland ve Cole, a.g.e., s.47.

Telefonla iletişim, müşterilerle anında bilgi alışverişine olanak sağlamakla birlikte yer engelini de ortadan kaldırmaktadır. Yani müşteri nerede olursa olsun işletmeye ulaşabilmektedir. GE'nin ilk uygulamaya başladığı günden bugüne müşterilerin telefonla iletişime bu kadar talep göstermesinin en önemli nedeni budur.

Başlangıçta GE Cevap Merkezi'nin araç olması tasarlanmıştır ancak daha sonraları müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde önemli bir yere gelmiştir. Bu deneyim ile GE, müşterilere açılan farklı iletişim kanallarının hem şirketin karşılaştığı problemleri hızlı ve etkili bir şekilde çözmesini hem de müşteri bilgisine dönüştürülebilen çok değerli bir veri akışının oluşmasını sağladığını görmüştür. Müşteri bilgisi GE'nin müşteri ilişkilerine verdiği değeri de arttırmıştır. GE'nin 24 saat müşterilerine ücretsiz bir telefon hattıyla hizmet vermesi alışılmadık olmasına rağmen GE'ye yeni bir imaj getirerek diğer şirketlere öncü olmuştur¹³⁵

Yamamoto, ülkemizdeki ücretsiz telefon hatlarıyla ilgili uygulamayı şu şekilde ifade etmektedir:

“Amerika’da genellikle ücretsiz 800’lü numaralar ile gerçekleştirilen, bu tür uygulamalar ülkemizde de ücretsiz danışma hizmeti şeklinde uygulanmaktadır. Bu tür hizmetler sayesinde müşterilerin şikayet ve sorunlarıyla çabuk ilgilenilebilmektedir. Bazı durumlarda hizmet için yapılan bir görüşme satış görüşmesine dönüşebilmektedir. Hatta şikayet için yapılan bir arama işletmenin ürün satışına avantaj sağlayabilmektedir. Burada tecrübeli personelin müşteriye alım kararında yardım etmesi sözkonusudur.”¹³⁶

Müşterilerle telefonla iletişimin diğer önemli özelliği de, iki yönlü iletişim sağlama özelliğine sahip olmasıdır. İki yönlü diyalogun yararı müşteri isteklerine göre kısa zamanda bilgi alma ve değişikliklere olanak vermesi sayesinde sahip olduğu esnekliktir¹³⁷

Telefon görüşmelerinde beden dili yüzyüze iletişimdeki gibi etkin kullanılamaz. Bu nedenle yalnızca kullanılan sözcüklere değil, daha da önemlisi sesin nasıl kullanıldığına daha fazla dikkat etmek gerekir. Telefonda konuşurken gülümsemek,

¹³⁵ G. Kawasaki, **Rakiplerinizi Çıldırtmanın Yolları**, (Ankara: Kapital M. 2000), s.55.

¹³⁶ G. T. Yamamoto, “Telefonla Pazarlama” **Pazarlama Dünyası**, (Sayı No: 44, Mart-Nisan 1993), s.17.

¹³⁷ İ. Tavmergen, “Turizmde Telefon ile Pazarlama ve Kullanım İlkeleri” **Pazarlama Dünyası**, (Sayfa No: 81, Mart-Nisan 2000), s.11.

müşteriyi tanıyorsanız onu karşınızda oturuyormuş gibi konuşmaya çalışmak, otoriter ya da resmi görünmek isteniyorsa telefonda konuşurken ayağa kalkmak telefonla iletişimde başarıyı sağlayabilir. Yalnızca ne söylendiğini değil, nasıl söylendiğini de etkin bir biçimde dinleyerek cevap vermek önemlidir. Örneğin acelesi olan bir müşteriye çok zamanı varmış gibi konuşmak uygun olmayacaktır.¹³⁸

Katz, telefonda müşteriyle konuşurken dikkat edilmesi gerekenleri şöyle sıralamıştır: Telefonun ağızlık kısmını doğru pozisyonda tutmak, doğru nefes almak, kısa cümleler kurmak, uygun ses tonuyla konuşmak, gerektiğinde duraklamak, lafi gevelememek, konuşurken herhangi bir şey yememek ya da içmemek (sigara dahil), bağırılmamak, jargon kullanmamak, müşterinin sözünü kesmemek.¹³⁹

Bir diğer noktada konuşma hızıdır. Telefonda müşterinin sözsüz iletilerin hepsini alamayacağı unutulmamalıdır. Hızlı ve sözcükleri yutarak konuşmak müşterinin konuşan kişiyi anlaması kolay olmayacaktır. Hatta bütünüyle yanlış anlaşılacak böylece değerli zamanın boşa gitmesi de mümkündür. Telefonda müşterilere cevap veren kişiler birkaç gün boyunca telefon görüşmelerini teybe alıp bunları daha sonra dinleyerek yanlışlarını düzeltmeleri telefonla görüşme becerilerini ilerletmeleri mümkündür.¹⁴⁰

“Müşteriyle telefon görüşmesinin üç dakika veya daha az olmasına dikkat edilmelidir. Eğer değişik zamanlarda müşteri on kere aranılarak üçer dakika konuşulursa, bir kere aranıp 30 dakika konuşulmasından arayanı daha iyi hatırlayacaktır. Ayrıca 20 olası müşteri ile üçer dakika konuşmak, iki kişi ile yarımşar saat konuşmaktan daha iyidir. Stratejilerin ikisi de bir saat alır ama birincisinin daha etkin olması olasıdır”¹⁴¹

Görüldüğü üzere etkin kullanıldığı zaman müşterilerle iletişimde büyük kolaylık sağlayan telefon kullanımı zannedildiği kadar kolay olmayabilir. Telefonla etkin iletişim kurabilmek için çalışanların profesyonel iletişim becerileri geliştirmesi gerekebilir.

¹³⁸ Bee, a.g.e, s.29.

¹³⁹ B. Katz, *How To Turn Customer Service Into Customer Sales*, (England: Gower Pub., 1987), s.120.

¹⁴⁰ Sayers ve Bingaman, a.g.e., s.95.

2. TELEFONLA İLETİŞİMDE PROFESYONEL DAVRANMAK

2.1. Telefon Görüşmelerini Planlamak

Müşteriyle iletişimde amaçlar doğrultusunda telefonla konuşmanın sabit bir çatısı olmalıdır. Elemanlar bu konuşma çatısına veya yapısına uyum sağlamalıdır. Bu yapının anlamı müşteriye zorla etkilemek değil, kontrolü elde tutmaktır. Telefon konuşması dikkatli ve mümkün olduğu kadar kısa bir biçimde planlanmalıdır. Telefonda sesin kulağa hoş gelmesi ve rahatlatıcı olması gerekir. Ne söyleneceği kesin olarak bilinmelidir. Telefonla konuşan elemanın konuştuğu konuyla ilgili geniş bir bilgi birikimi olmalıdır. Bu bilgi birikimini müşteriyle görüşmenin amacına uygun yönde ve mantıklı bir akış içinde düşünerek karşı tarafa aktarmalıdır. Bunun için müşteri yakından tanınmalıdır. Kişiliğin önemli olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca konuşmanın tonu, ses dalgalanmaları gibi ayrıntılar da ustaca kullanılmalıdır.¹⁴²

Müşteriyle görüşürken bazı notlar almak gerekebilir. Alınacak notlar, sorunu anlamayı, konuyu toparlamayı, alınan bilgileri özetlemeyi ve ayrıca verilen sözleri unutmamayı sağlar.¹⁴³

2.2. Telefona Cevap Vermek

Müşteri telefonlarına cevap vermede ilk belki de en önemli adım “hızlı” cevap vermektir. Telefon en fazla üç defa çaldıktan sonra açılmalıdır. Telefonun sürekli meşgul çalması ya da müşterinin telefonda uzun süre bekletilmesi müşteri üzerinde olumsuz etki yapacaktır.

“Swiss Air, tüm telefonların %90’ının 30 saniye içinde yanıtlanması için, American Airline rezervasyon telefonlarının %80’inin 20 saniye içinde yanıtlanması için standartlar oluşturmuştur.”¹⁴⁴

Eğer yoğunluk nedeniyle telefona zamanında cevap verilemiyorsa telefonda çağrı sıralama sistemi olmalıdır. Bu sistem müşterinin kaçınıcı sırada olduğunu

¹⁴¹ Bender ve Torok, a.g.e., s.54.

¹⁴² E. Taşkın, “Satışta Telefonun Etkili Kullanımı” *Pazarlama Dünyası*, (Sayı No: 39, Mayıs-Haziran 1992), s.17.

¹⁴³ Gürgen, a.g.e., s.112.

¹⁴⁴ Öztürk, a.g.e., s.172.

bilmesine olanak verir. Böylece müşteri beklemeye ya da daha sonra aramaya karar verir¹⁴⁵

“Telefon çaldığında pek çok kişi alo ya da efendim diyerek telefonu açar bu dostça olabilir, ancak bilgi verici değildir. Telefona bir işletme adına cevap vermenin değişik şekilleri vardır: ...
-İşletmenin telefon numarasını söylemek,
-Browning Tool İnşaat Günaydın,
-Browning Tool Müşteri Hizmetleri nasıl yardımcı olabilirim?,
-Müşteri hizmetleri, ben Peter Delft sizin için ne yapabilirim?”¹⁴⁶

Diğer yöntemde örneğin bankalar için sadece şube adı, sadece banka adı, banka ve şube adı, şube adı ve isim, banka adı ve buyrun, banka; şube adı ve buyrun, banka adı ve günaydın şeklinde cevap verilmesidir¹⁴⁷ Bu cevap verme şekilleri sadece bankalar için değil diğer işletmeler içinde geçerlidir. Örneğin; “Aydemir A.Ş Köprübaşı Şubesi Buyrun” gibi... Ancak telefonda müşteri temsilcisinden önce bant kaydı varsa ve işletmenin ismini söylüyor ve müşteriye yönlendirmek için birtakım bilgiler veriyorsa telefona cevap veren kişinin tekrar işletmenin ismini söylemesine gerek yoktur. Sadece kendi ismini söyleyerek, nasıl yardımcı olabilirim diye sorması yeterlidir.

Arayan kişiyle telefona cevap veren müşteri temsilcisinin ilgilenmesinde fayda vardır. Çünkü müşteriler oradan oraya aktarılmaktan hoşlanmazlar. Müşteriyi bir başkasına aktarma zorunluluğu varsa nedenin açıklanması, aktarılan kişinin isminin ve dahili numarasının (hat kesilebilir) müşteriye söylenmesi gereklidir. Ayrıca müşterinin doğru yere aktarıldığından emin olunmalıdır. Müşteriyi telefonda herhangi bir nedenle bekletmek söz konusuysa nedeni açıklanmalıdır, uzun sürecekse müşteriye daha sonra aranılmak isteyip istemediği sorulmalıdır. Bekletilen müşterinin hatta olup olmadığını düzenli olarak kontrol etmek gereklidir çünkü müşteri unutulduğunu düşünerek ya da sıkılarak telefonu kapatabilir. Müşteri daha sonra aranacaksa bunun zamanı konusunda anlaşarak, belirtilen zamanda aranmalıdır. Konuşma bitirilirken yapılması kararlaştırılan işleri özetlenmeli müşterinin memnuniyeti kontrol edilmelidir. Aradığı için müşteriye teşekkür edilmelidir. Telefon görüşmesi bittikten sonra gerekli işler yapılmalı örneğin birine iletilmesi gereken mesaj varsa iletilmelidir.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Foster, a.g.e, s.11-12. (b)

¹⁴⁶ Katz, a.g.e. s.121.

¹⁴⁷ Öztürk, a.g.e., s.172.

¹⁴⁸ Bee, a.g.e. s.30.

Telefonda müşteriyle görüşürken dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli noktada arayan kişinin adını öğrenerek konuşma sırasında bu adı kullanmaktır. Böylece telefon görüşmesi belirsiz kişilerin konuşmasından çıkarak özellik kazanacaktır. Ayrıca adının kullanılması müşteriye görüşme sırasında dinamik tutacaktır ¹⁴⁹

2.3. Dinlemek ve İyi Dinleme Becerileri Geliştirmek

Müşterilerle telefonla iletişim kurarken önemli noktalardan biri de, müşteriye dinlemektir. Müşterinin gerçekten ne istediğini anlamak için dikkatin söylenilenlere tam olarak verilmesi yani konsantre olmak, başka işlerle ilgilenmemek gerekir. Dinleyerek, müşterinin şikayetlerini, isteklerini, memnuniyetini vb. anlamak mümkündür. Telefonda müşteriye dinlemek için birçok neden olabilir: “Bilgilenmek, eleştiri almak, bir ilişki oluşturmak, durumu değerlendirmek, saygı göstermek vb”¹⁵⁰

Dinlememek ise bilgilerin yanlış ya da eksik anlaşılmasına, gereksiz zaman kaybına, isteklerin yerine getirilememesine, müşteriye gerekli hizmetin sağlanamamasına, müşteri memnuniyetsizliğine dolayısıyla müşteriyle ilişkilerin bozulmasına yol açabilir.

Telefonda aktif dinlemek için şu noktalara dikkat etmek önemli olabilir: Dik oturmak, ilgili ses tonuyla müşterinin zihninde olumlu bir imaj yaratmak, açıklamalar isteyerek bütün anlatılanların doğru anlaşıldığından emin olmak, telefonla konuşmanın amacından uzaklaşmamak, “evet, ama...” gibi sözcüklerle konuşmaya başlamamak, sabırlı ve hoşgörülü olmak, kısa özetler yaparak aktif dinlemede kalmaya çalışmak, başka bir konuya geçmeden bir önceki konunun anlaşıldığından emin olmak, verilen mesajı kontrol etmek, eleştiriler karşısında sakin olmaya çalışmak, açık görüşlü olmak, ani kararlardan kaçınmak. Ayrıca konuyu daha iyi anlamak için derinlemesine sorular sorulabilir. Bunların açık uçlu sorular olmasında fayda vardır. Açık uçlu sorular, evet ya da hayırla cevaplanacak sorulardan daha verimli olabilir.¹⁵¹

¹⁴⁹ Walker, a.g.e., s.59.

¹⁵⁰ Mackay, a.g.e., s.10.

¹⁵¹ Walker, a.g.e., s.43.

2.4. Geçen Zamanı Denetlemek

Müşteriler telefonda kendilerini dinleyen birini buldukları zaman sözü uzatabilirler. Bu da telefona cevap veren kişilerin zamanının çalınması ve işletme telefonlarının uzun süre meşgul edilmesi anlamına gelir. Bu durumdan kurtulmak için öncelikle müşterinin ne söylemek istediği anlaşılacak şekilde konudan uzaklaşmaması nezaket sınırları içerisinde sağlanmalıdır.

Müşterilerin aranması gerektiği durumlarda ise bütün aramaların amaçlarına göre gruplar halinde arka arkaya yapılması ve önem derecelerine göre sıralanması arayan kişiye zaman kazandıracaktır. Aranılan müşteriye erişilemiyorsa, meşgulse ya da telefonla konuşuyorsa, telefonda beklemek yerine uygun zaman belirlenerek tekrar aranmalıdır. Çünkü beklemek önemli bir zaman kaybı olacaktır. Geçen zamanı denetlemek için bir diğer yöntemde önemli telefon görüşmeleri için hangi konuda görüşüleceğinin bildirilerek müşteriden randevu almaktır. Müşterinin uygun olduğu zaman aranması ve konunun önceden bildirilmesi telefon görüşmesinin verimliliğini arttıracak ve zaman kaybını önleyecektir¹⁵²

2.5. Güç Durumlarda İnandırıcı Olmak

Öfkeli bir müşteri ne kadar sinirli ve umutsuz olursa olsun telefonla aradığında işletmeden beklediği probleminin çözülmesidir. Bu durumdaki bir müşteriye inandırıcı olmak için konuşma sakin ve olgun bir tutumla sürdürülmelidir, böylece müşterinin endişesi azalır ve sonuçta bir çözüm noktası bulunabilir. Müşteri problemini anlatırken yapılan bir eleştiri, görüşmenin sert bir şekilde bitmesine yol açabilir çünkü müşterinin o anda tahammülü olmayabilir. Sorun anlaşıldıktan sonra müşteriye ne hissedildiği ve neler yapılacağı konusunda bilgi verilmelidir. “Bu bilgiyi derhal istemenizi anlıyorum; ne yazık ki muhasebe bölümüyle görüşmeden istediğiniz bilgiyi verebilecek durumda değilim. Bir saat içinde bütün verileri alırım ve size bir faksla gönderirim” şeklindeki güvenli, sakin ve yatıştırıcı bir ifade inandırıcılığı arttırabilir. Böylece kontrol müşteriden karşı tarafa geçecektir¹⁵³

¹⁵² Walker, a.g.e., s.53.

¹⁵³ Walker, a.g.e., s.66-67.

“Güç durumlarda ikna etme ve inandırıcı olmanın yöntemlerinden biri de kabullenmedir. Kabullenme karşıdakinin öfkesine cevap vermeden ya da savunmaya geçmeden eleştirileri kabul etme yöntemidir. Birinci adım, eleştiride hatalı noktaların bulunabileceğini kabul etmekle başlar. Daha sonra eleştirinin ses tonunu göz önünde bulundurmaksızın söylenen sözlere cevap verilir. Duygusal bir patlamanın etkisi, karşıdaki tepki vermezse, kaybolur”¹⁵⁴

Örneğin; ‘Servis elemanlarının gelmediklerine üzüldüm. Kızgın olmanızı anlıyorum, onlara ulaşmaya çalışıp bugün gelmelerini sağlamaya çalışacağım.’ Şeklindeki bir ifade müşterinin sakinleşmesine yardımcı olabilir.

2.6. Şikayetler Karşısında Olumlu Tutum Sergilemek

Müşterilerin işletmeleri telefonla arama nedenlerinin önemli bir bölümü de şikayetlerini bildirmek içindir. Müşteriler hayal kırıklığına uğradıklarında ya da istekleri karşılanmadığında sinirli, zor ve bazen de mantıksız olabilirler, bu telefon konuşmalarında daha ön plana çıkar. Böyle durumlarda müşteriyi sakinleştirerek konuşmayı olumlu hale getirmek gerekebilir.

“Müşteri şikayetleri daha sonra hataların en başından önlenmesi açısından işletmeler için bir fırsat, bir şanstır. Önemli olan bu şikayetlerin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmelerden hem işletme hem de müşteri yarar sağlayacaktır”¹⁵⁵

İşletmeler şikayetlere bu açıdan bakmalıdır. Bu nedenle telefonda müşterinin şikayetiyle karşılaştığı zaman içgüdüsel olarak savunmaya geçerek müşteriyi daha çok sinirlendirmek yerine şikayetin ana nedenini araştıran bir davranış şekli oluşturulmalıdır. Örneğin işletmenin bir ürününden şikayeti olan müşteriden, ürünün özellikleri (modeli, boyutu, üretim tarihi vs.) hakkında bilgi alınmalı, hatanın kimden kaynaklandığını (üretim hatası, depolama hatası gibi) anlamaya çalışmalı, eğer mümkünse hatalı ürünün (bisküvi, çocuk bezi vs. gibi ürünlerde) şirkete ödemeli göndermesi ya da işletmeye getirmesi istenmelidir. Müşterinin zararını telafi etmek için de yeni bir ürün kendisine gönderilebilir. Diğer ürün türlerinde ise (beyaz eşya, elektronik eşya gibi) sorunun giderilmesi için müşteriye servis elemanları gönderilmelidir.

¹⁵⁴ Walker, a.g.e., s.69.

¹⁵⁵ Öçer ve Bayuk, a.g.e., s.28.

Walker şikayetler karşısında şu yöntemleri önermiştir. Telefonda müşterinin iyi dinlendiğinin anlaması sağlanmalıdır. Bunun için müşterinin sözü kesilmemeli sadece evet, anlıyorum gibi olumlu ve içten kelimeler kullanılmalıdır. Müşteri konuşmasını bitirdikten sonra şikayetin ana noktalarını tekrarlamak, şikayeti işletmeye ilettiği için müşteriye teşekkür ederek başka bir problem olup olmadığını sormak ve özür dilemek gerekebilir. Müşteri yardımcı olunacağı konusunda inandırılmalıdır. Bütün bu konuşma süresi içinde sakin olmak ve güven verici bir tutum sergilemek gerekir. Müşteriyi suçlamak en büyük yanılğı olacaktır.¹⁵⁶

Şikayetin tam olarak anlaşılması için iyi bir dinleme ve bütün dikkatin telefon görüşmesine verilmesi gereklidir. Başka işlerle uğraşırken telefonla konuşmak etkin dinlemeye olanak vermeyecektir. Bu da bazı önemli bilgilerin kaçırılmasına neden olabilir. Müşteri bunu kolaylıkla fark edebilir. Bu da müşterinin kendine yeterince değer verilmediğini düşünmesine yol açacaktır.¹⁵⁷

3. MÜŞTERİLERLE TELEFONLA İLETİŞİM KURMAYI GEREKTİREN NEDENLER

Müşteriyle telefonla iletişim kurmak için bir çok neden olabilir. Bunlardan bazıları şunlardır: Randevuları hatırlatmak, yeni olanakları ve kampanyaları bildirmek, hal hatır sormak, satın alma sonrasında üründen ve hizmetten memnun olup olmadığını sormak, indirim dönemlerinde önemli müşterilerin tek tek aranıp indirimlerden yararlanmalarını hatırlatmak.¹⁵⁸

Farklı durumlara ve farklı müşterilere göre yukarıda sayılanların dışında müşteriyle telefonla görüşmek için pek çok neden olabilir. Bu nedenlerden biri de müşteriye herhangi bir konuda bilgi vermektir. Ancak bilgi verebilmek için, müşteriyle telefonda görüşen kişinin işletmeyi, ürünleri çok iyi tanıması ve müşteriye gerekli olabilecek her türlü bilgiye sahip olması gerekir. Ayrıca yanılmamak, tereddüde düşmemek için şirket temsilcisi müşteriyle telefonla konuşurken gerekli olabilecek metinleri mutlaka yanında bulundurmalıdır: Örneğin önceden şirket tarafından dikkatli

¹⁵⁶ Walker, a.g.e., s.72.

¹⁵⁷ Bee, a.g.e., s.29.

¹⁵⁸ Odabaşı, a.ge., s.127.

müşterinin kimlik tespitinin yapılması gerekebilir. (Bankaların telefonla ödeme yapmak, şifre değiştirmek, havale yapmak gibi hizmetlerinde) Kimlik tespitinin yapılması sırasında arka arkaya özel soruların sorulması müşteri için can sıkıcı olabilmektedir. Bu tür işlemler için bir sürü özel soru sormak yerine müşteri temsilcisinden önce çıkan bant kaydı müşteriden örneğin banka işlemleri için müşteri hesap numarasını ve şifresini tuşlamasını isteyebilir. Bu şekilde kimlik tespitinin yapılması hem daha güvenli olacak hem de müşteriyi sıkıcı sorularla zaman kaybettirmeyecektir. Wayland ve Cole telefon aracılığıyla yapılan transferlerin son yıllarda %50 arttığından bahsetmektedir.¹⁶¹ Bant kayıtları personelin zamanından önemli ölçüde tasarruf edilmesine yardımcı olabilir.

4. TELEFONLA İLETİŞİMDEKİ ENGELLER

Müşteriyle telefonla iletişim kurmak tüm avantajlarına rağmen her zaman kolay olmayabilir.Çeşitli yazarlara göre telefonla iletişim kurarken karşılaşılabilecek engeller şöyledir:

“Müşterilerle telefonla iletişimde kolaylıkla amaca ulaşılabilir. Ancak her görüşme etkili değildir. Pek çok yanlışlık yapılabilir. Başarısız telefon görüşmeleri genellikle şu nedenlerden kaynaklanır:

- aranılan telefon numarasının yanlış olması
- mesajı kaydetmek için halihazırda gerekli materyalin olmaması
- görüşme sırasında bir şey yenilip içilmesi
- konunun sapıtılması nedeniyle görüşmenin amacına ulaşmaması
- tarafların sinirli olması
- arayan kişiye yardımcı olmak için gerekli bilgiye sahip olmamak”¹⁶²

Sadece telefon abonelerine yönelik olması, yüksek sermaye yatırımı gerektirmesi, uzmanlık gerektirmesi, sınırlı bilgi sunması.¹⁶³

Telefonla aranılan müşteriye ulaşılabilmesi ya da araya başka kimselerin girmesi (sekreter, santral memuru gibi) ve bu kişiler tarafından müşteriyle görüşmenin engellenmesi.¹⁶⁴

Müşterilerin evinde taciz edilmesi ve antipatik görüşmelerin olması. Telefonla görüşmenin mekanik olması.¹⁶⁵

¹⁶¹ Wayland ve Cole, a.g.e., s.79.

¹⁶² Katz, a.g.e., s.127.

¹⁶³ Tavmergen, a.g.e., s.11.

¹⁶⁴ Taşkın, a.g.e., 1992 , s.18.

¹⁶⁵ Yamamoto, a.g.e., s.93.

Beden dilinin kullanılmaması, buna bağlı olarak müşteriyle göz temasının kurulamaması, aranılan kişinin konuyla ilgili hazırlıksız yakalanma olasılığı ve ulaşılmaması gereken müşteri sayısı çok fazla olduğunda hem zaman hem de maliyet açısından dezavantajlı olması .¹⁶⁶

¹⁶⁶ Wellemin, a.g.e., s.53.

BEŞİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İNTERNETLE İLETİŞİM

1. İNTERNETLE İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

Son birkaç yıldır iletişimde köklü değişiklikler, bir anlamda iletişim devrimi yaşanmaktadır. Teknolojik gelişmelerin son derece hızlandığı, dünyanın globalleşerek “küçüldüğü” günümüzde, işletmeler için “müşteri ilişkileri” ve “müşteri iletişimi” açısından internetle iletişim ön plana çıkmıştır. Özellikle internetin çalışma yaşamına hızla girerek sürekli yaygınlığını arttırması, işletmelerin faaliyetleri arasında internet ortamında gerçekleştirilen faaliyetlerin de daha önemli bir yer kazanması sonucunu doğurmaktadır. İnternet, yazılı iletişimdeki avantajlara (ve çok daha fazlasına) sahip olmakla birlikte, yazılı iletişimin zaman boşluğunu ortadan kaldırarak çok fazla bilgi, çok sayıda müşteriye kolaylıkla ulaştırılabilir ¹⁶⁷

İnternete erişim araçlarının artması sonucu artan müşteri istekleri ve beklentilerini karşılamak amacıyla şirketlerin, müşteri iletişimini internet ortamında etkileşimli ve gerçek zamanlı olarak dinamik bir şekilde gerçekleştirmek mümkündür.

İnternet ortamında müşteri ilişkileri bir uygulamadan çok, karmaşık ve yüksek teknolojiye dayalı bir süreçtir. Müşterilerle internetle iletişimin başarıya ulaşmasındaki en önemli faktör kullanılan bütün teknolojilerin birbiriyle uyumlu olması ve müşteri ilişkilerinden gerçek anlamda yararlanmayı sağlayacak bir entegrasyonu gerçekleştirebilmektir. Ancak sadece internetle iletişim kurma uygulamalarını gerçekleştirecek yazılım paketleri olarak internetle iletişimde başarılı olmak mümkün

¹⁶⁷ R. B. Deniz, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E-CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar” **Pazarlama Dünyası**, (Sayı No: 90, Eylül-Ekim 2001), s.20.

değildir. Öncelikle müşteriye ön planda tutan bir bakış açısına ve zihniyet değişikliğine gerek vardır¹⁶⁸

İnternet ortamında gerçek zamanlı olarak anında müşteri iletişimini amaçlayan uygulamalar ise etkili bir yönlendirme (müşteriden-işletmeye veya işletmeden-müşteriye) çoklu kanalla erişim olanağı sağlamaktadır¹⁶⁹.

İnternete erişimi olanaklarının, internet kullanım sıklığı ve yaygınlığının giderek artması, işletme-müşteri ilişkilerinin de giderek daha fazla internet ortamında yer almasına ve boyutlarının da değişmesine neden olmaktadır (<http://www.ecrmguide.com/news/article.html>).¹⁷⁰

İşletmelerin internetle iletişim stratejilerini web ortamındaki tüm faaliyetleri ile koordine edilmiş bir şekilde yürütmeleri gereklidir. İnternet ortamındaki tüm faaliyetler müşteri ilişkileri stratejileri ile uyumlu olarak yürütülmelidir.

İnternet şu özellikleriyle müşteri iletişimde avantaj sağlamaktadır: Eşzamanlı mesajı iletme ve alma, mesajın dizayn edildiği şekliyle iletilebilmesi, birbirinden farklı ve dağınık bölgelerdeki müşterilere mesajın aynı anda aynı biçimde gönderilebilmesi, interaktif etkileşim ve çabuk geri bildirim olanağı¹⁷¹

Bu avantajlar içinde en önemlisi internetin fiziksel uzaklık engelini ve zaman baskısını ortadan kaldırması olduğu söylenebilir. Uluslararası düzeyde iletişim ağı olan internet dünyanın neresinde olursa olsun internet kullanıcısı tüm müşterilerle anında haberleşmeye olanak sağlar.

İnternet sayesinde müşteriler, çok fazla miktardaki bilgiye net (ulaşım ağı) sayesinde ulaşabilirler. Bu erişim server (hizmet sağlayıcı) aracılığıyla yapılmaktadır.

¹⁶⁸ "İnternet Ortamında..." **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 2001, s.13

¹⁶⁹ M. Maoz, "Building an E-CRM Solutions at İnternet Speed", <http://www3.gartner.com/Display?doc-cd=95861>, (21.02.2001), s.47.

¹⁷⁰ Report:CRM Services Industry To Reach\$19.9 by End of 2000", <http://www.ecrmguide.com/news/article/1,3376,10382,html>, (10.01.2001)

¹⁷¹ H. Tutar, **Genel ve Teknik İletişim**, (Ankara: Nobel Y.D. 2003), s.122.

Bilgiyi güncelleştirmek, müşteriyle iletişim kurmak bağımsız kişisel bilgisayarlara nazaran server'dan daha kolaydır. İşletmeler bu gücü keşfettikçe iş konularını da bu yolla duyurmaya başladılar. Bu ağı verimli kullanabilmek için müşterinin ne istediğini bilmek gerekmektedir. Müşteriler istedikleri bilgi ve uygulamayı en az maliyetle edinmek isterler. Müşterilerin ve potansiyel müşterilerin işletmenin sitesini ziyaret etmesini sağlayacak cazip unsurlar bulunmalıdır. Son yıllarda ürünlerin pazarlaması, müşteri ilişkileri ve iletişimi yeniden internetle şekillenmiştir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta müşteriyle iyi ilişkileri devam ettirmek için müşteri bağlantısını sürekli kılmak gerektiğinden iletişimin kişiselleşmeden uzaklaşmamasına dikkat edilmelidir¹⁷² Müşteriye genel hitaplar içeren otomatik e-postalar gönderilmemelidir. Bu tür e-postalar internet kullanıcılarına çok fazla sayıda geldiği için çoğunlukla okunmadan silinirler. Müşteriye ismiyle hitap eden özel e-postaların okunma ihtimali daha fazladır.

“Kişisel bilgisayarın (PC: Personal Computer) icadından beri İnternet’in en büyük etkisi iş yaşamında gerçekleşmiştir. İnternetin pazarlamadaki etkisi, yazılı basının yaratılmasındaki etkiye eşit olacaktır. Bill Gates bile internetin ilk zamanlarında birçok fırsat kaçırmıştır. Gates’in aldığı en önemli ders iş yaşamında büyümek ve yaşamını sürdürmek için İnternet’te olması gerektiğiydi”¹⁷³

Bender ve Torok’un iddialarına göre Gates bir çok fırsat kaçırmıştır ancak tamamen de geç kalmadığı şu düşüncelerinden anlaşılmalıdır: İnternetle iletişim, işletmeler için riskli de olabilir. Önemli olan müşterilerin işletmeden memnun kalmaları ve tanıdıkları kişilere önermeleridir. Bir şirket ya da ürünün ün kazanması için en etkili yöntem ağızdan ağıza yayılan söylentidir ve internet böyle söylentilerin yayılması için uygun bir platformdur. Müşteri bir üründen hoşlanmaz ya da işletme elemanlarının davranışlarından rahatsız olursa, arkadaşlarına bir e-posta gönderebilir. Böylece işletme çok kısa sürede tahmin edilemeyecek kadar çok insanın gözünde kötü bir şöhret sahibi olabilir¹⁷⁴

¹⁷² Wellemin, a.g.e., s.84-85.

¹⁷³ Bender ve Torok, a.g.e., s.190.

¹⁷⁴ B. Gates. **Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, (İstanbul: Doğan K., 1999), s.99.

1.1. Müşterilerle İletişim Açısından Web

İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte müşterinin isteklerini tahmin eden, müşterinin beklentilerinin de ötesini tahmin ederek müşteriye sunan sistem ve yapılar ortaya çıkmıştır. Asıl ilginç olan bütün bu yapılan işlemlerin müşterinin bilgisayar yardımıyla web üzerine yaptığı tıklamalar sonucu yapılabilmesidir.¹⁷⁵

Son birkaç yıldır küçük büyük hemen her işletmenin kendine ait bir web sitesi vardır. Bu sitelerde işletmeyi, ürünleri, kampanyaları, sezonluk indirimler gibi birçok konuda müşterilere bilgi vermekte hatta e-satış yapılmaktadır. İnternet kullanıcısı müşteriler merak ettikleri pek çok konuda işletmeye telefon etmek ya da gitmek yerine önce işletmenin web sitesini gezmektedir.

Müşteri iletişimde ne kadar önemli olduğunu incelemeyen önce web'in ne olduğunu incelemekte fayda vardır. "Web" sözcüğü İnternet kullanan herkesin bildiği "w" karakterinin WWW şeklinde kullanımı World Wide Web kelimelerinin baş harfinden oluşmuştur ve "dünyayı saran ağ" anlamına gelmektedir. Web internet üzerinde birbiriyle bağlantılar içeren, içerisinde yazı, resim, grafik, müzik, animasyon, video ve ses bulunduran sayfalar demektir. Bir web sayfası içerisinde kullanıcıların ihtiyaçlarına göre çeşitli bilgiler, resimler ve başka sayfa ya da sitelere bağlantılar (linkler) bulunur.¹⁷⁶

İşletmelerin internette bir web sitesine sahip olabilmeleri için öncelikle "Domain Name" denilen, kuruma ait bir web adresi alması gerekir. Yani bu adres, bir servis sağlayıcı işletmenin adresi altında olmamalı mutlaka işletmenin ismini taşımalıdır. Örneğin, "http://www.firmaadi.com veya http://www.markaadi.com.tr" gibi.¹⁷⁷ Bu adresle birlikte şirketin gerektiği miktarda e-posta adresi de alması gerekir. Örneğin "adsoyad@firmaadi.com" gibi. Bu örnek şu şekilde açıklığa kavuşturulabilir. Şirketin isminin Aydemir olduğunu varsayarsak, şirketin web adresi "www.aydemir.com", buna bağlı olarak bu şirkette çalışan müşteri temsilcisi Berk Demir'in e-posta adresi de "berkdemir@aydemir.com" olabilir.

¹⁷⁵ E. Taşkın, İnternet Üzerinden E-Satış, *Pazarlama Dünyası*, (Sayı No: 91, Mayıs-Haziran 2001), s.22.

¹⁷⁶ A. Devrim ve A. Özbay, Müşteri İlişkileri, *Pazarlama Dünyası*, (S:83, Temmuz-Ağustos 2000), s.14.

¹⁷⁷ S. Seçkin, "E-ticaret Devrimi Türkiye'de" *Capital* (Ocak 1999), s.104.

Uygun adres bulunduktan sonra site amaca uygun olarak tasarlanmalıdır. Web sitesi bir iş aracıdır, bir amaç değildir. Amaç şunlar olabilir; ürünler hakkında bilgi vermek, müşteriler için tonlarca bilgi içeren bir referans sitesi oluşturmak, yeni müşteriler bulmak, müşteriler ve medya için basılı eserlerinizi yükleyebileceğiniz bir yer temin etmek, ürünler için online siparişler almak, yeni fikirler ve işletmenin alanındaki gelişmeler için bir vitrin oluşturmak. Web siteleri işletmenin imajını yansıtabilmesi için profesyonelce hazırlanmalıdır. Sitenin varlığından e-postalar, haber bültenleri, duyurular vs. yardımıyla medya ve müşteriler haberdar edilmelidir. Bütün yazılı iletişim araçlarında (mektuplar, gazete ve televizyon reklamları, kartvizitler, faturalar vs) hatta ürünün etiketinde, kutusunda web adresi ve e-posta adresi yazılmalıdır. Web sitesi arama motorlarında yer almalıdır.¹⁷⁸

Sadece birkaç yıl önce web sitesinde şirket ismi, şirket amblemi kabul edilebilirken günümüzde müşteriler web sitelerinden daha fazlasını beklemektedir. Şirketin adının ve adresinin olduğu basit bir elektronik billboard'un müşterisine bağlı olarak can sıkıcı bile olabileceği hesaba katılmalıdır. Bugün interaktivite ve fonksiyonellik web sitesinde başarının anahtarıdır.

Müşteri ilişkilerinde Web kullanımının avantajları şunlardır: Yeni teknolojik gelişmelere uyumlu olması, ulaşılabilir olması, müşteri bilgilerinin toplanmasını kolaylaştırması, interaktiviteyi artırması, esneklik, bilgi yoğunluğu, doğrudan doğruya olması, düşük maliyet, yeni müşteri ilişkileri hizmet fırsatları yaratması, aynı anda her yerde hazır bulunabilir olması, kişisel, popülerlik, kişisel dökümantasyon, ve eğlence faktörü¹⁷⁹ Bir diğer avantaj da müşterinin, çalışma gün ve saatlerine bağlı olmaksızın bilgiye istediği herhangi bir zamanda erişmesinde serbest olmasıdır. Bu özellik diğer iletişim türlerinin bazılarında olduğu gibi müşterinin uygun olmadığı zamanlarda rahatsız edilmesi dezavantajını da ortadan kaldırmaktadır. Kimse rahatsız etmediği için ortada sinirlenmiş, yatıştırılması gereken müşteriler olmaz. Müşteri uygun olduğu zaman siteyi ziyaret eder, böylelikle işletmeler bu fırsatı müşterilerle yakınlık kurmak ve mükemmel iletişim kurmak için kullanabilirler.

¹⁷⁸ Bender ve Torok, *a.g.e.*, s.193.

¹⁷⁹ Bergeron, *Essential of CRM*, (New York: John Wiley Inc., 2002), s.109.

Müşterilerin işletmelerin web sitesini ziyaret etmelerini teşvik etmek için, bu sitelerin belli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Martin'e¹⁸⁰ göre bu özellikler şunlardır:

-Sitenin temiz tutulması: Gereksiz resimlerin kullanılması ve teknik gösteriler siteyi kalabalıklaştırabilir. Web gibi aşırılıklar dünyasında, açık, net, iyi düşünülerek hazırlanmış siteler müşteriler için daha uygun olabilir.

-Sitenin basit tutulması: Karmaşık dil, zorlama benzetmelerden kaçınmak anlaşılmayı arttırabilir.

-Mantık içinde organize edilmesi: Eğer müşteriler üç tıklama ile aradıkları bilginin özüne ulaşamazlarsa, aramadan vazgeçebilirler. Müşterilerin aradığı bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi için bir site haritası oluşturulabilir.

-Müşteriyle etkileşilmesi: Müşteriler genelde şirkette birilerinin siteyi gözlediğini ve istekleriyle ilgilendiğini bilmek ihtiyacındadırlar. Müşterinin gönderdiği e-postaların alındığını otomatik olarak bildiren 'e-posta yanıt sistemi' kullanılabilir. Vakit kaybını önlemek için sık sorulan soruların yanıtlarını hazırlayarak ilan edilebilir. Anketler yaparak, ödüller vererek müşteri katılımı teşvik edilebilir.

-Müşterilerin umduklarını bulmalarını sağlamak: Britannica Ansiklopedisi gibi bir siteye giden müşteri, sadece ansiklopedi değil, gelişmiş bir arama teknolojisi bulmayı da umar. Müşterinin sitedeki deneyimini zenginleştirecek yenilikçi hizmetler sunarak müşterinin beklentilerini aşmanın bir zararı yoktur. Britannica örneğinde, bu sitedeki video seçenekleri siteye tümüyle uyan ve değer katan özellikler olarak düşünülebilir.

-Stratejik davranmak: Kendisini anlatan "www.disney.com" gibi adresler müşterilerin buralara gelmelerini garanti etmeyebilirler. İşletmeler net üzerinde ve diğer medya araçlarında yapılacak reklamların yanı sıra başka şirketlerle stratejik bağlantılar

¹⁸⁰ Martin, a.g.e., s.135.

kurarak müşterileri kendi sitelerine yönlendirebilirler. Ana sayfaların, e-posta haber bültenlerinin ve şirket bildirimlerinin de önemi unutulmamalıdır.

-Yetenek ve eğitime para yatırılması: Kötü tasarımılanmış bir site, eğitimsiz hazırlıksız bir personel büyük gelir kaybına yol açabilir. Bir şirketin yeni girişimlerinde tolerans gösterebilen müşteriler, yarım yamalak bir siteyi kendilerini aşağılayan bir zaman kaybı olarak görebilirler.

İşletmelerin web sayfalarında ürünler, kampanyalar, yetkili servisler, yetkili satıcılar, tarihçe, basından haberler, yönetim, adresler, müze, üye olmak isteyen müşteriler için bilgi formları gibi standart bölümler olabileceği gibi; şirketin faaliyet alanına uygun bölümler eklenebilir. Örneğin giyim sektöründe çalışan bir işletme için moda, kozmetik, güzellik bölümleri (vakko.com.tr), otomobil sektöründeki bir işletme için otomobil fotoğraflarından oluşan showroom (renault.com.tr), beyaz eşya sektöründeki bir işletme için yemek tarifleri (arcelik.com.tr) gibi özel bölümler olabilir. Ayrıca bilgi vermenin ötesinde eğlendirmek ve müşterinin daha fazla sitede kalmasını sağlamak amacıyla eğlenceli bölümler de web sitesine eklenebilir. Örneğin ödüllü anket köşesi, yarışmalar (cocacola.com.tr), şirketin ürünlerinden oluşan iyi dizayn edilmiş masaüstü, ekran koruyucu ve videoclipler (alfaromeo.com.tr). Bu konuda sayısız örnek verilebilir. Önemli olan müşterinin ilgisini çekmesi ve sitenin ziyaret eden müşteri sayısını arttırabilmesidir.

Web sitelerinde müşterilerin siteye üye olması için bilgi formları da bulunmalıdır. Bu sayede müşteriler hakkında bilgi toplamak (veri tabanı oluşturmak açısından) kolaylaşmaktadır. Üye olan müşterilere bir takım ayrıcalıklar (promosyonlar, sitenin sadece üyelere özel bölümlerine girebilmeleri için şifreler, indirimlerden yararlanma hakkı gibi) sağlanabilir. Böylece hem müşterilerin bilgi formlarına doğru bilgiler vermesi sağlanmış olur, hem de üyelik özendirilerek siteye ziyaretçi sayısı arttırılabilir.

Günümüzde işletmelerin Web sitelerinin sadece bilgi vermekle kalmayıp müşterileri karşılıklı işlem yapma, karşılıklı iletişim kurma olanağına şu ilginç örnekler verilebilir:

-İnternet, işletmenin sadece jean pantolonlarının reklamını yapmakla kalmaz, Levis'in kişiselleştirilmiş üretim programında olduğu gibi müşterilere ağ üzerinde kendi pantolonlarını tasarılama ve sipariş etme olanağı da sağlamaktadır.

-Montreal Bankası ne kadar dost bir banka olduklarını anlatan şık grafikler yerine, müşterilerin kendilerine ait bütün finansal bilgileri bir araya toplayabilecekleri kişisel bir Web sayfası açabilmelerine olanak sağlamaktadır.

-Pepsi müşterilere web üzerinden reklam yapmak yerine, zengin içerikli, eğlendirici, karşılıklı etkileşimli bir ortam yaratarak müşterileri sürekli bir ilişki içine çekmektedir.

-“Tutuşan Ford Otomobilleri Sahipleri Derneği”nin web sitesi, ateşleme sistemindeki kısa devre sonucunda alev alma olasılığı bulunan Ford otomobilleriyle ilgili güvenlik sorunlarını ele almaktadır. Araç sahipleri, burada, basın bültenlerini, şirketten gelen mesajları ve geri çağrılan otomobillerle ilgili bilgileri bulabilmektedirler.

181

Web açısından Recep İşler'in sitesi ilginç bir örnek olarak verilebilir. Sözü edilen kişi terzidir ve “www.terzirecep”.com adresli siteyi kurduğu ilk ayda 300 ziyaret alarak satışlarını yükseltmiş ve muhtemel müşteriler kazanmıştır¹⁸²

Müşteriyle iletişimini internet sayesinde yoğunlaştıran şirketlere sayısız örnek verilebilir. Tüm bunlar göstermektedir ki web siteleri iyi hazırlandığında müşteri iletişiminde etkin rol oynamaktadır. İnternet kullanan müşteri sayısının giderek artmasıyla, web siteleri müşteri iletişiminde çok daha etkin rol oynayacaktır.

¹⁸¹ Martin, a.g.e. s.13

¹⁸² Akbulut, “Mesleğini Yaşatmanın Yolunu terzirecep.com’la Buldu” **Hürriyet Gazetesi Pazar Ekonomi İlavesi**, (23 Temmuz 2000), s.14.

1.2. Müşterilere İletişim Açısından Elektronik-Posta'lar (e-mail)

İnternetin birdenbire popüler olmasının nedenini e-postalara bağlamak mümkün olabilir. E-posta mesajları okuma, saklama, gönderme, sıraya sokma ve yanıtlama gibi çeşitli özelliklere sahip olmakla birlikte kullanıcılarının dünyanın dört tarafı ile anında haberleşmesini sağlamaktadır.

E-postayı servis sağlayıcı (server) yardımıyla bilgisayarlar arası gönderilebilen mektup ya da posta olarak tanımlayabiliriz. Her türlü yazı, resim, fotoğraf, grafik hatta hareketli görüntü alışverişine olanak tanır. E-posta müşterilerle haberleşmenin en iyi yollarından biri olarak düşünülebilir. Kişiseldir, zamanında ulaşır neredeyse bedavadır ve genelde okunur. Yazılı iletişimdeki materyallerin hazırlanmasındaki tüm kurallar e-postalar için de geçerli olabilir. Yazılı materyallerin okunmadan bir kenara atılma ihtimaline karşı e-postalar hemen okunmasa bile müşteri müsait olduğu zaman silmeden önce bir göz atabilir.

Bir e-posta yazılıdır. Müşteriler dışındaki kişiler tarafından okunması istenilmeyen bilgiler yazılmamalıdır. Özel e-postalar bile yanlışlıkla veya kötü niyetle ele geçirilebilir, yanlış yönlendirilebilir, kopya edilebilir, başkasına gönderilebilir (forward edilebilir). E-posta yazımında yanlış yapmak kolaydır, çünkü e-posta anında ulaşır; yazılır, tekrar okumadan veya düşünmeden gönderilir. Yazılanlar okunup düzeltilmeden gönderilmemelidir. Ayrıca müşteriye gönderilen e-postalar'da imza denilen gönderilen mektubun sonuna eklenen standart mesajlar olmalıdır. Bu imzalar, yazan kişinin ismi, işletmenin adı, posta adresi, telefon ve faks numaraları, işletmenin sitesini ziyaret etmeye davet eden notla birlikte Web site adresi, slogan, ücretsiz ürün veya hizmet bilgisi, özel etkinlik duyurusu gibi bir takım bilgiler içermelidir.¹⁸³

E-posta mesajlarını kısa ve özlü yazmakta yarar vardır. Müşteriler pek çok şirketten gün boyunca uzun mesajlar aldıkları takdirde vakit ayıramayabilirler. Özellikle mesaj kendileri için özel olmayan her müşteriye gönderilen standart özellikler taşıyorsa mesajın tümünü okumak istemeyebilirler.

¹⁸³ Bender ve Torok, a.g.e., s.196.

2. İNTERNETLE İLETİŞİMDEKİ ENGELLER

Müşterilerin büyük bir çoğunluğunun internet kullanıcısı olmaması en büyük engeldir. Bilgisayar kullanımını sayısının hızla artmasına rağmen ülkemizde henüz yeterli düzeye ulaşmamıştır.

E-posta'nın en kötü yönü, biçime özen gösterilmemesi, gönderilen mesajların çala kalem havası taşımasıdır. Müşterinin karşısına büyük harflerle yazılmış, noktalama hatalarıyla dolu, bir milim beyaz alan içermeyen 80 harflik satırlar çıkmamalıdır. Sorun kısmen gönderen kişinin zaman kazanacağı düşüncesiyle, müşteriye hiç düşünmeden klavyeye sarılmasından kaynaklanır. E-posta'da her iletişim aracının olduğu dikkat ve özen ister. Biçime özen göstermek ve beyaz alan bırakmak gerekir¹⁸⁴. Özen gösterilmeden hazırlanmış bir e-postayı okumak için müşteri zaman ayırmak istemeyebilir. Müşteriye e-posta yazarken yazılı iletişim kurallarına uymak ve özen göstermek müşteri tarafından okunma şansını arttırabilir.

Web tasarımı yaparak müşterinin ilgisini çekmek, önemli bir çoğunluk tarafından beğenilmek çok kolay değildir. Web sitelerinin çok karmaşık olması, müşterinin istediği bilgilere kolaylıkla ulaşamamasına neden olabilir. Gates¹⁸⁵ şirketinin web sayfasından şu şekilde bahsetmektedir:

“Müşterilerden aldığımız elektronik tepkiler, şirketin Web sitesi olan www.microsoft.com'u sürekli olarak geliştirmemize, düzeltmemize neden oldu. Sitede yılda birden fazla önemli değişiklik yapıldı. İlk site ölüm yıldızını andığından kısa sürede değiştirildi. Diğer site temiz bir sayfa tasarlama amacını biraz aşırıya götürdü, müşterilerin bilgi almak için çok fazla düğmeye basmasını gerektirdi. Daha yakın tarihli siteler sağ tarafta önemli haberleri, sol tarafta da site planını vermektedir. Derli toplu bir görüntüsü olduğundan kullanıcının aradığı bilgiye kolaylıkla erişmesini sağlar.”

İnternetle uğraşmak, işletmeye sağladığı yararlar kadar zaman ve maliyet açısından pahalıya da mal olabilir. Gates bu durumu şöyle açıklamaktadır: “Bir gün iflas edecek olursak, bunun nedeni internet'le ilgilenmememiz değil, internet'le gereğinden fazla ilgilenmemiz olacak”

¹⁸⁴ Foster, a.g.e., s.135. (a)

¹⁸⁵ Gates, a.g.e. s.170.

6. BÖLÜM

ESKİŞEHİR'DEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA SAĞLIK PERSONELİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ÖZEL HASTANELER, AYAKTA TEŞHİS VE TEDAVİ YAPILAN ÖZEL KURULUŞLAR HAKKINDA GENEL BİLGİ

Ülkemizde sağlık sektörü incelendiğinde, son yıllara kadar birçok sektörde olduğu gibi bu sektörde de devletçilik anlayışının egemen olduğu görülmektedir. 1980'li yıllara kadar sağlık kurumları, birkaç yabancı hastane ve vakıfların kurduğu şifa yurtları dışında devlete yani kamu kuruluşlarına ait bulunmaktaydı. 1980 ve 1990'lı yıllarda ise sağlık hizmetleri büyük ölçüde devlete aitti, ancak devlet bütçesinden sağlık alanına ayrılan ödenekler bütçenin %5'ini geçmemiştir. Bütçeden ayrılan bu payların da yaklaşık ¼'ü yatırıma ayrılabilmiş ve büyük bir bölümü sağlık kuruluşlarının günlük harcamaları için kullanılmıştır. Bunun sonucu olarak da yeni kurulan sağlık tesisi sayısı çok düşük kalmış ve ilk yıllarda kurulan numune hastaneleri ve Sosyal Sigortalar Kurumu hastaneleri sağlık kurumlarının belkemiğini oluşturmaya devam etmiştir. Uzun yıllar devletin baskın rolü ile yürütülmüş olan hastane hizmetlerinin verilmesinde özel sektörün payının hızla arttığı görülmektedir¹⁸⁴ Özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren sağlık alanındaki teşviklerin de artması ile özel sağlık kuruluşlarınca verilen hizmetlerde de önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Ancak özellikle bu sektörde kullanılan elektronik cihazların giderek hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve bunların tamamının yurtdışından ithal ediliyor olması, sağlık yatırımlarının maliyetini hızla yükseltmiş ve özel sektörün sağlık yatırımlarının istenilen düzeyde gerçekleşmesini engellemiştir.¹⁸⁵

¹⁸⁴ M. Yerebakan, *Özel Hastaneler Araştırması*, (İstanbul: İ. T. O. Yay., 2000), .s: 11.

¹⁸⁵ A. Kurdoğlu,, *Sağlık Sektörü*, (İstanbul: İ. T. O. Yay., 1995), .s: 2.

1992 yılı Sağlık Bakanı Yıldırım Aktuna sağlık hizmetlerinin özel sektör ağırlıklı olmasının önemini şu örnekle açıklamıştır.

“Japonya’da sağlık hizmetleri fevkalade iyi. Japonya’da bebek ölüm oranı binde 4.7, Türkiye’de ise binde 70, doğu bölgelerimizde binde 100’ün üzerinde. Japonya’da ki binde 4.7’lik oran Amerika dahil olmak üzere tüm dünya ülkelerinin altında bir rakamdır. Bunun açıklaması ise şudur: Japonya’da 860.000 hastane yatağının sadece 2.000 tanesi devlete ait, diğer 840.000 tanesi özel kuruluşlara aittir. Yani Japonya’da devlet tedavi hizmetiyle uğraşmamaktadır.”¹⁸⁶

Aktuna, ülkemizdeki hedefin sağlık hizmetlerini eninde sonunda özel sektöre aktarmak olduğunu vurgulamıştır. Yukarıdaki örnekteki kıyaslamadan da anlaşılacağı üzere sağlık hizmetleri özel sektör ağırlıklı olduğunda işin içine rekabetin gireceği ve böylelikle verilen hizmetin kalitesinin artacağı söylenebilir.

Sağlık hizmetlerinin özel sektörde olmasının bir diğer avantajı da şudur: İleri kademede teknik cihazlara sahip kurumların, nispeten basit ve ilk kademe dispanserlerinde tedavi edilebilecek müşteriler için meşgul edilmemesi ve bir tesisteki alet ve cihazların tam randımanla kullanılabilmesi halinde, mevcut sağlık kurum ve hizmetlerinden daha çok hastanın faydalanması mümkündür. Bu verimlilik şartları özel sağlık kurumlarında daha iyi yerine getirilebilir. Bazı çok pahalı aletlerin bir hastanede atıl kaldığı ve bazen de o aleti kullanabilecek kalifiye personel yokluğu nedeniyle çürümeye terk edildiğine dair haberlere rastlanmaktadır. Özel kurumlarda bu tür olaylar söz konusu olmayacaktır.¹⁸⁷

Son yıllarda iletişim araçlarının sunduğu imkanlara internette eklenince kişilerin her türlü gelişme ve yenilikten anında bilgi sahibi olması mümkün olabilmektedir. Dünyanın neresinde hangi hastanede hizmetin nasıl verildiğinin öğrenilebilmesi nedeniyle müşterilerin sağlık hizmeti veren kuruluşlardan beklentileri artmıştır. Sağlık kurumlarının bilim ve teknolojiadaki gelişmeleri izleme ve müşterilerin gittikçe artan kalite ve çeşitlilikte hizmet taleplerine cevap verme zorunluluğu doğmuştur.

Ülkemizde özel sağlık kurumlarının sayısı giderek artmaktadır. Gerek donanım, gerekse hizmet olarak gelişme içinde olduğu söylenebilir. Ayrıca reklamlarla, özel

¹⁸⁶ A. Kurdoğlu, a.g.e.,s: 14-15.

¹⁸⁷ A. Kurdoğlu, **Sağlık Sektörü**, (İstanbul: İ. T. O. Yay., 1995), .s: 3.

tedavi yöntemlerindeki kampanyalarla (örneğin lazerle göz tedavisi gibi) medyada rekabete bile başlamışlardır.

2. ÖZEL HASTANELER, AYAKTA TEŞHİS VE TEDAVİ YAPILAN ÖZEL KURULUŞLARIN TÜRLERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

2.1. Özel Hastaneler Türleri ve Temel Özellikleri

“Özel hastaneler, faaliyet alanlarına, hizmet birimlerine, yatak kapasitelerine, teknolojik donanımlarına ve hizmet verilen uzmanlık dallarının nitelik ve sayısına göre, genel hastaneler ve özel dal hastaneleridir”¹⁸⁸ Sağlık Bakanlığı’nın resmi sitesinde bu özellikler aşağıdaki şekliyle açıklanmaktadır.

2.1.1. Genel Hastaneler

Bu Yönetmelik ile asgari olarak öngörülen bina, tesis, hizmet ve personel standartlarını haiz; birden fazla uzmanlık dalında sürekli ve düzenli olarak, ayakta ve yatarak muayene, tıbbi teşhis ve tedavi, yoğun bakım ve acil sağlık hizmetleri veren, ruhsatında yazılı olup hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dallarının gerektirdiği klinikler ile acil ve yoğun bakım üniteleri, radyoloji laboratuvarı ve bu maddenin ikinci fıkrasında belirlenen hastane gruplarına göre biyokimya ve/veya mikrobiyoloji laboratuvarları bulunan, tam gün faaliyet gösteren özel hastanelerdir. Genel hastaneler; aşağıda belirtilen asgari standartlar esas alınarak, aşağıdaki şekilde gruplandırılır:

a) A-1 Grubu Hastane: Ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az elli olan, en az beş farklı dahili ve beş farklı cerrahi uzmanlık dalında kadrolu uzman tabip çalıştırmak suretiyle sağlık hizmeti veren; birinci fıkrada belirlenen asgari standartlara ilave olarak hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dalları için gerekli ve günün gelişmiş tıp teknolojisine uygun olan diğer bütün teşhis ve tedavi birimlerini ve ayrıca asgari radyoloji ünitesi ile biyokimya ve mikrobiyoloji laboratuvarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir.

¹⁸⁸ saglikbakanligi.gov.tr

b) A-2 Grubu Hastane: Ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az otuz olan ve en az dört farklı dahili ve dört farklı cerrahi uzmanlık dalında kadrolu uzman tabip çalıştırmak suretiyle sağlık hizmeti veren; birinci fıkrada belirlenen asgari standartlara ilave olarak günün gelişmiş tıp teknolojisine uygun olan bir veya birden fazla teşhis ve tedavi birimini ve radyoloji ünitesi ile hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dalları için gerekli biyokimya veya mikrobiyoloji laboratuvarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir.

c) A-3 Grubu Hastane: Ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az on olan ve en az iki farklı dahili ve iki farklı cerrahi uzmanlık dalında kadrolu uzman tabip çalıştıran ve radyoloji ünitesi ile hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dalları için gerekli biyokimya veya mikrobiyoloji laboratuvarını bünyesinde bulundurmak suretiyle muayene, teşhis ve tedavi hizmeti veren genel hastanelerdir.

Özel hastanelerin, bu madde uyarınca gruplandırılması ve bunda esas alınacak puanlama kriterleri, Bakanlıkça yayımlanacak Tebliğ ile belirlenir.

2.1.2. Özel Dal Hastaneleri

Özel dal hastaneleri; belirli bir yaş ve cins grubu hastalar ile belirli bir hastalığa tutulanlara veya bir organ ve organ grubu hastalarına yönelik hizmet vermek üzere, hastanenin ana faaliyetleri ile ilgili uzmanlık dallarından her birinde kadrolu en az iki uzman tabip ile bu uzmanlık dalının gerektirdiği diğer uzmanlık dalları için en az bir kadrolu uzman tabip çalıştırılan, gelişmiş teknolojik donanım ve personel desteği ile sürekli ve düzenli olarak, ayakta ve yatarak muayene, tıbbî teşhis ve tedavi, yoğun bakım ve acil sağlık hizmetleri veren, ruhsatında yazılı uzmanlık dallarının gerektirdiği klinikler, üniteler ve laboratuvarlar ile acil ünitesi ve radyoloji laboratuvarı bulunan ve tam gün faaliyet gösteren en az on yatak kapasitesi olan özel hastanelerdir.

Özel dal hastanelerinin faaliyet göstereceği uzmanlık dalının veya dallarının gereklerine göre, (A-1), (A-2) ve (A-3) grubu olarak gruplandırılma kriterleri Bakanlıkça çıkarılacak Tebliğ ile; bunların acil ünitelerinin taşınması gereken asgari

standartlar ve gruplarına göre bulunması gereken laboratuvarlar, Komisyonun görüşü alınarak belirlenir ve bu Yönetmeliğe ek olarak yayımlanır.

2.2 Ayakta Teşhis Ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kurumları Türleri ve Temel Özellikleri

Yürürlükte olan yönetmeliğe¹⁸⁹ göre sözkonusu sağlık kurumlarının faaliyet alanları, hizmet alt yapı özellikleri ile hizmet veren sağlık ekibinin yapısına göre merkezler, poliklinikler ve muayenehanelerdir.

2.2.1. Merkezler, asgari standart donanım ve personel desteği ile sürekli ve düzenli olarak ayakta teşhis ve tedavi hizmeti sunan özel sağlık kuruluşlarıdır. Merkezler, tıp merkezleri, özel dal merkezleri ve teşhis merkezlerinden oluşur.

a) Tıp merkezi: Asgari olarak bünyesinde iç hastalıkları, kadın hastalıkları ve doğum, çocuk sağlığı ve hastalıkları ve genel cerrahi tıp dallarından birer uzman hekim olmak üzere, ağız ve diş sağlığı alanında hizmet vermek amacıyla en az bir diş ünitesi ve diş hekimi ile Bakanlık tarafından ruhsatlı tıbbi tahlil ve röntgen laboratuvarı bulunan, sürekli ve düzenli olarak gelişmiş donanım ve personel desteği ve 24 saat süre ile ayakta teşhis ve tedavi hizmeti sunan özel sağlık kuruluşlarıdır.

Tıp merkezleri, uygunluk belgelerinde belirtilen tıp dallarında düzenli ve sürekli olarak faaliyet göstermek zorundadır. Tıp merkezleri; resmi çalışma günlerinde mesai saati süresince, mesai saatleri dışında ve tatil günlerinde ise 24 saat süre ile herhangi bir tıp dalından olmak üzere nöbetçi danışman hekim bulundurur. Mesai saatleri dışında faaliyet gösterilen tıp dallarındaki diğer hekimler "icapçı" konumunda görev yaparlar. Merkezlerde ağız ve diş sağlığı alanında hizmet vermek amacıyla en az bir diş ünitesi ve diş hekimi, ayrıca Bakanlık tarafından ruhsatlı bir tıbbi tahlil ve radyoloji laboratuvarı bulunur. Tıp merkezlerinde bir acil ünitesi bulunur ve binanın giriş katında faaliyet gösterir. Tıp merkezleri, acil ünitesini ve asgari malzeme ve araçlar ile ilaçları 24 saat süre ile kullanıma hazır bulundurmak zorundadır.

b) Özel dal merkezi: Tıp dallarından yalnızca birinde, o daldan en az iki uzman hekimin bulunduğu, gelişmiş donanım ve personel desteği ile düzenli olarak ayakta teşhis ve tedavi hizmeti sunan özel sağlık kuruluşlarıdır.

Özel dal merkezleri, faaliyet gösterdikleri tıp dalında düzenli olarak faaliyet göstermek zorundadırlar. Bu merkezlerde, faaliyet gösterilen tıp dalında çalışan hekimlerden en az birisi tercih edilen çalışma saatlerinde bulunmak zorundadır. Özel dal merkezleri, günün 24 saatinde hizmet vermeleri ihtiyari olmakla birlikte, tercih edilen çalışma süreleri konusunda Müdürlüğe bildirimde bulunurlar. 24 saat faaliyette bulduklarını da, 29. maddede (29. Madde: Sağlık kuruluşlarından 24 saat faaliyet gösterenler asgari malzeme ve ilaçların bulunduğu acil muayene, gözlem odası ve acil girişim odalarından oluşan acil ünitesini faaliyet gösterdikleri süreler içinde kullanıma hazır bulundurmaları zorundadırlar.) bu husus ile ilgili belirtilen hükümleri yerine getirmek ve ilgili tıp dalından olmak üzere nöbetçi danışman hekim bulundurmaları zorundadırlar. Ayrıca mesai saatleri dışında, faaliyet gösterilen tıp dalında çalışan hekimlerden en az birisi icapçı konumda görev yapar.

Özel dal merkezlerinin sorumlu müdürü, ilgili dal uzmanından olur. Özel dal merkezlerinde her uzman hekim için ayrı bir muayene odası ve her hekimin protokol kayıt defteri bulunur. Ayrıca başvuran hastalar için kullanılmak üzere ilgili laboratuvar ünitesi ve röntgen ünitesi bulunabilir. Özel dal merkezleri, genel pratisyenlik ve diş hekimliği de dahil olmak üzere tıpta uzmanlık dallarından birisi temel alınarak da kurulur, istenirse faaliyet gösterdikleri daldaki hizmetlerini desteklemek amacıyla, bu uzmanlık dalına yakın bir veya birden çok ilgili diğer uzmanlık dallarını da bünyelerinde bulundurabilirler.

c) Teşhis merkezi: Yalnızca 3153 sayılı Radyoloji, Radyom ve Elektrikle Tedavi ve Diğer Fizyoterapi Müesseseleri Hakkında Kanun ile 992 sayılı Seriri Taharriyat ve Tahlilat Yapılan ve Masli Teamüller Aranılan Umuma Mahsus Bakteriyoloji ve Kimya Laboratuvarları Kanun çerçevesinde birden fazla ilgili uzman

¹⁸⁹ Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Çıkarılan Yönetmelik, Ankara: Sağlık Bakanlığı, 2001

hekimlerce açılan ve özel donanımına sahip özel mevzuatına göre faaliyet gösterip teşhis hizmeti sunan özel sağlık kuruluşlarıdır.

2.2.2. Poliklinikler

Tıpta uzmanlık alanlarının dağılımına bakılmaksızın, temel olarak muayenehane ve diğer gerekli asgari destek hizmetlerinin bir araya getirilmesi ile oluşan ve hekimlerce müştereken düzenli olarak ayakta teşhis ve tedavi hizmeti sunmak amacıyla kurulmuş özel sağlık kuruluşlarıdır.

Poliklinikler, genel pratisyenlik ve diş hekimli de dahil olmak üzere, bir veya birden çok tıpta uzmanlık dalında en az iki hekimlik hizmetinin bir araya gelmesiyle kurulur. Polikliniklerin günün 24 saatinde hizmet vermeleri ihtiyari olmakla birlikte, tercih edilen çalışma süreleri konusunda Müdürlüğe bildirimde bulunurlar. Poliklinikler faaliyet gösterdikleri süre boyunca tıp dallarının herhangi birinden olmak üzere, diş hekimi haricinde mutlaka en az bir hekim bulundurmak zorundadır.

Bir diğer ayakta teşhis ve tedavi yapılan sağlık kurumu da muayenehanelerdir. Bu kurumlar çoğunlukla bir doktorun kendi branşında hasta muayene ettiği küçük işletmelerdir.

3. TÜRKİYE'DEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARININ DURUMU

Ülkemizde özel sağlık kurumlarının yaklaşık dörtte biri üç büyük kentte bulunmaktadır. Yatak sayısı bakımından değerlendirme yapıldığında, üç büyük kentteki yatak sayısının ülke toplamının %38'ini oluşturmaktadır. Ülkemizde özel hastanelerin sayı ve yatak kapasitesi olarak illere dağılımı incelendiğinde pek çok ilimizde özel hastane bulunmadığı ve dağılımın dengeli olmadığı görülmektedir. Ancak son dönemde Iğdır, Şanlıurfa, Batman ve Diyarbakır illerinde özel sağlık kurumlarını açılması ve diğer illerde de yüksek yatak kapasitesine sahip tam teşekküllü özel hastanelerin açılmak istenmesi, dağılımın ülke geneline yayılma başlamasının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Özel sağlık kurumlarının poliklinik hizmetlerinde artış görülmekle birlikte, yatak işgal oranları ve ortalama yatış süreleri için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Özel sağlık kurumlarında hastaların ortalama yatış süreleri kamu kuruluşlarındaki yatış süresinin yarısından daha az olup yatak işgal oranları da benzer şekilde yarısından daha azdır. Bu sonuçlar özel hastanelerin yataklarının verimli şekilde kullanılmadığını, bunun nedenlerinin araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Özel hastanelerde kaba ölüm oranları yıllara göre değişmekle birlikte genellikle ülke geneline kıyasla çok düşük seyretmektedir. Bu bulgu tek başına ele alındığında özel hastanelerin daha başarılı olduğu düşünülebilir. Ancak tüm bu veriler birlikte değerlendirildiğinde, yani ortalama hastanede yatış süresinin kısa olması, yatak işgal oranını düşük olması dikkate alındığında, özel hastanelere ölme olasılığı yüksek olan ağır vakalardan ziyade kısa süre yatıp çıkan hafif vakaların gelmesine –ya da kabul edilmesine- bağlı olarak kaba ölüm oranının yorumun yapmak daha mantıklı olduğu söylenebilir.

Son yıllarda sağlık hizmetlerinde özelleştirme söylemlerine paralel olarak genel bütçeden Sağlık Bakanlığı'na ayrılan pay gittikçe düşmektedir. Benzer şekilde Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne ayrılan paranın Sağlık Bakanlığı bütçesi içerisindeki payı da düşmektedir. Başka bir deyişle genel bütçeden Sağlık Bakanlığı'na ayrılan pay azalmakta, Sağlık Bakanlığı'nın Hastanelere ayırdığı pay daha da azalmaktadır. Bunun sonucu olarak ortaya çıkacak olan finansman ve hizmet açığının özel sağlık kuruluşlarınca kapatılmasının öngörüldüğünü söylemek mümkündür.

Özel hastanelerin gerek kurum sayısı gerek yatak sayısı bakımından artış göstermesi, ülke genelinde ihtiyaç duyulan her bölge ve ilde nitelikli hizmet sunumu amacıyla özel hastanelerin faaliyete geçmelerinin gerekliliği kaçınılmazdır. Bu amaçla Sağlık Bakanlığı'nca başlatılmış olan Sağlık Reformu çalışmaları çerçevesinde, mevcut mevzuatın günümüz koşullarına uyarlanması ve özel sağlık kurumlarında sağlık hizmetlerinin çağdaş bir anlayışla sunulması yönünde bir dizi çalışma sürdürülmektedir. Bu çalışmalar çerçevesinde özel hastanelerin çalışma ve işleyişini düzenlemeyen temel mevzuat olan 2219 sayılı Hususi Hastaneler Kanunu ile 10.11983 tarih ve 17924 sayılı resmi gazetede yayımlanan "Özel Hastaneler Tüzüğü" gözden geçirilmiş, söz konusu reform çalışmaları kapsamında ve özel hastaneler tarafından dile getirilen sorunlar da

dikkate alınarak Tüzük'te gerekli değişiklikler yapılmış ve 22.5.1997 tarih ve 22996 sayılı resmi gazetede yayımlanmıştır.¹⁹⁰ Ayrıca 9 Mart 2000 tarih ve 23988 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren "Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik" hazırlanmış ve bu yönetmelikte değişiklik yapılarak 23 Haziran 2001 gün ve 24441 Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

4. ESKİŞEHİR'DEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARI

Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü'nden 1 Mayıs 2003 tarihinde alınan faksa göre Eskişehir'de 3 tane Tıp Merkezi, 7 tane Poliklinik, 1 tane Dal Merkezi (göz), 2 Diyaliz Merkezi, 2 Hastane, 2 Görüntüleme Merkezi (MR-Tomografi), 1 tane de Psikotest-Psikolojik Değerlendirme Merkezi bulunmaktadır. Bunlardan çoğunluğunun (özellikle polikliniklerin) az sayıda (3-4) doktorun bir araya gelmesiyle kurulan ve yine az sayıda personelin çalıştığı sağlık kurumları olduğu gözlenmiştir. Bunların yanı sıra hemen her dalda doktorun çalıştığı, son derece modern görünümlü, bilgisayarlı göz muayenelerinin yapıldığı, tüm tıbbi tahlillerin yapıldığı, röntgen, USG ve EKG cihazlarına sahip, check-up yapılabilen, biokimya, radyoloji hizmetleri verebilen, yoğun bakım ünitesine sahip, ameliyathanesi olan, konferans salonu, otoparkı olan, idari personel de dahil olmak üzere 40-50 personelin çalıştığı, ücretsiz telefon danışma (800'lü) hatları bulunan ve web sayfasıyla da müşterilerine hizmet sunan sağlık kurumlarının da mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Bu sağlık kurumlarının gelişmeye açık olduğu amaçlarının organ nakillerine zemin hazırlamak için alt yapıyı kurmak, hemodiyaliz, peritondiyalizi ve hipertansiyon üniteleri kurmak olduğunu beyan etmişlerdir.

5. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Son yıllarda özel hastanelerin kurum ve yatak sayısı bakımından bir artış göstermesi, sağlık hizmetindeki çeşitliliğe bir örnek oluşturmakta olup, çağdaş sağlık hizmetlerine ulaşma yolunda atılmış önemli bir adım olarak görülmektedir. Sektörün daha da gelişebilmesi için hiç şüphesiz müşteriye bağlı olarak bu hastanelere talep gösterilmesi gereklidir. Diğer tüm şirketler gibi özel sağlık kurumları da müşteriye önem vermek zorundadır. Sağlık kurumlarından yararlanan müşterilerin kurum

¹⁹⁰ M. Yerebakan, **Özel Hastaneler Araştırması**, (İstanbul: İ. T. O. Yay., 2000), .s: 61-67.

hakkındaki yargıları, daha çok personelin davranış şekline ve onların müşterilerle aralarındaki iletişim becerilerine bağlıdır

Sağlık kurumlarının arasındaki önemli bir rekabet unsuru da personelin müşterilerle kurdukları iletişim becerilerine bağlı olacaktır. Eskişehir’de sayıları artmaya başlayan özel sağlık kurumlarında müşteri ilişkilerinde iletişimin nasıl kurulduğu, sağlık personelinin müşteri iletişimini ne ölçüde bildikleri ve uyguladıkları, iletişim türlerini müşteri iletişimde uygulama düzeyleri, gelişen teknoloji ürünü olan elektronik iletişimden yeterince yararlanıp yararlanmadıklarını görmek ve değerlendirmektir.

6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Sağlık kurumlarından yararlanan müşterilerin kurum hakkındaki olumlu yargıları, daha çok personelin dostça, yardıma hazır ve kibar davranışlarına ve onların müşterilerle aralarındaki iletişim becerilerine bağlıdır. Bu nedenle sağlık kurumları ne kadar ileri teknolojiyle donatılmış olurlarsa olsunlar, müşteri ilişkilerini iyi bilmeleri ve uygulamalarındaki önem azalmayacaktır. Sayıları hızla artan özel sağlık kurumlarının rekabet edebilmelerinin ön koşullarından biri de etkin müşteri ilişkileri kurabilmelerine bağlı olacaktır.

Özel sağlık kurumlarındaki sağlık personelinin müşteri iletişimini değerlendirmeye yönelik bu çalışmanın, bu kurumlardaki müşteri ilişkileri sorunlarının ve öneminin anlaşılması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye’de müşteri ilişkileri iletişimine ilişkin yüksek lisans ve doktora tezleri olmayışı ya da sınırlı olması bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Araştırmada ortaya konacak veriler, bu konuda yapılacak diğer araştırmalara da bir başlangıç teşkil edecektir. Söz konusu nedenlerle araştırma, bu alanda araştırma yapmak isteyenlere yol gösterici olabilir. Özel sağlık kurumlarındaki sağlık personelinin müşteri ilişkilerini nasıl ele aldıklarını, uyguladıklarını ve değerlendirdiklerini görmeleri açısından bu kurumlara da katkı sağlayabilir. Bu araştırma akademik düzeydeki çalışmalara kaynak olabilir.

Tezin kuramsal bölümündeki müşteri ilişkileri ve iletişimle ilgili kuramsal bilgilerin uygulamada ne derecede göz önünde bulundurulduğunu ortaya konulması bakımından bu çalışma önem taşımaktadır. Özellikle de müşteri iletişimi sürecinde yer alan adımların özel sağlık kurumlarında uygulanıp uygulanmadığını görmek açısından da önemlidir.

7. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı Eskişehir'deki özel sağlık kurumlarındaki sağlık personelinin müşteri ilişkilerindeki yaklaşımlarını ortaya koymaktır. Açıklamak gerekirse sözkonusu kurumlardaki müşteri iletişiminde personelin müşteri ilişkilerini ne düzeyde bildiğini görmek, hangi iletişim araçlarını kullandıklarını, bunların etkinliğini görmek ve değerlendirmek kurumların bu konudaki desteklerinin ne olduğunu tespit etmektir.

7.1. Problem

Özel sağlık kurumlarında sağlık personelinin iletişim bilgisinin yetersiz olması, müşteri ilişkileri kavramını bilmemesi, yeterli düzeyde iletişim becerisine sahip olmaması, bütün iletişim türlerini (örn: internetle iletişimi) bilmemesi, en sık kullandıkları iletişim araçlarını (ör: telefonu) doğru kullanamaması, yazarak iletişim kurma becerisine sahip olamaması; kurumların müşteri iletişimi alanında hizmet-içi eğitim vermemesi, iyi iletişim kuran personelin teşvik edilmemesi gibi sorunlara bağlı olarak müşteri ilişkilerinde etkin, her an yardıma hazır olunduğunu hissettiren, dostça iletişim kurulamamaktadır.

7.2. Sınırlılıklar

-Daha önce de belirtildiği gibi araştırma evrenini Eskişehir'deki özel sağlık kurumları oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri bir kurumda çalışan tüm personelin görevidir. Ancak aynı sorularla çok farklı eğitim, bilgi, meslek ve kültür düzeyine sahip personelin (örneğin doktorla, park yeri görevlisinin) değerlendirilmesinin zorluğu, farklı iletişim türlerini kullanıyor olmaları gibi nedenlerle araştırma özel sağlık kurumlarındaki sağlık personeliyle sınırlıdır.

-Muayenehanelerdeki sağlık çalışanları araştırmaya dahil edilmemiştir.

-Özel sağlık kurumlarının müşterileri dahil edilmemiştir.

-3-4 doktorun bir araya gelerek açtıkları ve yine 3-4 personelin çalıştığı özel sağlık kurumları çalışmaya dahil edilmemiştir.

-Araştırma 5 Mayıs 2003-10 Haziran 2003 tarihlerinde yapılmıştır.

-Evrende yer alan kurumlar, Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü'nce verilen bilgiler doğrultusunda oluşturulmuştur.

8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İfade edilen araştırma amaçları doğrultusunda Betimsel (tanımlayıcı) model kullanılmıştır. Betimsel modelle bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı hedefleyen araştırmalar yapılmaktadır. Diğer deyişle, önemli olan bilgi, düşünce ve görüşlerin betimlenmesidir. “Betimsel model çeşitli pazarlama sorunlarının çözümlenmesinde pazarlama araştırmacılarının sıklıkla başvurduğu bir modeldir.¹⁹¹ Betimsel model özaktarım araştırmalarıyla gerçekleştirilebilir;

“Özaktarım araştırmalarının verileri, örnekleme yer alan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak, gözlem araştırmalarında ise veriler, katılımcıların araştırmacı tarafından gözlenmeleriyle toplanır. Özaktarım araştırmaların katılımcılardan anketler aracılığıyla yazılı olarak bilgi alınabileceği gibi, görüşmeler yoluyla sözlü olarak da bilgi toplanabilir.”¹⁹²

Bu çalışmada yüzyüze yapılan anket veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır.

8.1. Araştırma Evreni

Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü'nden 1 Mayıs 2003 tarihinde alınan “Eskişehir İli Özel Hastane ve Tıp Merkezi, Dal merkezi ve Poliklinikler Listesi” başlıklı faksta isimleri yer alan “sağlık kurumlarında çalışan müşteriyle iletişim kuran tüm sağlık personeli” araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Eskişehir’de yatarak tedavi eden 2 tane özel hastane, ayakta tedavi eden 8 tane tıp merkezi ve poliklinik vardır.

¹⁹¹ A. Kurtuluş, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (İstanbul: İ.Ü.Y., 1998), s.310.

¹⁹² K. Özdamar vd. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Eskişehir: A. Üniv. Y., 1999), s.7.

8.2. Araştırma Örnekleme

Eskişehir sınırları içerisindeki 10 sağlık kurumundan 5 tanesi basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilerek anket uygulanmıştır. Özel sağlık kurumları *örnekleme birimini*, kurum içinde çalışan sağlık personeli de *gözlem birimini* oluşturmaktadır. (3-4 doktorun biraraya gelerek kurdukları az sayıda personelin çalıştığı 8 özel sağlık kurumu araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu kurumların mevcut durumları başka bir araştırma içinde incelenebilir.)

8.3. Veri Toplama Yöntemi: Araştırma modelinin betimsel olması ve gerekli verileri istatistiksel analize uygun olarak toplanabilmesi için en uygun veri toplama yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında bu konudaki kaynaklar ve araştırmalar gözden geçirilerek sorular düzenlenmiştir. Araştırma amaçlarına uygun olarak hazırlanan anket formu ekte (Ek1) verilmiştir. Özel sağlık kurumlarındaki personele yönelik bu anket formundaki sorular müşteri ilişkileri bilgisini ve müşteri iletişimi sürecini kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Bu araştırmada anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılan sağlık personelinin profillerinin (demografik özelliklerinin) belirlenmesine yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde tezin kuramsal bölümlerinde anlatılan müşteri ilişkilerinde iletişimin sahip olması gereken özelliklerden yararlanılarak sorular hazırlanmıştır. Ankete katılanların öncelikle müşteri ilişkilerinde iletişim hakkında bildikleri ve iletişim becerileri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Cevap verenlerden anketin ikinci bölümünde “kesinlikle katılmıyorum”dan (1) “kesinlikle katılmıyorum”a (5) kadar 5 kademeli bir sıra ölçeği (likert tipi) üzerinde iletişim becerilerini ölçmeye yönelik 34 tane cümleyi değerlendirmeleri istenmiştir.

Anket formuna son şekil vermeden önce bir sağlık kurumunda 25 personel ile ön çalışma yapılmıştır. Ön çalışmada anket uygulanacak hastanelerden bir tanesindeki 25 cevaplayıcıya taslak anket formları verilmiş ve tüm sorular karşılıklı görüşme yoluyla değerlendirilmiştir. Ön çalışma yapılan kurum belirlenirken evren çerçevesinde yargısal örneklemeden yararlanılmıştır. Yargısal örnekleme şudur: “Araştırmacı çalışma alanına giren konuda yapılacak bir inceleme için en iyi örnek olacağına inandığı bir örneği

kendi önyargısına göre seçer”¹⁹³ Yapılan önçalışma çalışma evrenin yaklaşık %25’ini teşkil etmektedir. Bu çalışma sırasında rahat anlaşılamayan ve cevaplanmak istenmeyen soruların olmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle de taslak anket formları üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan diğer cevaplayıcılara kişisel görüşme yöntemiyle ulaştırılmıştır. Ön çalışma yapılan 25 kişiyle birlikte toplam 120 kişinin seçilen kurumlarda sağlık personeli olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Ancak 120 kişiden 102’si (%85) anketi doldurmayı kabul etmiştir. Kişisel görüşme yolu seçildiği için yüksek oranda kişiye ulaşılabilmiştir. Anketi cevaplamayan 18 kişiden bazıları vakitlerinin olmaması, konu hakkında fikirlerinin olmaması, yorgun olmaları ya da daha sonra ilgileneceklerini söylemeleri gibi nedenlerle anketi cevaplamamışlardır.

8.4. Anketin Geçerliliği: Anketin hazırlama aşamasında anketin geçerliliğinin sınanması amacı ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bunlar: anketin hazırlanması aşamasında müşteri ilişkileri konusunda çalışma yapmış veya diğer konularda anketle veri toplama yönteminden yararlanmış kişilerin görüşlerinden yararlanılmıştır.

9. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Cevaplanan anket formlarından elde edilen verilerin analizinde SPSS for Windows 10.0 (Statistical Package For Social Sciences) ve Microsoft Excel programları kullanılmıştır. Analiz öncesinde veriler kodlanmış, istatistiki analize uygun hale getirilmiştir.

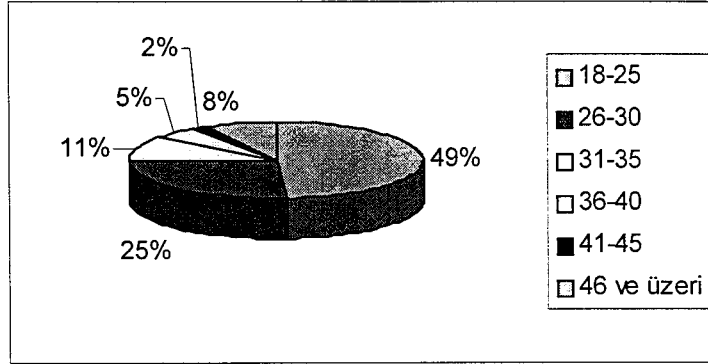
Anket formunu cevaplayan sağlık personelinin özellikleri şöyledir:

1. Veri toplanan grubun yaş dağılımı: Anket formuna cevap veren 102 kişiden 50 kişi (%49) 18-25 yaş grubunu, 26 kişi (%25.5) 26-30 yaş grubunu, 11 kişi (%10.8) 31-35 yaş grubunu, 5 kişi (%4.9) 36-40 yaş grubunu, 2 kişi (%2) 41-45 yaş grubunu, 8 kişi (%7.8) 46 ve üzeri yaş grubunu oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere özel sağlık kurumlarında 30 yaş altı genç personel %74.5 gibi bir orana sahiptir. Özel sektörde pek çok kurumda olduğu gibi genç personele sahip olmanın kurumlar için avantaj olduğu söylenebilir.

¹⁹³ B. Tenekecioğlu, a.g.e., s.98.

Tablo 2: Yaş Dağılımı

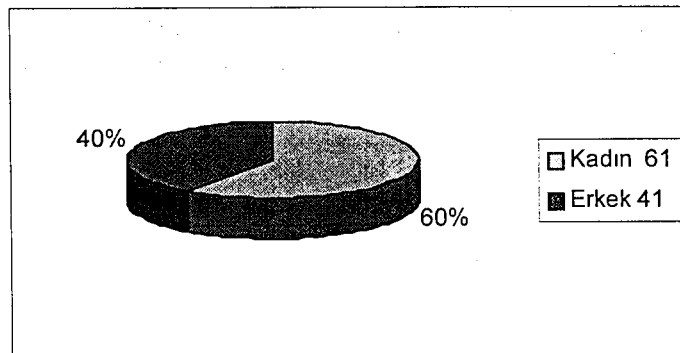
	Frekans	Yüzde
18-25	50	49
26-30	26	25,5
31-35	11	10,8
36-40	5	4,9
41-45	2	2
46 ve üzeri	8	7,8
Toplam	102	100

**Şekil 4: Yaş dağılımı**

2. **Veri toplanan grubun cinsiyet dağılımı:** Anketi dolduran sağlık personelinin 61 kişi (%59.8) kadın, 41 kişi (%40.2) erkektir. Kadın personel sayısının yaklaşık %20 oranında fazla olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 3: Cinsiyet Dağılımı

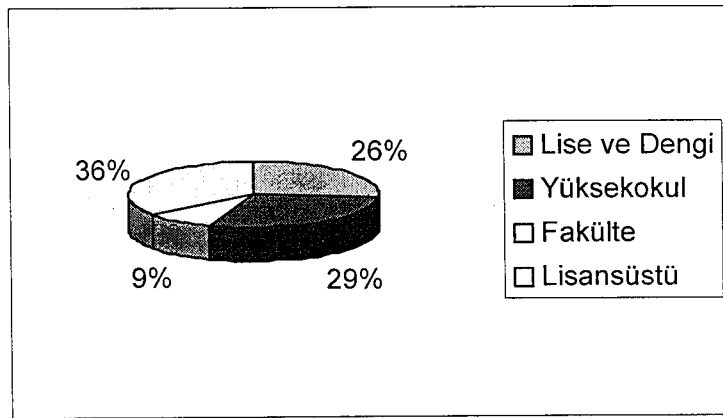
	Frekans	Yüzde
Kadın	61	59,8
Erkek	41	40,2
Toplam	102	100

**Şekil 5: Cinsiyet Dağılımı**

3. Veri toplanan grubun öğrenim durumu: Veri toplanan 27 kişi (%26.5) lise ve dengi okul mezunu, 30 kişi (%29.4) Yüksekokul, 9 kişi (%8.8) fakülte, 36 kişi (%35.3) lisansüstü eğitime sahiptir. İlköğretim mezunu ise hiç kimse yoktur. Verilen hizmetin yapısı gereği eğitim düzeyi yüksektir. Anket uygulanan kişilerin sadece %26.5'i lise ve dengi okul mezunudur. Diğer %73.5 oranındaki kişiler yüksekokul, fakülte ve lisansüstü eğitime sahiptir.

Tablo 4: Öğrenim Durumu

	Frekans	Yüzde
Lise ve Dengi	27	26,5
Yüksekokul	30	29,4
Fakülte	9	8,8
Lisansüstü	36	35,3
Toplam	102	100

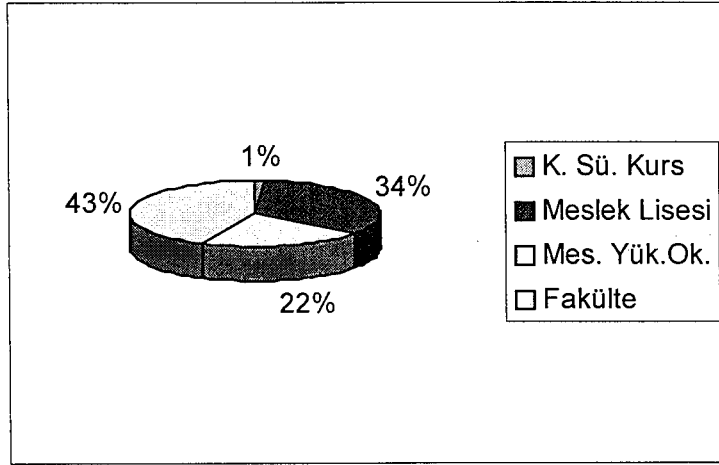


Şekil 6: Öğrenim Durumu

4. Veri toplanan grubun mesleki eğitimi: Mesleğinizle ilgili eğitimi nerede aldınız sorusuna verilen cevaplar şöyledir: meslek lisesinde 35 kişi (%34.3), meslek yüksekokulunda 22 kişi (%21.6), fakültede 44 kişi (%43.1). Veri toplanan grupta kısa süreli kurs-hizmetiçi eğitimde mesleki eğitim aldığını belirten 1 kişi hariç diğer 101 kişi meslek lisesi, yüksekokul ve fakültede mesleki eğitim aldığını belirtmiştir.

Tablo 5: Mesleki Eğitimi

	Frekans	Yüzde
K. Sü. Kurs	1	1
Meslek Lisesi	35	34,3
Mes. Yük.Ok.	22	21,6
Fakülte	44	43,1
Toplam	102	100

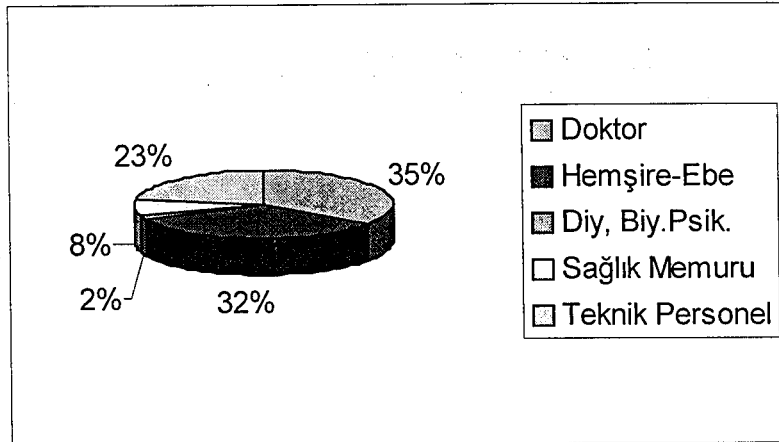


Şekil 7: Mesleki Eğitimi

5. Veri toplanan grubun mesleklerine göre dağılımı: Ankete 5 meslek grubundan 102 kişi katılmıştır. Bunlardan 36 kişi (%35.3) doktor, 33 kişi (%32.4) hemşire-ebe, 2 kişi (%2) diyetisyen-biyolog-psikolog, 8 kişi (%7.8) sağlık memuru, 23 kişi (%22.5) teknik personeldir. Genel olarak personel mevcudunun yarısından fazlasını doktor ve hemşire-ebe meslek grupları oluşturmaktadır.

Tablo 6: Mesleklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Doktor	36	35,3
Hemşire-Ebe	33	32,4
Diy, Biy.Psik.	2	2
Sağlık Memuru	8	7,8
Teknik Personel	23	22,5
Toplam	102	100

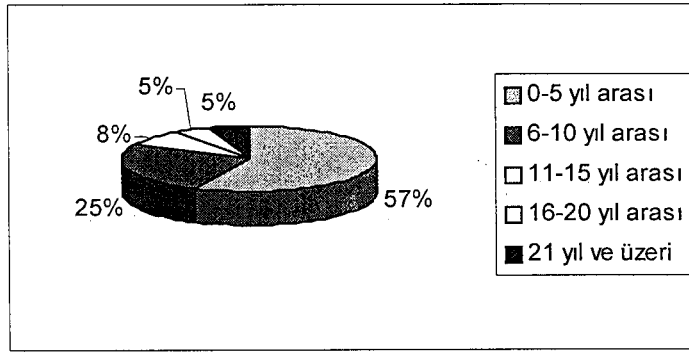


Şekil 8: Mesleklerine Göre Dağılımı

6. Veri toplanan grubun hizmet sürelerine göre dağılımı: Sağlık personelinin hizmet sürelerine göre dağılımı şöyledir: 0-5 yıl arası çalışanlar 58 kişi (%56.9), 6-10 yıl arası çalışanlar 26 kişi (%25.5), 11-15 yıl arası çalışanlar 8 kişi (%7.8), 16-20 yıl arası çalışanlar 5 kişi (%4.9), 21 yıl ve üzeri çalışanlar da 5 kişi (%4.9)'dur. Anket uygulanan grubun genç yaş ortalamasına paralel olarak hizmet süreleri de azdır.

Tablo 7: Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
0-5 yıl arası	58	56,9
6-10 yıl arası	26	25,5
11-15 yıl arası	8	7,8
16-20 yıl arası	5	4,9
21 yıl ve üzeri	5	4,9
Toplam	102	100

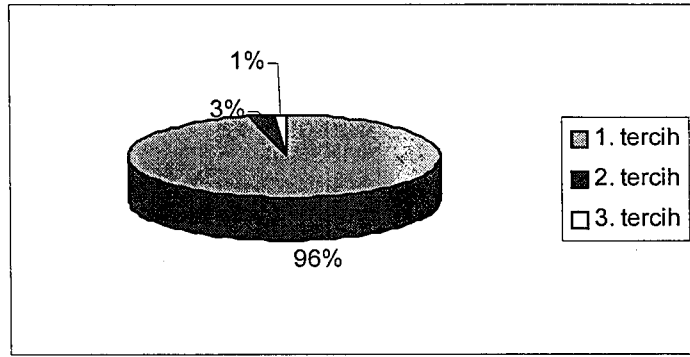


Şekil 9: Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

7. Veri toplanan grubun müşterilerle iletişimde hangi iletişim türlerini ağırlıklı olarak kullandıkları: Veri toplanan grup müşterilerle en çok (%96.1) yüzyüze iletişim kurduklarını belirtmişlerdir. Sektörün yapısı gereği bu oranın çok doğal olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Yüzyüze İletişimi Tercih Etme Oranları Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1. tercih	98	96,1
2. tercih	3	2,9
3. tercih	1	1
Toplam	102	100

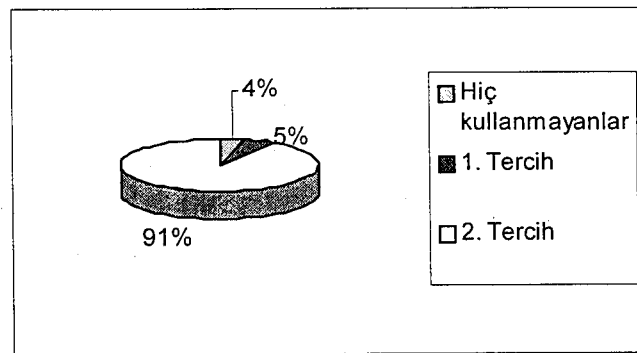


Şekil 10: Yüzyüze İletişimi Tercih Etme Oranları

Telefonla iletişimi; 4 kişi hiç kullanmadığını belirtmiş, 5 kişi (%4.9) 1. sırada tercih ettiğini belirtmiş, 93 kişi (%91.2) 2. sırada tercih ettiğini belirtmiştir. 3. ve 4. tercih olarak telefonla iletişimi seçen kimse olmamıştır. Teknolojinin bu kadar ileri düzeye ulaşmasına rağmen telefon iletişimin önemini kaybetmediği görülmektedir. Ancak bu iletişim aracının ne derece etkin kullanıldığını değerlendirmek için diğer soruları incelemekte fayda vardır.

Tablo 9: Telefonla İletişimi Tercih Etme Oranları Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Hiç kullanmayanlar	4	3,9
1. Tercih	5	4,9
2. Tercih	93	91,2
Toplam	102	100



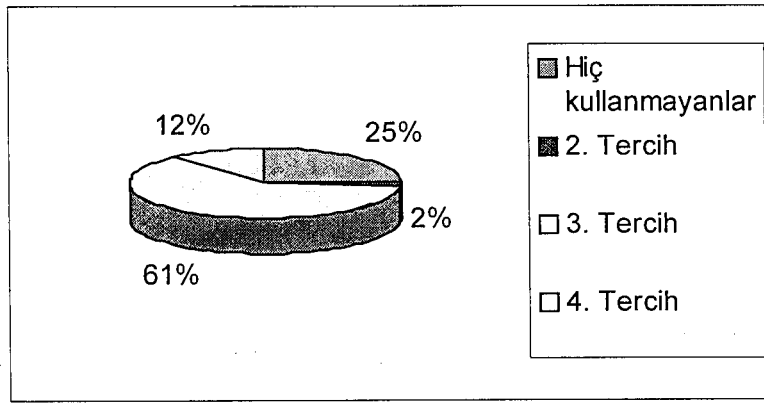
Şekil 11: Telefonla İletişimi Tercih Etme Oranları

Yazılı iletişimi tercih etme oranları şöyledir: 25 kişi (%24.5) yazılı iletişimi hiç kullanmadığını belirtmiş, 2 kişi (%2) yazılı iletişimi 2. sırada, 63 kişi (%61.8) 3. sırada, 12 kişi de (%11.8) 4. sırada tercih ettiğini belirtmiştir. 1. tercih olarak yazılı iletişimi

seçen kimse olmamıştır. Sağlık kurumlarında kayıt, belge, delil özelliği taşıyan yazılı iletişimin önemini hala koruduğu söylenebilir.

Tablo 10: Yazılı İletişimi Tercih Etme Oranları

	Frekans	Yüzde
Hiç kullanmayanlar	25	24,5
1. Tercih	0	0
2. Tercih	2	2
3. Tercih	63	61,8
4. Tercih	12	11,8
Toplam	102	100

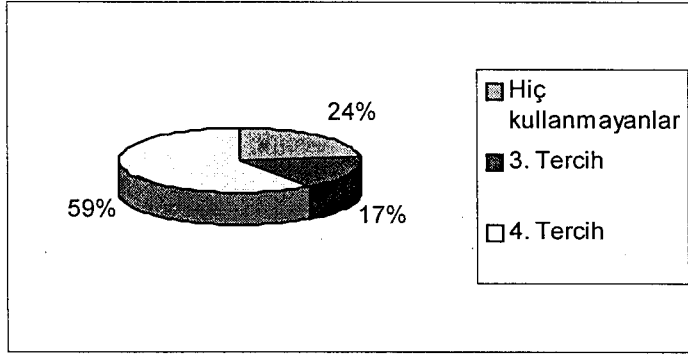


Şekil 12: Yazılı İletişimi Tercih Etme Oranları

İnternetle iletişimi tercih etme oranları şöyledir. 24 kişi (%23.5) internetle iletişimi hiç kullanmadığını belirtmiş.17 kişi (%16.7) 3. internetle iletişimi 3. sırada, 61 kişi (%59.8) 4. sırada tercih ettiğini belirtmiştir. 1. ve 2. tercih olarak internetle iletişimi seçen kimse olmamıştır. Geçmiş diğer iletişim türlerine nazaran çok daha yeni olan internetin gelecekte daha önemli olacağı düşünülmektedir.

Tablo 11: İnternetle İletişimi Tercih Etme Oranları Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Hiç kullanmayanlar	24	23,5
1. Tercih	0	0
2. Tercih	0	0
3. Tercih	17	16,7
4. Tercih	61	59,8
Toplam	102	100

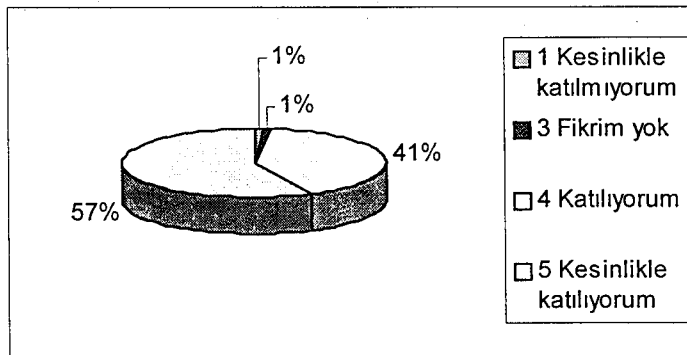


Şekil 13: İnternetle İletişimi Tercih Etme Oranları

8. “Müşteriyle iyi iletişim kurmak, hastanede çalışan tüm personelin görevidir” düşüncesine 102 kişiden 58 kişi (%56.9) kesinlikle katılıyorum, 42 kişi (%41.2) de katılıyorum cevabını vermiştir. Olumlu görüş bildirenler toplam olarak bakıldığında %98 gibi bir oranı temsil etmektedir. Sağlık personelinin iyi iletişim kurmayı görevleri olarak kabul etmesi sektörün yapısı düşünüldüğünde olumlu olduğu söylenebilir. Bu verileri incelediğimizde özel sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personelinin iyi iletişim kurmayı görev saydığı ve bu bilincine sahip olduğu sonucuna varabiliriz.

Tablo 12: Anketin 8. sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1
2 Katılmıyorum	0	0
3 Fikrim yok	1	1
4 Katılıyorum	42	41,2
5 Kesinlikle katılıyorum	58	56,9
Toplam	102	100

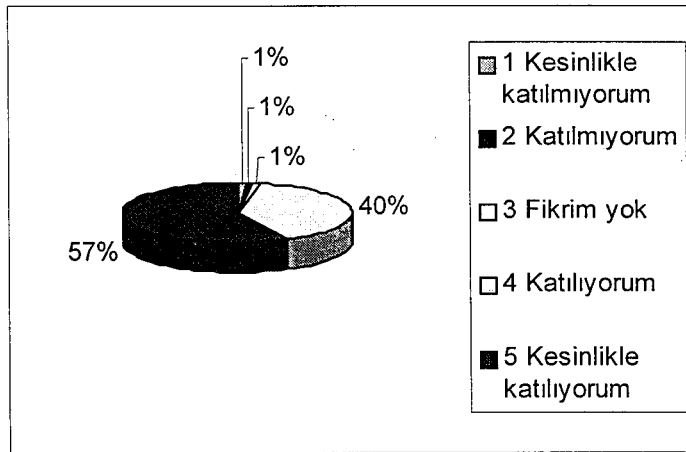


Şekil 14: Anketin 8. Sorusunun Grafiği

9- “Müşterinin bana verdiği bilgilerin gizli kalması için özen gösteririm” düşüncesine veri toplanan 102 kişiden 58 kişi (%56.9) kesinlikle katılıyorum, 41 (%40.2) kişi katılıyorum cevabını vermiştir. Hasta bilgilerinin gizliliği konusunda olumlu görüş bildirenlerin oranı %97’dir. Müşteriyle olan her tür iletişimde edinilen bilgilerin gizli kalması gerekliliği yadsınamaz. Elde edilen bulgulardan personelin gizliliğe önem verdiği, güvenilir bir tutum sergiledikleri yargısına varabiliriz.

Tablo 13: Anketin 9. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1
2 Katılmıyorum	1	1
3 Fikrim yok	1	1
4 Katılıyorum	41	40,2
5 Kesinlikle katılıyorum	58	56,9
Toplam	102	100



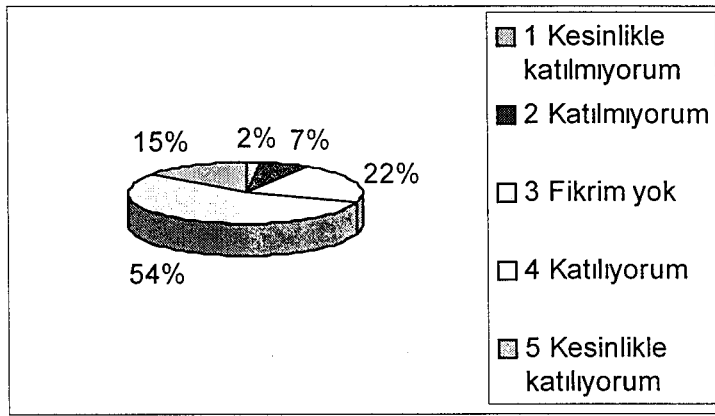
Şekil 15: Anketin 9. Sorusunun Grafiği

10-“Müşteri bilgilerinin takip edildiği bir veri tabanından yararlanabiliyorum” düşüncesine anket uygulanan kişilerden 15’i (%14.7) bu düşünceye kesinlikle katıldığını belirtmiş, 56 kişi (%54.9) ise katıldığını belirtmiştir. 22 kişi (%21.6) fikrim yok cevabını vermiş, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin sayısı ise toplam 9 (%8.9) kişidir. Hem müşteri ilişkilerindeki, hem de sağlık sektörünün yapısı gereği sağlık kurumlarında tüm personelin veri tabanı kullanımının önemi düşünüldüğünde personelin tamamının

kişinin veri tabanından **yeterince** yararlanmamasının olumsuz bir durum olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Anketin 10. sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	2	2
2 Katılmıyorum	7	6,9
3 Fikrim yok	22	21,6
4 Katılıyorum	56	54,9
5 Kesinlikle katılıyorum	15	14,7
Toplam	102	100

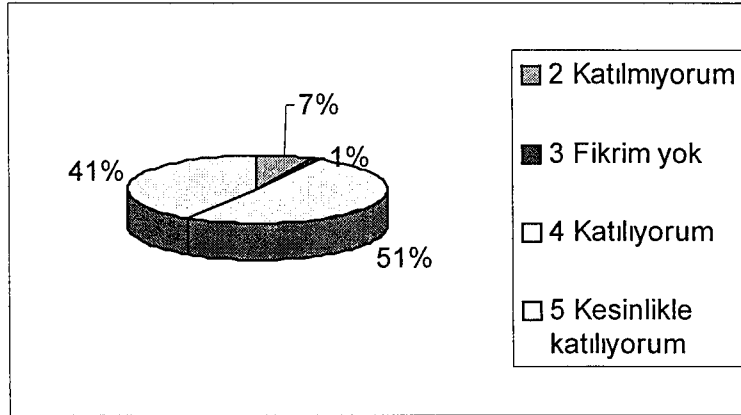


Şekil 16: Anketin 10. sorusunun Grafiği

11-“Personel, müşterilerle yoğun iletişim halinde olduğundan onların ihtiyaçları, istekleri hakkında yöneticilerden daha çok bilgiye sahiptirler. Bu yüzden de yöneticiler, personelin önerilerini dinleyerek mümkün olanları uygulamalıdır” düşüncesine 42 kişi (%41.2) kesinlikle katıldığını, 52 kişi (%51) de katıldığını belirtmiştir. Katılmıyorum cevabını verenler ise 7 (%6.9) kişidir. Bu veriler incelendiğinde çalışanların müşteri bilgisinin bilincine sahip olduklarını ve yönetime önerilerde bulunmak istedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 15: Anketin 11. sorusunun Grafiği

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	7	6,9
3 Fikrim yok	1	1
4 Katılıyorum	52	51
5 Kesinlikle katılıyorum	42	41,2
Toplam	102	100

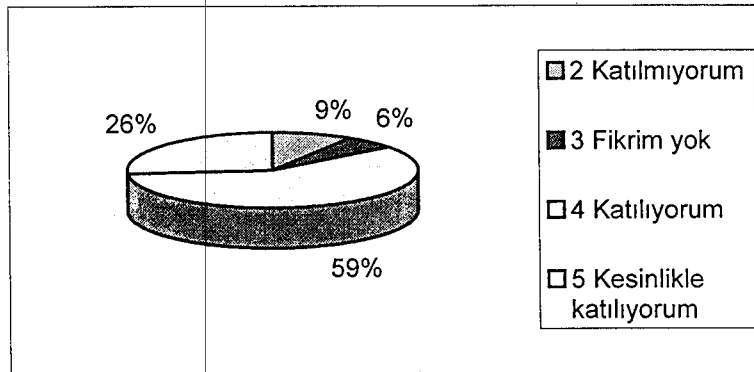


Şekil 17: Anketin 11. sorusunun Grafiği

12-“Müşterilerden kurumla ya da personelle ilgili herhangi bir şikayet geldiğinde, yönetimi bilgilendiririm” düşüncesine 27 kişi (%26.5) kesinlikle katıldığını, 60 kişi (%58.8) de katıldığını belirtmiştir. 6 kişi (%5.9) fikrim yok, 9 kişi (%8.8) katılmıyorum cevabını vermiştir. Veri toplanan grubun şikayetleri yönetime iletme konusunda toplamda %85’lik bir oranda isteklilik olduğu göze çarpmaktadır. Görüldüğü üzere gruptan %15’i şikayetler konusunda yönetimi bilgilendirmek konusunda çekinceye sahiptir. Yönetimlerin şikayetleri iletme konusunda çalışanları teşvik etmesiyle bu oranın artacağı düşünülmektedir.

Tablo 16: Anketin 12. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	9	8,8
3 Fikrim yok	6	5,9
4 Katılıyorum	60	58,8
5 Kesinlikle katılıyorum	27	26,5
Toplam	102	100

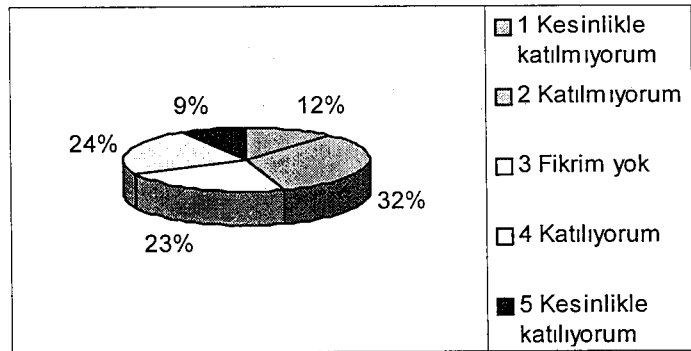


Şekil 18: Anketin 12. sorusunun Grafiği

13-“Hastane yönetimi, müşteri ilişkilerindeki olumlu tutum ve çabaları ödüllendiriyor” düşüncesine 9 kişi (%8.8) kesinlikle katılıyorum, 24 kişi (%23.5) ise katılıyorum, 23 kişi (%22.5) fikrim yok, 34 kişi (%33.3) katılmıyorum, 12 kişi (%11.8) ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. İşletme yönetiminin olumlu müşteri ilişkilerini ödüllendirmesi, personelin müşterilerle daha iyi iletişim kurması konusunda teşvik edecektir. Elde edilen verilerden, hastane yönetimlerinin müşterilerle daha iyi ilişkiler kurması konusunda personeli yeterince teşvik etmediği söylenebilir.

Tablo 17: Anketin 13. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	12	11,8
2 Katılmıyorum	34	33,3
3 Fikrim yok	23	22,5
4 Katılıyorum	24	23,5
5 Kesinlikle katılıyorum	9	8,8
Toplam	102	100

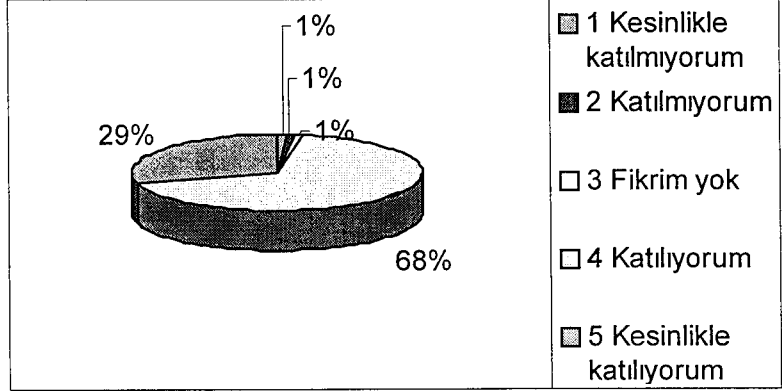


Şekil 19: Anketin 13. Sorusunun Grafiği

14-“Müşteriye ne söz verdiğem onu yerine getiririm” düşüncesine 30 kişi (%29.4) kesinlikle katılıyorum, 69 kişide (%67.6) kişi de katılıyorum cevabını vermiştir. Verilen sözlerin tutulması takdir edileceği üzere müşterinin kuruma olan güvenini artıracaktır. Bu verilerden anket uygulanan kişilerin müşteriye verdikleri sözlere sadık olmaya çalıştıkları sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 18. Anketin 14. Sorusunun Frekans Tablosu

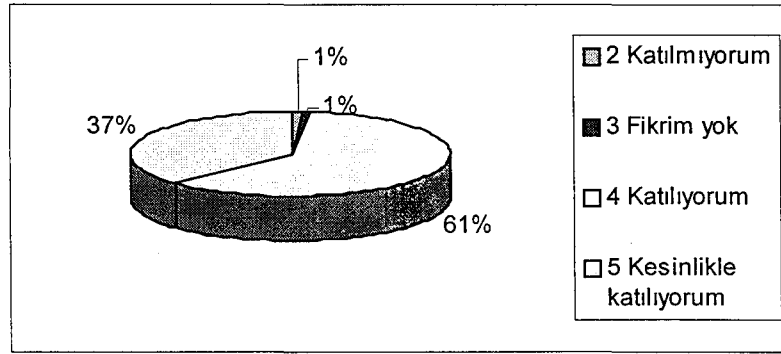
	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1
2 Katılmıyorum	1	1
3 Fikrim yok	1	1
4 Katılıyorum	69	67,6
5 Kesinlikle katılıyorum	30	29,4
Toplam	102	100

**Şekil 20: Anketin 14. Sorusunun Grafiği**

15-“Müşteri kurumumuzla çalışmasa, sadece bilgi alsaydı, ona yardıma hazır olduğumu hissettiririm” düşüncesine 38 kişi (%37.3) kesinlikle katılıyorum, 62 kişi (%60.8) katılıyorum cevabını vermiştir. Veri toplanan grubun hemen hemen tamamı müşterilere yardıma hazır oldukları konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir. Yardıma hazır davranış biçiminin, müşteriyle dostluk yolunda atılacak önemli adımlardan biri olduğu söylenebilir. Veri toplanan grubun hemen hemen tamamı müşterilere yardıma hazır oldukları konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 19: Anketin 15. sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	1	1
3 Fikrim yok	1	1
4 Katılıyorum	62	60,8
5 Kesinlikle katılıyorum	38	37,3
Toplam	102	100

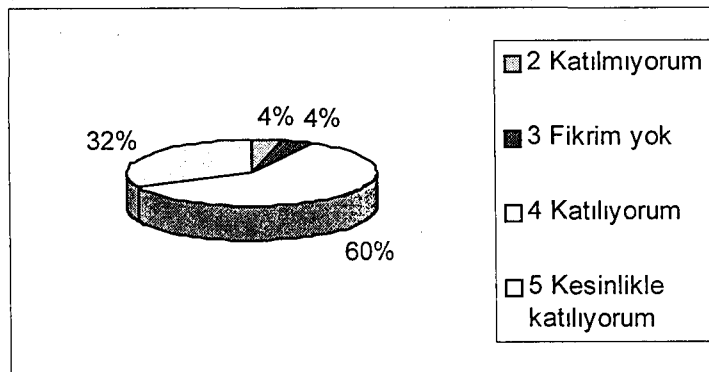


Şekil 21: Anketin 15. Sorusunun Grafiği

16-“Çalışma koşullarımın zorluğuna, ekonomik ve psikolojik sorunlara rağmen müşterilere dostça davranırım” düşüncesine 33 kişi (%32.4) kesinlikle katılıyorum, 61 kişi (%59.8) katılıyorum cevabını vermiştir. Etkin müşteri ilişkilerinin temel prensiplerinden biri de müşteri dostluğu yani müşteriye dostça davranmaktır. Müşteriye dostça davranılmamasının bahanesi, çalışma koşullarının zorluğu, ekonomik ve psikolojik sorunlar olmamalıdır. Elde edilen verilerden anket uygulanan kişilerin müşterilere dostça davranma konusunda olumlu düşüncelere sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 20: Anketin 16. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	4	3,9
3 Fikrim yok	4	3,9
4 Katılıyorum	61	59,8
5 Kesinlikle katılıyorum	33	32,4
Toplam	102	100

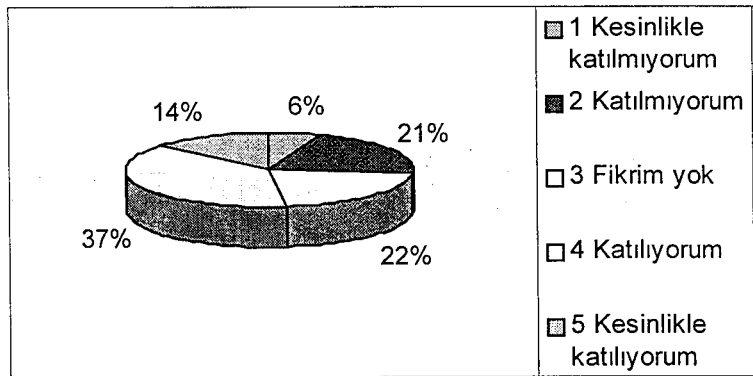


Şekil 22: Anketin 16. Sorusunun Grafiği

17-“Kurumumuzda, bize müşteriyle iletişim-müşteri ilişkileri konusunda eğitim verilmektedir” düşüncesine veri toplanan personelden 14 kişi (%13.7) kesinlikle katılıyorum, 39 kişi (%38.2) katılıyorum, 22 kişi (%21.6) fikrim yok, 21 kişi (%20.6) katılmıyorum, 6 kişi (%5.9) kesinlikle katılmıyorum cevabına vermiştir. Ankete katılanların yarısı olumlu yanıt vermiştir. Başka sorular, başka konular söz konusu olduğu zaman yarıya yarıya olumlu yanıt verilmesi, sonucun olumlu olması anlamına gelebilir. Ancak kuramsal kısımda da anlatıldığı gibi tüm personelin (en alt düzey çalışandan, en üst düzey yöneticiye kadar) eğitimi ayrı bir öneme sahiptir. Tüm personelin çok iyi iletişim kurduğu bir müşteriye, kapıdaki görevli (eğitimsizlik ya da başka nedenlerle) sorun çıkartıyorsa o kurumun başarılı bir müşteri ilişkileri iletişimimine sahip olduğunu söyleyemeyiz. Kısacası müşteri iletişimi tüm kurum çalışanlarını kapsayan bir bütündür. Bu nedenlerle de, bu verilerden kurumların personeline müşteri ilişkileri hakkında *tüm personele* yeterli eğitimi vermediği sonucuna ulaşabiliriz. Kurumlara yönelik soruların cevaplarının genelde olumsuz olması dikkat çekicidir.

Tablo 21: Anketin 17. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	6	5,9
2 Katılmıyorum	21	20,6
3 Fikrim yok	22	21,6
4 Katılıyorum	39	38,2
5 Kesinlikle katılıyorum	14	13,7
Toplam	102	100



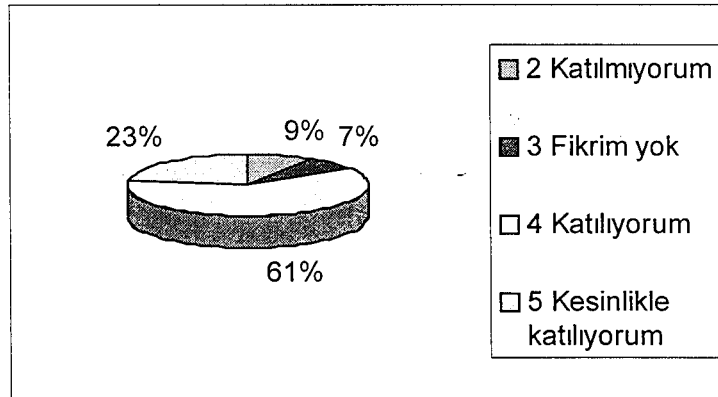
Şekil 23: Anketin 17. sorusunun Grafiği

18-“Müşteriyle konuşmak benim için çok kolay bir iştir” düşüncesine anket uygulanan çalışanlardan 23 kişi (%22.5) kesinlikle katılıyorum, 63 kişi (%61.8)

katılıyorum, 7 kişi (%6.9) fikrim yok, 9 kişi (%8.8) ise katılmıyorum cevabını vermiştir. Takdir edileceği üzere hizmet sektöründe özellikle sağlık sektöründe müşteriyle konuşarak iletişim kurmak en temel unsurlardan biridir. Ancak anket uygulanan 102 kişiden 16 kişinin müşteriyle konuşmayı tam anlamıyla kolay görmemesinin de azımsanacak bir rakam olmadığı düşünülmektedir. Bunun nedeni de müşteri ilişkileri tüm personeli ilgilendirmektedir.

Tablo 12: Anketin 18. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	9	8,8
3 Fikrim yok	7	6,9
4 Katılıyorum	63	61,8
5 Kesinlikle katılıyorum	23	22,5
Toplam	102	100

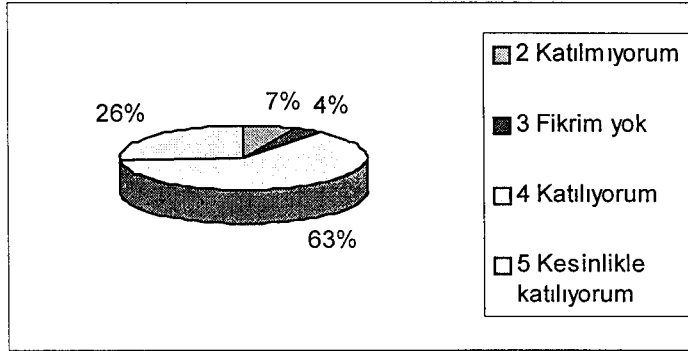


Şekil 24: Anketin 18. Sorusunun Grafiği

19-“Duygularımı, düşünce ve bilgilerimi müşterilere zorlanmadan açık, net biçimde ifade edebilirim” düşüncesine 27 kişi (%26.5) kesinlikle katılıyorum, 64 kişi (%62.7) katılıyorum, 4 kişi (%3.9) fikrim yok, 7 kişi de (%6.9) katılmıyorum cevabını vermiştir. Özellikle bilgilerin yeterli düzeyde paylaşılması müşteriyle olan iletişim bağını güçlendirmek açısından önem taşımaktadır. Görüldüğü üzere veri toplanan kişilerin sadece küçük bir bölümü duygu, düşünce ve bilgilerini ifade etmekte zorlanmaktadır.

Tablo 23: Anketin 19. Sorusunun Frekans Tablosu

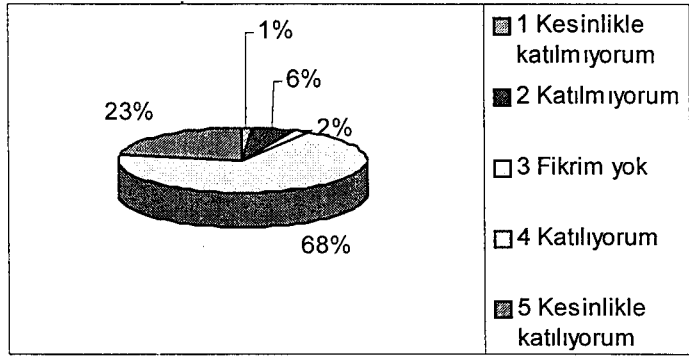
	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	7	6,9
3 Fikrim yok	4	3,9
4 Katılıyorum	64	62,7
5 Kesinlikle katılıyorum	27	26,5
Toplam	102	100

**Şekil 25: Anketin 19. Sorusunun Grafiği**

20-“Müşteriyle iletişimin, çözümler getirmeye yönelik olarak mümkün olduğunca kısa süreli olmasına dikkat ederim” düşüncesine 23 kişi (%22.5) kesinlikle katılıyorum, 70 kişi (%68.6) katılıyorum, 2 kişi (%2) fikrim yok, 6 kişi (%5.9) de katılmıyorum, 1 kişi (%1) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Müşteriyle iletişimin, hem müşteri hem de personelin zamanını verimli kullanmak açısından amaca yönelik olması büyük önem taşımaktadır. Grubun önemli bir bölümü için iletişim sürecinde zaman kaybetmemenin ne kadar önemli olduğu bilincine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 24: Anketin 20. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1
2 Katılmıyorum	6	5,9
3 Fikrim yok	2	2
4 Katılıyorum	70	68,6
5 Kesinlikle katılıyorum	23	22,5
Toplam	102	100

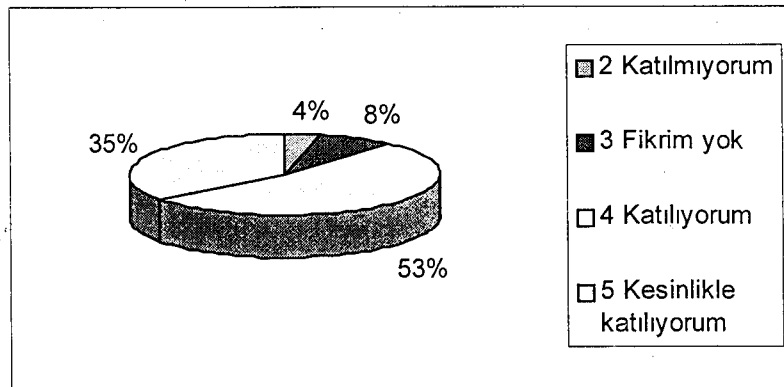


Şekil 26: Anketin 20. Sorusunun Grafiği

21. “Yüzyüze iletişim sırasında müşteriyle göz temasını korurum” düşüncesine 36 kişi (%35.4) kesinlikle katılıyorum, 54 kişi (%52.9) katılıyorum, 8 kişi (%7.8) fikrim yok, 4 kişi de (%3.9) katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Göz teması; müşteriye güven verilmesi, ilgilenildiğinin gösterilmesi, müşteriden sözsüz iletişim mesajlarının alınması açısından önem taşımaktadır. Özellikle müşteriyle yüzyüze iletişimin yoğun olduğu hizmet sektörlerinde bunun önemi daha da artmaktadır. Elde edilen rakamların oldukça yüksek olması açısından değerlendirmenin olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 25: Anketin 21. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	4	3,9
3 Fikrim yok	8	7,8
4 Katılıyorum	54	52,9
5 Kesinlikle katılıyorum	36	35,3
Toplam	102	100

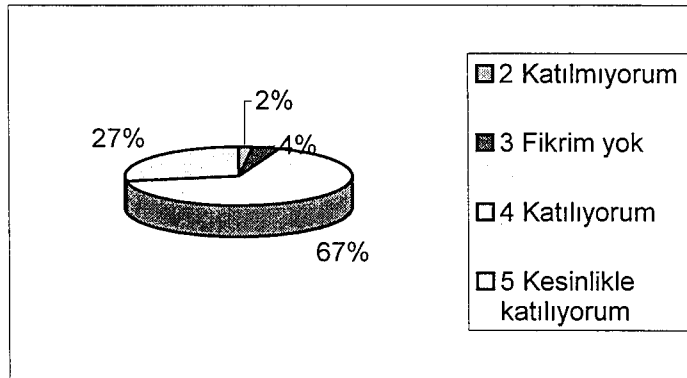


Şekil 27: Anketin 21. Sorusunun Grafiği

22-“Konuşurken heyecanımı, öfkemi kısacası duygularımı kontrol altında tutabilirim” düşüncesine 28 kişi (%27.5) kesinlikle katılıyorum, 68 kişi (%66.7) katılıyorum, 4 kişi (%3.9) fikrim yok, 2 kişi (%2) katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Heyecanlı ve öfkeli davranmak iletişimi bozan unsurlardan biridir. Karşı tarafın ne demek istediğinin tam olarak anlaşılabilmesi ve doğru mesaj verebilmek için sakin davranmak gereklidir. Elde edilen tablonun genelde olumlu olduğunu söylenebilir.

Tablo 26: Anketin 22. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	2	2
3 Fikrim yok	4	3,9
4 Katılıyorum	68	66,7
5 Kesinlikle katılıyorum	28	27,5
Toplam	102	100

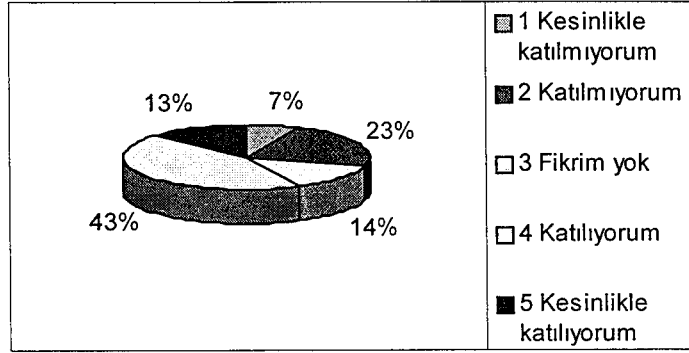


Şekil 28: Anketin 22. Sorusunun Grafiği

23-“Devamlı müşterilerimize, ismiyle hitap ederim” düşüncesine 13 kişi (%12.7) kesinlikle katılıyorum, 45 kişi (%44.1) katılıyorum, 14 kişi (%13.7) fikrim yok, 23 kişi (%22.5) katılmıyorum, 7 kişi (%6.9) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Müşteriye ismiyle hitap edilmesi ona verilen değer, önemin bir göstergesidir. Sağlık personeli müşteriye ismiyle hitap etme konusunda tamamen istekli bir tablo oluşturmamaktadır. Müşteri isimlerini tamamen önemseyenler grubun %56.8’sini oluşturmaktadır. Sağlık sektöründe sürekli müşteriyle yüzyüze çalışan personelin müşteriye ismiyle hitap etme konusunda neredeyse yarısının olumlu görüş bildirmemesi düşündürücüdür.

Tablo 27: Anketin 23. Sorusunun Frekans Tablosu

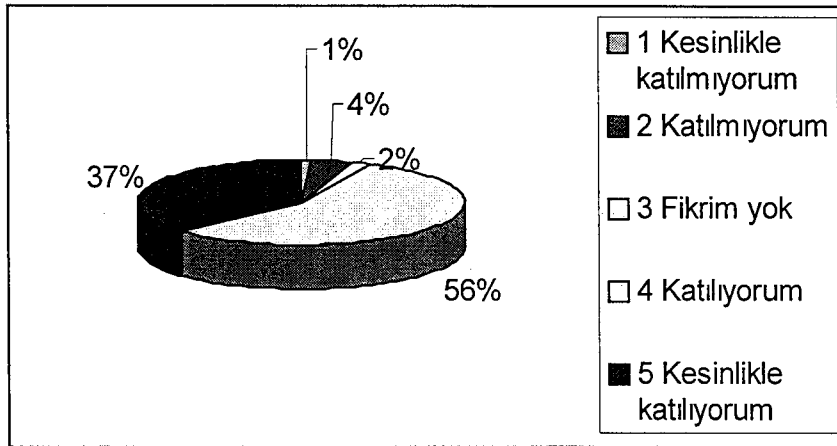
	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	7	6,9
2 Katılmıyorum	23	22,5
3 Fikrim yok	14	13,7
4 Katılıyorum	45	44,1
5 Kesinlikle katılıyorum	13	12,7
Toplam	102	100

**Şekil 29: Anketin 23. Sorusunun Grafiği**

24-“Bana nasıl davranılmasını istiyorsam, müşterilere de aynı şekilde davranırım” düşüncesine 38 kişi (%37.3) kesinlikle katılıyorum, 57 kişi (%55.9) katılıyorum, 2 kişi (%2) fikrim yok, 4 kişi (%3.9) katılmıyorum, 1 kişi (%1) kesinlikle katılmıyorum demiştir. Görüldüğü üzere anket uygulanan kişiler kendilerine nasıl davranılmasını istiyorlarsa müşterilere o şekilde davranmaktadırlar. Bu da olumlu bir durum sergilemektedir.

Tablo 28: Anketin 24. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1
2 Katılmıyorum	4	3,9
3 Fikrim yok	2	2
4 Katılıyorum	57	55,9
5 Kesinlikle katılıyorum	38	37,3
Toplam	102	100

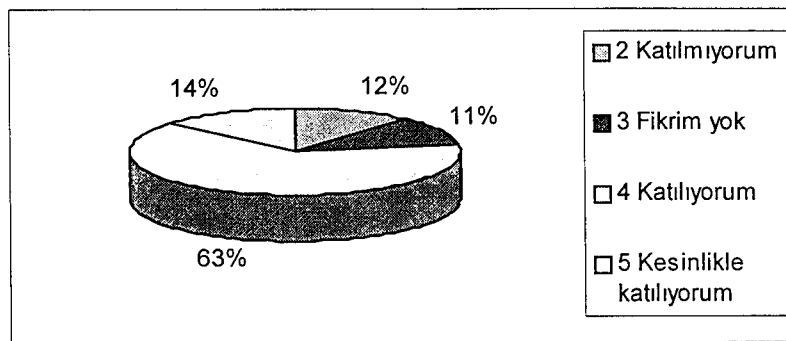


Şekil 30: Anketin 24. sorusunun Grafiği

25-“Müşteri, çalışma arkadaşlarımla ya da benimle ilgili şikayetlerinde haklı olduğu zaman hatayı kabul ederim, savunmaya geçmem” düşüncesine 14 kişi (%13.7) kesinlikle katıldığını belirtmiş, 65 kişi (%63.7) katılıyorum, 11 kişi (%10.8) fikrim yok, 12 kişi (%11.8) katılmıyorum demiştir. Savunucu davranış biçimi iletişimi en çok bozan durumlardan biri olduğu söylenebilir. Hata kabul edildiğinde sorunun büyük bir kısmının çözülmüş anlamına geleceği unutulmamalıdır. Tablo olumlu gözükmele birlikte anket uygulanan kişilerden %22.6’sı savunma yapma konusunda tamamen olumlu görüş bildirmemişlerdir.

Tablo 29: Anketin 25. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	12	11,8
3 Fikrim yok	11	10,8
4 Katılıyorum	65	63,7
5 Kesinlikle katılıyorum	14	13,7
Toplam	102	100

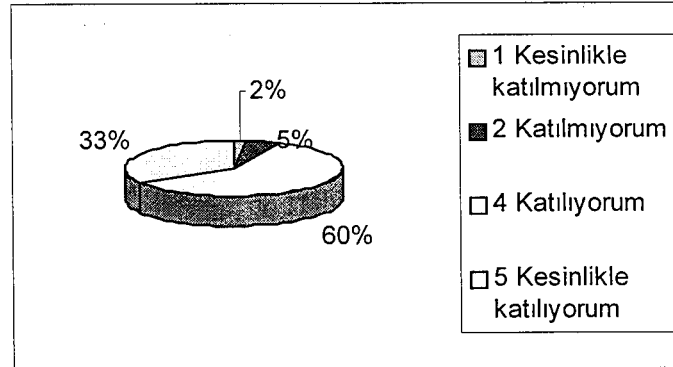


Şekil 31: Anketin 25. Sorusunun Grafiği

26-“Müşteriyle konuşurken doğru anlayıp anlamadığımı sorular sorarak sınıyorum” düşüncesine 34 kişi (%33.3) kesinlikle katılıyorum, 61 kişi (%59.8) katılıyorum, 5 kişi (%4.9) katılmıyorum, 2 kişi (%2) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Sözlü iletişimde en önemli unsurlardan biri de doğru anlaşılması için anında denetleme yapılmasıdır. Bu da karşı tarafa sorular sorarak sınıyanabilir. Bu duruma görüş bildirenlerin durumu şöyledir: %33.3 kesinlikle katılıyorum, %59.8 katılıyorum, %4.9 katılmıyorum, %2 kesinlikle katılmıyorum. Anket uygulanan grubun olumlu davranış biçimi sergilediklerini söyleyebiliriz.

Tablo 30: Anketin 26. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	2	2
2 Katılmıyorum	5	4,9
3 Fikrim Yok	0	0
4 Katılıyorum	61	59,8
5 Kesinlikle katılıyorum	34	33,3
Toplam	102	100

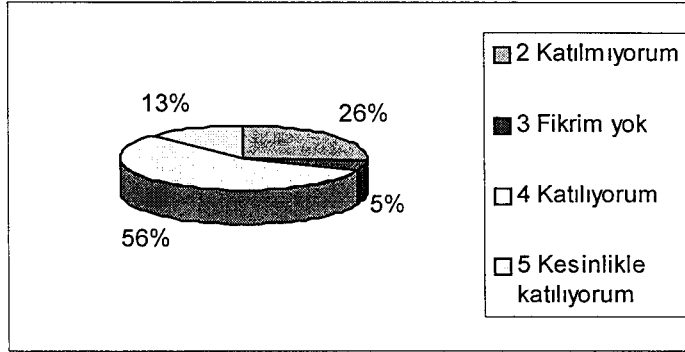


Şekil 32: Anketin 26. Sorusunun Grafiği

27-“Müşteriyi uzun cevaplar vermesi ve açıklamalar yapması için teşvik ederim” düşüncesine 13 kişi (%12.7) kesinlikle katıldığını belirtmiş, 57 kişi (%55.9) katılıyorum, 5 kişi (%4.9) fikrim yok, 27 kişi (%26.5) de katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Müşterinin uzun cevaplar vermesi ve açıklamalar yapması iletişimin etkin olmasını sağlayacak, yanlış anlama ihtimalini azaltacaktır. Olumlu görüş bildirenler çoğunlukta olmakla birlikte, olumsuz görüş bildirenlerde azımsanmayacak orandadır.

Tablo 31: Anketin 27. Sorusunun Frekans Tablosu

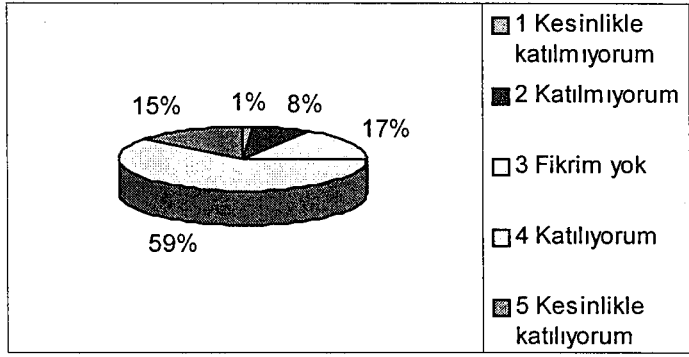
	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	27	26,5
3 Fikrim yok	5	4,9
4 Katılıyorum	57	55,9
5 Kesinlikle katılıyorum	13	12,7
Toplam	102	100

**Şekil 33: Anketin 27. Sorusunun Grafiği**

28-“İletişimde anlaşmanın sağlanamadığı olumsuz durumlarda bile oldukça rahat ve sakin davranırım” düşüncesine 15 kişi (%14.7) kesinlikle katılıyorum, 61 kişi (%59.8) katılıyorum, 17 kişi (%16.7) fikrim yok, 8 kişi (%7.8) katılmıyorum, 1 kişi de (%1) kesinlikle katılmıyorum demiştir. Müşteri iletişiminde anlaşmanın sağlanamaması gergin bir ortam oluşmasına neden olabilir. Personelin agresif davranması iletişimi bozan unsurlardan biri olacaktır. Bu nedenle de rahat ve sakin davranmak iletişimin amacına ulaşmasına yardımcı olabilecektir. Anket uygulanan kişilerin önemli bir bölümü olumsuz durumlarda rahat ve sakin olduklarını belirtmekle birlikte yaklaşık %25’i sakin davranma konusunda tamamen olumlu cevap vermemiştir.

Tablo 32: Anketin 28. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1
2 Katılmıyorum	8	7,8
3 Fikrim yok	17	16,7
4 Katılıyorum	61	59,8
5 Kesinlikle katılıyorum	15	14,7
Toplam	102	100

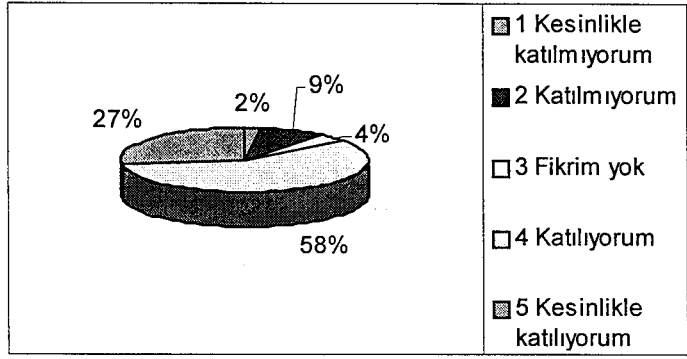


Şekil 34: Anketin 28. Sorusunun Grafiği

29-“Müşteriyle konuşurken teknik terimler (örneğin tıbbi terimler) kullanmamaya özen gösteririm” düşüncesine 28 kişi (%27.5) kesinlikle katılıyorum, 59 kişi (%57.8) katılıyorum, 4 kişi (%3.9) fikrim yok, 9 kişi (%8.8) katılmıyorum, 2 kişi de (%2) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Müşteriyle konuşurken, karşı tarafın anlamayacağı şekilde terimler kullanarak konuşmak, müşterinin dikkatinin dağılmasına ve söylenilenin anlaşılmasına neden olabilecektir. Sağlık hizmetlerinden yararlananların önemli şikayetlerinden biri de sağlık personeliyle konuşurken söylenilenlerin bir bölümünün tıbbi terimlerin kullanılması nedeniyle anlaşılabilmesidir. Anlaşılma riskine rağmen personelin bir bölümünün ısrarla tıbbi terimleri kullandığı görülmektedir.

Tablo 33: Anketin 29. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	2	2
2 Katılmıyorum	9	8,8
3 Fikrim yok	4	3,9
4 Katılıyorum	59	57,8
5 Kesinlikle katılıyorum	28	27,5
Toplam	102	100

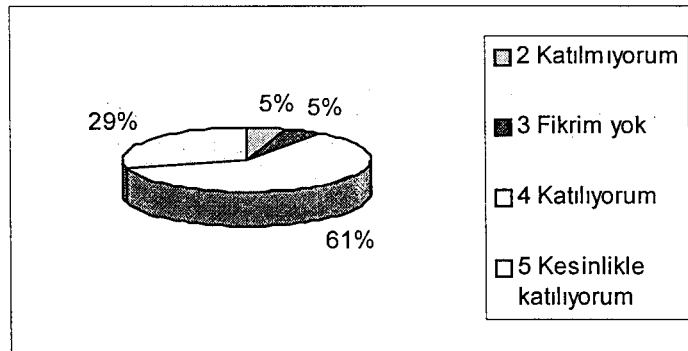


Şekil 35: Anketin 29. Sorusunun Grafiği

30-“Müşteri konuşurken onun yüz ifadesine, beden hareketlerine dikkat ederim” düşüncesine 30 kişi (%29.4) kesinlikle katılıyorum, 62 kişi (%60.8) katılıyorum, 5 kişi (%4.9) fikrim yok ve 5 kişi de (%4.9) katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Müşteriyle etkin iletişim kurabilmek ve tam olarak ne ifade etmek istediğinin anlaşılabilmesi için onun yüz ifadesine, beden hareketlerine dikkat etmek önem taşımaktadır. Olumlu görüş bildirenlerin sayısı oldukça yüksektir.

Tablo 34: Anketin 30. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	5	4,9
3 Fikrim yok	5	4,9
4 Katılıyorum	62	60,8
5 Kesinlikle katılıyorum	30	29,4
Toplam	102	100

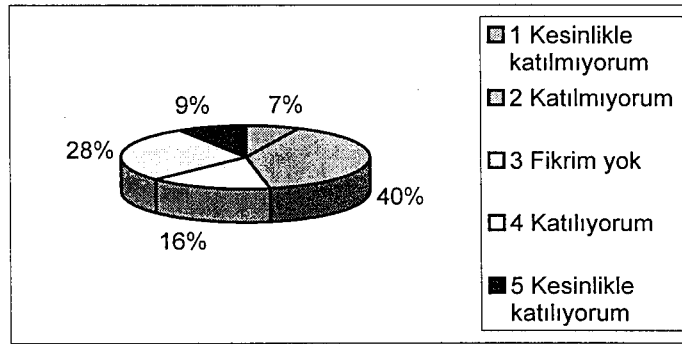


Şekil 36: Anketin 30. Sorusunun Grafiği

31-“Müşteriyle karşılaştığımda hemen samimi bir şekilde tokalaşırım” düşüncesine 9 kişi (%8.8) kesinlikle katılıyorum, 29 kişi (%28.4) katılıyorum, 16 kişi (%15.7) fikrim yok, 41 kişi (%40.2) katılmıyorum, 7 kişi(%6.9) kesinlikle katılmıyorum demiştir. İnsanların sürekli yüzyüze olduğu hizmet sektöründe müşteri ve personelin ilk karşılaştıklarında tokalaşmaları samimi ve dostça bir tutum olarak görülmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere anket uygulanan sağlık personeli çoğunlukla tokalaşmaktan kaçınmaktadır. Bu da olumsuz bir durum olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 35: Anketin 31. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	7	6,9
2 Katılmıyorum	41	40,2
3 Fikrim yok	16	15,7
4 Katılıyorum	29	28,4
5 Kesinlikle katılıyorum	9	8,8
Toplam	102	100

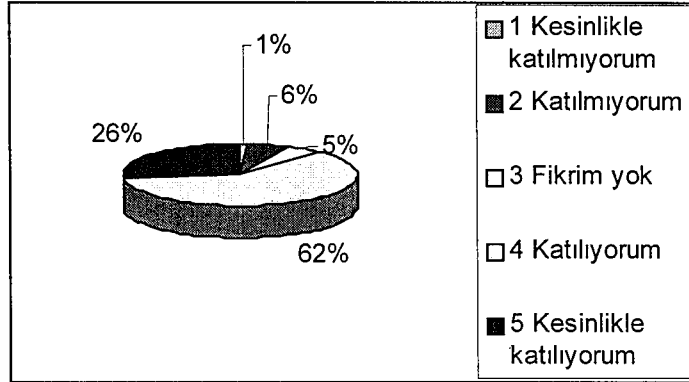


Şekil 37: Anketin 31. Sorusunun Grafiği

32-“Müşteriyle gülümseyerek konuşurum” düşüncesine 27 kişi (%26.5) kesinlikle katılıyorum, 63 kişi (%61.8) katılıyorum, 5 kişi (%4.9) fikrim yok, 6 kişi (%5.9) katılmıyorum, 1 kişi de (%1.0) kesinlikle katılmıyorum demiştir. Çok önemli bir bölümünün olumlu görüş belirtmesine rağmen en gerekli ve insani davranış biçimi olan gülümseyerek konuşma konusunda olumsuz görüş belirtenlerin oranı da düşündürücüdür.

Tablo 36: Anketin 32. Sorusunun Frekans Tablosu

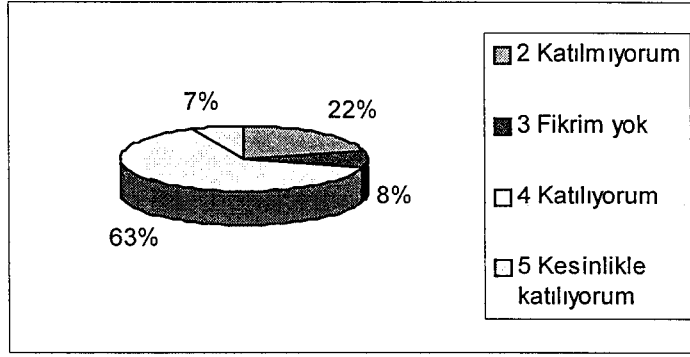
	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	1	1
2 Katılmıyorum	6	5,9
3 Fikrim yok	5	4,9
4 Katılıyorum	63	61,8
5 Kesinlikle katılıyorum	27	26,5
Toplam	102	100

**Şekil 38: Anketin 32. Sorusunun Grafiği**

33-“Telefon görüşmesi sırasında mümkün olduğunca çok soru sorarak daha fazla bilgi almaya çalışırım” düşüncesine 7 kişi (%6.9) kesinlikle katılıyorum, 65 kişi (%63.7) katılıyorum, 8 kişi (%7.8) fikrim yok, 22 kişi (%21.6) katılmıyorum. Telefon görüşmeleri mekan sınırı olmaksızın anında bilgi almak ve vermek açısından müşteri iletişiminde önem taşımaktadır. Sağlık personelinin bir bölümünün neden telefonda bilgi almaktan kaçındığını değerlendirmek gereklidir.

Tablo 37: Anketin 33. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	0	0
2 Katılmıyorum	22	21,6
3 Fikrim yok	8	7,8
4 Katılıyorum	65	63,7
5 Kesinlikle katılıyorum	7	6,9
Toplam	102	100

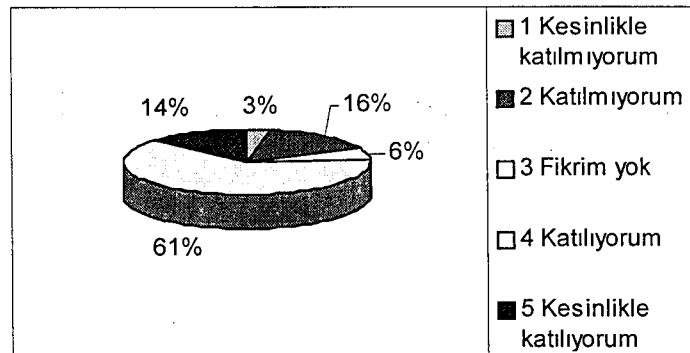


Şekil 39: Anketin 33. Sorusunun Grafiği

34-“Telefon görüşmesi sırasında aldığım bilgileri not ederim” düşüncesine 14 kişi (%13.7) kesinlikle katılıyorum, 63 kişi (%61.8) katılıyorum, 6 kişi (%5.9) fikrim yok, 16 kişi (%15.7) katılmıyorum, 3 kişi (%2.9) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Sözlü olarak kalan bilgilerin yazıya geçirilmediği takdirde kolaylıkla unutabileceği, yanlış hatırlanabileceği düşünüldüğünde olumsuz görüş bildirenlerin hangi gerekçeyle not almadıklarını açıklamak kolay olmamaktadır.

Tablo 38: Anketin 34. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	3	2,9
2 Katılmıyorum	16	15,7
3 Fikrim yok	6	5,9
4 Katılıyorum	63	61,8
5 Kesinlikle katılıyorum	14	13,7
Toplam	102	100

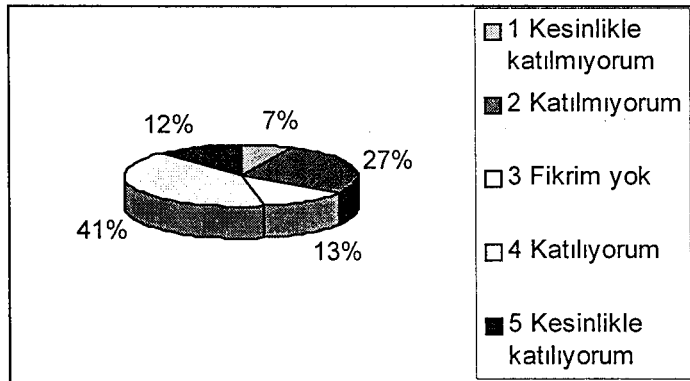


Şekil 40: Anketin 34. Sorusunun Grafiği

35-“Yazarak da (örneğin mektup) düşüncelerimi kolaylıkla ifade ederim” düşüncesine 12 kişi (%11.8) kesinlikle katılıyorum, 42 kişi (%41.2) katılıyorum, 13 kişi (%12.7) fikrim yok, 28 kişi (%27.5) katılmıyorum, 7 kişi (%6.9) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Bu cevapları değerlendirdiğimizde eğitim düzeyinin yüksek olmasına rağmen sağlık personelinin **yeterli** düzeyde yazılı iletişim becerisine sahip olmadığı söylenebilir.

Tablo 39: Anketin 35. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	7	6,9
2 Katılmıyorum	28	27,5
3 Fikrim yok	13	12,7
4 Katılıyorum	42	41,2
5 Kesinlikle katılıyorum	12	11,8
Toplam	102	100

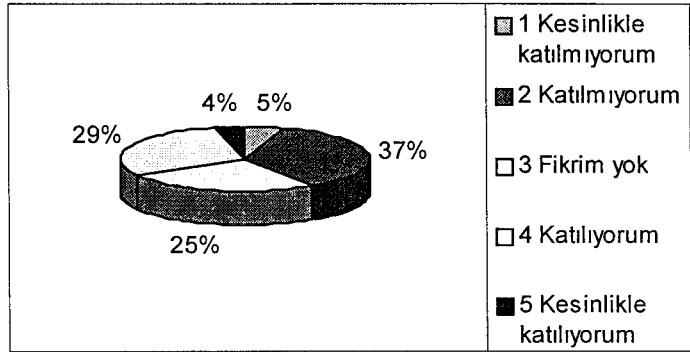


Şekil 41: Anketin 35. Sorusunun Grafiği

36-“Yazdıklarım da (örneğin mektuplarda) dikkat çekerek ilgi uyandırmaya çalışırım” düşüncesine 4 kişi (%3.9) kesinlikle katılıyorum, 30 kişi (%29.4) katılıyorum, 26 kişi (%25.5) fikrim yok, 37 kişi (%36.3) katılmıyorum, 5 kişi (%4.9) kesinlikle katılmıyorum demiştir. Bir önceki paragraftakine benzer olumsuz bir durum tekrar sözkonusudur. Bir metnin okunabilirliğini arttırmak için ilgi uyandırmak önem taşımaktadır. Ancak anketi cevaplayanların yeterince bu konuda yeterince başarılı olmadıklarını ifade etmek mümkün olabilir.

Tablo 40: Anketin 36. Sorusunun Frekans Tablosu

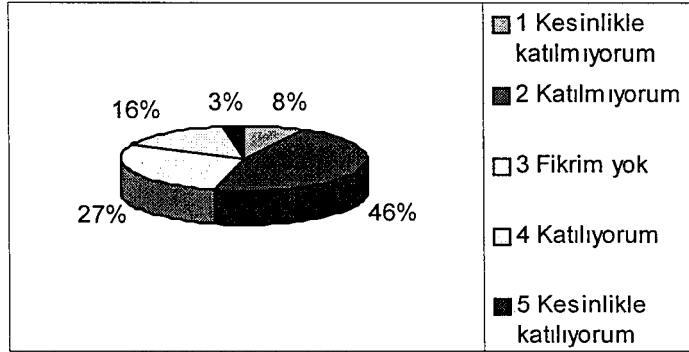
	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	5	4,9
2 Katılmıyorum	37	36,3
3 Fikrim yok	26	25,5
4 Katılıyorum	30	29,4
5 Kesinlikle katılıyorum	4	3,9
Toplam	102	100

**Şekil 42: Anketin 36. Sorusunun Grafiği**

37- “Müşterilere özel günlerinde (doğum günü gibi) ulaşarak (telefon, kutlama kartı vs) onları kutlarım” 3 kişi (%2.9) kesinlikle katılıyorum, 16 kişi (%15.7) katılıyorum, 28 kişi (%27.5) fikrim yok, 47 kişi (%46.1) katılmıyorum, 8 kişi (%7.8) kesinlikle katılmıyorum demiştir. Müşteri ilişkilerinde müşteriyle olan bağlantıyı koparmamak iletişimi devam ettirmek için her fırsatı değerlendirmek gereklidir. “Müşterilere özel günlerinde (doğum günü gibi) ulaşarak (telefon, kutlama kartı vs) onları kutlarım” yargısına anketi cevaplayanların %2.9’u kesinlikle katılıyorum, %15.7’si katılıyorum, %27.5’i fikrim yok, %46.1’i katılmıyorum, %7.8’i kesinlikle katılmıyorum demiştir. Bu oranlardan görüldüğü üzere müşterilerin özel günlerini hatırlama konusunda genel tablo çok olumlu değildir. Personelin her hastanın özel gününü takip etmesi mümkün olmayabilir. Özellikle bunu kurumların organize etmesi, müşteri veri tabanından yararlanarak hastaların özel günlerinin hatırlanmasının müşteri iletişimi açısından olumlu olacağı söylenebilir.

Tablo 41: Anketin 37. Sorusunun Frekans Tablosu

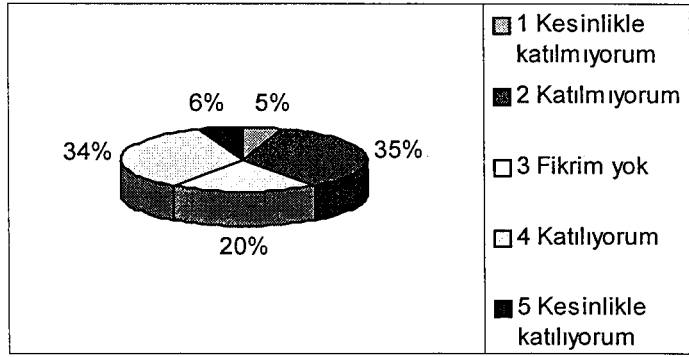
	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	8	7,8
2 Katılmıyorum	47	46,1
3 Fikrim yok	28	27,5
4 Katılıyorum	16	15,7
5 Kesinlikle katılıyorum	3	2,9
Toplam	102	100

**Şekil 43: Anketin 37. Sorusunun Grafiği**

38- “Tedavi sonrasında da müşterilere ulaşarak (telefon, e-posta vs) nasıl olduklarını, şikayetleri olup olmadığını sorarım” düşüncesine 6 kişi (%5.9) kesinlikle katılıyorum, 35 kişi (%34.3) katılıyorum, 20 kişi (%19.6) fikrim yok, 36 kişi (%35.3) katılmıyorum, 5 kişi (%4.9) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. - “Tedavi sonrasında da müşterilere ulaşarak (telefon, e-posta vs) nasıl olduklarını, şikayetleri olup olmadığını sorarım” düşüncesine anketi cevaplayan sağlık personelinin %5.9’u kesinlikle katılıyorum, %34.3’ü katılıyorum, %19.6’sı fikrim yok, %35.3’ü katılmıyorum, %4.9’u kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Görüldüğü üzere tablo çok olumlu değildir. Özellikle, özel sağlık kurumları için müşteriyi memnun etme açısından tedavi sonrası müşterinin takip edilmesi oldukça olumlu olabilecektir. Müşteri sadakati yaratma açısından da bunun olumlu bir davranış olacağı söylenebilir.

Tablo 42: Anketin 38. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	5	4,9
2 Katılmıyorum	36	35,3
3 Fikrim yok	20	19,6
4 Katılıyorum	35	34,3
5 Kesinlikle katılıyorum	6	5,9
Toplam	102	100

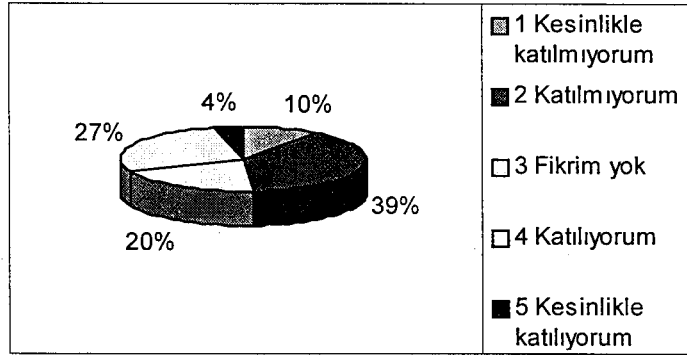


Şekil 44: Anketin 38. Sorusunun Grafiği

39-“Telefon vb iletişim araçlarının olanaklı olduğu durumlarda bunların yerine *e-posta* ile mesaj göndermeyi tercih ederim” düşüncesine 4 kişi (%3.9) kesinlikle katılıyorum, 28 kişi (%27.5) katılıyorum, 20 kişi (%19.6) fikrim yok, 40 kişi (%39.2) katılmıyorum, 10 kişi (%9.8) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. - “Telefon vb iletişim araçlarının olanaklı olduğu durumlarda bunların yerine *e-posta* ile mesaj göndermeyi tercih ederim” düşüncesine veri toplanan grubun %3.9’u kesinlikle katılıyorum, %27.5’i katılıyorum, %19.6’sı fikrim yok, %39.2’si katılmıyorum, %9.8’i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Teknolojinin imkanlarından müşteri iletişimde yararlanmanın oldukça kolay ve verimli olacağı söylenebilir. Ancak *e-posta* ile iletişim kurmak son yıllarda yaygınlaşmıştır. Şu andaki çok olumlu olmamakla birlikte gelecekte bilgisayar kullanıcısı müşteri sayısının da artmasıyla müşteri iletişimde daha çok tercih edilebilir olacağı düşünülmektedir.

Tablo 43: Anketin 39. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	10	9,8
2 Katılmıyorum	40	39,2
3 Fikrim yok	20	19,6
4 Katılıyorum	28	27,5
5 Kesinlikle katılıyorum	4	3,9
Toplam	102	100

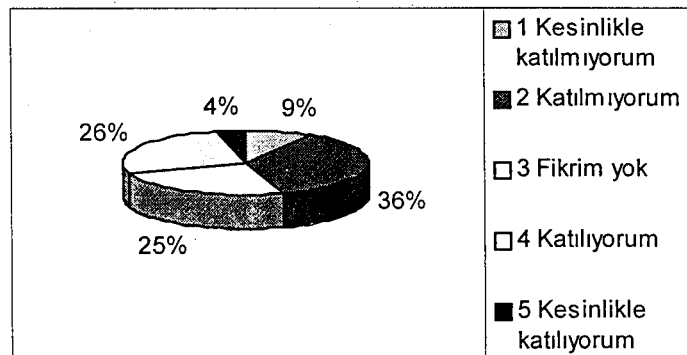


Şekil 45: Anketin 39. Sorusunun Grafiği

40-“Gerektiğinde ve olanak varsa müşterilerle *e-posta* ile iletişim kurarım” düşüncesine 4 kişi (%3.9) kesinlikle katılıyorum, 27 kişi (%26.5) katılıyorum, 25 kişi (%24.5) fikrim yok, 37 kişi (%36.3) katılmıyorum, 9 kişi (%8.8) kesinlikle katılmıyorum demiştir. -“Gerektiğinde ve olanak varsa müşterilerle *e-posta* ile iletişim kurarım” düşüncesine 4 kişi %3.9’u kesinlikle katılıyorum, %26.5’i katılıyorum, %24.5’i fikrim yok, %36.3’ü katılmıyorum, %8.8’i kesinlikle katılmıyorum demiştir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak e-postalar anında iletiliyor olması, yazılı olması gibi nedenlerle hastalara bilgi verilmesi, bilgi alınması gibi pekçok konuda müşteri iletişimde önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir.

Tablo 44: Anketin 40. Sorusunun Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Kesinlikle katılmıyorum	9	8,8
2 Katılmıyorum	37	36,3
3 Fikrim yok	25	24,5
4 Katılıyorum	27	26,5
5 Kesinlikle katılıyorum	4	3,9
Toplam	102	100



Tablo 46: Anketin 40. Sorusunun Grafiği

SONUÇ

Elde edilen bulgular çerçevesinde genel hatlarıyla günümüzde pek çok işletmede olduğu gibi özel sağlık kurumlarında da müşteri iletişiminin olması gerektiği şekliyle kurulamadığını bir takım aksaklıkların ve yetersizliklerin olduğu söylenebilir. Mevcut durum şu şekilde değerlendirilebilir.

Sonuç olarak veri toplanan grubun; müşteriyle iyi iletişim kurmanın bilincine sahip olduğunu, gizliliğe önem verdiğini, yoğunlukla veri tabanından yararlandığını, önerileri ve şikayetleri yönetime iletme konusunda istekli olduğunu, verdikleri sözlere sadık olduklarını, kurumla çalışmasa bile müşterilere yardıma hazır davranış biçimi sergilediklerini, içinde buldukları zorluklara rağmen dostça davrandıklarını, yoğunluğu müşteriyle kolaylıkla konuşabildiğini ve düşündüklerini net olarak ifade edebildiklerini, çözüme yönelik davranış biçimi geliştirdiklerini, göz temasının korunması gerekliliğini yoğunlukla onayladıklarını, duygularını genelde kontrol altında tutabildiklerini, empati kurabildiklerini, yoğunluğun hatasını kabul etmeyi bildiğini, geribildirimde bulunabildiklerini, yoğunlukla uzun cevaplar için karşı tarafı teşvik ettiklerini, olumsuz durumlarda bile genelde sakin davranabildiklerini, tıbbi terimler kullanmamaya özen gösterdiklerini, sözsüz iletişimi önemsediklerini, genelde gülümseyerek konuştuklarını ve telefonla iletişime yoğunlukla özen gösterdiklerini söyleyebiliriz. Tüm bu olumlu tablonun yanısıra müşteri ilişkileri açısından olumsuz bir takım sonuçlara da ulaşılmıştır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Kurumların olumlu iletişim çabalarını ödüllendirmediğini, kurumların tüm personele müşteri ilişkileri konusunda *yeterli* eğitim vermediğini, genelde müşteriye ismiyle hitap edilmediğini, yoğunluğun tokalaşmaktan kaçındığını, yazılı iletişim becerilerine yeterince sahip olunmadığını, müşterinin özel günlerinin hatırlanması ve tedavi sonra takip edilmesi konusunda yeterli özenin gösterilmediğini ve e-posta'dan müşteri iletişimde yeterince yararlanılmadığını söyleyebiliriz. Özel sağlık sektöründe çalışanların iletişim teknolojilerinden yararlanma düzeyleri arttıkça müşterilerle daha kolay iletişim kurabilme şansları da artacaktır.

Elde edilen sonuçların ışığında şu önerilerde bulunmak mümkün olabilir:

-Yöneticilerin müşteri ilişkilerinde etkin iletişim kurmanın gerekliliğini ilke edinmesi, benimsemesi ve çalışanları eğitmesi, teşvik etmesi gereklidir.

-Çalışanlar müşterilere isimleriyle hitap etme ve tokalaşma konusunda özen göstermelidir. Bunun o müşteriye değer vermek anlamına da geleceği unutulmamalıdır.

-Müşteriyle iletişimi devam ettirmek için her fırsat değerlendirilmelidir.

-Yazılı iletişim araçlarından ve e-postalardan daha etkin yararlanılmalıdır.

-İleride bu alanda araştırma yapılırken kurumların görüşleri, sorunları, desteği alınabilir.

-Betimsel olan bu çalışmayı tamamlayan veya eksikliklerini ortaya koyan yeni çalışmaların yapılması müşteri iletişiminin etkin olmasına katkı sağlayacaktır.

-Sağlık sektöründe daha geniş boyutta yapılacak araştırmalar müşteri ilişkileri ilkelerinin benimsenmesi iletişim araçlarının daha etkin kullanımına katkıda bulunabilir.

-Farklı sektörlerle de tüm personele yönelik çalışmalar yapılabilir.

EK

(Lütfen isim yazmayınız)

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE İLETİŞİM

Elinizdeki anketin amacı, hasta ve müşteri kavramlarının iç içe geçtiği günümüzde "Eskişehir'deki özel sağlık kurumlarında hasta-personel iletişimini" değerlendirmektir. Başarı ölçen bir test değildir. "Hastayla iletişim halinde olan *tüm sağlık personeline*" uygulanacak olan bu anket ile elde edilecek veriler bu iletişimin nasıl geliştirileceği konusunda bilgi verecektir. Bu nedenle vereceğiniz samimi cevaplar anketin güvenilirliğini doğrudan etkileyecektir. Sizlerden edineceğimiz bilgileri başka kaynaklardan öğrenmemiz olası değildir. Anketimize ilgi göstereceğinizi umarak şimdiden teşekkür ediyor, iş yaşamınızda başarılar diliyoruz. (Bu ankette müşteri kavramı; çalıştığınız sağlık kurumunda hastalar, hasta yakınları, hizmetler konusunda bilgi isteyenler dahil olmak üzere iletişim kurulan herkesi kapsamaktadır.)

I. BÖLÜM: (Size uygun olan seçeneği daire içine alınız.)**1. Yaşınız:**

- | | | |
|------------|------------|---------------------|
| (I) 18-25 | (II) 26-30 | (III) 31-35 |
| (IV) 36-40 | (V) 41-45 | (VI) 46-50 ve üzeri |

2. Cinsiyetiniz:

- | | |
|-----------|------------|
| (I) Kadın | (II) Erkek |
|-----------|------------|

3. Öğrenim Durumunuz:

- | | | |
|----------------|--------------------|------------------|
| (I) İlköğretim | (II) Lise ve dengi | (III) Yüksekokul |
| (IV) Fakülte | (V) Lisansüstü | |

4. Mesleğinizle ilgili eğitimi nerede aldınız?

- | | |
|--|-----------------------|
| (I) Kısa süreli kursta-hizmet içi eğitimde | (II) Meslek Lisesinde |
| (III) Meslek Yüksekokulunda | (IV) Fakültede |
| (V) Herhangi bir eğitim almadım | |

5. Mesleğiniz:

- | | |
|---|--------------------|
| (I) Doktor | (II) Hemşire-Ebe |
| (III) Diyetisyen, Biyolog, Psikolog | (IV) Sağlık Memuru |
| (V) Teknik Personel (Tıbbi Teknolog, Fizyoterapist, Lab. Teknisyeni, Röntgen Teknisyeni vb) | |
| (VI) Yönetici (Başhekim-Hast. Müdürü, Müdür Yrd., ve diğer yöneticiler) | |

6- Bu meslekte kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- | | | |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| (I) 0-5 yıl arası | (II) 6-10yıl arası | (III) 11-15 yıl arası |
| (IV) 16-20 yıl arası | (V) 21 yıl ve daha üzeri | |

7. Müşterilerle iletişimde hangi iletişim türlerini ağırlıklı olarak kullanıyorsunuz? (Aşağıdaki seçenekleri en sık kullandığımız iletişim türüne 1 diyerek 4'e kadar sıralayınız.)

- | | |
|--|-------------------------|
| _____ Yüzyüze | _____ Telefonla |
| _____ Yazılı iletişim (mektup, kartlar vs) | _____ İnternet (e-mail) |

II. BÖLÜM (Sizin düşüncenize en uygun olan kutuyu X'le işaretleyebilirsiniz)

	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Fikrim yok	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
8-Müşteriyle iyi iletişim kurmak, hastanede çalışan tüm personelin görevidir.					
9- Müşterinin bana verdiği bilgilerin gizli kalması için özen gösteririm.					
10-Müşteri bilgilerinin takip edildiği bir veri tabanından yararlanabiliyorum.					
11- Personel, müşterilerle yoğun iletişim halinde olduğundan onların ihtiyaçları, istekleri hakkında yöneticilerden daha çok bilgiye sahiptirler. Bu yüzden de yöneticiler, personelin önerilerini dinleyerek mümkün olanları uygulamalıdır					
12- Müşterilerden kurumla ya da personelle ilgili herhangi bir şikayet geldiğinde, yönetimi bilgilendiririm.					
13-Hastane yönetimi, müşteri ilişkilerindeki olumlu tutum ve çabaları ödüllendiriyor.					
14-Müşteriye ne söz verdimse onu yerine getiririm.					
15-Müşteri kurumumuzla çalışmasa , sadece bilgi alsaydı bile, ona yardıma hazır olduğumu hissettiririm.					
16-Çalışma koşullarımın zorluğuna, ekonomik ve psikolojik sorunlara rağmen müşterilere dostça davranırım.					
17-Kurumumuzda, bize müşteriyle iletişim-müşteri ilişkileri konusunda eğitim verilmektedir.					
18-Müşteriyle konuşmak benim için çok kolay bir iştir.					
19-Duygularımı, düşünce ve bilgilerimi müşterilere zorlanmadan açık, net biçimde ifade edebilirim.					
20-Müşteriyle iletişimimin, çözümler getirmeye yönelik olarak mümkün olduğunca kısa süreli olmasına dikkat ederim					
21-Yüzyüze iletişim sırasında müşteriyle göz temasımı korurum.					
22-Konuşurken heyecanımı, öfkemi kısacası duygularımı kontrol altında tutabilirim.					

	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Fikrim yok	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle katılıyorum
23-Devamlı müşterilerimize, ismiyle hitap ederim					
24-Bana nasıl davranılmasını istiyorsam, müşterilere de aynı şekilde davranırım.					
25-Müşteri, çalışma arkadaşlarımla ya da benimle ilgili şikayetlerinde haklı olduğu zaman hatayı kabul ederim, savunmaya geçmem					
26-Müşteriyle konuşurken doğru anlayıp anlamadığımı sorular sorarak sınıırım.					
27-Müşteriyi uzun cevaplar vermesi ve açıklamalar yapması için teşvik ederim.					
28-İletişimde anlaşmanın sağlanamadığı olumsuz durumlarda bile oldukça rahat ve sakin davranırım.					
29-Müşteriyle konuşurken teknik terimler (örneğin tıbbi terimler) kullanmamaya özen gösteririm.					
30-Müşteri konuşurken onun yüz ifadesine, beden hareketlerine dikkat ederim.					
31-Müşteriyle karşılaştığımda hemen samimi bir şekilde tokalaşırım.					
32-Müşteriyle gülümseyerek konuşurum.					
33-Telefon görüşmesi sırasında mümkün olduğunca çok soru sorarak daha fazla bilgi almaya çalışırım.					
34-Telefon görüşmesi sırasında aldığım bilgileri not ederim.					
35-Yazarak da (örneğin mektup) düşüncelerimi kolaylıkla ifade ederim.					
36-Yazdıklarımnda (örneğin mektuplarda) dikkat çekerek ilgi uyandırmaya çalışırım.					
37- Müşterilere özel günlerinde (doğum günü gibi) ulaşarak (telefon, kutlama kartı vs) onları kutlarım					
38- Tedavi sonrasında da müşterilere ulaşarak (telefon, e-posta vs) nasıl olduklarını, şikayetleri olup olmadığını sorarım					
39-Telefon vb iletişim araçlarının olanaklı olduğu durumlarda bunların yerine <i>e-posta</i> ile mesaj göndermeyi tercih ederim.					
40-Gerektiğinde ve olanak varsa müşterilerle <i>e-posta</i> ile iletişim kurarım.					

KAYNAKLAR

Adair, John. **Etkin İletişim**, İstanbul: Babiali Kültür Yayınları, 2003.

Akbulut, Süheyla. "Mesleğini Yaşatmanın Yolunu terzirecep.com'la Buldu" **Hürriyet Gazetesi Pazar Ekonomi İlavesi**, 23 Temmuz 2000.

Akın, Murat. "Müşteri Tatmininin Devamlılığını Sağlamada Yeni Bir Yaklaşım: Veri Tabanlı Pazarlama" **Pazarlama Dünyası**, sayı:74, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş, Ocak-Şubat 1999.

Barabba, Vincent. **Akılların Buluşması**, İstanbul: Alfa Basım Yay. 2000.

Bee, Frances., Roland Bee, **Müşteri İlişkileri**, Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd., 1997.

Bender, Peter Urs ve George Torok. **Power Marketing** Ankara: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.,1999.

Bergeron, Bryan. **Essential of CRM**, New York: John Wiley & Sons Inc., 2002.

Cüceloğlu, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999

Deniz, Recep Baki. "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E-CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar" **Pazarlama Dünyası**, sayı:90, İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş. Eylül-Ekim 2001.

Devrim, A. ve Özbay, A. Müşteri İlişkileri, **Pazarlama Dünyası**, sayı:83, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Temmuz-Ağustos 2000.

Eggland, Steven, John W. Williams. **Örgütlerde İletişim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay.,1991

Ersoy, Figen. Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı, **Pazarlama Dünyası**, sayı:93, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Mart-Nisan 2002.

Foster, Timothy Rv., **Etkili İş Yazışmalarının 101 Yolu**, İstanbul: Alfa Basım Yay. 2001. (a)

Foster, Timothy Rv., **Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu**, İstanbul: Alfa Basım Yay. 2001. (b)

Gates, Bill. **Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, İstanbul: Doğan Kitapçılık A.Ş.1999.

Gel, Oğuz. **CRM Yolculuğu**, İstanbul: Sistem Yay. 2002.

Gerson, Richard F. **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, İstanbul: Rota Yay., 1997.

Goldman, Heinz. **Müşteri Kazanmak**, İstanbul: İlgi Yay., 1989.

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yay., 1997.

Hepkul Ayşe ve Hakan Kağnıcıoğlu, “Veri Tabanlı Pazarlama”, **Pazarlama Dünyası**, sayı:40, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Temmuz-Ağustos 1992.

Hepkul Ayşe ve Hakan Kağnıcıoğlu, “Veri Tabanlı Pazarlamanın Tasarım Süreci”, **Pazarlama Dünyası**, sayı:41, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Eylül-Ekim1992.

Hurst, Bernice. **The Handbook of Communication Skills**, London: Kogan Page Limited, 1996.

İnal, Mehmet Emin ve Ömür Demirer. "İlişki Pazarlamasına Genel Bir Bakış"
Pazarlama Dünyası, sayı:91, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Kasım-Aralık 2001.

Karpat, Işıl. "Müşteri Tatmininin Sağlanması", **Pazarlama Dünyası**, sayı:72, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Eylül-Ekim 1998.

Katz, Bernard. **How To Turn Customer Service Into Customer Sales**, England: Gower Publishing Company, 1987.

Kawasaki, Guy. **Rakiplerinizi Çıldırtmanın Yolları**, Ankara: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. 2000

Kırım, Arman. **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, İstanbul: Sistem Yay., 2001.

Kurtuluş,Ahmet. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul. İ.Ü.Y., 1998.

Kindler, Herbert S. **İş Yaşamında AnlaşmazlıklarınYapıcı Çözümü**, İstanbul: Rota Yay., 1997.

Macdonald, John., Steve Tanner, **Bir Haftada Başarılı İletişim**, İstanbul: Globus Dünya Basınevi, 1998.

Mackay, Ian., **Dinleme Becerisi**, Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. 1997.

Martin, William B. **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, İstanbul: Rota Yay., 1997.

Nichols, Ralph ve Leonard Stevens, “İnsanları Dinlemek”, **Etkin İletişim** İstanbul: Harward Bussines Review, 2000.

Odabaşı, Yavuz. **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yay, 2001.

Öçer, Abdullah ve Nedim Bayuk, “Müşteri Memnuniyeti” **Pazarlama Dünyası**, sayı:88, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Mart Nisan 2001.

Özer, A. Kadir. **İletişimsizlik Becerisi**, İstanbul: Sistem Yay., 2000.

Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay. 1998.

Peters, Tom. “For Better Products, Listen Right, Well”, California **San Jose Mercury News**, May 25,1992.

Roebuck, Chris. **Etkili İletişim**, İstanbul: Doğan Kitapçılık A.Ş., 1998.

Sayers, Fran., Christine E. Bingaman, vd. **Yöneticilikte İletişim**, İstanbul: Rota Yay. 1993.

Seçkin, F. Sedef. “E-Ticaret Devrimi Türkiye’de” **Capital** Ocak 1999.

Taşkın, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, İstanbul: Papatya Yay., 2000.

Taşkın, Erdoğan. “Satışta Telefonun Etkili Kullanımı” **Pazarlama Dünyası**, sayı:39, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Mayıs-Haziran 1992.

Taşkın, Erdoğan. “İnternet Üzerinden E-Satış” **Pazarlama Dünyası**, sayı:91, İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş., Kasım-Aralık 2001.

Tavmergen, İge. "Turizmde Telefon ile Pazarlama ve Kullanım İlkeleri" **Pazarlama Dünyası**, sayı:81, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Mart-Nisan 2000.

Tenekecioğlu, Birol. **Pazarlama Araştırması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Y. 1998.

Treacy, Michael ve Fred Wiersama., **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, Ankara: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2000.

Tutar, Hasan. **Genel ve Teknik İletişim**, Ankara: Nobel Yay., 2003.

Verlag, U. Bar. **Ticari Yazışma El Kitabı**, İstanbul: ABC Kitabevi, 1988,

Vilanilam, John V., **More Effective Communication**, New Delhi: Response Books, 2000.

Wainwright, Gordon R. **Bir Haftada Başarılı İş Yazışmaları**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996.

Walker, Lin., **Telephone Tecniques**, New York: Marshall Editions Developments Ltd. 1999.

Wayland, Robert E. Ve Paul M. Cole, **Müşteri Bağlantıları**, İstanbul: Alfa Basım Yay., 2000.

Wellemin, John. **Bir Haftada Başarılı Müşteri Hizmeti**, İstanbul: Dünya Yay., 1999.

Yamamoto, Gonca Telli. "Telefonla Pazarlama" **Pazarlama Dünyası**, sayı:44, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Mart-Nisan 1993.

Yerebakan, Metin. **Özel Hastaneler Araştırması**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yay., 2000.

Zengin, Burhanettin ve İsmail Gümüş. “Konaklama İşletmelerindeki Müşteri İlişkilerinde İletişimin Önemi ve Bir Uygulama Örneği” **Pazarlama Dünyası**, sayı:84, İstanbul Dünya Yayıncılık A.Ş., Eylül-Ekim 2000

Zillioğlu, Merih. **İletişim Nedir?**, İstanbul: Cem Yay., 1993.

“Jest Yapalım Derken Yuva Yıkıyorduk” **Sabah**, 6 Mart 2002.

“Kafanızı Değiştirin” **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 27 Mayıs 2001.

Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Çıkarılan Yönetmelik, Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları, 2001.

“İnternet Ortamında...” **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 27.05.2001.

İNTERNET KAYNAKLARI

Report: CRM Services Industry To Reach\$19.9 by End of 2000”, <http://www.ecrmguide.com/news/article/1,3376,10382,html>, (10.01.2001)

Maoz, Michael, “Building an E-CRM Solutions at İnternet Speed,
“<http://www3.gartner.com/Display Document?doc-cd=95861>, 21.02.2001.

saglikbakanligi.gov.tr

vakko.com.tr

renault.com.tr

arcelik.com.tr

cocacola.com.tr

disney.com

alfaromeo.com.tr