

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL ZEKÂNIN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

FİLİZ BIYIKLI

Danışman : Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Barış ÖZTUNA

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Enes Uğur TOHUM

KASTAMONU-2024

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Filiz BIYIKLI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂNIN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ

FİLİZ BIYIKLI

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: PROF. DR YAVUZ DEMİREL

Perakende sektörü emek yoğun bir sektör olması, uzun ve yorucu çalışmaya süreleri tüketiciyle birebir iletişim sağlanması gibi özellikleri sebebiyle diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Müşteriye ürün ve hizmet sunumu sürecinde yaşanan olumlu veya olumsuz tecrübeler ise müşteri memnuniyet algısı dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetim süreci üzerinde son derece önemlidir. Bu iletişim sürecinde ise duyguların etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı duygusal zekâ yetkinliklerinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma Kastamonu ilinde perakende sektöründe çalışan 197 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri anket yöntemiyle elde edilmiş olup veri analizi için IBM SPSS 23 programından yararlanılmıştır. Duygusal zekâ ölçeği ve müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği ve alt boyutlarının birbiri ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında orta şiddette olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

ANAHTAR KELİMELEER: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Duygusal Zekâ, Perakende Sektörü

Temmuz 2024, 127 Sayfa

ABSTRACT

MSC THESIS

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

FİLİZ BIYIKLI

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

SUPERVISOR: PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

The retail sector differs from other sectors due to its characteristics such as being a labor-intensive sector, long and tiring working hours and one-to-one communication with the consumer. Positive or negative experiences in the process of product and service delivery to the customer are extremely important on customer satisfaction perception and therefore on the customer relationship management process. In this communication process, the effect of emotions should not be ignored. In this direction, the main purpose of the study is to examine the effect of emotional intelligence competencies on customer relationship management. The study was conducted with 197 participants working in the retail sector in Kastamonu province. The data of the study were obtained by questionnaire method and IBM SPSS 23 program was used for data analysis. The relationship between emotional intelligence scale and customer relationship management scale and its sub-dimensions was investigated. According to the results of the research, a moderate positive and significant relationship was found between the emotional intelligence levels of employees and customer relationship management. As a result of the regression analysis, it was determined that employees' emotional intelligence levels have a significant effect on customer relationship management.

KEYWORDS: Customer Relationship Management, Emotional Intelligence, Retail Industry

July 2024, 127 Page

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimde danışmanım olmayı kabul eden, tez çalışmamın konusunun belirlenmesinden son analizlere kadar sürecin her aşamasında değerli bilgilerini ve zamanını benden esirgemeyerek destek olan değerli danışman hocam Prof. Dr. Yavuz DEMİREL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmam da beni destekleyen, anket süresince yardımlarını esirgemeyen aileme; araştırma esnasında kıymetli vakitlerini ayırarak anketlerin doldurulmasını sağlayarak araştırmaya büyük katkıda bulunan tüm katılımcılara en içten teşekkürlerimi sunarım.

Filiz BIYIKLI

Kastamonu, 2024

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	3
2.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanımı	3
2.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	6
2.3 Müşteri İlişkileri Yönetimiyle İlgili Kavramlar	10
2.3.1 Müşteri	10
2.3.2 Müşteri Tatmini	12
2.3.3 Müşteri Sadakati	15
2.3.4 Müşteri Yaşam Boyu Değeri	17
2.3.5 Veri tabanlı Pazarlama	18
2.3.6 İlişkisel Pazarlama	20
2.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Temel Özellikleri	21
2.5 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı	24
2.6 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları	25
2.7 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları	27
2.7.1 Süreç	27
2.7.2 Teknoloji	28
2.7.3 İnsan	29
2.7.4 Eğitim	30
2.8 Müşteri İlişkileri Yönetimi Evreleri	32
2.8.1 Müşteri Seçimi	32
2.8.2 Müşteri Edinme	33
2.8.3 Müşteri Koruma	34
2.8.4 Müşteri Derinleştirme	35
2.9 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Fonksiyonları	36
2.9.1 Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi	36
2.9.2 Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi	37
2.9.3 İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi	38
2.9.4 Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi	39
2.10 Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Adımları	40
2.10.1 Müşterileri Tanımlamak	40
2.10.2 Müşterileri Farklılaştırmak	41
2.10.2.1 Müşterileri değerlerine göre farklılaştırma	42
2.10.2.2 Müşterileri ihtiyaçlarına göre farklılaştırma	42
2.10.3 Müşterilerle Etkileşime Geçmek	43

2.10.4	Müşterilere Birebir Hizmet Sunulması	43
2.11	Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarı Faktörleri	44
2.12	Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısız Olma Sebepleri	45
2.13	Müşteri İlişkileri Yönetiminde İç Müşteri İlişkilerinin Önemi	49
3.	DUYGUSAL ZEKÂ	52
3.1	Zekâ Kavramı	52
3.2	Duygunun Tanımı	54
3.3	Duygusal Zekâ	56
3.4	Duygusal Zekâ Modelleri	60
3.4.1	Mayer ve Salovey Modeli	60
3.4.2	Bar-On Modeli	63
3.4.3	Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli	66
3.4.4	Goleman Modeli	69
3.5	İş Yaşamında Duygusal Zekâ	77
3.6	Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Duygusal Zeka	80
4.	YÖNTEM	85
4.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
4.2	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	86
4.3	Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları	88
4.4	Veri Toplama Yöntem ve Araçları	88
5.	BULGULAR	90
5.1	Demografik Bulgular	90
5.2	Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi	91
5.2.1	Güvenirlik Analizleri	91
5.2.2	Geçerlilik Analizi	93
5.3	Ölçek Ortalamaları	99
5.4	Korelasyon Analizleri	100
5.5	Duygusal Zekânın MİY Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri ...	103
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKLAR	111	
EKLER	122	
EK A	Anket Formu	123

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 Müşteri tatmin modeli.....	14
Şekil 2.2 MİY fonksiyonları.....	39
Şekil 2.3 MİY girişimlerinin başarısızlık sebepleri	49
Şekil 4.1 Araştırma modeli	88



TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 Kitlesele pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki farklar	9
Tablo 2.2 Müşteri ilişkileri yönetimi temel özellikleri	23
Tablo 2.3 MİY bileşenleri dağılımı.....	32
Tablo 2.4 Operasyonel ve analitik müşteri ilişkileri yönetimi'nin karşılaştırılması	38
Tablo 2.5. Müşteri ilişkileri yönetimi aşamaları	43
Tablo 5.1 Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı.....	90
Tablo 5.2 Güvenirlik katsayı değerlendirme oranları	92
Tablo 5.3 Müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarına ait güvenilirlik analizleri	92
Tablo 5.4 Duygusal zeka boyutlarına ait güvenilirlik analizleri	92
Tablo 5.5 Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin müşteriyle iletişim ve müşteriyle etkileşim boyutlarına ait KMO ve Bartlett testleri	93
Tablo 5.6 Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin müşteriye verilen değer boyutuna ait KMO ve Bartlett testleri	93
Tablo 5.7 Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin müşteri sadakati boyutuna ait KMO ve Bartlett testleri	94
Tablo 5.8 Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin müşteri veri bankacılığı boyutuna ait KMO ve Bartlett testleri	94
Tablo 5.9 Duygusal zeka ölçeğinin KMO ve Bartlett testleri	94
Tablo 5.10 Müşteriyle iletişim ve müşteriyle etkileşim boyutlarına ilişkin faktör analizi.....	95
Tablo 5.11 Müşteriye verilen değer boyutuna ilişkin faktör analizi	95
Tablo 5.12 Müşteri sadakati boyutuna ilişkin faktör analizi.....	96
Tablo 5.13 Müşteri veri bankacılığı boyutuna ilişkin faktör analizi.....	96
Tablo 5.14 Müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarına ait faktör analizi sonuçları	97
Tablo 5.15 Duygusal zeka ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları	98
Tablo 5.16 Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler	99
Tablo 5.17 Duygusal zeka ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler	99
Tablo 5.18 Duygusal zekâ boyutlarının ilişkisine yönelik korelasyon analizi.....	101
Tablo 5.19 Ölçek alt boyutlarına ait korelasyon analizi	101
Tablo 5.20 Duygusal zeka boyutları ile MİY arasındaki regresyon analiz sonuçları	104
Tablo 5.21 Duygusal zeka ile MİY arasındaki regresyon analizi sonuçları	105
Tablo 5.22 Çalışmanın hipotez test sonuçları	106

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
DZ	: Duygusal Zekâ
EQ	: Duygusal Zekâ
IQ	: Bilişsel Zekâ
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi



1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler hızlı bir şekilde değişen şartlar altında faaliyetlerini yürütmektedirler. Teknoloji ve bilişim alanındaki hızlı gelişmeler; ucuz işgücü ve hammaddeye erişimi mümkün kılmış, rekabetin artması, ürünlerin birbirine çok benzemesi gibi etkenler kâr oranlarının azalmasına sebep olmuştur. Ayrıca küreselleşmeyle müşteriler daha bilinçli ve seçici olmaya başlamışlar dolayısıyla müşteri yapısı ve satın alma davranışı da sürekli bir değişmeye maruz kalmıştır. Bu değişiklikler yaşanırken hantal, değişime direnen veya değişimlere ayak uydurmakta zorlanan işletmelerin kalıcı olması beklenemez. Dolayısıyla bu gelişmeler; işletmelerin pazarlama konusunda yapılarını değiştirmesine sebep olmuştur. Rekabetin artmasıyla işletmelerin yeni müşteri kazanmanın zorluğu fark etmeleri ve mevcut müşterilerle ilişkilerinin başarılı bir şekilde devam ettirilmesi gerekliliğini anlamaları, kâr oranlarını korumak, sürekliliğin sağlanabilmesi için müşteri sadakati yaratmanın en akılcı yol olacağını keşfetmeleriyle beraber Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları da gittikçe artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır (Arabacı, 2010, s. 87-90).

MİY; strateji yönelimli bir yaklaşım olup; işletmelerin potansiyel ve mevcut müşterilerinin ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespiti, organizasyonların bu ihtiyaçlar doğrultusunda müşterileriyle etkili ilişkiler kurmaya çalışması ve müşteri memnuniyetinin kazanılmasını kapsamaktadır. Müşteri istek ve beklentileri ise sürekli değiştiği için müşteri memnuniyetinin kazanılmasına yönelik iletişimin sürekliliğinin sağlanması, müşteri veri tabanının güncel ve güçlü analizleri, satış otomasyonu, kampanya ve servis yönetimi firmalar için hayati önem taşımaya başlamıştır (Kurtoğlu, 2010, s. 212; Aksatan ve Aktaş, 2012, s. 234).

Yaşanan bu gelişmeler sadece işletmelerde değil, müşterilerde de çeşitli değişimlere sebep olmuştur. Müşterilerin ürün ve hizmet süreçlerine dâhil olmayı talep etmeye başlamalarıyla beraber, işletmelerden ve işletme çalışanlarından beklentileri artmıştır. Müşteri memnuniyeti artırmak ve müşteri sadakatini sağlamak isteyen işletmeler de hizmet kalitelerini sürekli geliştirmek ve bu gelişimi müşterilerine aktarabilmek için

çalışanlara büyük görevler düştüğünün farkına varmışlardır. Özellikle satış ve hizmet sunumu sırasında müşterilerle yakın temasta bulunmaları sebebiyle bu konumda görev yapan çalışanların duygusal yetkinlikleri önemli bir etken haline gelmiştir. Müşteriyle olumlu bir iletişim kurabilen, hem kendisinin hem de karşısındaki kişinin duygularının farkında olan ve onları anlayıp yönetebilen çalışanların gerek müşteri ilişkileri yönetimi konusunda gerekse kurum imajı oluşturma kapsamında gerekliliği açıktır. (Özdemir vd., 2013, s. 302; Sezgin ve Ateş, 2018, s. 856). Müşterilerin duygularını gerçekten anlamak için çalışanların duygusal zekâları, zihinsel veya bilişsel zekâlarından daha fazla önem arz etmektedir (Lee, 2013, s. 666).

Müşteri odaklı bir yaklaşım olan MİY uygulamalarının daha verimli şekilde yürütülmesi için, müşterilerle birebir iletişimin gerekli olduğu perakendecilik sektöründe çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerinin yüksek olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Duygusal zekâ kavramı çalışma ortamında, müşteri beklentilerini analiz edip yerine getirebilmede satış sürecindeki başarıda performans ölçütü olarak değerlendirilmektedir (Arıcıoğlu, 2002, s. 26; Mcfarland, 2015, s. 114).

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Tanımı

Günümüzde teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler sayesinde çeşitli uygulamalar çok çabuk taklit edilebildiği için rekabet üstünlüğü sağlamada avantajlı değildirler. Fakat işletmelerin müşterileriyle kurdukları ilişkilerin taklit edilmesi zordur. Bu sebeple rakipler içinde daha ön plana çıkmak ve tercih edilirliliği artırmak için işletmelerin müşteri ilişkilerine daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir.

MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi- Customer Relationship Management), müşteriler hakkında her bilgiyi ayrıntılı şekilde toplamak, bu müşterileri kârlılıklarına göre en küçük bölümlere ayırmak, kârlı olarak belirlenen müşterilere yapılacak fazladan yatırım düzeyini tespit etmek ve her bir müşteriye uygulanacak farklı pazarlama stratejileri belirlemek olarak tanımlanabilir (Yurdakul ve Karahan, 2010, s. 134). CRM, bir firmanın müşteri sadakatini sağlamak için en iyi müşterileri belirlemesini ve onların ihtiyaçlarını karşılamaını bu sayede firmanın karlılığını artırmayı sağlayacak kritik bir araçtır (Nguyen, 2012, s. 57-58). MİY teknolojik yatırımdan ziyade işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerinde izledikleri örgütsel bir stratejidir (Özkul, 2007, s. 2). MİY ile tanımların daha da çoğaltılması mümkündür, yapılan tanımların kronolojik olarak gelişimini görmek içinse şu tanımlara bakabiliriz (Peng, 2003, s. 19-20; Özkul, 2007, s. 23):

Anton (1996)'a göre MİY, rakiplerin durumunu göz önüne alarak, sürekli iyileştirme ve değişim mühendisliği gibi yaklaşımları kullanarak daha iyi hizmet sunup müşteri değerinin artırılması için ilişkilerin desteklenmesi ve yönetilmesi gibi unsurları içeren bütünlük bir yaklaşımdır.

Mckincey (1997)'e göre MİY, müşteri toplama ve yönetim süreçlerinin birleşmesiyle oluşan bilgi temelli bir pazarlama yaklaşımı olarak yorumlanabilecek bir sürekli ilişki pazarlama stratejisidir. Cloudwell (1998)'e göre MİY, bir işletmenin müşterilerinin kim olduğunu, beklenti ve isteklerinin neler olduğunu araştıran ve anlamaya çalışmak için yürütülen iş prosesleri ve teknolojinin kombinasyonudur.

Petrissans (1998)'a göre MİY, müşteri koruma, müşteri tatmini ve sadakatini geliştirmek için müşteri ihtiyaçları etrafında işletme süreçlerine yön veren yeni bir müşteri merkezli iş modelidir. Plude (1999)'a göre MİY, yapısal bağların yanı sıra müşterilerle karşılıklı güvene dayalı, uzun dönemli ve amaçlara yönelik işbirliği sağlayacak açık bir yaklaşımdır. Shaw (1999)'a göre MİY, bir işletmenin, müşteri yaşam süresince onları elde tutmak ve sadakatini arttırmak amacıyla müşteri bilgisini maksimize ettiği bir süreçtir. Galbreath ve Rogers, (1999)'a göre MİY, işletmelerin kârlı ve sürekli alım yapan müşterileri tespit edilmesi, kazanılması, geliştirmesi ve elde tutulması maksadıyla doğru müşteriye doğru ürün veya hizmeti, doğru zamanda, doğru fiyattan ve doğru kanaldan ulaştırmak vasıtasıyla yaptığı bütün çalışmalardır. Joe Peppard (2000)'e göre MİY, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etmek ve yerine getirmek için sürekli arındırılmış bilgi kullanımını öngören bir yaklaşımdır. Kalakota ve Robinson (2000)'a göre MİY, gösterişten uzak, bağlantılı aktivitelere dayalı satış, pazarlama ve hizmet bütünleştirilmesiyle oluşan bir stratejidir

Ovum (2000)'a göre MİY; işletmelere, müşterilerle kurulan ilişkilerin yönetilmesi sayesinde kârlı müşterilerin seçilmesi, cezbedilmesi ve korunması konularında yardımcı olan bir yönetim yaklaşımıdır. Nicolett vd. (2000)'e göre MİY karlılığın artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşterilerin daha iyi tanınması, daha etkili müşteri ilişkileri, müşteri iletişim noktalarındaki birimlerin birleştirilmesine dayanan örgütsel girişimdir. Kohli vd. (2001)'e göre MİY; uzun dönemli ve uyumlu bir işbirliği sağlanması için dinamik müşteri ihtiyaçlarının göz önüne alındığı bir yaklaşımdır. Swift, (2001)'e göre MİY geçici müşterileri, sadık müşteriler haline getirmek için müşterinin mevcut ve oluşabilecek ihtiyaçlarını belirleme, tatmin etme ve sunma konusunda işletmelerin gösterdiği çabaların tamamıdır. Xu vd. (2002)'e göre MİY; işletmelere daha kârlı müşteri elde etmek, müşterilerle uzun ve sağlam ilişkiler kurabilmek için müşteri ilişkilerini geliştirmeye yönelik çözümler sunar. Scott Echols (2003)'e göre MİY; işletmenin müşteri yaşam boyu değerini ve kârlılığını arttırmak için müşteri bilgisini yükseltecek iş prosesleri ve sistemlerinin bütünleştirilmesidir.

Plessis ve Boon, (2004) ise MİY'i müşteri bilgilerinden hareketle ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesi, anlaşılması işletme bünyesinde müşteri ilişkilerinin

kurulmasıyla verimliliğin ve karlılığın artırılması olarak tanımlamıştır. Sigala, (2005)'a göre MİY müşterilerin kişisel özelliklerinin belirlenerek isteklerinin anlaşılması ilişkisel pazarlama uygulamalarının işletmenin tümüne yayılması ve bu amaçla yapılan bütün çalışmalardır. MİY'in genel kabul görmüş bir tanımı yapmak zor olmakla beraber yapılan tanımlar şu şekilde verilebilir:

CRM, işletme tabanında bulunan mevcut ve potansiyel müşterileri tasarımın odak noktasına yerleştiren, onların ihtiyaçların anlayabilmek ve sezebilmek için müşterilerle yakın ilişki kurmayı hedefleyen, bu sayede işletmenin kar seviyesinde müşteri memnuniyetinde artış sağlayarak en yüksek seviyeye getirmek için kullandığı bir stratejidir (Yereli, 2001, s. 30). MİY, hem pazarlama, satış gibi ön ofis uygulamaları hem de, üretim, muhasebe ve lojistik uygulamaları ile sınırlı değildir. Diğer bütün birimler, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları, gibi bütün paydaşların eşgüdüm ve işbirliğini mümkün kılan müşteri odaklı bir ilişki yönetimidir (Bozgeyik, 2005, s. 24). MİY, müşteriyle etkileşim süresince örgütsel kültür, yapı ve bilgi teknolojilerini uygun bir şekilde bütünleştiren bir işletme stratejisi olarak tanımlanabilir. Bu stratejinin amacı, hedef müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını analiz etmek ve karşılamak, uzun dönem müşteri memnuniyetini ve işletme kazancını arttırmak için müşterinin istediği ürün veya hizmeti, istediği zamanda müşteriye sunmaya çalışmaktır. Bu çalışmaların yapılabilmesi için öncelikle işletme amaçlarını açıkça ortaya koymalıdır. Sonrasında, müşterilerle ilgili ihtiyaç duyulan bilgiler toplanmalı, bu bilgiler uygun araçlar kullanılarak depolanmalıdır. Müşterilerin çeşitli faktörlere göre alt gruplara ayrılması; ayrılan bu grupların detaylı tanımlanması ve her bir gruba özelleştirilmiş ilişki kurma ve yönetme stratejilerinin uygulanması gereklidir. (Demirel, 2007a, s. 42-43). Boulding'e göre CRM sadece müşteri odaklı bir yaklaşım değildir. Bunun ötesinde firma çapında veri toplamak ve analiz etmek için tüm ilişkilerin ve sistemlerin kullanımının bir entegrasyonudur. Firmalar bu faaliyetlerle bütünleştirmek amacıyla değer zinciri boyunca firma ve müşteri değerini birbirine bağlayarak yeteneklerini geliştirmek için çalışırlar. Bunları yaparken de firma hissedarları için değer yaratırken daha sonra müşteri değeri üretmek için ağ kurarlar (Nguyen, 2012, s. 62).

MİY konusunda farklı görüşler olmakla beraber fikir birliği sağlanan başlıca konular; müşterilerle birebir ilişkide bulunulması, müşterilerle ilgili bilgi elde edilmesi, kârlılık analizlerinin yapılması, toplanan bilgilerin bir veri bankasında depolanması ve bunların pazarlama stratejisi olarak kullanılması, müşterilerle iletişim yollarının çeşitlendirilerek geliştirilmesi, bu çalışmalar için teknolojinin kullanılması, departmanlar arası iletişimin güçlendirilmesi, örgüt kültürünün uygunluğunun sağlanması olarak sayılabilir (Özkul, 2007, s. 4). MİY, bir işletmedeki tüm birimleri ilgilendirmektedir. Müşteriler ile stratejik ortaklıklar kurmaya dayalı, ürün veya hizmetin tasarım aşamasından, satışın sonlandırılmasına kadar olan bütün safhalarda ve karar alma süreçlerinde iletişimin ve sonrasında geri bildirim yoğun şekilde kullanıldığı bir süreçtir. İşletme bir yandan amaçlarına ulaşmaya; bir yandan da müşteri çıkarlarını korumaya, müşteri memnuniyetini sadakatini ve işletme performansını artırmaya çalışmaktadır (Güleş vd., 2005, s. 274).

2.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Pazarlama kavramı; üretim olanakları, tüketici davranışları ve rekabette yaşanan değişimlere bağlı olarak sürekli gelişmektedir. Bu gelişim üretim, satış, pazarlama ve modern pazarlama olmak üzere 4 farklı dönemden oluşmaktadır (Alabay, 2010, s. 215; Görür, 2021, s. 7-8):

1) Üretim Anlayışı: Bu dönem arzın talebi karşılamadığı dolayısıyla müşteri bulmanın güç ve pek de önemli olmadığı, işletmelerin ürünleri düşük maliyet ve büyük miktarlarda üretmeye odaklandıkları 1930'lu yıllara kadar olan dönem olarak karşımıza çıkar. Bu dönemin genel anlayışı “Ne üretirsem onu satarım” şeklinde özetlenebilir ve Henry Ford’un “Siyah olmak kaydıyla istediğiniz otomobili seçebilirsiniz” sözü bu dönemi çok açık şekilde ifade etmektedir. Bu dönemde tüketici ihtiyaçlarının göz ardı edilmiş, rekabet olmadığı için işletmelerde pazarlama departmanlarına dahi ihtiyaç duyulmamıştır.

2) Satış Anlayışı: Üretim miktarlarının arttığı, rakiplerin ortaya çıktığı, satmanın üretmekten daha zor olduğunun anlaşıldığı 1930-1950 yılları arasında bulunan dönemdir. 1920’li yıllarda baş gösteren ekonomik krizin etkisiyle üretilen malların

satışının zor olduğu için bu dönemde işletmelerde üretim ve finansman bölümleri yetersiz kalmış, satış bölümlerine yer verilmeye başlanmıştır. İşletmelerin satış artırma çabalarına yoğunlaşmasıyla beraber aldatıcı-yanıltıcı reklamlar yaygınlaşmış, tüketici etkileme teknikleri geliştirilmiş ve kişisel satışta psikolojik baskı uygulanmaya başlanmıştır. Bu dönemin genel anlayışını ise “Ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde özetleyebiliriz.

3) Pazarlama Anlayışı: 1950-1970 yılları arasındaki bu dönemde üretici sayısının artması, ulaşım teknolojilerinin gelişmesiyle beraber üretici üstünlüğü son bulmuştur. Arzın talepten fazla olduğu, rekabetin arttığı, aldatıcı ve yanıltıcı yollarla ürünleri satmanın müşterilerle sağlıklı ve sürekli bir işletme-müşteri ilişkisi sağlamadığının anlaşıldığı dönemdir. İşletmeler maliyetleri düşürerek veya kalitesiz ürün satarak kar elde etme döneminin kapandığını anlamışlardır. Kâr elde etmek için müşteri istek ve beklentilerini belirleyerek ona uygun ürün/ hizmet sunulmasının önemli olduğu fark eden işletmeler pazarlamanın işletmelerde bir departman olarak yer alması gerektiği anlamışlardır. Ayrıca tüm işletme çalışanları ve yönetim de pazarlamaya yönelik çalışmalara dâhil olmuşlardır.

4) Modern Pazarlama Anlayışı: 1980’li yıllarda küreselleşme ve iletişim alanında yaşanan teknolojik ilerlemeler, ürün ve hizmet süreçlerinde gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu değişimler olumlu olarak görülse de işletmeler açısından çeşitli zorluklara da sebep olmuştur. Kullanılan teknolojiler ve uygulanan stratejilerin kolayca taklit edilebilir olması, ürün ve hizmet bileşenleri arasındaki kalite farklarının ortadan kalkması müşteri sadakatini de olumsuz etkilemeye başlamıştır. Ürün ve hizmetlerin birbirine benzemesinden dolayı işletmeler rekabet şanslarını artırabilmek için müşteri hizmetlerini geliştirmek zorunda olduklarının farkına varmışlardır.

Pazarlama faaliyetlerinin üretim öncesinde başladığı bu dönemde, müşterileri üretilen ürünleri almaya ikna etmek yerine, onların istediklerini üretmenin zorunluluk olduğu anlaşılmıştır. İşletmeler hedef müşteri kitlesi üzerine daha fazla yoğunlaşarak ürün ve hizmetlerini farklı pazarlama stratejileriyle geliştirmeye başlamışlardır.

Modern pazarlama anlayışının, müşteriye yönelik pazarlama anlayışı olarak benimsenmesiyle beraber müşterinin elde tutulması ve müşteri tatmininin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu durum müşteri ile kurulan bir ilişkinin doğmasına sebep olmuş, sonrasında ise bu ilişkinin yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelleri bu dönemde atılmaya başlanmıştır.

Modern pazarlama uygulamaları içinde en güncel unsurlardan biri olan MİY, işletmenin “müşteri merkezli” olma esasına dayanır. Günümüzde pazarlama alanındaki gelişmeler ve işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmayı temel hedeflerden biri olarak görmeleri yeni bir dönemin doğmasına sebep olmuştur. İşletmeler, tasarım aşamasından, satışın gerçekleşmesine kadar olan bütün aşamalarda müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerini ilk sıraya koyarak, müşteri merkezli olmanın mevcudiyetlerini ve kârlılıklarını koruma altına alabilmek için yapılması gereken en önemli adım olduğunu anlamaya başlamışlardır (Civelek, 2016, s. 235).

Müşteri ilişkileri Yönetimi kavramının doğuşunda etkili olan başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir (Aktepe vd.,2009, s. 2):

- 1) Kitlesele pazarlamanın gittikçe artan maliyeti
- 2) Pazar payından ziyade müşteri payının artan önemi
- 3) Müşteri memnuniyeti ve sonrasında müşteri sadakati kavramlarının zamanla ne kadar önemli olduğunun anlaşılması
- 4) Mevcut müşterilerin değerinin fark edilmesi ve bu müşterilerin elde tutulması için çaba harcanması gerekliliği
- 5) Her müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının farklılaştığı ve bu farklılıklara göre işletmenin strateji geliştirmesi gerekliliği
- 6) Rekabetin artması

7) İletişim teknolojileri ve buna bağlı olarak veri tabanı yönetim sistemlerindeki hızlı gelişmeler

8) Ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması ve hızlı ürün farklılaşması.

MİY’de yeni müşteri kazanmaktan çok mevcut müşterilerin korunması, onların sadakatinin sürekli hale getirilmesi hedeflenmektedir. Mevcut müşterilerin korunması, istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi yeni müşteriler elde etmekten daha az maliyet ve çaba gerektirmektedir. Dolayısıyla MİY; bir müşterinin yaşam boyu değerini maksimize etmek için önceliği mevcut müşterilere vermektedir. Bu yönüyle kitlesel pazarlamadan ayrılmaktadır. MİY’in kitlesel pazarlamadan farklılıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Demirel, 2007a, s. 38)

Tablo 2.1 Kitlesel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki farklar (Demirel, 2007a, s. 39)

Kitlesel Pazarlama	MİY
<ul style="list-style-type: none">• Birçok müşteri için aynı tür hizmet veya tek ürün satışı• Ürün farklılaştırması• Amaç yeni müşteriler elde etmek• Ürün özellikleri üzerine odaklanma• Müşterilerle etkileşimde süreksizlik• Müşteri araştırmasına önem verme• Tedarikçilerle işbirliği• Pazarlama faaliyetlerine kısa süreli odaklanma• Ekonominin ölçeği önemlidir• Müşteriyle iletişimde teknoloji olanakları yetersiz• Karar alma süreçlerinde müşterinin yeri yoktur.• Pazar bölümlendirme ürün veya hizmet bilgisi önemlidir.• Müşteri tatmini, sadakati, bağlılığı gibi kavramlar kullanılmamaktadır.• Pazarlama etkinliğinin somut kavramlarla ölçümü (satış miktarı, oranı, tutarı gibi)• Mevcutla yetinmek	<ul style="list-style-type: none">• Her bir müşteri için farklı ürün veya hizmet satışı• Müşteri farklılaştırması• Amaç mevcut müşterilerle ilişkileri sürekli kılmak• Müşteri değeri üzerine odaklanma• Müşteriyle sürekli etkileşim• Müşteri katılımı• Tedarikçilerle bilgiye dayalı işbirliği• Pazarlama faaliyetlerine uzun süreli odaklanma• Ekonominin kapsamı önemlidir.• Müşteriyle iletişimde çok yönlü iletişim araçlarından faydalanma• Karar süreçlerinde müşterilerin etkin rol oynaması• Pazar bölümlendirmede müşteri bilgisi daha önemlidir.• Pazarlama stratejileri müşteri tatmini, sadakati, bağlılığı gibi soyut kavramlar üzerine kurulur.• Pazarlama etkinliği, müşteri tatmini, sadakati, bağlılığı gibi kavramlarla ölçülür.• Sürekli iyileştirme, geleceğe odaklanma

2.3 Müşteri İlişkileri Yönetimiyle İlgili Kavramlar

2.3.1 Müşteri

Geleneksel anlamıyla müşteri, “belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya şahsi amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur.” Mevcut müşteri, bir işletmenin ürün veya hizmetlerini sürekli satın alan eyleminde bulunan müşteridir. Potansiyel müşteri, işletmenin satışı gerçekleştirmek için görüşmeler yaptığı fakat henüz işletmenin müşterisi olmayan aday müşteridir. Eski müşteri, işletmenin daha önceden müşterisi olmuş fakat çeşitli sebeplerle artık satın alım yapmayan kişi veya kuruluştur. Bir diğer kavram olan yeni müşteri, işletmenin ürün veya hizmetini ilk defa satın alarak deneyen müşterisidir. Hedef müşteri ise belirli bir işletmeye ait belirli ürünlerini satın alması hedeflenen kişi veya kurumdur. Potansiyel müşteri olabilmek için kişi veya kuruluşun, işletmenin ürettiği ürün veya hizmete ihtiyaç duyması, satın alma isteğine ve bu isteği destekleyecek ekonomik güce sahip olması gereklidir (Taşkın, 2000, s. 19). Müşteriyi ayrıca işletmede üretilen ürün veya hizmetlerden belirli bir ücret karşılığında yararlanan kişi veya kişiler olarak tanımlayabiliriz (Görür, 2021, s. 17).

Müşteri, hangi ürün veya hizmeti talep ettiğini, bu talebin ne zaman ve nasıl gerçekleşmesini istediğini, ödeme yapacağını zamanı satıcıya açık bir dille ifade eden işletme üzerinde etkili bir güçtür (Demirel, 2007a, s. 22). Dolayısıyla bir işletmenin varlık nedeni olan, işletmenin karlılık ve sürekliliği üzerinde çok etkili olan, işletmeyi şekillendiren, yön veren en önemli unsur müşteri olarak görülmektedir. Müşteri ile işletme arasında, çözüm ve başarı için tarafların birbirine güvendiği karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi gerekir. Müşteriler ilişkiye inanıp değer verir. İşletme, müşteri ile güvene dayalı ve kazan-kazan yaklaşımına dayalı bir bağ oluşturmalıdır (Newell, 2004, s. 49).

İşletmeler, sadece satış yapmaya odaklanmak yerine, müşteriye verilecek değeri tespit etmek, müşterinin istediği ürün veya hizmete rahatlıkla ulaşmasını sağlamak, müşterilerle uzun vadeli iletişim kurmak gibi unsurlara önem vermeye başlamışlardır. Müşteri kavramının yalnızca ürün veya hizmeti satın alma eyleminde bulunanları

değil, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden etkilenen herkesi ifade etmesi yani işletmenin ürettiği çıktılarını kullananların veya bu çıktılarının tarafından etkilenen bütün insanların, organizasyonların, sistemlerin veya süreçlerin de birer müşteri olarak görülmesi işletmeleri de ikilemde bırakmıştır. Müşteriler için değer üretme konusu üzerine çalışmalar yapan organizasyonlar, zamanla kendi çalışanlarının değerini ve onların memnun olmalarını sağladıklarında müşterilerinin de memnuniyeti sağlayacaklarını fark etmişlerdir. Müşteriler için değer yaratmayı ve müşteri tatmininin artırılmasını hedefleyen işletmeler çareyi müşteri kavramını iki farklı kavram olan iç müşteri ve dış müşteri olarak farklılaştırmakta bulmuşlardır (Eroğlu, 2005, s. 9; Doğan ve Kılıç, 2008, s. 62).

a) İç Müşteri: İşletme içinde bir kişi veya birimin ürettiği iş çıktısını girdi olarak kullanan her birey veya birim iç müşteri tanımına dâhil olmaktadır. İşletme bünyesinde çalışan her birim veya bölüm kendinden önceki sürecin müşterisidir. Aynı organizasyon içinde görev yapan, dış müşterinin beklentilerini karşılamak için birbirleriyle ilgili iş ve görevleri gerçekleştiren herkes çalıştığı pozisyon fark etmeksizin birbirinin iç müşterisi olarak tanımlanır (Taşkın, 2000, s. 23). Hem birim içinde hem de birimler arası ilişkilerde iç müşteri kavramından bahsedilebilir. Her çalışanın diğer çalışanlara müşteri gibi davranması örgüt içinde de olumlu ilişkilerin kurulmasına, memnuniyetin ve motivasyonun artmasına da katkıda bulunacaktır. İşletmelerin asıl amacı müşteri tatmini olduğuna göre iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların tatmin edilmesi işletmenin sunduğu ürün veya hizmette dış müşterilerin umdukları kalite seviyesini yakalamalarına yardımcı olacaktır (Şahin, 2006, s. 24). İç müşteri memnuniyetinin sağlanması için çalışanların düşüncelerine gereken önemin gösterilmesi, alınan kararlarda çalışanların da tam ve istekli katılımlarının sağlanması çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve işletme içinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve bağ kurulması gibi çeşitli çalışmalar yapılmalıdır (Bayır, 2008, s. 78).

b) Dış Müşteri: Bekledikleri kalite seviyesindeki bir ürün veya hizmetten en yüksek faydayı elde etmeyi talep eden ve bu isteği ekonomik gücü ile destekleyen, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen kişilerdir (Demirel, 2007a, s. 23). Dış müşterilerin iç müşterilerden farkı işletmenin dışında olmaları ve o işletmenin son ürününü belirli bir ücret karşılığında kullanmalarındadır. Dış müşteriler işletme tarafından satılan ürün ve

hizmetleri bir bedel ödeyerek satın almakta bu sayede çalışanların yani iç müşterilerin iş devamlılığı ve ücretlerinin ödenmesini sağlamaktadırlar. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu sebeple dış müşteriler ile uzun süreli, yakın ilişkiler kurulmaya özen gösterilmeli, müşterileri yakından tanımaya çalışılmalıdır. Dolayısıyla dış müşterilerle aynı dili konuşmak, onların taleplerini dikkatlice dinlemek, anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak çok önemlidir (Değermen, 2006, s. 71-72).

2.3.2 Müşteri Tatmini

Philip Kotler, müşteri tatminini sağlamanın müşterileri elde tutmanın gerekliliği olarak görmektedir. Kotler, müşteri tatmininin sağlanması durumunda bu müşterilerin işletmeye sadakatlerinin uzun süre devam edeceğini, işletmeyle ilgili çevrelerine olumlu referans olacaklarını, rekabete ve fiyata duyarlılıklarının azalacağını, işletmeye ürün veya hizmet niteliklerinin geliştirilmesi için çeşitli öneriler sunacağını ve yeni müşterilere hizmet etmeye oranla daha az maliyetli olacaklarını savunmaktadır (Weinstein, 2002, s. 261).

Müşteri tatmini, müşterinin alımı gerçekleştirmeden önceki beklentileri ve satın alım sonrasındaki tecrübeleri arasındaki bir değerlendirme sonucu ortaya çıkan durum olarak açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle ürün veya hizmetlerin sağladıkları faydanın, müşteri beklentilerini karşılayıp karşılayamadığının ölçümüdür. Kişinin beklentisi ve gerçekleşen durumu analizi sonucu ortaya çıkan farkın olumlu, olumsuz ve eşit çıkması durumuna göre müşteri tatmini ya da tatminsizliğinden bahsedilir (Onaran vd., 2013, s. 41).

Müşteri tatmininin oluşum sürecine dair yapılan çalışmalar sonucunda, müşteri tatminini duygusal ve bilişsel boyutları olduğu tespit edilmiştir. Tatminin gerçekleşme süreci ise beklentiler, performans, onaylama ve tatmin şeklinde gelişmektedir. Buna göre, müşteri bir ürün veya hizmetten faydalandığında, beklentisinden düşük bir performansla karşılaşarsa tatminsizlik, beklediği ölçüde bir performansla karşılaşarsa tatmin, beklentisinden yüksek gerçekleştiğini düşünmesi ise memnuniyete sebebiyet verir. Bu noktada asıl önemli olan ise her müşterinin ürün ve hizmetlerden

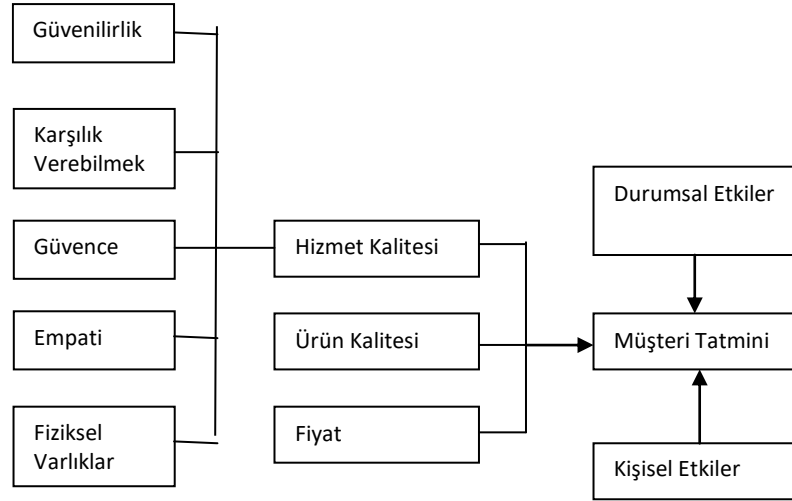
beklentisinin birbirinden farklılıklar arz etmesidir (Değermen, 2006, s. 27-30; Şahin, 2006, s. 28). Dolayısıyla müşteri tatmini, müşteri beklentilerinin bir fonksiyonudur.

Tatmin kavramına yönelik birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Tatminin açıklanmasında; beklenti, algı, performans, ihtiyaç gibi ürün ve hizmet kullanım öncesi ve sonrasıyla ilintili çok sayıda kavramın kullanıldığı görülmektedir (Görür, 2021, s. 19).

MİY'in asıl amacı müşteri tatminidir. Müşteri tatminini oluşturmada müşteri odaklı yönetim ve işletme kültürü çok önemli rol oynamaktadır. Müşterilerle etkileşimi artırmak için iletişim kanalları zenginleştirilmeli bu yolla müşterilerin tercih ve beklentileri konusunda sık sık geri bildirim olarak müşteri tatminsizliğine yol açan unsurlar belirlenmelidir (Demirel, 2007a, s. 130).

Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için işletmelerin müşteri ihtiyaçlarının sezmeleri, müşteri isteklerine çabuk cevap vermeleri ve yeni ürün geliştirme prosesine önem vermeleri gerekmektedir. Müşteri tatmininin sürekliliğini sağlayabilen işletmeler karlılıklarını da zamanla artırabilen işletmeler olacaklardır. Bu sebeple işletmelerin, rakiplerinden farklı şekilde müşteri tatminini artıracak yeni avantajlar yaratma, bu avantajların sürekliliğini sağlama ve rakiplerin avantajlarını bastırma veya ortadan kaldırma gibi stratejilere odaklanmaları gerekmektedir (Aktepe vd., 2009, s. 10).

Duygusal ve bilişsel bileşenlerden oluşan müşteri memnuniyeti, hem müşterin elde tutulmasına hem de müşteri sadakatinin sağlanmasına yardımcı olur. Müşteri memnuniyeti, müşteriyi elde tutmada en önemli unsurlardan biri olan hizmet kalitesiyle de yakından ilişkilidir. Müşteriler, algılanan hizmetlerden memnun kalmazsa işletmeler bu memnuniyetsizliği gidermek için çözümler bulmalı ve müşterinin beklentisini karşılamalıdır (Cizrelioğulları vd., 2020, s. 1664-1665).



Şekil 2.1 Müşteri tatmin modeli (Odabaşı, 2000, s. 94)

MİY’de dış müşteri tatmini oluşturmada etkili olan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki *güvenilirlik* yani müşteri beklentilerine uyumlu olarak belirlenmiş ve işletmenin söz verdiği hizmetin doğru ve tutarlı olması ve o hizmetin gerçekleştirebilme yeteneğidir. İkinci unsur olarak *karşılık verebilmek* sayılabilir. Bu unsur müşteri taleplerine doğru zamanda ve açık biçimde cevap verebilme becerisidir. Diğer bir faktör hizmet veren çalışanların bilgi ve nezaketle güven yaratması anlamına gelen *güvencedir*. Müşteri tatmininin sağlanması ve artırılmasında hizmeti sunanların davranış ve tutumları çok etkili olmaktadır. Bu sebeple çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyarak, müşterilere kişiselleştirilmiş ilgi göstermeleri gereklidir bu da dördüncü boyut olan *empatidir*. Son olarak müşterilerin sunulan ürün veya hizmetten daha iyi faydalanabilmeleri için gerekli olan fiziki şartların sağlanması gerekir. *Fiziksel koşullar* faktörü müşteri tatmini oluşturmada hem hizmet sunulan mekânın fiziki koşulları (ses, ışık, ısı vb.) hem de hizmeti sunan kişilerin fiziki görünüşlerinin (giyim, temizlik vb.) önemine dikkat çekmektedir (Odabaşı, 2000, s. 94; Demirel, 2007a, s. 130-131).

Müşteri tatminine yönelik araştırmaların amacı kaliteli ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulmasıdır. Yeni müşterileri elde etmenin mevcut müşterileri korumaktan çok daha fazla maliyet içermesi gerçeğinden hareketle, müşteri tatmininin sağlanmasının işletmeler için ne derece önemli bir unsur olduğu da anlaşılmaktadır. Müşteri tatmin ölçümüne yönelik yapılan çalışmaların devam etmesinde müşteri tatmini sağlamak yoluyla müşteri sadakatini oluşması etkili olmuştur (Odabaşı, 2000, s. 17).

2.3.3 Müşteri Sadakati

Müşterinin belirli bir ürün, hizmet veya markaya yönelik sürekli satın alımlarda bulunması, gereksinim duyması halinde diğer alternatifleri araştırmaması müşteri sadakati olarak değerlendirilmektedir. Tatmin sürekliliği sağlandığında müşteri sadakati oluşturulmaktadır. Müşterilerin bir ürün veya hizmeti satın alma davranışını tekrarlamaları için belirli bir iskonto veya sunulan öneriden fayda elde etmeleri ya da belirli bir ürüne karşı duygusal bağlılık, yakınlık duymaları gerekir. İlk durumda süre kısıtlı olup indirim veya teklif geçerliliğini yitirdiğinde satın alma davranışı da sona ermektedir. İkinci durum ise sadakatle ilgili olup müşterilerin özel olarak gördükleri ürün veya hizmetlerle ilişkilerini ortaya koymaktadır (Aktepe vd., 2009, s. 20).

Griffin'e göre sadık bir müşteri; düzenli alımlar yapan, başka insanlara işletmeyle ilgili olumlu referans veren, çapraz ürün ve hizmetleri satın alan, rakip işletmelere duyarlılığı düşük olan kişidir (Utami, 2015, s. 645). Sadakat, kişinin içten yaptığı tekrarlayan satın alma faaliyetlerini, ürünün, işletmenin veya hizmetin istikrarlı bir şekilde müşterisi olma isteğini ifade etmektedir. Sadakatin; tutumsal sadakat, davranışsal sadakat ve karma yaklaşım olmak üzere üç farklı boyutu bulunmaktadır. Tekrarlayan satın alma eylemleri, davranışsal boyutunu ifade etmektedir. Tutumsal sadakat, satın alma davranışından bağımsız olarak tüketicinin ürün, hizmet veya kurum hakkında olumlu konuşması, ürünü/hizmeti çevrelerindeki kişilere de tavsiye etmesi olarak tanımlanmaktadır. Karma yaklaşım ise, sadakatin hem davranışsal hem de tutumsal boyutunu birlikte incelemektedir (Çetintürk, 2017, s. 97-98).

Müşteri sadakati, uzun vadede işletmelere rekabet avantajı yaratma, pazar payını ve kârı artırma gibi avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca müşteri sadakati, diğer tutundurma maliyetleri arasında pazarlama maliyetini de azaltabilir. Bu nedenle, şirketin yalnızca daha iyi pazarlama programları geliştirmesi değil, aynı zamanda sadakat yaratmak için müşterilerle uzun vadeli ilişkiler sürdürmesi gerekir (Utami, 2015, s. 639). Tatmin olmuş yani işletmeyle çalışmaktan memnun olan, sunulan ürün veya hizmeti beğenen, istekleri karşılanan müşteriler, tatminin sürekliliği sağlanırsa sadık müşteri haline dönüşebilir. Sadık müşteriler beraberinde yeni müşteriler de getirdikleri ve işletmeyi kolay kolay bırakmadıkları için çok önemlidirler (Aktepe vd., 2009, s. 12).

Sadık müşteriler kazanmak işletmeler için çeşitli avantajlar sağlamaktadır. İlk olarak satışların artması bunlardan biridir. Müşteri sadakatini kazanmak satışlardaki istikrarı mümkün kılmakta ve yeni müşteriler kazanmayı kolaylaştırmaktadır. Sadık müşterilerin fiyat elastikiyetleri azalmaktadır dolayısıyla memnun kaldıkları ürün ve hizmet için pazar fiyatından daha fazla ödemeyi kabul edeceklerdir ve her yıl daha fazla net nakit akışı sağlayacaklardır. Bunun yanında olumlu tavsiyelerle işletmeye yeni müşteriler kazandırmaya yardımcı olacaklardır. Tatmin edilmeyen, kaybedilen müşteriler ise ağızdan ağıza pazarlama tekniği sayesinde daha fazla müşteri kaybına sebebiyet verecektir. Diğer bir avantaj sadık müşterilerin maliyetleri düşürmesidir. Sadık müşterilere satış yapmak yeni müşteriler elde etmekten daha az maliyetlidir. Dolayısıyla sadık müşteriler yaratmak kadar bu müşterileri korumak da önem arz etmektedir. Unutmamak gerekir ki işletmeyi terk eden bir müşterinin yerine benzerini koymak için işletmelerin en az beş kat daha fazla para, enerji ve zaman, harcamaları gerekmektedir. Üçüncü olarak sadık müşterilerin üretim ve pazarlama sürecine katılımını sayabiliriz. Sadakat, sadece sürekli müşteri olmak, aynı ürün veya hizmeti tekrarlayan alımlarda bulunmak değildir. Bununla birlikte, işletmeyi terk etmemek, memnuniyetsizliğini çekinmeden açıkça işletmeye iletme, görülen eksikliklerin giderilmesi için işletmeye önerilerde bulunmak da müşterinin işletmeye ne denli bağlı olduğunu göstermektedir (Kostanoğlu, 2009, s. 13). Diğer bir avantaj sadık müşteriler vasıtasıyla iç müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Sadık müşteriler işletme çalışanlarının da motivasyonunun artmasını sağlamaktadırlar. Çünkü tatmin olmuş müşteriler, satışlarda sürekliliği sağlamakta bu da çalışanların çalıştıkları kurumdan memnuniyet seviyeleri ve verimlerini arttırmaktadır. Ayrıca ele geçirme ve faaliyet maliyetlerinde azalma da sağlanacak diğer bir avantajdır. Yeni müşteriler kazanmak için reklam, doğrudan posta, satış komisyonları gibi çeşitli maliyetler ortaya çıkarken sadık müşteriler için bu tür maliyetler söz konusu değildir. Ayrıca sadık müşteriler işletmeyi çok iyi tanıdıkları için onlara hizmet sunmanın maliyeti de daha azdır (Aktepe vd., 2009, s. 24-26).

Müşteri sadakati, en değerli müşterilerin elde tutulmasına imkân sağlamakla beraber müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine de katkılar sunmaktadır. İşletmeler müşteri ilişkilerinde olumlu gelişmeler kat etmek için çeşitli iş uygulamaları geliştirerek her bir müşteriye ait profili belirlemek, müşteri değerini artıracak yolları için çeşitli

pazarlama yöntemleriyle beraber iletişim teknolojilerinden de faydalanmak zorundadırlar. Müşteri sadakat programlarının asıl amacı yeni müşteriyi mevcut müşteriye dönüştürmektir (Cizrelioğulları vd., 2020, s. 1664).

Sadakatin oluşması için mevcut müşterilere tanıtım yapmak, müşterilerle sürekli iletişim içinde olmak, müşteri adresleri veya e-mail adreslerinin alınarak çeşitli bayramlarda ve özel günlerde tebrik kartları göndermek, özel indirim kuponları vb. çeşitli sürprizler yaparak müşterileri ödüllendirmek, destek hizmetlerindeki personeli eğitime gibi çalışmalar yapılabilir. Önemli olan müşterilere işletme için önemli olduklarını hissettirmektir (Kurtoğlu, 2010, s. 22-24).

2.3.4 Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Müşterilerin işletmelerden beklentilerini nasıl farklıysa her bir müşterinin işletme için değeri de farklılık göstermektedir. Müşteri değeri, bir müşteri tarafından işletmeye sağlanan bugünkü ve gelecekte sağlayacağı karın şimdiki net değeri olarak tanımlanabilir. Müşteri değeri, müşterinin işletmeye sağlayabileceği potansiyel, yani müşteriden elde edilecek ekstra değerdir (Aktepe vd., 2009, s. 40-41).

Müşterilerin yaşam boyu değerlerinin hesaplanması; müşterilerin alışveriş yapmalarını sağlamak veya bunu sürekli kılmak için verilecek kararlarda son derece önemlidir. Bir müşterinin satın alma olasılığı ve yapacağı satın almaların zaman içinde nasıl bir değişim göstereceği, o müşterinin yaşam boyu değerinin hesaplanmasını sağlayacaktır. Hesaplanan değere göre, işletme müşterinin kazanılması ve sürekli müşteri haline getirilmesinin karlı olup olmayacağını saptayacaktır. Bir müşterinin yaşam boyu değeri; müşterinin harcamalarıyla, işletmenin hem ürün maliyetleri hem de müşteriye sunacağı hizmetler sebebiyle ortaya çıkan maliyetler arasındaki farka eşittir. Bu yaklaşım; müşteriler hakkında çok detaylı bilgi edinmeyi, müşterinin davranışlarının anlaşılabilmesini, bu davranışının takip edilebilmesini ve bunlardan yola çıkarak ileriye yönelik tahminlerde bulunabilmeyi gerektirir. Müşterilerin yaşam boyu değerlerinin hesaplanması, işletme sürekliliğini sağlayacak adımlar atmasına imkân vermesi sebebiyle işletme stratejileri açısından büyük önem taşır (Özmen, 2000, s. 56). Buradaki asıl nokta, müşteriyi sadece satın alım yapan kişi olarak değil aynı

zamanda yaşam boyu bir iş ortağı olarak kabullenmektir. Müşteri memnuniyetini sağlayan ve onu elinde tutabilen işletmeler karlılıkları sağlayabilme konusunda da avantajlı duruma geçeceklerdir (Odabaşı, 2000, s. 58). Müşterilerin yaşam boyu değerlerinin hesaplanması, kârlı müşterilerin belirlenmesi, bu müşterilerle kurulan ilişkileri geliştirecek faaliyetlere odaklanmak işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Aksatan ve Aktaş, 2012, s. 240).

İşletmeler için bir müşterinin zaman içindeki değeriyle ilgili olarak şu gerçeklere göz atabiliriz. Birinci yıl, müşteriye işletmeye çekebilmek ve onun alım yapmasını sağlamak için yapılan ve karlılığın azalmasına sebep olan çeşitli harcamalar mevcuttur. Sonraki yıllarda ise sayısı artarak tekrarlanan satın almalar sebebiyle her bir müşteriye düşen karlılık oranı da artmaya başlar. Uzun vadede tatmini sağlanmış bir müşteriye hizmet etmenin ortaya çıkaracağı maliyet de daha düşük seviyelerde gerçekleşebilmektedir. Müşterinin elde tutulabildiği fazladan her yıl, müşteriye hizmet etme maliyetini de azaltmaktadır. Bir müşterinin yaşam boyu değerini hesap edebilmek için işletmelerin bazı bilgilere sahip olmaları gereklidir. Bu bilgiler; müşterinin bugüne kadar yapmış olduğu bütün satın alımlarından sağlanan toplam gelirler, müşteriye bu satışları gerçekleştirmek için katlanılan bütün maliyetler, müşterinin işletmeden hangi sıklıkta satın alımlarda bulunduğu ve süresi, müşterinin işletme tarafından sunulan diğer ürün veya hizmetleri satın alma sıklığı ve yapılan bu satışlardan elde edilen gelirler, müşterinin işletmeyi etrafındaki kişilere önerme seviyesi, alışverişleri boyunca müşteriye yapılan indirimler olarak sayılabilir (Odabaşı, 2000, s. 58-61).

2.3.5 Veri tabanlı Pazarlama

Veri tabanlı pazarlama müşteriler ile ilişkiler kurmak ve geliştirmek suretiyle müşterileri elde tutmayı ve bu sayede müşteri sadakati oluşturmayı amaçlayan bir modern pazarlama yaklaşımıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında müşterilerin tanınması, sınıflandırılması, müşterilerle etkileşimde bulunmak ve kurulan iletişimi sürekli kılmak için çeşitli teknolojilerden faydalanmaktır. İşletmeler, müşterilerle sürekli iletişimi sağlamak ve pazarlama faaliyetlerine yön verebilmek amacıyla veri

tabanlı pazarlama çalışmalarına ağırlık vermektedir (Baykal ve Ayyıldız, 2020, s. 1248).

Veri tabanlı pazarlama, müşterilere ait demografik ve sosyo-ekonomik özellikleri, satın alma alışkanlıkları ve müşteri iletişim (adres, telefon, e-mail) bilgileri gibi kişisel verilerin bir veri tabanında saklanmasına, bu bilgilerin sürekli takip edilerek güncellenmesine ve sonrasında bu verilerden müşterilerin sadakatini oluşturmak için faydalanılmasına yönelik çalışmaları içermektedir. Müşterilere ait kişisel bilgiler bir müşteriyi diğerinden ayırmayı bu müşteri ile kurulan ilişkilerin incelenmesini sağlayacak veya işletmenin müşteri ile bire-bir temasa geçmesine imkân verecek bilgilerden meydana gelmektedir. Bu kimlik belirleme doğrudan pazarlama faaliyetlerinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Bu sebeple veri tabanlı pazarlamanın tarihsel gelişimi doğrudan pazarlama ile birlikte başlamıştır (Çelişken, 2010, s. 82; Kırım, 2012, s. 157).

İlk doğrudan pazarlama çalışması katalogların kullanımı vasıtasıyla posta yoluyla satış çalışmasıdır. Doğrudan pazarlama içinde bulunan veri tabanlı pazarlama; teknolojiye yaşanan ilerlemeler, artan bilgisayar kullanımı ile paralel olarak gelişme göstermiştir. 1800'lü yılların sonunda kitlesel üretimin başlamasıyla posta ile yapılan satışlarda büyük bir artış yaşanmıştır. Yaşan bu gelişmelerden sonra posta ile satış yapan işletmeler kârlılıklarını nasıl artıracaklarını düşünmeye başlamışlardır. İşe, sipariş verilen adreslerle ilgili çeşitli araştırmalar yaparak başlayan işletmeler fazla sayıda satın alma yapan müşteriler üzerine odaklandılar. Satış miktarlarını ve kârlılık seviyelerini artırmak amacıyla bir kural geliştiren işletmeler son bir yıl içinde kendilerine sipariş vermemiş müşterileri belirleyip bu müşterilerle olan ilişkilerini durdurma kararı aldılar. Bu firmalar müşterinin yaptığı son alışverişe, hangi sıklıkla satın alma yaptığına ve ne kadar harcama yaptığına bakarak çeşitli analizler yapmaya başladılar. Bu analizler sonucunda işletmeler, müşteri, kâr sağlamayan ve kârlı müşteri olarak ayırmaya başladılar (Aydın, 2016, s. 11).

1960'lı yılların sonlarında yaygınlaşan ve belli süre boyunca el yordamı ile yapılmaya çalışılan veri tabanlı pazarlama çabaları özellikle birçok marketin açıldığı, müşterilerin ürün seçerken çok sayıda alternatife sahip olduğu 1970 ve 1980'li yıllarda değişen

müşteri profili sebebiyle hızlı bir değişime uğramıştır. Veri tabanlı pazarlama çalışmaları 1970'li yıllarda elektronik ortama geçmiş, 1980'lerde ise çeşitli istatistik programları geliştirilmiştir (Baykal ve Ayyıldız, 2020, s. 1250).

Veri tabanlı pazarlama sürecinin üç aşaması bulunmaktadır: veri toplama, toplanan verileri kullanarak bilgi elde etme ve gelişen iş stratejileri oluşturma. Veri toplama aşamasında mevcut ve potansiyel müşterileri daha iyi tanıyabilmek amacıyla müşteriler hakkında sosyal, ekonomik ve psikolojik verilerin elde edilmesine yönelik satın alma davranışları ve ticari işlem geçmişi, demografik özellikler gibi çeşitli verilerin doğru ve güvenilir bir biçimde toplanması ve saklanması sağlanmalıdır. Veriyi bilgiye dönüştürme aşaması verilerin gereksinim duyulan alanlarda kullanılmasını sağlamak üzere, ilgili birim tarafından işlenebilir hale getirilmesiyle oluşmaktadır. Firmanın kullanabileceği değerli bilgilerin elde edilebilmesi için öncelikle verilerin analiz edilmesi ve basitleştirilmesi gerekmektedir. Son aşama ise müşteriler yönelik faaliyetlerde bulunabilmek için veri tabanında var olan bilgilerin kullanılmasıdır. Hangi iletişim kanallarının kullanılacağına saptanması, kaynakların etkin ve doğru dağıtımını, karlılığı sağlamaya yönelik planlamanın yapılmasıdır (Tokay, 2019, s. 33).

2.3.6 İlişkisel Pazarlama

İlişkisel pazarlama kavramı ilk olarak hizmet pazarlaması konusunda düzenlenen bir konferansta Leonard Berry tarafından kullanılmıştır. Berry'ye göre ilişkisel pazarlama, müşteriyle ilişkilerinin kurulması, sürdürülmesi ve ilerletilmesidir (Ergün ve İşler, 2019, s. 1260).

Müşterilerle ilişki kurmak, çeşitli vaat ve söz verme, müşteri ilişkilerini sürdürme kavramı ise verilen bu sözlerin tutulması ve vaatlerin yerine getirilmesidir. Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi ise, müşteri ilişkilerini sürdürme aşamasında yapılan faaliyetlerin yeni söz ve vaatlerin verilmesi ve teklif edilmesi olarak değerlendirilebilir. İlişkisel pazarlamada amaç, müşteri ile işletme arasında verimli, karlı ve karşılıklı güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin kurulmasıdır. İlişkisel pazarlama önemli olan konular arasında müşterinin artan miktarlarda ve sıklıkta satın

alması, maliyetlerin kontrol altına alınması ve müşteri yaşam boyu değerini artırılması yer almaktadır. İlişkisel pazarlama, müşteri sadakatinin yaratılması, müşterilerle kurulan ve devamlılığı sağlanan yakın ilişkinin ve artan müşteri tatmininden kaynaklanan çeşitli avantajları da beraberinde getirmektedir (Odabaşı, 2000, s. 19-21).

İlişkisel pazarlama, pazarlama amaçlarına ulaşabilmek için işletme ve müşteri arasında kurulan uzun dönemli ve tatmini esas alan müşteri merkezli hareket etmeyi ifade etmektedir. İlişkisel pazarlamada, yeni müşterilere ulaşmaktan ziyade mevcut müşterileri tutmak ve geliştirmek için onlara daha kaliteli ürün ve hizmet sunma gayreti bulunmaktadır. İlişkisel pazarlamanın müşteri kazanma, tatmin etme, elde tutma ve geliştirme olmak üzere temelde dört hedefi bulunmaktadır. Odabaşı (2000, s. 20) ilişkisel pazarlamanın önemini şu şekilde ifade etmektedir:

- Müşterinin elde tutulması ve sürekli kılınması üzerine yoğunlaşma
- Müşteri değerlerine önem verme,
- Uzun dönemli bakış açısı,
- Müşteri beklentilerine yönelik yüksek vaatler sunma,
- Hizmetler üzerine yoğunlaşma,
- Kaliteyi sağlamak için iç müşterinin ortak katılımı sağlanır

2.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Temel Özellikleri

MİY özelliklerini detaylı bir şekilde inceleyen iki çalışma ön olana çıkmaktadır. Bu çalışmalardan ilkinde müşteri ilişkileri yönetiminin temel özellikleri satış gücü otomasyonu, müşteri hizmetleri desteği, alan çalışmaları ve pazarlama otomasyonu olarak sıralanmıştır (Xu vd., 2002, s. 443). Diğer çalışmaya göre ise temel özellikler satış gücü otomasyonu, ilişki yönetimi, teknoloji kullanımı ve fırsat yönetimi olarak sıralanmıştır (Zeng vd., 2003, s. 39-40).

MİY'in ilk temel özelliği her iki kaynak tarafından da aynı adla anılan “satış gücü otomasyonu”dur. Xu vd. (2002) bir müşteri ilişkileri yönetimi sisteminde merkezi bir veri deposunun bulunması ve bu depoda mevcut müşteri, ürün, rakipler ve işle ilgili bilgilerin depolanması, gerektiğinde ulaşılabilmesinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca sipariş alımından satışın sonlandırılmasına kadar geçen süreç takip edilmeli ve her müşteri için satış döngüsü gözlenebilmelidir. Bu bilgiler bütün çalışanlara açık olmalı, farklı kategorilere göre sınıflandırılıp özetlenebilmelidir, böylece pazarlama programının başarısının artması mümkün olmaktadır. Zeng vd. (2003) ise bu özelliklerin yanında pazarlama, satış, çağrı merkezleri ve perakende mağazaların koordinasyonunu da vurgulamakta, satış gücü verimliliğinin e-mail ve internet erişimiyle arttırılabileceğine belirtmektedir.

MİY'nin ikinci temel özelliği Xu vd. (2002) tarafından müşteri hizmetleri ve desteği olarak adlandırılan müşteri sorunlarının çözümüne odaklanan boyuttur. Yazarlar, MİY sayesinde işletmelerin örnek bir müşteri hizmet sistemi oluşturabileceklerini belirtmiş, müşteri hizmetlerinin gözlemlenmesi ve takip edilmesi durumunda müşteri kayıplarının azalacağına dikkat çekmişlerdir. Ayrıca oluşacak sorunlar uygun uzmana iletildiği takdirde sorunların etkin bir şekilde çözümleneceğini savunmuşlardır. Zeng vd. (2003) ise bu özelliği “ilişki yönetimi” olarak nitelendirmişler, müşteri başvurusuna anında cevap verme, yaşanan sorunlarla ilgili çözüm sunabilme, zaman, ve mekan fark etmeksizin doğrudan online iletişim ve müşteri hizmet merkezlerini de ek özellikler olarak belirtmişlerdir.

MİY'in üçüncü özelliği Xu vd. (2002) tarafından “pazarlama otomasyonu” olarak nitelendirilmekte olup MİY sistemleri kullanılarak pazarlama istihbaratı, müşteri veri bankası ve etkileşimli iletişim teknolojileri birleştirilip müşterilerin bireysel ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması amaçlanmaktadır. Böylece firmalar pazarı rakiplerinden daha önce ele geçirme şansı yakalayabileceklerdir. Ayrıca MİY'in, müşterilerin satın alma davranışları hakkında güvenli bilgi sağladığı böylelikle mevcut müşterilere çapraz satış için etkili pazarlama kampanyaları oluşturulabileceği ve müşterinin dikkatinin çekileceği de savunulmaktadır. Zeng vd. (2003) bu özelliği “teknoloji kullanımı” olarak adlandırmışlardır. Yeni teknoloji ve yetenek kullanımıyla müşteri değeri oluşturma, müşteri verilerine anında erişim için teknoloji kullanımı,

işlem bilgisini toplamak için veri toplama teknolojisi kullanımı, MİY çözümleriyle bilgileri birleştirmek ve anahtar performans göstergelerini üretmek bu başlık altında sayılabilir.

MİY'in dördüncü temel özelliği Xu vd. (2002) göre "alan hizmetleri"dir. MİY sistemini kullanarak uzaktaki elemanlar müşterilerin beklentileri karşılamak üzere müşteri hizmet elemanlarıyla etkili bir iletişim kurabilmektedirler. Müşteri taleplerinin toplanması, gözlenmesi ve takibi müşteri hizmetlerinin kalitesini artırır. Her probleme yetenekli uzmanlar çabucak atanmalı ve bu atama sırasında yetenek, erişim, iş yükü, coğrafik konum, malzeme ve ekipman uygunluğu dikkate alınmalıdır. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığı durumda ise veri tabanı ve detaylı sorun çözme adımları hemen erişilebilir olmalıdır. Böylelikle MİY yardımıyla işletmelerin hizmetlerle ilgili envanter maliyetini azaltabileceği savunulmaktadır.

Zeng vd. (2003) göre ise MİY' in dördüncü temel özelliği "fırsat yönetimi" olup bu özellik öngörülme ve büyüme ve talep artışlarının yönetimindeki esneklik geleceğe yönelik satış tahminlerini içerir.

Tablo 2.2 Müşteri ilişkileri yönetimi temel özellikleri (Xu vd., 2002, s.443; Zeng vd., 2003, s.40)

Xu vd. (2002)		Zeng vd. (2003)	
Kategori	Özellikler	Kategori	Özellikler
Satış gücü otomasyonu	Güçlendirilmiş satış elemanları	Satış gücü otomasyonu	Müşterilerin geçmiş hesaplarını izleme Satış geliştirme analizinin otomasyonu
Müşteri hizmetleri ve desteği	Proaktif müşteri desteğiyle müşteri sorunlarının etkin çözümü	İlişki yönetimi	Anında hizmet sunumu Müşteri ihtiyaçlarına birebir çözümler Müşteriyle direkt online iletişim Müşteri hizmet merkezleri
Pazarlama otomasyonu	Firmalar müşterilerin isteklerini daha iyi anlamak için neyi beğenip neyi beğenmediklerini öğrenmesi ve rakiplerinden önce pazarı ele geçirebilir	Teknoloji kullanımı	Değer katmak için teknoloji kullanımı Veri depolama teknoloji gereksinimi
Alan hizmeti	Müşterilerin bireysel beklentilerini karşılamak için satış elemanlarının müşteri hizmetleri personelinde yardım alması	Fırsat yönetimi	Öngörülme ve büyüme yönetimi Tahmin yöntemi

2.5 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amacı

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temel amacı rakiplerden farklı olabilmek için satış, pazarlama müşteri ilişkileri ile bunlarla ilgili iş süreçlerinin otomasyonunun gerçekleştirilmesidir. Bunun yanında Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin amaçlarını şu şekilde sayabiliriz (Özkul, 2007, s. 5; Aktepe vd., 2009, s. 4):

- 1) Müşteri ilişkilerini kârlı duruma getirmek
- 2) Farklılık oluşturmak: Ürünlerin birbirine çok benzediği günümüz pazarlarında tercih edilmeyi sağlamak için müşterileri çok iyi tanımak ve müşteriye özel üretim veya pazarlama yapmak gereklidir.
- 3) Maliyetleri azaltmak: İyi bir müşteri ilişkileri yönetim projesine ayrılan bütçe, mevcut müşterilerin yapacağı yeni alımlar, müşteriye elde tutmanın getireceği kazanç, müşteri destek maliyetlerini azalma, satış ve dağıtım maliyetlerinde oluşacak tasarruf ve kurum içi iletişim maliyetlerindeki düşüşler düşünüldüğünde kısa sürede geri kazanılabilir.
- 4) Uyumlu faaliyetler sağlamak: Müşteri İlişkileri Yönetimi, yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisine sahip olmak için gerekli bilgileri pazarlama, satış, müşteri hizmetleri ve internet fırsatları gibi birbiriyle uyumlu halde çalışan faaliyetlerden elde eder.
- 5) Müşteri taleplerinin karşılamak: MİY sayesinde müşteriler tüm kurum tarafından tanınır ve müşterilerden alınan geri beslemeler sayesinde beklentilerinin daha iyi anlaşılması ve karşılanması sağlanır.
- 6) Hizmet temsilcilerinin bilgilendirilmesi sonucu müşterilerin sorunlarına daha etkili yanıt verebilmek, müşteri memnuniyet ve sadakatini arttırmak,
- 7) Mevcut müşterilerin tutulması, kaybedilen müşterinin tekrar kazanılması ve yeni müşterilere ulaşmak

8) Müşteri şikâyetlerinin çözümlenmek.

9) Rekabet avantajı sağlamak.

10) İşletmenin uzun dönem karlılığının arttırmak.

2.6 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları

Rekabetin kuvvetli olduğu günümüzde işletmelerin değeri fiziki varlıklara göre değil maddi olmayan varlıklara göre belirlenmektedir. Bunlardan ilki insan kaynakları diğeri ise müşteri ilişkileridir. Bu değerler işletmelerin gelecekte ne kadar başarılı olacağını belirleyen kaynaklardır. Dolayısıyla işletmelerin bu konulara yatırım yapması kaçınılmaz olmaktadır (Aras, 2011, s. 21). MİY'in işletmelere sağlayacağı faydalar ise şu şekilde belirtilebilir (Özkul, 2007, s. 6; Aktepe vd., 2009, s. 7):

Daha Fazla Müşteri Bilgisi: Müşteri hakkında daha fazla bilgi sahibi olunmasıyla müşterilerin mevcut ve oluşabilecek ihtiyaçları belirlenebilir, müşteriye özel ürün/hizmet sunumu yapılabilir, çapraz satış yoluyla satışlar artabilir ve bu da işletmelere uzun dönemde rekabet avantajı sağlar. Yapılan araştırmalar müşteri ilişkileri yönetiminin müşterilere çapraz satış yapmada %2-3 arasında katkı sağladığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Müşteri Sağlama Maliyetinin Azalması: Sadık müşterilerin oluşturulması pazarlama, posta, iletişim, takip ve diğer hizmetlerin maliyetini azaltacak ayrıca memnun kalan müşterilerin önerileriyle yeni müşterilerin kazanımı kolaylaşacak ve yeni müşteriye ulaşma maliyetleri azalacaktır. Yapılan araştırmalara göre müşteri ilişkileri yönetimi terk etmiş müşterilerin kazanılmasında %10-20; yeni müşteri bulmada ise %3-4 arasında katkı sağlamaktadır.

Satış Maliyetlerinin Azalması: Yeni bir müşterinin gerçek sadakat düzeyinde bir müşteri haline gelmesi ve bu müşterilerin hizmetlerle ilgili daha az problemlerle karşılaşp daha fazla harcama yapmaları uzun dönemde maliyetleri azaltıcı bir etki gösterebilir.

Müşterinin İşletmede Tutulması ve Sadakatin Arttırılması: Müşteri-işletme arasında uzun süreli ve daha yakın bir ilişkinin kurulması, müşterinin sürekliliğini sağlayabilir. Böylelikle daha fazla miktarda ve sıklıkla ürün/hizmetten satın alınması sağlanabilir. Yapılan araştırmalar sonucu müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri sadakati yaratmada % 15-20 arasında etkili olduğu tespit edilmiştir.

İş gören Sadakatinin Sağlanması: Başarılı MİY, müşterinin yanı sıra iş gören sadakatinde de olumlu etkilere yol açabilir. Müşteri tatmini, müşteri sadakatine yol açmakta, sadık müşteriler daha fazla harcama yapmakta ve işletme gelirlerinin artmasını sağlamaktadır. Bu süreç, dolaylı olarak iş gören sadakatini ve memnuniyetini beraberinde getirmekte ve hizmet kalitesinin artmasıyla sonuçlanmaktadır.

CRM'in aynı zamanda satış döngüsünün kısaltılması ve nakit artışının sağlanması, müşteriye ulaşma amacıyla kullanılan teknolojik kanalların yerinde ve doğru kullanımı, dağıtım kanalları yardımıyla ilişki kontrolü sağlama gibi yararları vardır (Yereli, 2001, s. 30) Eke (2004)'e göre MİY uygulamalarının yararları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Teknoloji kullanımıyla veriler daha kolay toplanabilecektir.
- Bir işletmenin farklı birimleri arasında veri paylaşımının kolaylaşması ve ortak müşteri verileri bütün birimlere ulaşacaktır.
- Veri toplamak kolaylaşacak dolayısıyla veriler daha güncel hale gelecektir.
- Kampanya yönetiminde müşterilere dair kullanılacak bilgi alışverişi hızlanacak, istatistikî çalışma imkânı artacaktır.
- Müşterinin tercih ettiği ürünler saptanarak, müşterinin talep ettiği zamanda istediği ürün veya hizmet kolaylıkla sunulacaktır.
- Müşteri kârlılığı izlenerek çapraz satış olanakları sağlanacak, müşteri bölümlendirme daha kolay yapılabilecektir.

- Düşük maliyetle yeni müşteri bulmak mümkün olabilecek, ayrıca elde tutma maliyetleri de hesaplanabilecektir.

2.7 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları

MİY hakkında yapılan çeşitli tanımlara tekrar bakacak olursak; “MİY, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisidir.” (Aktepe vd., 2009, s. 2)

MİY müşterinin elde edilişinden ürün ve hizmet sunumuna, müşteri sürekliliği ve müşteri sadakati sağlanmasına, müşterinin daha karlı hale dönüşmesine kadar geçen süreçte, teknoloji, donanım ve yazılımları kullanan bir yaklaşımdır (Yurdakul ve Karahan, 2010, s. 134). Rekabet stratejilerinin en temel uygulamalarından biri olan MİY, bilişim teknolojilerinden yararlanılarak işletme genelinde müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemektir (Aksatan ve Aktaş, 2012, s. 234). MİY müşterilerin elde edilmesi, müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurulması, gerek işletme gerekse müşteri yararına stratejilerin oluşturulması, müşteri değerinin yükseltilmesi ve mümkün olduğunca teknolojiden yararlanılmasını kapsar (Özkuş, 2007, s. 2). Yapılan bu tanımlar incelendiğinde insan, teknoloji, süreç olmak üzere üç ortak kavramdan söz edildiği görülmektedir. Başarılı bir MİY projesi için, iş stratejileri belirlenmeli ve bu stratejilere uygun insan, proses ve teknoloji üçlüsü yapılandırılmalıdır. Ayrıca işletmenin finansal durumu, birlikte çalışılacak çözüm ortağı ve danışman firma da MİY projelerinin diğer önemli bileşenleridir (Ezerçe, 2008, s. 35). İşletme veya kurumların MİY uygulamasına geçmeden önce çeşitli altyapı unsurların belirlemeleri kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu unsurlar şu şekilde açıklanabilir:

2.7.1 Süreç

Süreç, işin akışını gösteren ve birbirini takip etmesi gereken adımların belirlenmesidir. MİY iş süreçlerinin otomasyonu, projenin başarıya ulaşmasında çok önemli rol oynamaktadır (Korkmaz, 2010, s. 29). MİY’de bütün iş süreçleri müşteriye en yüksek

değeri sağlayacak biçimde incelenmeli ve bu amaçla düzenlemeler yapılmalıdır. MİY projelerinde iş süreçleri iyileştirme çalışmasında şu adımlar uygulanmalıdır (Ezerçe, 2008, s. 34):

1) Müşterilere hangi süreçlerde ne tür zorluklarla karşılaştıkları sorulmalı, önerileri dinlenmeli ve iyileştirmeler yapılmalıdır. Öneriler dikkatlice analiz edilmeli, ortak fayda sağlayacak, diğer müşteriler için istenmeyen bir uygulama oluşmasına izin vermeyecek öneriler uygulamaya konmalıdır.

2) Çalışanlara bu konulardaki fikirleri sorulmalıdır.

3) Saptanan iş süreçleri bir araya getirilmeli ve bu süreçler kapsamına göre sınıflandırılmalı ardından belirlenen sınıflar için çalışma grupları oluşturulmalıdır.

2.7.2 Teknoloji

MİY’de en gerekli bileşenlerden bir de teknoloji kullanımınıdır. Müşteri sayısının artmasıyla MİY’ de teknoloji kullanımının önemi daha da artmaktadır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri davranışlarının detaylı analizi, müşteriyle iletişim kurma konularında teknolojik imkânlardan yararlanılmaktadır. Ürün veya hizmet hakkında bilgiler müşterilere teknoloji sayesinde kısa zamanda ulaştırılmaktadır. Ayrıca MİY’ in uygulanması için gerekli olan veri tabanlı teknolojilerin geliştirilmesi de önem arz etmektedir. MİY’de sıklıkla kullanılan teknoloji araçları şu şekilde sayılabilir (Demirel, 2007a, s. 156-158):

Satış Gücü Otomasyonu: Satış etkinliğini arttırmak ve satış döngüsünün otomasyon kullanılarak kısaltılmasına yardımcı olur. Özellikle internet kullanımı satış gücü otomasyonu için önemli bir araçtır. İnternet vasıtasıyla ürün bilgisi, veri tabanlarının oluşturulması, satış gücüne destek için çeşitli araştırmalar ve kurum içi bilgi paylaşımı da etkin olarak yapılabilmektedir.

Çağrı Merkezleri: İşletme ile müşteri arasında bireysel hizmet veren kişi olmadığı zamanlarda müşterilerin işlem yapmasına olanak sağlayan otomasyona dayanan sistemlerdir.

Veri Bankası: Operasyonel veri tabanları ve dış pazar veri kaynaklarından sağlanan bilgilerden oluşan ve işletme içinde paylaşımına açık olan veri tabanları sayesinde müşteri takibi kolaylaşmaktadır.

2.7.3 İnsan

MİY uygulamalarının başarılı olabilmesi için teknolojiden ziyade insan kaynakları sistemine ve desteğine ihtiyaç vardır. İnsan faktörü MİY'in uygulamaya konması ve geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. MİY uygulamalarının başarıyla yürütülebilmesi için işletmelerin bu uygulamalara geçmeden önce ciddi değişimler geçirmesi gereklidir. Değişim, kültürel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlıkta incelenebilir. Kültürel değişimde bireylerin yeni düşünce ve metotları anlayıp benimsemeleri gereklidir. Çalışanların değişime çok fazla direnç göstermeden uyum sağlamaları, yeniliğe açık olmaları işletmeyi başarıya götüren en önemli faktördür. İşletmeler, örgütsel değişim içinse uygun strateji, organizasyon yapısı ve örgüt kültürü oluşturmak zorundadırlar. Örgüt kültürü, organizasyon içerisinde paylaşılan değer ve inançlardan oluşur. Örgüt yapısının anlaşılır, yol gösterici, değişime açık olması müşteri odaklılık gibi unsurlara uyum sağlaması gereklidir. MİY örgüt yapısında müşteriler en üst düzeyde söz sahibidir (Ezerçe, 2008, s. 33; Korkmaz, 2010, s. 28-29).

MİY örgüt yapısına uygun bir organizasyon yapısının temel ilkeleri şöyle sıralanabilir:

- İşletmedeki sonuçlar finansal olarak ölçülür.
- Müşteri davranışlarıyla ilgili veriler toplanır.
- MİY süreçlerinin geliştirilmesi için müşteri davranışlarının analizi şarttır.
- Müşteriye özel yapı geliştirilir.
- Müşteri odaklı örgüt yapısı uzun vadeli ve güvене dayalı ilişkiler geliştirilmesini gerektirir.
- Organizasyon yapısı sürekli gelişmeye açıktır.

Çalışanlar, MİY uygulamalarına çeşitli vaatlerle veya zorla dâhil edilmemelidir. Öncelikle bu uygulamaya geçiş nedeni çalışanlara açıklanmalı ve onların da desteği alınmalıdır. Çünkü MİY'in uygulanması ve geliştirilmesinde insan faktörüne çok

önemli görevler düşmektedir. Yönetimin çalışanlarla açık ve etkili bir iletişim sistemi kurması gerekir. Değişim süreçlerini kolaylaştırmak için her adımda çalışanların söz sahibi olması sağlanmalı, onların endişelerinden arınmaları için çeşitli seminer, eğitim programları gibi faaliyetler düzenlenmelidir.

Bir MİY programı doğrudan müşteri tutma, satış, çapraz satış, müşteri kazanma ve müşterilerle ilişkileri geliştirme gibi konuları içermektedir. İşletme çalışanları ise tüm bu faaliyetlerde önemli görevler üstlenirler. Çalışanların MİY uygulamalarında müşterilerle olan ilişkilerinde dikkat etmeleri gereken çeşitli hususlar şu şekilde sıralanabilir (Demirel, 2007a, s. 162-163):

- Karşılıklı anlayış
- Müşterilere sempati duyma
- Müşteriler üzerinde kalıcı olumlu bir etki bırakma
- Müşterilere değer verildiğini hissettirme
- Müşteriyi anlamaya çalışma
- Müşterilerle karşılıklı güven oluşturma
- Müşterilerle işletme arasındaki ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesine yardımcı olma
- Müşteri beklentilerini dikkate alma
- Ürün veya hizmet hakkında yanlış bilgilendirme yapmama
- Müşteri şikâyetlerini dinleyip çözüm yollarını araştırma

Görüldüğü üzere MİY projelerinde başarıya ulaşmada insan faktörü çok önemli bir paya sahiptir. Zira süreç ve teknoloji bileşenlerinde bile insan bileşeninin doğrudan etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla başarılı bir MİY projesi insan yatırımını dolayısıyla eğitimi kaçınılmaz kılmaktadır. Bu sebeple MİY altyapı unsurlarına ek olarak eğitim maddesini de ekleyebiliriz.

2.7.4 Eğitim

Eğitim, hem yöneticilerin hem de çalışanların müşteri ilişkilerinde olumlu davranış değişiklikleri kazanmasına yardımcı olmaktadır. MİY uygulamasına geçmeden önce bütün çalışan ve yöneticilere bu uygulamanın amacı, önem ve ilkeleri anlatılmalıdır.

Dolayısıyla verilecek etkili bir eğitim örgüt içinde ortak bir MİY vizyonu oluşturulmasını sağlar. Çalışanlar için hazırlanacak eğitim programları şu konularda gelişmelerini sağlamaktadır (Demirel, 2007a, s. 171):

Müşteri hizmetleri programı: Müşteri hizmetlerinin gelişimine katkıda bulunmak için işletme politikaları, stratejileri, sistem ve yöntemleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesini sağlamalıdır.

Ekip oluşturma programı: Örgüt içinde çalışanların koordine olmuş ekipler kurmaları teşvik edilerek bu konuda bilgilendirici eğitimler düzenlenebilir.

İletişim becerilerini geliştirme programı: Müşterilerle kurulacak ilişki ve iletişimin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla çeşitli programlar hazırlanmalıdır.

Satış tekniği eğitimi: Bu eğitim programı MİY'e uyumlu bir satış tekniği geliştirmek için düzenlenmelidir. Satış süreçleri ve MİY süreçlerinin uyumlaştırılması sağlanmalıdır.

MİY'de eğitim kavramının çalışanlara ve işletmeye sağlayacağı yararlar şu şekilde sayılabilir:

- Satış ve kârlar yükselir.
- Sadık müşterilerin korunmasını sağlar, müşteri kayıplarını önlemeye yardımcı olur.
- Yapılan hataların ivedilikle düzeltilmesine olanak sağlar.
- Müşteri tatminsizliğinin olumsuz etkilerinin çalışanlarca daha iyi anlaşılması sağlanır.
- Çalışanlar arasındaki ilişkiler iyileşir.
- Çalışanlar eleştirilere daha açık hale gelir.

MİY uygulamalarının başarıya ulaşmasında önemli faktörlerden biri de MİY'i oluşturan insan, süreç ve teknoloji unsurlarının nasıl dağıtılacağıdır. Amerika'da teknoloji bileşeni daha fazla ağırlığa sahipken, Avrupa'da ise süreç bileşeninin teknolojiden daha yüksek önceliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Türkiye'de CRM

Enstitude tarafından 2001 yılında yapılan bir çalışma sonucunda ise teknoloji bileşenin daha ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir (Korkmaz, 2010, s. 27).

Tablo 2.3 MİY bileşenleri dağılımı (Zengin ve Demirel, 2004, s. 25-26)

	Türkiye (%)		ABD (%)	Avrupa (%)
	2001	2004		
İnsan	45	45	42	43
Teknoloji	31	29	31	25
Süreç	24	26	27	32

2.8 Müşteri İlişkileri Yönetimi Evreleri

MİY müşteri odaklı bir uygulama olup, ne üretileceğinden, nasıl duyurulacağına, müşterilerle ilişkilerin nasıl geliştirileceğine kadar geçen süreçte müşteriler esas alınmaktadır. MİY süreci dört aşamadan oluşmaktadır (Köksüner, 2007, s. 12-14):

- 1) Müşteri seçimi
- 2) Müşteri Edinme
- 3) Müşteri Koruma
- 4) Müşteri Derinleştirme

2.8.1 Müşteri Seçimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin ilk evresi olan müşteri seçimi, benzer özelliklere sahip müşterilerin çeşitli bölümlere ayrılması bu sayede işletmenin uzun vadeli kâr elde etmesini ve müşteri kazanmasını sağlayacak yönetsel bir süreç olarak tanımlanabilir. Müşteri seçimi yapmayan işletmelerin tutundurma, reklam gibi maliyetleri yüksek olacaktır. Asıl amacı en kârlı müşterilerin bulunması olan müşteri seçimi evresinde yapılan çalışmalar şu şekilde sayılabilir (Ezerçe, 2008, s. 43):

Hedef Kitlenin Belirlenmesi: İşletmenin hitap etmek istediği müşteri portföyünü yaş, cinsiyet, gelir aralığı gibi detaylarla belirlemesi gereklidir. İşletmeler hedef kitle seçimi yaparak benzer özellikler sergileyen, benzer beğeni ve satın alma davranışlarına sahip müşterilere hitap etme olanağı bulunur. Bu sayede marka, müşteri planlamaları,

kampanya planları, ürün tanıtımları gibi faaliyetler müşteri ilişkileri yönetimi dâhilinde yapılacaktır.

Bölümlendirme: Bu aşamada belirlenen hedef kitle çeşitli ölçütlere göre bölümlere ayrılır. Bölümlendirme sayesinde işletmeler müşterilerin değerlerini ölçüp müşterileri kazanmak için yapılması gereken yatırımlar hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bölümlendirmeden sonra her bölümde yer alan müşteriler veri tabanına kayıt edilmeli ve bu veri tabanına her türlü iletişim detayları eklenmelidir.

Konumlandırma ve Marka/Müşteri Planlamaları: Bu aşamada müşteri profiline uygun ürün ve marka konumlandırmaları yapılır. Müşteriler gelir durumlarına göre ayrıldıklarında her bir grubun satın alma davranışı ve tercih ettiği ürünler farklılık gösterecektir dolayısıyla bu kriterlere göre işletmenin ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri de farklılık arz edecektir.

Kampanya planları, ürün satışlarının gerçekleştirilmesi: Eski müşterilerin geri kazanılması veya yeni müşterilerin elde edilmesini sağlayacak kampanyaların hazırlanması çalışmalarını içermektedir.

Yeni ürün tanıtımları: Müşterilerden elde edilen bilgiler ve saptanan müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yeni ürünlerin oluşturulması veya değişiklik yapılması, tanıtılması ve pazara sunulması aşamalarını içermektedir.

2.8.2 Müşteri Edinme

Bu aşamanın ana amacı satışın gerçekleştirilmesidir. Müşteri seçimi aşamasında belirlenmiş işletmeye kar getirecek müşterilere yönelik satış yapma stratejileri geliştirilmelidir. Başarılı bir sürecin yaşanması için “Belirli müşteriye satış yapmanın en etkili yolu nedir?” sorusunun cevapları araştırılmalıdır. Bunu yapabilmek için ilk olarak potansiyel müşteriler belirlenir ve farklı gruplara ayrılır. Sonrasında yapılacak faaliyet müşteri beklentilerinin tespiti ve ihtiyaç analizlerinin yapılmasıdır. Müşteri edinme aşamasında sadece dış müşteri edinilmesi amaçlanmamaktadır. İç müşteri olarak adlandırılan işletme bünyesinde çalışanların da sürece dâhil edilmesi gerekir. Bu aşamada satış elemanlarının etkinliğinin güçlendirilmesi için çalışmalar

yapılmalıdır, eğitimler düzenlenmelidir. Müşteri edinme aşaması, ihtiyaç analizlerinin yapılması, bu ihtiyaç ve beklentilere göre pazarlama karmasının oluşturulması ve satış sağlayacak tekliflerin müşterilere sunulması faaliyetlerini içerir. Müşteri seçimi aşamasında belirlenen gruplara yönelik teklifler oluşturulabilirse bu aşama satış başarısıyla kapanacaktır (Aktepe vd., 2009, s. 6).

İyi bir şekilde düşünülmüş ve tasarlanmış bir MİY ile yeni müşterilerin kazanılması, farklı medya kaynakları aracılığıyla pazarlama kampanyalarının belirlenmesi, müşteri profillerinin takip edilmesi, anlaşmanın yapılmasından satış işleminin gerçekleşmesine kadar olan sürecin yönetilmesi kolaylaşacaktır. Potansiyel müşterilerin belirlenmesiyle hızlanan süreç boyunca oluşan aksaklıklar hemen tespit edilerek yeni stratejilerin geliştirilmesi mümkün olur. Sonuç olarak, işletmeler sahip oldukları sınırlı pazarlama kaynaklarını en uygun hedef pazarlara yoğun olarak kullanabileceklerdir. Müşteri edinme aşamasının ana hedefi yeni müşterileri işletmeye çekmektir. (Önal, 2008, s. 20)

2.8.3 Müşteri Koruma

Bu aşamanın asıl amacı edinilen müşterilerin işletmeye bağlanması ve kurulan ilişkinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. İyi müşterilerin elde tutulması, onların sadakatinin kazanılarak sürekliliğin sağlanması bir işletme için son derece önemlidir. Yapılan araştırmalara göre müşteri tutma aşamasında sağlanan %2'lik bir artışın, genel giderlerde oluşacak %10'luk bir düşüşle aynı kar etkisine sahip olduğu; yitirilen bir müşterinin yerine bir benzerini koyabilmenin en az 5 kat daha fazla para, enerji ve zaman gerektirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Odabaşı, 2000, s. 115). Bu evrede müşteri sadakatinin sağlanması için işletmeler sipariş yönetimi, teslim süreçleri, talep organizasyonu ve problemlerin yönetimi ile ilgili çalışmalarda bulunurlar (Aktepe vd., s. 5):

Koruma aşamasında müşterinin beklentilerinin etkin bir takibi yapılmalı ve tekrar aynı ürüne yönelmesi sağlanmalıdır. Müşterinin satın alma eylemini tekrarlaması için satın alma anında ve sonrasında beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması gereklidir. Müşterini işletmeye bağlılığını sağlamanın en etkili yolu müşteri hizmetlerini

olabilecek en üst seviyeye getirmektir. Çünkü günümüzde aynı fiyattan satılan ve aynı kaliteye sahip birçok ürün ve hizmet bulmak oldukça basittir. Fakat müşteri için asıl bağlayıcı olan unsur müşteri hizmetlerindeki farklılık olacaktır. Müşterinin işletmeye bağlı kalmasının hem işletmeye hem de müşteriye sağladığı çeşitli faydalar vardır. İşletme ile kurulan uzun süreli iyi bir ilişki müşteriye zaman tasarrufu sağlayacaktır. Müşteriler, işletme hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları ve rakiplere göre ürün ve hizmetlerin kalitesinden tatmin olmaları durumunda artan ve farklılaştırılmış özel isteklerle gelir. Nitekim yapılan araştırmalar sonucunda; müşterilerin, belirli ilişkiler kurdukları işletmenin ürün veya hizmetleri için her yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama yapma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. İşletme ise bir kez maliyetine katlanıp müşteriye cezp etmeyi ve kendine bağlamayı başarır ise aynı maliyete tekrar tekrar katlanmak zorunda kalmaz. Ayrıca müşteri korumayla oluşturulan sadık müşteriler hiçbir tanıtım veya reklam aracının yapamayacağı kadar etkili bir tanıtım yaparak olumlu tavsiyelerle yeni müşterilerin işletmeye katılmasına yardımcı olmaktadır. Böylece yeni müşteriler için yapılacak harcamalar da daha düşük seviyelerde gerçekleşecektir. Bununla beraber müşterilerle iyi ilişkiler kurulması çalışanlara da daha huzurlu bir çalışma ortamı da sunmaktadır. Memnun müşteriler memnun çalışanlar demektir. Çalışanların işletmeden memnun kalması ve çalışma süresinin artması ise hizmet kalitesinin artmasına, çalışan devir oranının yüksek olmasından kaynaklanan iş kaybı, deneyimsizlik vb. olumsuzlukların ortadan kalkmasına sebep olacaktır (Odabaşı, 2000, s. 113-118).

2.8.4 Müşteri Derinleştirme

Kazanılmış müşterinin sadakatinin ve kârlılığının uzun süre korunabilmesi ve müşterinin alımlarının arttırılması için yapılan çalışmalar bu aşamada yer alır. Bu aşama daha çok bilgi sistemi uygulamaları yardımıyla müşteri analizlerinin yapılması ve bu analizler sonucunda belirlenen müşteri profillerine göre çapraz satış kampanyaları düzenlenmesine ve bu müşterilerin gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri ürünlerin geliştirilmesine dayanmaktadır. Satış uygulamasında müşterinin almış olduğu ürünleri tamamlayıcı nitelikteki ürünler veya almaya istekli olduğu ürünler sunulur. Müşteriler bu stratejiyle yapılan sunumları bir mal olarak görmemekte ve almak için daha fazla istek duyabilmektedirler (Ezerçe, 2008, s. 44; Önal, 2008, s. 22).

CRM Institute Turkey'in 24 Ocak 2001 tarihindeki Brifinginde Türk şirketlerinin MİY evrelerine verdikleri önem yüzdeleri şu şekilde belirlenmiştir (Kurtoğlu, 2010, s. 185):

Müşteri Edinmeyi önemseyenler	%35
Müşteri Korumayı	%31
Müşteri Derinleştirmeyi	%20
Müşteri Seçimini	%14

Bu dağılım işletmelerin daha çok satış yapma kaygısında olduklarını göstermektedir. Müşteri seçimi evresine önem verilmemesi işletmelerin ürün konumlandırma çalışmalarında verimli bir şekilde çalışmadıklarına işaret etmektedir.

2.9 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Fonksiyonları

MİY kapsamında yürütülen çalışmalar düşünüldüğünde çeşitli temel unsurlar göze çarpmaktadır. Bu unsurları operasyonel, analitik, işbirlikçi ve stratejik MİY olarak sıralayabiliriz.

2.9.1 Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

Operasyonel MİY ön büro uygulamaları olarak müşteriyle olan çeşitli temas noktaları ve bunların incelenmesini içerir. Tüm iş süreçlerinin otomasyonu ve verimliliğinin artırılması için işletme içi ve dışı bağların kurulduğu müşteri veri tabanının oluşturulduğu aşamadır. Pazarlama, müşteri bulma ve müşteri hizmetlerinin arka ofis uygulaması olarak görülen operasyonel MİY, insan kaynakları, finansal hizmetler gibi farklı bölümlerde sunulan hizmetlerin işletmedeki pazarlama süreçleriyle bütünleştirilmesini öngörür. Pazarlama faaliyetleri ve siparişlerin alınmasından başlayarak siparişin oluşturulması, satışın yapılması ve satış sonrası destek hizmetleri yine bu aşamanın kapsamı içerisindedir (Ezerçe, 2008, s. 30).

Müşteri ile oluşturulan ilişkilerde yaşanan süreçlerin yer aldığı Operasyonel MİY, üç aşamada incelenir (Yurdakul ve Karahan, 2010, s. 135):

1) Satış Öncesi MİY: Yeni müşterilerin kazanılması amacıyla yapılan kampanya ve aktiviteleri; mevcut müşterilerle var olan ilişkilerin geliştirilmesi için yapılan çalışmaları içerir.

2) Satış alanında MİY: Bir müşteri ile ürün veya hizmet satışına yönelik ilk ilişkinin kurulmasıyla başlayıp satışın sonlandırılmasına kadar geçen bütün süreçleri kapsar.

3) Satış sonrasında MİY: Müşteri hizmetleriyle ilgili yapılan aktiviteler, müşteri memnuniyeti ölçümleri, şikâyetlerin yönetilmesi gibi konuları içeren aşamadır.

Operasyonel MİY kapsamına giren konular şunlardır (Demirel, 2007a, s. 114) :

- ERP, ERM
- Tedarik yönetimi
- Sipariş yönetimi
- Sipariş promosyonu
- Satış otomasyonu
- Müşteri hizmetleri
- Yasal sistemler
- Mobil satışlar
- Pazarlama otomasyonu
- Alan hizmetleri

2.9.2 Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Analitik MİY, operasyonel MİY ve temas noktalarında oluşturulan ya da elde edilen bütün verilerin derlenmesi ve detaylı analizi, müşteri davranış ve tutumlarını tanımlamak için tahminlere dönüştürülüp raporlanması işlemlerinin yer aldığı aşamadır. Bu aşamada müşteri davranışlarıyla ilgili anlamlı istatistikler elde edilir. Elde edilen bu sonuçlara göre özelleştirilmiş satış ve pazarlama stratejileri geliştirilir. Analitik MİY; müşteriyle iletişim, müşteri bölümlendirme, müşteri yönlülük, müşteri tutma,

müşteri sadakati ve müşteri veri tabanı oluşturma gibi hizmetleri etkin kılar. Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, markalaşmanın sağlanması ve kişiselleştirilmesi gibi görevler üstlenmiştir (Ezerçe, 2008, s. 30).

Başarılı bir Analitik MİY uygulamasının faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmelerin pazar taleplerine daha hızlı cevap vermelerini sağlar.
- Daha kesin ve karlı müşterilerin bölümlendirilmelerini sağlar.
- Müşteri kârlılığının ölçülmesine yardımcı olur.

Operasyonel MİY ve Analitik MİY arasındaki farklar Tablo 2.4'te verilmiştir:

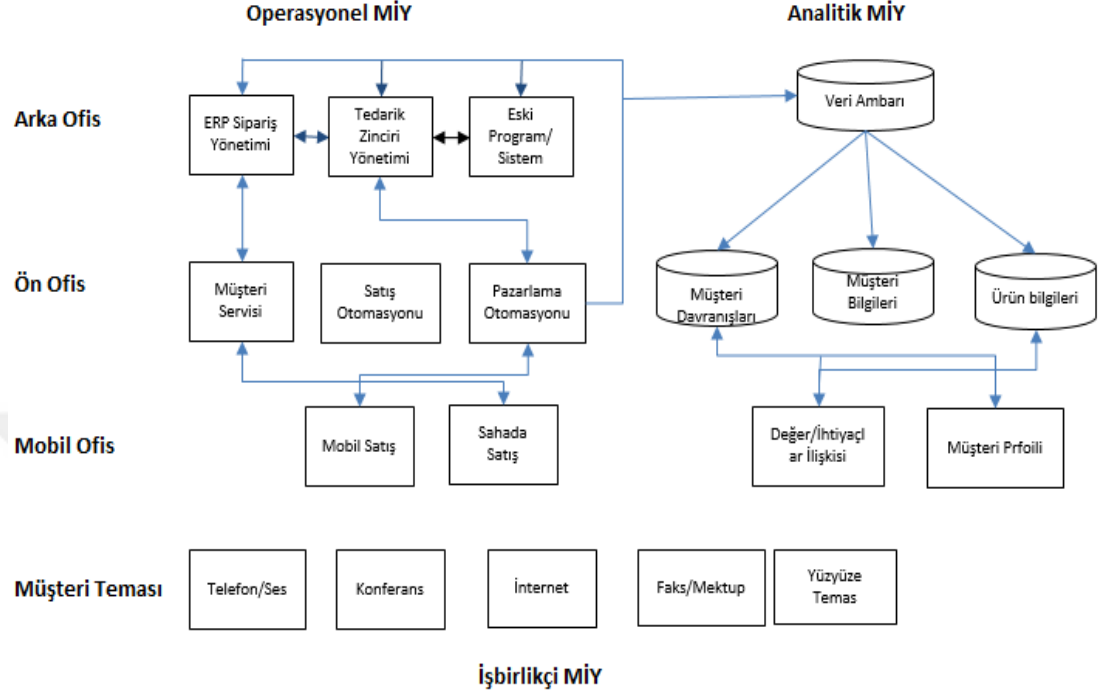
Tablo 2.4 Operasyonel ve analitik müşteri ilişkileri yönetimi'nin karşılaştırılması (Demirel, 2007a, s. 117)

Operasyonel MİY	Analitik MİY
<ul style="list-style-type: none">• Kârlı işlemler üzerine odaklanma• Müşteriyi elde etmeye daha fazla önem vermek• Müşteri tatmininin ölçmek• Üretim fonksiyonu tarafından organize edilmesi• Müşteriler hakkında bilgiye güvenir.• Müşterilerle proaktif ilişki kurmak.• İşletmenin içsel gelişimine odaklanmak• Uzun dönemli öğrenme ve uygulama	<ul style="list-style-type: none">• Ömür boyu müşteri değeri üzerine odaklanma• Mevcut müşterileri tutmaya daha fazla önem verme• Müşteri sadakatini ve değerini ölçmek• Müşteri ilişkili bölüm tarafından organize edilir.• Müşterilerden elde edilen bilgiye güvenmek• Müşterilerle kişiselleştirilmiş ve tam zamanında etkileşim• Dışsal gelişim müşteri geliştirmeye odaklanmak• Kısa dönemli öğrenme ve uygulama

2.9.3 İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi

MİY'in en önemli teknolojik işbirliğini sağlayan kısmı işbirlikçi MİY olup müşterilerle yapılan görüşmeler, müşteriye e-posta veya bülten gönderilmesi, interaktif yanıt sistemi, online müşteri hizmetleri gibi müşteri temas noktaları yönetimini içerir. Bu temasın en önemli kanalları çağrı merkezleridir. İşbirlikçi CRM ile müşteriye gün boyu kesintisiz hizmet sunulur ve alınan bilgiler Analitik CRM

sayesinde işlenerek değer yaratan unsurlara dönüştürülür. Bu aşamada müşterinin dikkatli dinlenmesi, işletmenin doğru lanse edilmesi gereklidir (Ezerçe, 2008, s. 32).



Şekil 2.2 MİY fonksiyonları (Ezerçe, 2008, s. 31)

2.9.4 Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde her bir müşterinin memnuniyet seviyesinin artırılması işletmeler için zaman ve maliyet kaybına sebep olacağından bütün müşterilere eşit hizmet seviyesinin sunulması çok mantıklı olmayacaktır. Bu sebeple işletmeler müşteri portföyünü arttırarak pazar payını genişletmek yerine stratejik müşteri ilişkilerini benimsemeye başlamışlardır. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir müşteri ile kurulan ilişkilerin incelenmesi, analiz edilmesi, yapılan analiz sonucu saptanan stratejilerin işletmenin karlılığını arttırma maksadıyla uygulanması ve kontrolünü kapsamaktadır. Stratejik müşteri ilişkilerinin temelinde işletme için stratejik öneme sahip olan müşterilerin belirlenmesi, onlar için özelleştirilmiş ürün ve hizmet sunumuyla uzun dönemli ilişkilerin kurulup sürdürülmesi amacı bulunur. İşletmeye tarafından “yatırıma değer müşteri” olarak tanımlanan müşteriler, işletmeye önemli seviyede kâr getiren ve gelecekte de bu durumu sürdüreceğine inanılan müşterilerdir. Bu kategoriye giren müşterilerin memnuniyetlerinin uzun dönemde de

sürdürülmesi ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılması için daha özel ve değer yaratan hizmet veya ürün sunumu gerçekleştirilmelidir (Aytaç, 2008, s. 32).

Stratejik MİY, kısa, orta ve uzun dönemli müşteri hedeflerinin tanımlanması ve müşterilere ait karlılık seviyelerinin değerlendirilmesinde kullanılır. Müşteri odaklı kültürün geliştirilmesi üzerinde duran ve stratejik geliştirmeyi içeren bu kültürün amacı rakiplere nazaran müşterilere daha iyi değer yaratıp ve dağıtarak müşteri kazanmak ve elde tutmaktır. Bu süreç öncesinde işletmenin cevaplaması gereken çeşitli sorular vardır. Örneğin, “Biz, hangi işi yapıyoruz?”, “Hangi müşterilere hizmet ediyoruz”, “Bu müşterilere nasıl değer yaratabilir ve bu yaratılan değeri nasıl iletebiliriz?” gibi sorulardır. Stratejik MİY, işletmenin, temeline müşteriye yerleştirdiği bir maliyet modelidir. İşletme bu modeli, müşteri değerlerini analiz edebilmek, müşterilere göre gelir ve kârlılık durumlarını hesaplayabilmek, pazarlama ve satış aşamalarında yapılan yatırımların maliyet etkinliğini değerlendirebilmek için kullanılır (Bakırtaş vd, 2019, s. 9)

2.10 Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Adımları

Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ve kârlı müşterileri saptayabilmek için MİY yaklaşımını uygulayan işletmeler müşterileri tanımak, isteklerini yerine getirmek ve bir dahaki sefere de müşterileri hatırlayabilmek için bu süreci dört temel adımda gerçekleştirirler (Korkmaz, 2010, s. 39).

2.10.1 Müşterileri Tanımlamak

MİY felsefesinde farklı müşterilere farklı davranmak ilkesi mevcuttur. Dolayısıyla öncelikle müşterilerin kim olduğunu anlamak gerekir. Her bir tüketicinin farklı gereksinim ve yaşam tarzları vardır. Pazarda başarılı olmak isteyen işletmeler ise her bir müşterinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak zorundadır. Ama işletmelerin her bir kişiye özel olarak odaklanmaları mümkün değildir. Bunun yerine ürünlerini/hizmetlerini belirli bir kesime konumlandırır ve o grubun ihtiyaçlarını karşılarlar. Bu sebeple ilk olarak demografik bilgilere dayalı olarak müşteri tanımlanması yapılır. Müşterilerin yaş, cinsiyet, meslek, gelir durumu, gibi bilgilerinin dışında yaşayış biçimleri, alışkanlıkları, tercih ve beklentileri de detaylı şekilde

öğrenilmeye çalışılmalıdır (Çiçek, 2005, s. 61). Müşterilerin işletmenin neyini sevip sevmediklerinin bilinmesi, onların nelere ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi, onlar alışveriş yapmaya iten dürtülerin saptanması ve müşteri sadakatinin sağlanması etkin bir müşteri tanımlama süreci oluşturulmasından geçmektedir (Korkmaz, 2010, s. 39).

Müşteri tanımlaması yaparken iki nokta göz ardı edilmemelidir. Birincisi, müşteri zevk ve beklentilerinin zamanla değişebileceği, ikincisi ise her yeni alışveriş sırasında müşteri hakkında daha önce bilinmeyen yeni bilgilerin elde edilmesinin mümkün olduğudur. Bu yüzden bilgilerin sürekli olarak güncellenmesi gereklidir. Elde edilen bilgilerin ise iyi bir sistem dâhilinde korunması sağlanmalıdır (Kırım, 2012, s. 157).

Müşteri tanımlaması yapıp kârlı ve kârsız müşterileri ayırırken işletmenin şu sorulara yanıt bulması lazımdır (Çiçek, 2005, s. 61):

İşletmenin bireysel olarak tanıdığı müşteri sayısı kaçtır?

İşletme bütün müşterileri kapsayan bir veri tabanına sahip midir?

Sahipse bu veri tabanının güncelliği ne durumdadır?

Veri tabanında hangi ayrıntılara kadar bilgiler depolanmaktadır?

Müşteri kimlik bilgilerinin edinilebileceği başka bilgi kaynakları mevcut mu?

Elde edilebilecek müşteri bilgisini arttırmanın farklı yolları var mı?

Edinilen bilgiler ışığında müşteriler alt gruplara ayrılır ve karlılık durumlarına göre bölümlenir.

2.10.2 Müşterileri Farklılaştırmak

Müşterilerin işletme açısından farklı değerler taşımaları ve her müşterinin beklentisinin farklı olmasından dolayı müşteri farklılaştırılması işletmeler için kaçınılmazdır. Müşteriler, işletmeye sağladıkları değerlere göre sıralanmalı ve sonra

beklentilerine göre farklılaştırılmalıdırlar. Müşteri farklılaştırma süreci şu şekilde gelişmelidir (Kırım, 2012, s. 162-166):

2.10.2.1 Müşterileri değerlerine göre farklılaştırma

Müşterilerin işletmeye sağlayacağı değer iki kategoride düşünülmelidir. Birinci kategori müşterinin bugün sağladığı kâr ve gelecekte sağlayacağı kârın bugünkü net değeri olan “gerçek değer” diğeri ise müşterinin işletmeye sağlayacağı potansiyel veya büyüme potansiyeli olarak ifade edilebilecek “stratejik değer” dir. Bu değerler müşteriler için analiz edildikten sonra şöyle bir sınıflandırma yapılabilir (Kırım, 2012, s. 164):

En Değerli Müşteriler, ömür boyu değeri en yüksek olan müşterilerdir. Bu müşterilerin sadakatleri arttırıldığında kârlılıkları da arttırılabilir.

Büyüme Olasılığı Büyük Olan Müşteriler, yaşam boyu değerleri bir önceki gruba göre daha düşük olmasına rağmen büyüme potansiyeli daha çok olan müşteriler bu grupta yer alır. Önemli olan bu müşterilerin alım miktarlarının artırılmasının sağlanmasıdır.

Sıfır altı müşteriler, hiç kârlı olmayan müşteriler bu grupta yer alır. Bu müşterileri değerli hale getirmek veya müşterilerin rakiplere kaymasını sağlamak gereklidir

2.10.2.2 Müşterileri ihtiyaçlarına göre farklılaştırma

Müşterileri ihtiyaçlarına göre sınıflandırmak için öncelikle iki grup ihtiyaca odaklanmak gereklidir. Birincisi, genel ihtiyaçlar olarak nitelendirebileceğimiz, bir müşterinin ihtiyaçlarının başka bir grubun ihtiyaçlarıyla çakıştığı noktadır. Analizler sırasında genel ihtiyaçların tespiti daha kolaydır. Daha sonra bireysel ihtiyaçlar saptanmalıdır. Kişiler için özel günlerin bilinmesi ve buna yönelik birebir pazarlama yapılamaya çalışılması örnek olarak verilebilir. Müşteriler ihtiyaç ve değerlerine göre farklılaştırıldıktan sonra her biri için ayrı stratejiler belirlenip uygulamaya konulmalıdır (Korkmaz, 2010, s. 41).

2.10.3 Müşterilerle Etkileşime Geçmek

Bu aşamada yapılacak çalışmalar satış ziyaretleri, pazarlama etkinlikleri, doğrudan pazarlama, şikâyetlerin değerlendirilmesi, telefon, çağrı merkezi, web sitesi gibi kanallarla müşterilerle iletişim kurulmasıdır. Amaç müşterinin kendisiyle ilgilenildiğini hissetmesi, müşteriyle karşılıklı diyalog kurarak kişiye özel bilgiler elde ederek rakiplere karşı ve avantaj kazanmaktır. Müşteriyle kurulan etkileşim müşteriye rahatsızlık vermemeli, bu etkileşim neticesinde müşteriler bazı kazanımlar elde etmeli ve işletmenin müşteriye karşı davranışı müşterinin memnuniyetini ve sadakatini arttırmaya yönelik şekilde değişmelidir (Çiçek, 2005, s. 63).

2.10.4 Müşterilere Birebir Hizmet Sunulması

Bu aşamada müşteri hakkında toplanmış bilgileri kullanılarak, işletme ile müşteri arasındaki işlemlerin daha az zaman alması ve müşterinin beklentilerini karşılayacak şekildeki ürünün hazırlanması sağlanmaktadır. Kısaca her müşteri için özel bir ürün sunabilmeyi amaçlar. Temel amaç müşterileri belirli özelliklerine göre farklılaştırmak suretiyle çeşitli gruplara ayırmaktır. Toplanan bilgiler her müşteriye davranış biçimini oluşturulmasında kullanılmaktadır. Her müşteri için farklı ürün /hizmet üretimi söz konusudur. Bunun için üretim süreci modüler yapıda olmalıdır (Kırım, 2012, s. 174-175).

Tablo 2.5. Müşteri ilişkileri yönetimi aşamaları (Kostanoğlu, 2009, s. 41)

MİY	Müşteriyi Tanımla	Müşteriyi Ayırıştır
		Müşterilerin işlemeye kattığı değere göre davran
		Müşterinin gözünde işletmeyi farklılaştır.
		Müşteri hakkındaki bilgileri merkezde toplar
	Müşteriyi Farklılaştır	Her müşterinin ne istediğini belirle
		Müşterinin stratejik değerinin belirle
		Farklı müşterilerin isteklerinin göz önüne al
	Müşterilerle Etkin İletişim Kur	Telefon
		Web sitesi
		Çağrı merkezi
Doğrudan pazarlama		
Fatura gönderme		
Müşteriye Birebir Ürün/Hizmet Sun	Edinilen müşteri bilgilerini kullan	
	Her müşteri için farklı ürün ve hizmet üret	
	Ürün ve hizmetin fiyatlandırılmasında müşteri isteklerini göz önüne al	
	Her müşteriye yönelik özel sunum yap	

2.11 Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarı Faktörleri

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında sıklıkla karşılaşılan ve dikkat edilmesi gereken çeşitli noktalar vardır. Bu risklerin daha önceden belirlenmesi ve bunlara yönelik önlemlerin alınması işletmelerin projelerinde karşılaşılabilecek sorunlara en aza indirecektir. Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri için elzem olan unsurlar şu şekilde sayılabilir (Uzun, 2004, s. 56; Özilhan, 2010, s. 27):

➤ Personelin moral ve motivasyonu: Müşteri ilişkileri yönetimi karmaşasının en önemli unsurunun insan olduğu düşünülürse projelerin sağlıklı bir gelişim göstermesi için çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması gereklidir. İşletmelerde her kurumsal yenilik tedirginlik veya tepki yaratabilir. MİY uygulamalarında da bütün gruplar değişime aynı hızla yak uyduramayabilirler. MİY projesinin başarılı olması durumunda bütün kurumun sağlayacağı yarar, gecikmenin riskleri ve kullanılan kaynaklar açıkça ortaya konmalı, eğitim ve bilinçlendirmeyle bu sorunun üstesinden gelinmeye çalışılmalıdır. Personelin motivasyonu sağlanmadığı takdirde projeye karşı gösterecekleri direnç projenin başarısını olumsuz etkileyecektir. Proje işletmeye personel alanında da maliyet azaltma imkânı vermelidir. Çalışan memnuniyetinin arttığı bir işletmeye yapılan iş başvuruları artmakta ve çalışanlar işten ayrılma gibi bir düşünceye kapılmamaktadır.

➤ Müşteri bilgilerinin tamamlanması, veri tabanlarının güncellenmesi ve temizlenmesi: Müşterilere ait bilgilerde eksiklik varsa giderilmesi ve verilerin güncellenmesi başarılı bir MİY projesi için çok büyük öneme sahiptir. Müşteri bilgilerinin tamamlanmasının ardından veri tabanının da MİY uygulamasına uygun hale getirilmesi gereksiz bilgilerin ayıklanması gereklidir. Daha sonra ise güncellemelerin yine gecikme yaşanmadan yapılması gerekir.

➤ Verilerin Önceliği: Verilerin hazırlanması ve analizi sırasında öncelik konusunda farklı kullanıcı gruplarının farklı istekleri olacak, her bir grup kendi ihtiyaç duydukları veriye öncelik tanınmasını isteyecektir. Bu ise işletmede kargaşaya ve sistem üzerinde işleyiş sorunlarına yol açacaktır. Bu sorun ise bütün departmanların gönüllü

katılımının sağlanarak işbirliği içinde kurumsal öncelik sıralamasına uymasıyla çözülebilir.

➤ Yeni piyasa şartları: MİY; teknoloji, insan kaynakları, organizasyon, stratejik planlama ve yönetim alanlarında önemli yatırımlara ihtiyaç duyan ve zaman gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla projenin aceleye getirilmeden sağlıklı bir planlamayla yürütülmesi sonuçların uzun vadede daha olumlu olacağı düşüncesi benimsenmelidir.

➤ MİY projelerinin yatırımı: Müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde yöneticileri tereddütte bırakan bir konu da projelerin maliyetinin yüksek olmasıdır. Her birimdeki bilginin müşterilerle kurulacak ilişkilerde kullanılması için hem teknolojik altyapıya hem de çok boyutlu analize ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ise teknolojik yatırım maliyetini arttırmaktadır.

➤ Üst yönetim desteği sağlamak ve yönetimin bağlılığı: İşletmenin üst yönetiminde bulunan kişilerin de sisteme bağlılığının sağlanması gereklidir. Tepe yönetiminin gönülden inanmadığı ve desteklemediği projelere çalışanların inanmalarını, gönüllü katılımlarını ve projenin verim olmasının beklemek yanlış olacaktır.

➤ Sistemin prototipinin oluşturulması: Sistemi işletmenin bütününde uygulamaya geçirmeden önce belirli bir alanda pilot uygulamasının yapılması, çıkabilecek sorunlara zamanında müdahale ederek bu sorunların sistemin tümünü etkilemesine izin verilmemesi gereklidir.

➤ Kullanıcıların eğitimi: Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri yatırım maliyeti yüksek olan projelerdir. Bu yatırımların yaklaşık %50'lik kısmının eğitim için harcanması gelecek yıllarda projenin daha sorunsuz olarak yürütülmesini sağlayacaktır.

2.12 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısız Olma Sebepleri

MİY uygulamalarına karşı bütün sektörlerde büyük bir ilgi mevcuttur. CSO Forum'un 202 adet müşteri ilişkileri yönetimi projesini inceleyerek yaptığı bir araştırmada MİY uygulamalarını başarıyla gerçekleştirmiş firmalarda satış temsilcisi başına düşen gelirlerin arttığı, satış sipariş izleme hatalarının azaldığı, yeni müşteri kazanım

oranının arttığı, müşteri memnuniyet derecelerinin arttığı ortaya çıkmıştır. MİY projeleri hızlı bir ivmeyle devam ederken projelerin %30,7'sinde müşterilere sunulan ürün ve hizmet satışlarında önemli gelişmelerin olduğunu tespit edilmiştir. (CSO Forum, 2001, s.1)

MİY projesinin başarı veya başarısızlıkla sonuçlanması tamamen firmanın uygulamaya olan yaklaşımıyla ilgilidir.

CSO Forum'un 1200 Müşteri ilişkileri Yönetimi girişimini gözden geçirerek yaptığı bir araştırmada, projelerde karşılaşılan 9 önemli hata tespit edilmiştir.

Hata 1: Tecrübeli yönetici kadronuz, satış süreçlerinin başarılı bir şekilde yeniden tasarımının stratejik önemine ve bu zor iş için bütün kaynakların etkin olarak kullanılması gerekliliğine inanmazlarsa projeye başlamanın hiçbir anlamı olmayacaktır. Başarılı bir MİY projesi için süreçlerin tekrar tasarımı konusunda deneyimli yöneticilerin aktif olarak özen ve ciddiyetle çalışması, gerekli zamanı ayırması ve süreçlerin nasıl işlediğini bilmesi gereklidir.

Hata 2: MİY projelerinde karşılaşılan ortak hatalardan biri de kullanılacak MİY teknolojilerine çok fazla bel bağlamak ve aşırı beklenti içinde olmaktır. Başarılı bir MİY uygulaması için teknolojik yatırıma ihtiyaç vardır. Fakat MİY uygulamasının başarısını belirleyecek olan, teknolojinin rasyonel kullanımı ile etkili bir satış sürecinin optimizasyonudur. Eğer süreçte bazı hatalar varsa teknolojinin bu sürece katkısı da beklenenden düşük olacaktır.

Hata 3: Başarılı Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının temel şartlarından biri de işletme genelinde tam katılımın sağlanmasıdır. Satış süreci ile ilişkili olan kişi ve gruplara bu süreç içerisinde düşen görevler eksiksiz olarak belirlenmelidir.

Hata 4: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında karşılaşılan diğer bir hata da programı düşük bir yatırımla uygulamaya çalışmaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları için ihtiyaç duyulan yatırım sıklıkla bütçe içerisinde yer almadığı için projenin düşük maliyetle tamamlanmasına yönelik eğilim artmaktadır. Bu eğilim de başarısızlık ihtimalini artırmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına

yapılacak yatırım miktarı belirlenirken teknolojinin verimli bir şekilde kullanılması durumunda işletmeye sunacağı kazanımlar göz önüne alınmalıdır. Fayda ve maliyet analizi yapılarak yatırım kararı verilmelidir.

Hata 5: Satış süreçlerindeki ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak kullanılacak teknolojinin sağlanması için Müşteri ilişkileri yönetimi merkezli uygun kurumlarla çalışılmalıdır. MİY uygulamasının başarılı olabilmesi için kullanılan teknolojiye dikkat edilmeli, firmanın sadece mevcut ihtiyaçları değil gelecekteki ihtiyaçları da tespit edilmeli ve bu ihtiyaçların karşılanma seviyesi analiz edilmelidir. Teknolojiyi temin edecek olan firmanın, iş süreçlerini ve burada yaşanan problemleri doğru ve eksiksiz anladığından emin olunmalıdır.

Hata 6: Üretim veya finans proseslerinin otomasyonu ile satış süreçlerinin otomasyonu birbirinden tamamen farklı olacaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin uygulanması ise daha karmaşıktır. Finans yönetiminin standardizasyonu mümkün olmakla birlikte satışta standartlar belli olmadığı için bunun yapılması mümkün değildir. Her firmanın satış şekli farklı olduğu için yapılacak müşteri ilişkileri yönetimi girişimi de işletmeye has olmalıdır. Firmalar, proseslerini satın aldıkları teknolojiye uydurmaya çalışmak yerine temin ettikleri teknoloji üzerinde ihtiyaç duydukları değişiklikleri yapılarak satış proseslerindeki ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışmalarda bulunmalıdırlar.

Hata 7: İşletmelerin yapacağı en kritik hatalardan biri de süreç, teknoloji ve insan unsurları arasında insan kavramının en son düşünülmesi ve gereken önemin verilmemesidir. Çalışanların dâhil olmadığı bütün projeler en son teknoloji kullanılarak en iyi süreçler tasarlanarak hazırlanmış olsalar bile yok olmaya mahkûmdurlar. İşletmelerde MİY projelerinin hayata geçirilmesi köklü örgütsel değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır. Çalışanlar ise yeterince bilgilendirilmez ve eğitilmezse değişime karşı direnç gösterebilirler. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetim programlarının satış biriminin yaptığı her hareketin kontrol edilebilecek olması ve yapılan her hatanın yönetime iletiliyor olması da çalışanlar için rahatsız edici bir durumdur. Son olarak Müşteri ilişkileri yönetimi sistemin başarılı olabilmesi için herkesin bu sistemi sorunsuz kullanması gereklidir. Projede hızlı ilerlemeler

kaydetmek adına sadece birkaç kişinin kullanımına izin verilecek bir sistemin tasarlanması, diğer çalışanların bunu kullanmasını zorlaştıracak ve istenilen verim alınamayacaktır.

Hata 8: Müşteri ilişkileri yönetimi, yönetici takımının her bir üyesinin tam katılım ve desteğinin gerektirir. Çalışanlar tecrübeli yönetici ve liderlerin bu stratejiye destek verdiklerini görmezlerse birimler arası çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Yöneticiler müşteri ilişkileri yönetimi sistemini kullanmanın, çalışma için bir gereklilik olduğu samimi bir şekilde ifade etmelidirler.

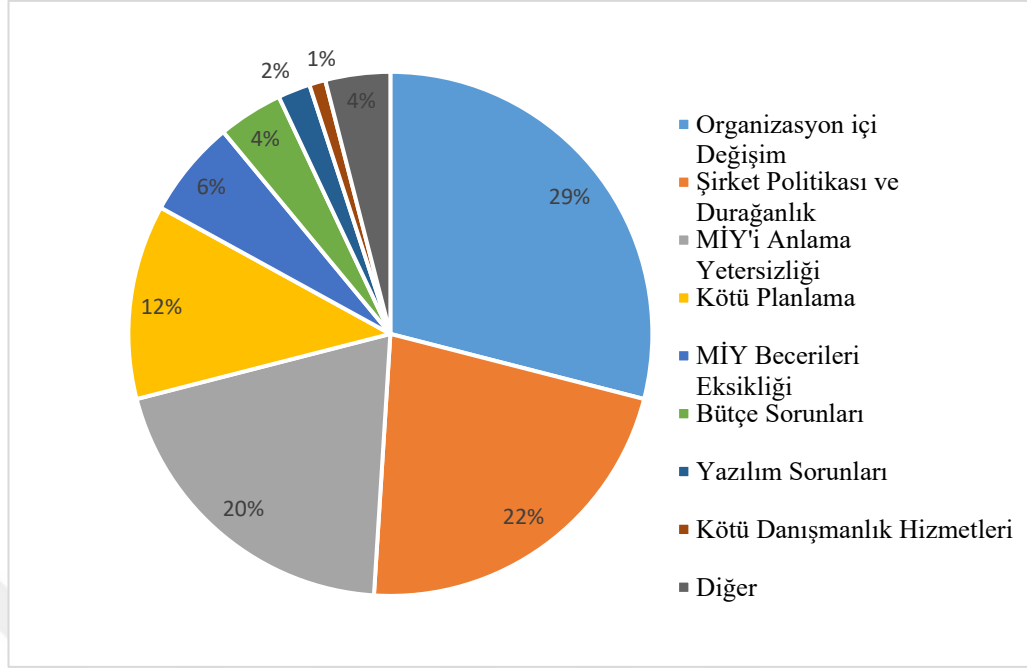
Üzerinde ne kadar düşünülmüş olursa olsun, sistemin kullanılmaya başlanması ile umulmadık sıkıntılarla karşılaşmak mümkündür. Öncelikle problemin belirtileri dikkatlice tespit edilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Hata 9: Proje planı dikkatlice hazırlanmış, işletme vizyonu doğrultusunda tam katılım sağlanmış ve program kusursuz olarak uygulanıyor olması işletmeleri rehavete sürüklememelidir. Sürecin devamlılığı sağlanmazsa çeşitli nedenlerden dolayı başarısız olması muhtemeldir. Bu sebepleri şu şekilde sayabiliriz:

İşletmeye yeni katılan çalışanlara müşteri ilişkileri yönetimi konusunda gerekli eğitim verilmemesi sistemin çalışmasını ve ilerlemesini engelleyecektir.

Müşteri ilişkileri yönetimi önemli oranda bir sistem desteğine ihtiyaç duyar. Satış ekibinin satış süreçlerini MİY uygulamaları kullanarak yönetmeleri isteniyorsa, satış ekibine sistemle ilgili sorulara hızlı ve kolayca cevap verebilmelerine olanak verecek sistem desteğinin de sağlanması gereklidir. Satış proseslerinin yeniden tasarımı kolay bir süreç değildir. Bu sebeple satış yöntemlerinin zaman içerisinde yenilenmesi ve geliştirilmesi için belirli bir bütçe ayrılması gereklidir (Dickie, 2001)

CRM-Forum'un yaptığı bir çalışmada ise MİY girişimlerinin başarısızlığının dokuz değişik nedeni önem sırasına göre şu şekilde bulunmuştur.



Şekil 2.3 MİY girişimlerinin başarısızlık sebepleri (Newell, 2004, s. 11)

2.13 Müşteri İlişkileri Yönetiminde İç Müşteri İlişkilerinin Önemi

İç müşteri ifadesi, işletme bünyesinde yer alan tüm çalışanları tanımlamaktadır. İç müşteri kavramı, işletmenin üretim ve hizmet süreci etkinliklerinin iyileştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Dış müşterinin tatmin düzeyini ve sadakatini artırmak isteyen işletmeler öncelikle iç müşterinin tatminini sağlamalıdır. Bir işletmenin verdiği dış müşteri hizmet kalitesi, çalışanların birbirine vermiş olduğu hizmet kalitesinin bir yansımasıdır. Bu sebeple iç ve dış müşteri kavramları birbirinden ayrı olarak düşünülemez (Odabaşı, 2000, s. 70-71; Demirel, 2007a, s. 22)

Dış müşterinin memnuniyetinin sağlanmasında çalışan ve müşteri arasındaki etkileşim çok önemli bir yere sahiptir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar doğrudan ve yoğun şekilde müşteriyle temas halinde oldukları için dış müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışan performansları çok önemli bir unsur haline gelmektedir. Çalışanın tutum ve davranışlarının olumlu ve güçlü olması müşterileri de etkilemektedir. Çalışan, ürün ve hizmetler hakkında ne kadar bilgiye sahipse müşteri ile de o denli bağlantılar kurabilecektir. Memnun olmayan bir müşterinin olumsuz tutumlarını değiştirmek konusunda görev, çalışanlara ve müşterilerle kurulan iletişime

düşmektedir. Çalışanın işine ve örgüte olan bağlılık ve memnuniyet duygusu da müşteriyle olan iletişimine olumlu etki yapacaktır (Çakır ve Eğinli, 2010, s. 120-121).

Müşterilerin mutluluğu ve memnuniyeti çalışanların tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. MİY'in çalışanların tam katılımı olmadan başarılı olması mümkün değildir. İşletme yöneticileri tarafından belirlenen müşteri hizmet programlarının amacına ulaşması ancak çalışanlar tarafından desteklenmesiyle gerçekleşir. Çalışanlar MİY'in uygulanması sırasında müşterilerle doğrudan ilişki kurma ve bu ilişkileri geliştirmede çok etkili bir konumdadırlar. MİY ile ilgili yenilikleri fark edebilme, müşterilerle ilişkide güven ve saygı çerçevesinde bir tutum sergileme, yapılan yenilikler hakkında müşteriyi bilgilendirme, müşterilerle ilişki kurarken bireysel sorumluluk üstlenme; MİY uygulamalarında çalışanlara düşen sorumluluklar arasında sayılabilir (Demirel, 2007a, s. 195-196).

İşletmelerin, çalışanları sadece yönetilmesi gereken bir kaynak olarak değil işletmenin kârlılığı ve devamlılığını sağlayan güçlü bir ortak olarak görmesi gereklidir. İnsan kaynağına yapılan yatırımlar da uzun vadede işletme geleceğine yapılan yatırım olarak düşünülmelidir (Aktepe vd., 2009, s. 92).

İşletmeler tarafından her unsurun kolayca taklit edilebildiği günümüzde sadece beşeri sermaye olarak adlandırılan insan kaynakları taklit edilemez. Kurumların farklılığı ise çalışanların sadece bilişsel yönüyle değil, aynı zamanda duygusal yönüyle iş sürecine katılmasıdır (Özdemir vd., 2013, s. 318). Bu sebeptendir ki yüksek duygusal zekâya sahip çalışanlara sahip işletmeler değişen çevre koşullarında rekabet avantajını ele geçirir ve bu rekabet avantajını sürdürürler (Yüksel, 2006, s. 3).

İşverenlerin başlangıç seviyesindeki çalışanlarda aradıkları nitelikler konusunda yapılmış bir anketin sonuçlarına göre, iş başında öğrenme yeteneğinin çeşitli teknik becerilere göre önemli olduğu ortaya çıkmıştır. İşverenlerin yaptığı sıralamaya göre, iş başında öğrenme yetisinden sonra şu faktörler gelmektedir (Goleman, 2021, s. 21):

- Dinleme ve sözlü iletişim becerisi
- Uyum sağlayabilme, sorunlara karşı özgün çözümler bulma

- Öz yönetim, güven, amaca ulaşmak için çalışma motivasyonu, kariyerini geliştirme ve başardığı işlerle gurur duyma
- Grup içi ve kişiler arası etkililik, işbirliğine ve ekip çalışmasına yatkınlık, çatışmaları çözme becerileri
- Kuruluş içinde etkinlik, katkıda bulunma isteği ve liderlik potansiyelidir.

Beklenen yedi özellikten sadece birisi akademik alanda olan okuma, yazma ve matematikte başarılı olmaktır.

Şirketlerin istihdam ettikleri MBA mezunlarında aradıkları kriterleri araştırmaya yönelik olarak yapılan başka bir çalışmada da benzer bir sonuçla karşılaşılmıştır. En fazla arzu edilen üç yetenek; kişilerarası beceriler, iletişim becerileri ve inisiyatif olarak belirlenmiştir.

MİY' in başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanlar önemli roller üstlenmektedir. Çalışanların, öfkeli veya öfkelerine hâkim olamayacak durumda olan müşterilerin sakinleşmelerini sağlamak üzere çaba harcamaları ve soğukkanlı yapıcı bir tutum sergilemeleri gereklidir. Çalışanlara düşen görev müşteriye anlaşıldığını ve sorunu gidermek için kendisine yardımcı olmaya çalışıldığını belirtmektir. Bu noktada asıl önemli olan, çalışanların müşteriye ne kadar değerli ve önemli olduğu hissini müşteriye iletmesidir. Müşterilerin, çalışanları samimi ve içten algılamaması, onlarda olumsuz bir tepki oluşturabilmekte, bu durum müşteri memnuniyetsizliğini ortaya çıkarabilmekte ve müşteri sadakati de olumsuz yönde etkilenebilmektedir. İşletme çalışanlarının duygularının farkında olmaları, duygularını yöneterek kendilerini daima motive etmeleri, empati yeteneklerini geliştirmeleri verimlilik ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir (Özdemir vd., 2013, s. 305-306).

3. DUYGUSAL ZEKÂ

3.1 Zekâ Kavramı

İnsanı insan yapan, onu diğer canlılardan ayıran en önemli özellik soyut bir kavram olan zekâdır. İnsanlığın varoluşundan bu yana yaşam mücadelesi içinde fiziksel ve duygusal ihtiyaçların giderilmesi, yaşamın şekillendirebilmesi insan hayatında önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla zekâ kavramı insanlığın varoluşundan bu yana ilgi çekmiş ve farklı disiplinler tarafından araştırmalara konu olmuştur.

Zekâyâ kavramıyla ilgili ilk yazılı metinlere Eski Yunan ve Hindistan’da rastlanmıştır (Yüksel, 2006, s. 3). Terim olarak kullanımı ise ilk defa Aristoteles tarafından yapılmıştır (Görür, 2021, s. 71). Zekâ, farklı çağlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar, Pisagor’un zekâyı “rüzgâr” olarak tasvirlediği pek açıklayıcı olmayan tanımıyla başlayıp Descartes’in zekâyı doğruyu yanlıştan ayırma yeteneği olarak ifade ettiği tanıma kadar uzanmaktadır. Zekâ kavramıyla ilgili en sık alıntılanan ifade ise Wechsler’in “Zekâ, bireyin maksatlı bir eylemde bulunma, mantıklı düşünme ve çevresiyle etkili bir şekilde ilgilenme kapasitesidir.” şeklindeki tanımıdır (Salovey ve D.Mayer, 1990, s. 186)

Sternberg zekâyı, kişinin başarıya ulaşmak için çevreyi seçme, onu biçimlendirme ve ona uyum sağlamak için gerekli şartları dengeleme yeteneği olarak tanımlar. Sternberg’e göre zeki insanlar, güçlü ve zayıf yanlarını ayırt edebilir, güçlü yönlerinden yararlanır ve zayıflıklarını telafi ederler (Sternberg, 1999, s. 438). Lam ve Kiby’e göre zekâ; temel bilgileri elde etmek, o bilgiyi gerekli durumlarda kullanmaktır. Zekâ teorisinin altında yatan 2 temel varsayımdan birincisi insanların sabit, potansiyel bir zekâ ile doğduğu, ikincisi ise zekânın ölçülebilir olduğudur (Lam ve Kirby, 2002, s. 134). 20.yy başlarında psikologların büyük çoğunluğu zekâyı soyut düşünebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Zeki kişilerin sözel ve sayısal sembollerini kolayca anlayıp uygulayan ve bu sembollerle oluşturulmuş problemleri çözmeye usta olan kişiler olduğu görüşü birçok psikolog tarafından paylaşılmıştır. Fransız psikolog Alfred Binet 1905 yılında zekâyı soyut düşünme temelinde incelemiştir

ve zekâyı “iyi muhakeme edebilme, iyi hüküm verebilme ve eleştirel bir görüşe sahip olma” şeklinde tanımlamıştır (Keskin vd., 2016, s. 44).

1921 yılında akademisyenlere yapılan bir çalışma sonucunda akademisyenlerin, öğrenebilme yeteneği, problem çözme-karar verme ve çevreye uyum yeteneğinin zekâyı oluşturan temel yetenekler olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur. 1986 yılında yapılan benzer bir çalışmada ise zekâyı oluşturan temel yeteneklerin kültür tarafından değer verilen yetenekler, üst düzey beceriler ve yönetici süreçler olarak sıralandığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmadan da fark edileceği üzere zekâ kavramı zaman içerisinde farklı atıflara maruz kalmıştır. Psikoloji alanında çalışan uzmanlar zekâ bileşenleri olarak düşündükleri kavramlardan hareketle gerek buldukları dönem ve kültürden gerekse bilimsel gelişmelerden etkilenerek zekânın birçok farklı tanımını yapmışlardır. Uzmanlar bu kavramı daha bilimsel bir temelde değerlendirmek için tarafsız bir ölçüm aracı geliştirme çabasına girmişler ve zeka seviyesini ölçmek amacıyla zeka testlerini geliştirmişlerdir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 26-30).

Zekânın ölçülmesi için sayı serilerinin tamamlanması, desen tanıma, matematiksel muhakeme, sözel ve uzamsal görselleştirme gibi çeşitli yeteneklerini içeren bir dizi uygulama kullanılmaktadır (Lam ve Kirby, 2002, s. 134). Bu testlerden en bilineni kişinin zihinsel ve kronolojik yaşının incelenerek zekânın işlemsel olarak tanımlandığı Zekâ Katsayısı (IQ) testidir. IQ testi 20. Yüzyılın iş dünyasında bireyleri zekâ ölçümleri için temel bir araç olarak kullanılmıştır. Zekâ katsayısı (IQ), 20. yüzyılın ilk yarısında zekânın ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Fransız psikolog Alfred Binet, çocuklarda kronolojik yaşla doğrusal bir zorluk derecesine sahip olan ve zihinsel yaş ölçümüne imkân veren modern zekâ testi hareketine öncülük etmiştir (Stys ve Brown, 2004, s. 2). Fransız Eğitim Bakanlığı, 1904 yılında, öğrenmesi diğer öğrencilere göre zaman alan ve ek desteğe gereksinim duyan çocuklarla ilgili bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışma sonucunda, okul eğitiminden yararlanamayacak derecede olan çocuklar için ayrı okulların kurulmasına karar verilmiştir. Bu sebeple insan zekâsı konusunda çalışmaları olan psikolog Alfred Binet ‘ten, bu zekâ düzeyindeki çocukların tespit edilmesini sağlayacak bir araç geliştirmesi talep edilmiştir. Binet bu talep üzerine normal sınıflarda başarısız olan çocukları saptayabilmek için öğrencisi Theodore Simon ile birlikte bilişsel yetenekleri ölçen bir

zekâ ölçeği olan Binet-Simon Zekâ Ölçeği'ni geliştirmiştir. Bu test oluşturulduğu zaman, Binet bir takım çekinceleri olduğunu belirterek çeşitli uyarılarda bulunmuştur. Binet, zekânın sayılarla ölçülemeyecek kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, testin doğuştan gelen, değişmesi imkânsız olan bir şeyin ölçümü anlamına gelmediğini hatırlatmıştır. Geliştirdiği testin bir etiket hâline dönüştürülmesinden, IQ' nun öğrencilerin zekâ değerlerine göre sıralanmasında bir araç olarak kullanılmasından duyduğu kaygıyı dile getirmiştir (Gürel ve Tat, 2010, s. 344; Turan vd., 2014, s. 33).

IQ testleriyle ölçülen zekanın, okuldaki ve işteki bireysel performansın bilinen en etkili belirleyicisi olduğu düşünülüyordu. Öyle ki bu test sonuçları, bir kişinin boşanma, liseyi bırakma, işsiz kalma veya gayri meşru çocuk sahibi olma şansı da dahil olmak üzere, yaşam refahının diğer birçok yönünü de tahmin edebileceğine dair görüşler de vardı (Gottfredson, 1998, s. 24). İlerleyen yıllarda yapılan araştırmalarda ise IQ değerleri yüksek olan bazı kişilerin hayatta yeterli başarıyı elde edemedikleri; IQ değerleri vasat düzeyde olanların ise oldukça başarılı olduklarının kanıtlanması bu testlerin kişilerin zekasını ölçmedeki yeterliliğini tartışmaya açmıştır. Öncelikle , çoğu zeka testi psikolojik bozuklukların teşhisi için tasarlandığı için psikolojik olarak sağlıklı bireylerin incelenmesindeki güvenilirlikleri tartışılmaya başlanmıştır. Diğer önemli bir konu ise farklı költürlere sahip bireylerin testi farklı algılamalıdır. Daha önemlisi ise zeka testlerinin bireylerin yaşam performansını değerlendirmede yetersiz kalmalarıdır. Bu sorunların etkilerinin azaltılması amacıyla 20.yüzyıl boyunca psikologlar zekanın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemiş; sosyal zeka modeli,çoklu zeka modeli,pratik zeka modeli gibi alternatif zeka modelleri geliştirmişlerdir. Bu modellerin ortak noktaları, zekayı ölçmek için bilişsel boyut haricinde çeşitli duygusal yetenekler içermeleri ve zaman içinde duygusal zeka kuramının oluşumuna öncülük etmiş olmalarıdır (Goleman, 2022).

3.2 Duygunun Tanımı

Antik Yunan' dan günümüze kadar, aklın ve duyguların insan hayatı üzerindeki rolü filozoflar ve bilim insanları tarafından tartışılmış ancak bu tartışmaların çoğu duyguların insana zarar vereceği, aklın ise iyi bir hayatın anahtarı olduğu dolayısıyla aklın duygular üzerinde baskın olması gerektiği inancı ile neticelenmiştir. Rönesans'la

birlikte duyguların insanları zayıf kıldıkları, iyi, doğru, güçlü olan her şeyin ise akılla mümkün kılınacağı düşüncesi yerleşmiştir. Sonraki dönemlerde duygulara önem verilmeye çalışılsa da karşılaşılan bütün sorunların üstesinden ancak akılla gelineceği, duyguların ise akıl kullanımını engellediği inancına dayanan akılcılık kavramı egemenliğini sürdürmüştür (Çakar ve Arbak, 2004, s. 24).

Duygu (emotion) kelimesinin kökü Latince hareket etmek anlamına gelen motere'dir. Bütün duygular kişileri harekete geçiren dürtülerdir (Goleman, 2022, s. 2). Duygular kişilerin kurdukları ilişkilerine tepki, cevap şeklinde ortaya çıkabilmekte bu ilişkilerde yaşadığı değişimlere bağlı olarak değişebilmektedir (Yaylacı, 2006, s. 39). Duygu, kişilere hayati öneme sahip yararlı bilgiler sağlar, kişilerin karar verirken açık bir şekilde düşünebilme ve doğru kararlar almasına imkân verir.

Duygu kavramı, özellikle 1800'lü yılların sonlarından itibaren çeşitli çalışmalara konu olmuş, insanların hislerini araştırmak, duygusal durumların ve bunların etkilerini incelemek her zaman ilgi çeken bir unsur olmuştur. Bu sebeple duyguların, psikolojik, biyolojik, sosyal ve kültürel alanlarda çok çeşitli açıklamalarına rastlanabilmektedir (Seçer, 2010, s. 814). Salovey ve Mayer'e göre duygu; fizyolojik, bilişsel, motivasyonel ve tecrübesel sistemler gibi birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan; kişinin kendi içinde gerçekleşen veya dışarıdan gelen bir olgu neticesinde verdiği olumlu ya da olumsuz bir anlamı olan tepkilerdir. Duygu ile ona yakın bir anlam ifade eden "ruh hali" kavramı duyguların daha kısa ve genellikle daha yoğun olması sebebiyle birbirinden farklıdır (Salovey ve D.Mayer, 1990, s. 186). Frijda'ya göre duygu, fiziksel ve psikolojik değişikliklere ve sonrasında harekete geçmeye sebebiyet veren çevresel uyarana karşı biyolojik bir tepkidir (Ashkanasy ve Dorris, 2017, s. 68)

Goleman ise duyguyu, "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi" olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2022, s. 373).

Duygular insan hayatında son derece önemli bir yere sahiptir. Düşüncelerin peşinden giden duyguları olumlu (pozitif) ve olumsuz (negatif) duygular olmak üzere iki boyutta inceleyebiliriz. Pozitif duygular; iyimserlik, heyecan, mutluluk, neşe, olarak

ifade edilirken negatif duygular ise üzüntü, korku, kızgınlık, öfke, kin, kıskançlık düşmanlık vb. olarak tanımlanmaktadır. Olumlu duyguların kişilerin hedef odaklı davranışlarını güçlendirdiği, yoğun yaşanan olumsuz duyguların ise bilişsel zekâyı engelleyerek, kişide isteksizlik, verimsizlik gibi sorunlar yarattığı ve performansı olumsuz etkilediği bilinmektedir (Yaylacı, 2006, s. 40).

3.3 Duygusal Zekâ

20. yüzyılda yapılan çalışmalarla bilişsel zekânın, başarı için tek başına bir ölçüt olmadığına kanıtlanması, sosyal bilimlerde yaşanan gelişmeler ve insan odaklı yaklaşımların benimsenmeye başlamasıyla örgütlerde duygusal zekâ kavramı da giderek artan bir öneme sahip olmuştur (Eröz, 2013, s. 214). Duygusal zeka kavramı; nöropsikoloji, sosyoloji, işletme bilimleri, bireysel ve örgütsel psikoloji ve iletişim gibi pek çok farklı disiplin tarafından araştırmalara konu olmuş ve literatürde bugünkü anlamına 1990'lı yıllarda yaklaşma sağlamıştır (Yaylacı, 2006, s. 44).

Günümüzde duygusal zekâ ve duygusal zekânın artan önemi işletmelerde de kabul edilmektedir. Bilişsel zekâ türü bireylerin istihdam edilmesine imkân sağlarken kişinin mevcut işinde kalabilmesi ve kariyerinde ilerleme gösterebilmesinde ise duygusal zeka önemli bir etken haline gelmektedir.. Duygusal zekâ yetersizliği ise hem bireysel hem de örgütsel sorunlara yol açmaktadır (Eröz, 2013, s. 213). Duygusal zeka kavramının gelişimine önderlik eden ilk isim sosyal zeka kuramıyla Thorndike olmuştur (Yaylacı, 2006, s. 45). Thorndike'a göre soyut zekâ, pratik zekâ ve sosyal zekâ olmak üzere üç tür zekâ vardır. Pratik zekâ mekanik zekâ olarak da adlandırılabilen mekanik zekâ, mekanizmaları, hareketli makineleri anlama ve kullanabilmeyi öğrenme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Soyut zekâ; kelimeler, sayılar, bilimsel yasa ve prensipler gibi sembollerini anlama ve yönetme yeteneğidir. Toplumsal yani sosyal zekâ ise insan ilişkilerinde kişileri anlama, kişiler arası ilişkiler kurma ve bunları yönetebilmeyi içermektedir. Pratik zekâ ve sosyal zekâ bir kişinin elindeki ve gözlerinin önündeki gerçek nesnelere ve kişilerle doğrudan ilgili düşünce ve eylemleri ifade etmektedir. Zihin; fizik, kimya, tarih ve sosyoloji çalışmalarında olduğu gibi insan ve nesnelere ait genel gerçeklerle ilgili çalışıyorsa bu sefer soyut zekâdan bahsedilir (Thorndike, 1920, s. 228-229). Benzer olarak 1927 yılında Moss ve Hunt sosyal zekâyı; diğer insanlarla

iyi geçinebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Anand, 2016, s. 36). 1933'e gelindiğinde Vernon, sosyal zekâyı insanlarla iyi geçinebilme kabiliyeti, sosyal mesafeler konusunda bilgili olma, diğer unsurlara ve kişilerden gelen uyarılara karşı duyarlı olma, insanların ruhsal durumları ve kişilik özelliklerine karşı öngörülü olma şeklinde tanımlamıştır (Boncukçu, 2019, s. 8-9). 1940'lı yıllarda Wechsler; geleneksel IQ becerileri ve sosyal-duygusal beceri kümelerine atıfta bulunarak entelektüel ve entelektüel olmayan zekâ türleri hakkında eserler ortaya koymuştur. Wechsler, "entelektüel olmayan becerileri "duygusal ve koşullu yetenekler" olarak başka bir deyişle tutum, davranış ve değişimle ilgili olan psikoloji becerileri olarak tanımlamıştır (Freshman ve Rubino, 2002, s. 3).

1948 yılında Amerikalı araştırmacı R.W. Leeper mantıksal düşünce üzerine etkisi olduğunu savunduğu "Duygusal Düşünce" olarak adlandırdığı kavramı ileri sürmüştür (Eröz, 2013, s. 215). 1955 yılında ise Albert Ellis "Akılcı ve Duygusal Terapi" tezinde insanların düşüncelerinin, duygu ve davranışlarını belirgin bir biçimde etkilediğini, bu üç boyuttan herhangi birinin değişmesi durumunda diğer unsurların da değişebileceğini savunmaktadır (Doğan, 1995, s. 29-30). Duygusal zeka kavramının tanımına ilişkin literatür taraması yapıldığında farklı bakış açılarıyla beraber bir çok ifadeye rastlanmaktadır. Duygusal zekâ kavramının gelişim sürecine katkı sağlayan önemli isimlerden biri Howard Gardner'dır. Gardner 1983 yılında yayımlanan "Frames of Mind (Zihnin Çerçevesi)" adlı eserinde zekâyı, kişinin günlük veya iş hayatında karşılaştığı sorunları etkin ve verimli bir şekilde çözümüleme becerisi olarak tanımlamıştır. Gardner bu eserde ortaya attığı "Çoklu Zekâ Teorisi" nde zekânın; sözel ve matematiksel yeteneklerin ötesinde "zekâ alanları" olarak tanımladığı bir dizi yetenek ve beceri üzerinde daha doğru tanımlanabileceğini savunmaktadır. Gardner; müzikal zekâ, dilsel zekâ, görsel-uzaysal zekâ, bedensel-kinestetik zekâ, matematiksel zekâ, sosyal/kişilerarası zekâ, kişisel/içsel zekâ, doğacı zekâ olmak üzere sekiz zekâ tipi tanımlamıştır. Gardner sosyal zekâ kavramını; kişinin zekâsından meydana gelen iç iletişimi ve kişilerarası iletişimden oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir. Gardner'a göre "iç iletişim ve zekâ; bireyin kendisiyle olan iletişimi, karmaşık ve yüksek oranda farklılık içeren duygularını tanımlama becerisi" ile ilgilidir. Kişiler arası iletişim ve zekâ ise; "bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri, diğer insanların duyguları, motivasyonları, ruh halleri ve beklentileri gibi farklılıklarını ayırt etme

yeteneğidir” (Yaylacı, 2006, s. 46; Eröz, 2011, s. 26-29). Gardner’ın zeka teorisi kişisel zekanın kişisel(duygusal) zeka ve kişilerarası (sosyal) zekanın birleşimidir (Bar-On, 2006, s. 14). Daha sonra Dr.Wayne Payne 1985 yılında yayımladığı “Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekanın Geliştirilmesi” (A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence) adlı doktora tezinde , çağdaş toplumların karşılaştıkları hastalık, depresyon, şiddet, bağımlılık, dini çatışmalar gibi pek çok sorunun kişilerin duygularından haberdar olmamalarından kaynaklandığını savunmuştur (Eröz, 2013, s. 216).

Dr. Wayne Payne duygusal zekayı; bilişsel zekadan ayırarak şu şekilde tanımlamıştır; “Gerçekler, anlamlar, doğrular, ilişkiler vb. duygu alanında, kelimeler ,sayılar ise akıl alanında bulunmaktadır. Bu sebeple duygular gerçektir. Anlamları hissedilen anlamlardır; doğrular duygusal doğrulardır; ilişkiler kişilerarası ilişkilerdir ve çözdüğümüz problemler duygusal problemlerimizdir, bu problemler bir anlamda hissettiğimiz problemlerimizdir.” (Payne, 1985, s. 165). Mayer’e göre bu tanım “ hissedilen anlamlar veya hislerin gerçekliği” ile ne demek istendiği yeterince belirtilmediği için yeterince açıklığa sahip değildir (Mayer, 2001, s. 7). Yale Üniversitesi’nden psikolog Robert Sternberg ise yaptığı çalışmalarda, Thondike’ın vardığı sonucu destekler nitelikte, sosyal zekanın akademik başarıdan bağımsız olduğu ve kişinin hayatla mücadelede başarıyı yakalayabilmesi için çok önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır (Goleman, 2022, s. 72). Carolyn Saarni ; duygusal yeterliliğin birbirleriyle ilişkili sekiz duygusal ve sosyal beceriden oluştuğunu ifade etmiştir Duygusal yetkinliği oluşturan unsurlar ise (1) kişinin duygusal durumunun farkındalığı;(2) başkalarının duygularını ayırt etme yeteneği; (3) duyguları tanımlama yeteneği;(4) başkalarının duygusal deneyimleriyle empati kurma kapasitesi; (5) içsel duygusal durumlar ile dışa görünen ifade arasındaki farkı algılama yeteneği;(6) itici duygularla uyumlu olarak başa çıkma kapasitesi; (7) ilişkilerin yapısında duyguların rolünün farkında olma ; ve (8) duygusal öz yeterlilik kapasitesi’dir (Saarni, 1999, s. 6-7).

Duygusal zeka kavramının gelişimine katkıda bulunan bilim adamlarından biri de Davies’tir. Davies, duygusal zeka literatürünü taramış sonrasında duygusal zeka kavramının anlaşılması zor bir yapı olduğuna karar vermiş ve duygusal zekanın dört

boyutu olduğunu savunmuştur.. Davies tarafından geliştirilen dört duygusal zeka boyutu şu şekildedir (Law vd., 2004, s. 484) :

1. Kişinin İçindeki Duyguyu Değerlendirmesi ve İfade Edebilmesi: Bu boyut, kişinin derin duygularını anlama ve duyguları ifade edebilme becerisiyle ilgilidir. Bu alanda iyi yeteneğe sahip kişiler, duygularını çoğu insandan daha doğru hissedecek ve kabulleneceklerdir.

2. Başkalarının Duygularını Anlama ve Fark Etme: Bu boyut, bireyin çevresindeki insanların duygularını algılama ve anlama yeteneği ile ilgilidir. Bu beceride yüksek puan alan insanlar, diğerlerinin duygularına karşı çok duyarlı olacak ve aynı zamanda başkalarının duygusal tepkilerini tahmin edebileceklerdir.

3. Bireyin Kendi Duygularını Düzenlenmesi: Öz duyguları düzenleme yeteneği kişinin psikolojik sıkıntıdan daha hızlı bir şekilde kurtulmasını sağlar. Bu alanda yüksek yeteneğe sahip kişiler sevinç veya üzüntüden sonra hızla normal psikolojik durumuna dönebilirler. Bu kişiler duygularını daha iyi kontrol eder ve öfkelerine hakim olamama olasılıkları daha düşüktür.

4. Performansı Kolaylaştırmak İçin Duyguların Kullanılması: Bu boyut, kişinin duygularını olumlu faaliyetlere ve kişisel performansa yönlendirerek kullanabilme becerisiyle ilgilidir. Bu konuda yetenekli olan kişiler, kendilerini sürekli olarak daha iyisini yapmaya teşvik edebilirler. Ayrıca duygularını olumlu ve üretken yönlere yönlendirebilirler.

Duygusal zekanın anlaşılmasız bir yapı olup olmadığı, duygusal zekanın boyutları ve duygusal zekanın bir zeka boyutu olarak kabul edilip edilmemesi gerektiği konusunda ciddi akademik tartışmalar olmuştur (Law vd., 2004, s. 483)

Baltaş'a göre duygusal zekâ; "kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin şekilde kullanabilme yeteneğidir." (Baltaş, 2005, s. 7)

Yaylacı ise duygusal zekayı “yaşamı hissetme, anlama, etkili biçimde gücün ve duyguların keskin zekasına başvurma yeteneği; insan enerjisini enformasyon, güven, yaratıcılık ve etki kaynağı” olarak tanımlamaktadır. Duygusal zekâ yönetimini ise ; “bireyin hem kendisinin hem de diğerlerinin duygularını algılama, anlamlandırma, kontrol etme, duygusal beklentilere uygun ve yaşamında pozitif yönde etki ve enerji yaratacak biçimde stratejiler geliştirme süreci” olarak tanımlamıştır (Yaylacı, 2006, s. 48-49).

3.4 Duygusal Zekâ Modelleri

Thorndike ve Gardner gibi ilk kuramcılar, duygusal zeka alanında o dönemden günümüze kadar araştırmacılara yol göstermiştir. Duygusal zeka teorisi, duygusal zekayı; yetenek veya karma model olmak üzere iki perspektiften biriyle kavramsallaştırır. Yetenek modelleri, duygusal zekayı zihinsel yeteneğin saf bir biçimi ve dolayısıyla saf zeka olarak görmektedir. Mayer ve Salovey modelinde incelenebilecek yetenek modelinin duyguları algılama, özümseme, duyguyu anlama ve duyguları yönetme olmak üzere dört boyuttan oluştuğu varsayılmaktadır. Bu model, duygu ve düşüncenin etkileşimine dayanmaktadır. Buna karşılık, karma duygusal zeka modelleri kapsamında değerlendirilen Cooper-Sawaf , Bar-On ve Goleman modeli ise, zihinsel yeteneği iyimserlik ve esenlik gibi kişilik özellikleriyle birleştirmektedir (Stys ve Brown, 2004, s. 4; Rooy vd., 2005, s. 690).

3.4.1 Mayer ve Salovey Modeli

Peter Salovey ve John Mayer “duygusal zeka” terimini ilk kez 1990 yılında kullanmışlardır ve duygusal zekanın önemi ve boyutları hakkında çalışmalarını günümüzde de sürdürmektedirler (Stys ve Brown, 2004, s. 4).

Duygusal zeka konusunda önemli çalışmalarda bulunan Mayer ve Salovey’e göre; duygusal zekâ sosyal zekanın bir alt formudur. Kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını inceleme, bunlar arasındaki ayırımın farkına varma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgilidir (Salovey ve D.Mayer, 1990, s. 189). Mayer ve Salovey, duygusal zekanın bir zeka türü sayılabilmesi için üç şartı taşıması gerektiğini savunmaktadır. Bu şartlar

zihinsel yetenekleri içermesi, bu yetenekler arasında ilişki olması ve yeteneklerin yaşla ve tecrübeyle birlikte gelişmesidir (Mayer vd., 1999, s. 269).

Mayer ve Salovey bir yandan duygusal zeka kapsamını belirlemeye çalışırken bir yandan da bu yeni bir zeka tipinin sınırlarını belirlemeye çalışmışlardır. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka iki alandan oluşmaktadır: deneyimsel (duygusal bilgiyi anlamadan algılama, yanıtlama ve kullanabilme yeteneği) ve stratejik (duyguları iyi algılamadan veya tam olarak deneyimlemeden onları anlama ve yönetme yeteneği). Sonrasında her alanı, duygu ve bilişi birleştiren temel psikolojik süreçlerden, daha karmaşık süreçlere kadar değişen iki kola ayırmışlardır (Stys ve Brown, 2004, s. 5).

1990 yılındaki çalışmalarında Mayer ve Salovey duygusal zekânın; duyguları anlama ve ifade etme, duyguları düzenleme ve duyguları kullanma şeklinde üç ana bileşenden oluştuğunu belirtmektedirler. 1997 yılında ise duygusal zeka tanımını daha da geliştirerek duygusal zekanın dört yetenek alanında oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu dört bileşen şu şekildedir (Salovey ve D.Mayer, 1990, s. 190-200; Salovey vd., 2001, s. 280; Çakar, 2002, s. 17-20; Keskin vd., 2016, s. 61-62):

1) Duyguları Anlama, Değerlendirme ve İfade Etme: Duygusal zekanın önemli bir parçası olan duygusal algı, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olma ve duygularını, duygusal ihtiyaçlarını diğer insanlara doğru bir şekilde ifade etme yeteneğidir. Bireyler, kendi duygusal durumlarını algılama, değerlendirme ve ifade etme konusunda farklı düzeyde yeteneklere sahip olabilirler. Bu yetenek kişinin sadece kendi duygularını algılamasıyla sınırlı değildir aynı zamanda diğer insanların duygularını da tanımlayabilmelidir. Bu yeterlilikler, duygulardan ve ruh hallerinden oluşan bilgiyi işleme becerileridir. Bireyin kendi fiziksel durumlarına ve düşüncelerine göre değişen duygularını tanıması, ifade edebilmesi bununla birlikte dildeki, sanat eserlerindeki duyguları tanıması ve ifade edebilmesini tanımlamaktadır. Kişi duygularını analiz edip düzenleyebilmek için öncelikle duyguların adını doğru koyabilmelidir. Algılama becerileri kişinin sözel olmayan ifadelerle belirtilen duyguları anlaması ve ifade edebilmesidir. Duygusal algı aynı zamanda duyguların dürüst ve dürüst olmayan ifadeleri arasında ayırım yapma becerisini de içerir. Başka bir kişinin duygularını ses ve mimiklerinden anlayabilmek, memnuniyetsizliğini sözle

belirtmeden fark edebilmek, bir başkasının duygularını anlama ve bunları kendi başına deneyimleme olarak tanımlayabileceğimiz empati duygusal zekanın önemli bir özelliğidir. Mutluluk, üzüntü, öfke ve korku gibi çeşitli duygular insanların yüz ifadelerinden kolaylıkla anlaşılabilir. Başkalarının duruşu, yüz ifadesi, veya ses tonundan duygularını doğru bir şekilde anlaşılması duygusal algıya sahip olunmasıyla mümkündür. Duygusal zekası yüksek bireyler, başka kişilerle sıcak ilişkiler kurma ve sosyalleşme konusunda yeteneğe sahiptirler.

2) Duyguları Kullanmak: Bu yetenek, duyguların bilişsel sisteme nasıl dahil olduğu, düşüncelere nasıl rehberlik ettiğine odaklanmaktadır. Kişinin hissettiği farklı duyguları ayırabilmesi ve düşünce süreçlerini etkileyen duyguları belirleme yeteneğidir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler, problemlere farklı ve yaratıcı bir bakış açısıyla yaklaşabilen, esnek planlama yapabilen kişilerdir. Ayrıca problemleri analiz etme, kişilerin ruh hallerine dikkat etme, kendilerini ve başkalarını amaçları doğrultusunda motive edebilme yeteneklerine sahiptirler. Bu yetenek, kendilerinin ve başkalarının içsel deneyimlerine karşı düşünceli ve saygılı bir davranışa yol açacaktır.

Duygular düşünmeye öncelik verirler ve dikkatimizi çevremizdeki önemli olaylara çekerler. Başka bir deyişle: duygusal olarak tepki verdiğimiz bir şey, dikkatimizi çeken bir şeydir. Bu nedenle, iyi bir duygusal girdi sistemine sahip olmak, düşünmeyi gerçekten önemli olan konulara yönlendirmeye yardımcı olmalıdır. Bazı araştırmacılar, belirli yaratıcılık türlerinin ortaya çıkması için duyguların önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Örneğin, hem ruh halindeki dalgalanmalar hem de olumlu ruh halleri, yaratıcı düşünceyi gerçekleştirme kapasitesiyle ilişkilendirilmiştir.

3) Duyguları Anlamak ve Analiz Etmek: Duygusal bilgidен yararlanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Duygusal anlayış, aynı anda iki duyguyu hissetmek gibi karmaşık duyguları anlama ve birinden diğerine geçişleri tanımlama becerisidir. Duyguları anlama yeteneği, hissedilen duyguların hangi koşullarda oluştuğunu ve sonraki aşamalarda neler olacağını belirlemeyi içerir. Her duygunun kendine ait bir mesajı ve bu mesajla ilişkili eylemleri vardır. Duygusal mesajları ve bunlarla ilişkili eylemleri anlamak, bu beceri alanının önemli yönlerinden biridir. Bir kişi bu tür

mesajları ve potansiyel eylemleri tanımlayabildiğinde, duygusal iniş çıkışları ve altında yatan nedenleri daha iyi anlayabilir. Olayların sebepleri ve sonrasında olabilecek gelişmeler hakkında öngörülebilir.

4) Duyguları Düzenleme ve Yönetme: Bireysel ve bireyler arası ilişkileri, duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneğidir. Duygu yönetimi, belirli bir durumda duygunun yararlılığına bağlı olarak bir duyguyla bağlantı kurma veya duygudan kopma yeteneği olarak tanımlanabilir. Birçok kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenleme yeteneğine sahiptir. Ancak duygusal zekâsı yüksek bireyler kendi duygularını düzenleme, başkalarının duygusal tepkilerini düzenleme ve değiştirme yeteneğine sahiptirler. Bu yetenek bireyin kendini ve başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda motive edebilmesi ve yönlendirebilmesini sağlar. Duygular önemli bilgileri de beraberinde taşır. Dolayısıyla duygulara karşı açık olmak ve elde edilen bu bilgileri doğru kararlar almakta kullanmak, arzu edilen duyguları uyandıran davranışlarda bulunma çok önemli bir yetenektir. Duygu düzenleme becerileri, bireylerin hoş olmayan faaliyetlerden uzak durmaları veya genellikle ödüllendirici buldukları etkinlikleri aramak gibi ruh halini düzenleme stratejilerini geliştirmelerini sağlar. Duygularını yönetemeyen bireyler ise çabuk öfkelenir, olumsuz duygular yaşar. Duyguları yönetmek, duygularla başa çıkmak için tanınması ve dengelenmesi gereken motivasyonel, duygusal ve bilişsel faktörler dahil olmak üzere birçok faktörün bileşiminden oluşur.

3.4.2 Bar-On Modeli

1985 yılında Dr. Reuven Bar-On, kişilerin başarıya ulaşmasını etkileyen kritik faktörleri araştırmış ve “duygusal alan” kavramını kullanmıştır. Bar-On duygusal zekayı; kişinin kendisini ve başkalarını ne kadar etkili anladığını, kurduğu ilişkilerde çevresel baskı ve günlük isteklerle nasıl başa çıktığını belirleyen, onun başarı kazanma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan yetenekler, beceriler ve yetkinliklerin tümü olarak tanımlamıştır (Bar-On, 2006, s. 14; Yaylacı, 2006, s. 46). Bar-On modeline göre duygusal açıdan zeki olan insanlar; olumlu özsaygıya sahip, potansiyel yeteneklerini gerçekleştiren ve mutlu yaşayabilen; duygularının farkına varabilen ve onları açıklayabilen kişilerdir. Bu insanlar, başkalarının duygularını anlayabilme, sağduyulu

ilişkiler kurma ve sürdürmede yeteneklidirler (Karabulut, 2012, s. 34). Bar-On duygusal zekâ modelinin beş boyutu vardır (Bar-On, 2006, s. 23; Yüksel, 2006, s. 24-27; Keskin vd., 2016, s. 65-66):

1) Kişisel Boyut: Bireyin kendi iç dünyasını tanınması, seçimlerini yapabilmesi, sahip olduğu duygu ve düşüncelerini anlayabilme ve fark edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Kişisel boyut; özsaygı, duygusal farkındalık, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kendine güven yeteneklerinden oluşmaktadır.

Özsaygı; kişinin kendi duygularının ve bunların doğurduğu sonuçlarını, yapılan davranışların başkaları üzerindeki etkisini anlama yeteneğidir. Kişinin kendini özünde iyi hissetmesi, saygı duyması ve olduğu gibi kabul etmesidir. Bireyin kendisini kabul etmesi, olumlu ve olumsuz yanlarını, kapasitesini ve sınırlarını tanımlama becerisi olarak tanımlanabilir. Özsaygısı yüksek kişiler olumsuz durumlar karşısında değersizlik hissi yaşamaz, yaşananlardan sonuç çıkararak kendisini geliştirmeye odaklanır.

Duygusal farkındalık, kişinin sahip olduğu duyguları fark ve ifade etme yeteneğidir. Bu yetenek sadece duyguların farkında olmayı değil bu duyguların sebeplerini, aralarındaki farkı anlayabilmeyi de kapsar.

Bağımsızlık, bireyin düşünce ve faaliyetlerinde kendini kontrol etme ve yönlendirme yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip kişiler planlama, önemli kararlar alma, başkalarından fikir alma, başkalarına danışmanlık yapma konularında da etkinliğe sahiptirler.

Kendini gerçekleştirme, kişiyi hedeflerine ulaşmak ve potansiyelini gerçekleştirmek için çaba harcama becerisidir. Bu yeteneğe sahip kişiler yetenek ve kapasitelerini sürekli geliştirerek uzun vadeli hedeflere odaklıdır.

Kendine güven, kişinin duygu, düşünce ve inançlarını ifade edebilme ve haklarını savunabilme yeteneğidir.

2) Kişiler Arası Boyut: Kişinin diğer insanlarla olan ilişkilerindeki faaliyetlerini içermektedir. Kişiler arası iyi ilişkiler kurabilme, sosyal sorumluluk sahibi olabilme,

başkalarının duygu ve düşüncelerinin farkında olma ve içselleştirebilme (empati) yeteneklerinden oluşmaktadır.

Kişiler arası iyi ilişkiler kurabilme, başkalarıyla karşılıklı memnuniyetin sağlandığı, yakınlık ve paylaşım içeren ilişkiler kurma ve sürdürülebilir becerisidir.

Sosyal sorumluluk, sosyal ortamlarda katılımcı ve paylaşımcı olma, işbirliği, birlik ve beraberlik duygusuyla hareket edebilme yeteneğidir. Kişisel çıkar gözetmeksizin sorumlu davranabilme, sosyal bilince sahip olma, başkaları için ve başkalarıyla birlikte bir şeyler yapabilme, sosyal kuralları destekleme sosyal sorumluluk kapsamındadır.

Empati, kişinin karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlama, bu duyguların farkında olma, bu insanların duygularını nasıl ve ne sebeple hissettiğini anlama yeteneğidir.

3) Uyum: Kişinin çevreden gelen isteklerle başa çıkma becerisidir. Öznel ve nesnel farkındalık, problem çözme, esneklik yetenekleri bu boyutu oluşturmaktadır. Öznel ve nesnel farkındalık, olayların sanıldığı gibi değil de olduğu gibi görebilme yeteneğidir. Gerçek gibi görünen ile asıl hakikat arasındaki farkın tespit edilebilmesi, çabuk uyum sağlayabilme, olayları abartmadan oldukları gibi yaşayabilme becerilerini içerir. Problem çözme, kişisel ve kişiler arası sorunları belirleme ve etkili çözümler üretme becerisidir. Esneklik; duygu, düşünce ve davranışları farklılaşan durumlara uydurabilme becerisidir. Kişinin yeni durumlar doğrultusunda düşünce ve duygularını uyarlamasını içerir.

4) Stres Yönetimi: Kişinin stresle başa çıkma becerileridir. Tepkilerini kontrol edebilmek (dürtü kontrolü) ve strese dayanıklılık bu boyutu oluşturmaktadır. Tepkileri kontrol edebilmek, dürtülere direnç gösterebilme, onları etkili ve yapıcı şekilde kontrol edebilme becerisidir. Strese dayanıklılık, üzücü ve stresli durumlarla başa çıkabilme becerisidir.

5) Genel Ruh Durumu: Kişinin hayatıyla ilgili memnuniyeti ve yaşama karşı genel bakışını ifade etmektedir. Mutluluk ve iyimserlik bu boyutu oluşturan unsurlardır. Mutluluk, kişinin kendi yaşantısından tatmin olması, hem kendinden hem de

başkalarından memnun olma halidir. Mutlu insanlar genelde kendilerini iyi hissederler ve içleri rahattır. Bu yetiden yoksun olan kişiler isteksiz, gelecekte umudu olmayan, başarısızlık hissiyle doludurlar. İyimserlik, kişinin hayata olumlu tarafından bakabilme ve sıkıntılı durumlarda bile pozitif olma becerisidir.

Bar-On, bu yetenekleri ölçebilmek için Duygusal Katsayı Envanteri'ni (EQ-i) geliştirmiştir. Psikolojik ölçüm literatüründeki ilk duygusal zekâ ölçüğü olan bu envanterle kişilerin başarı potansiyelini ve IQ testlerinde ölçülemeyen yetenekleri ölçmeyi amaç edinmiştir. 1985–1997 yılları arasında güvenilirlik ölçümlerini, A.B.D, Kanada, Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail'de yapmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda duygusal zekânın bilişsel zekâyla ilişkili olmadığı saptanmıştır (G. Crowe-Fraley, 2001, s. 13-15).

Bununla birlikte, bu envanterin, eş zamanlı olarak pek çok farklı kavramı ölçmek gibi bir sakıncası bulunduğu için Bar-On, modelini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. Yapılan düzenlemeye göre, 1997 yılında beş boyutta incelediği yetenekleri, duygusal ve sosyal zekânın temel unsurları ve duygusal ve sosyal zekâyı harekete geçiren yetenekler olmak üzere iki grupta toplamıştır (Çakar ve Arbak, 2004, s. 38):

1) Duygusal ve Sosyal Zekânın Temel Unsurları: Öz-saygı, kendini ifade edebilme, duygusal farkındalık, kişiler arası ilişkiler, empati, , öznel ve nesnel farkındalık, problem çözme, tepkilerini kontrol edebilmek, esneklik, strese tolerans yeteneklerinden oluşmaktadır.

2) Duygusal ve Sosyal Zekâyı Harekete Geçiren Önemli Unsurlar, bağımsızlık, sosyal sorumluluk, mutluluk, kendini gerçekleştirme ve iyimserliktir

3.4.3 Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf' Dört Köşe Taşlı Model olarak adlandırdıkları duygusal zekâ modellerinde, duygusal zekâyı örgüt ortamında inceleyerek özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini araştırmışlardır. Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zekâ “duyguların gücü ve kavrayışını, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama ve etkili olarak uygulama yeteneği” olarak tanımlamaktadır (K.Cooper

ve Sawaf, 2003, s. 377). Cooper ve Sawaf 'ın modelinde yer alan dört köşe taşı: duygularını öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadır.

Duyguları Öğrenmek: Duygusal zekânın birinci köşe taşı duygusal bilgi birikimiyle başlar. Kişinin kendi potansiyelini farkında olması ve ilişkilerinde bu farkındalığı değerlendirmesi ilkesi üzerine kuruludur. Duyguları öğrenmek için ilk olarak; kelime ve eylemlerin dışında gerçekten inanılan ve hissedilen şeylerin doğru olarak açıkça ifade edilmesi, duyguların içsel sesinin dinlenerek duyguların farkına varılması ve bu sayede daha güvenilir ve gerçekçi olmayı sağlayan *duygusal dürüstlüğe* ihtiyacımız vardır. Duyguları öğrenmenin ikinci bileşeni, kişilerin günlük yaşantısındaki enerji düzeyi ve duyguları arasındaki bağı algılaması, duygusal zekâyâ zarar veren yüksek gerilimden, stresten uzak durması veya bunlardan arınma yollarını bulmasını ifade eden *duygusal enerjidir*. Duyguları öğrenme köşe taşının üçüncü bileşeni ise dürtülerin, duygusal dalgaların idare edilmesi, duyguların belirtilerinin ve verdiği mesajların algılanması ve doğru tavır takınılmasını ifade eden *duygusal geribildirimdir*. Duygusal öğrenmenin son ögesi ise *pratik sezgidir*. Duygusal zekâyâ yakından ilişkili olan sezgi, fiziksel duyular dışında gerçekleşen bir aldâ olarak tanımlanabilir. Sezgi yaratıcılığı mümkün kılar, esinlenmeye yardımcı olur, kişileri birbirine yakınlaştırır. Sezgi, bir sorunun varlığını hissetmek, bir faaliyet karşısında duygular beslemek ve iç duygulara güvenmektir. Aynı zamanda sezgi, yapılan işe karşı ilgi duymak ve insanlara empatiyle yaklaşmayı da kapsamaktadır. Duygusal zekânın ilk köşe taşı olan duyguları öğrenmeyi oluşturan bu 4 unsur kişiye güveli bir alan oluşturur. Böylelikle kişisel farkındalık, kişisel yönetim, özsaygı ve sorumluluğu kapsayan yüksek bir kişisel güç alanı yaratır (K. Cooper ve Sawaf, 2003, s. 5-83).

Duygusal Zindelik: Fiziksel zindeliğin vücutta sağladığı dayanıklılık, güç ve esneklik gibi duygusal zindelik de kalp için bu unsurları yerine getirir. Duygusal zindelik hata yapıldığında gerek kendimizi gerekse başkalarını daha kolay affetmeyi ve sınırlarımızı esnetmeyi sağlar. Duygusal zindelik, çaba ve esnekliği geliştirmekle beraber zorluk ve güçlüklerle karşı yapıcı bir güç oluşturarak dayanıklılığımızı artırır. İkinci köşe taşı olan duygusal zindeliğin ilk bileşeni *öz varlıktır*. Öz varlığın anlaşılması ve geliştirilmesi için kişinin kendini dinlemesi ve kişilerle yapılan ve onlara değer verildiğini hissettiren diyaloglara önem vermesi lazımdır. Böylece güven ve açıklıktan

oluşan bir ortam yaratılabilir. Duygusal zindeliğin ikinci bileşeni *güven çemberidir*. Güven duygusu iyi bir fikir veya tavırdan daha önemlidir. Kişinin kendine güvenip bunu başkalarına da yansıtması bunun karşılığında ilişkileri güçlendiren kaliteli bir diyalog kurulmasını sağlar. Güven eksikliği, koruma, şüphe etme, kontrol etme gibi faaliyetlere sebep olacağı için etkili şekilde kullanmamız gereken bir unsur olan zamanın kaybolmasına sebep olur. İnsanların birbirine güvenmedikleri ortamlarda duygular anlaşılabilir, inandıkları fikir ve gerçekleri dile getirmekten çekinirler. Güven bir çalışanın, örgütünden memnun olup olmadığını gösteren en önemli işaret olmakla birlikte grup verimliliğini de artıran bir unsurdur. Duygusal zindeliğin üçüncü bileşeni kişilerin herhangi bir konudaki hoşnutsuzluğunu doğru bir üslupla dile getirmesine izin verilmesi, belirtilen durumun dikkatlice dinlenmesi ve bu durumla ilgili çeşitli geliştirme alternatiflerinin bulunarak daha iyiye ulaşmayı ve sürekli gelişmeyi ifade eden *yapıcı hoşnutsuzluktur*. Bu köşe taşıdaki son bileşen ise beklenmedik olaylar, başarısızlıklar karşısında kendini toparlayarak yılmadan tekrar deneme, gerekirse düzende, kurallarda değişiklikler yapabilme, bakış açısının değiştirilerek yeni duruma uyum sağlayabilme becerisi olarak tanımlanan *esneklik ve yenilenmedir* (K.Cooper ve Sawaf, 2003, s. 85-175).

Duygusal Derinlik: Üçüncü köşe taşı olan duygusal derinlik olmadan duygusal zekânın gelişmesi ve güçlenmesi beklenemez. Kişi kendi vicdanının sesine kulak vermeli, kalbinin derinliklerinde ne hissediyorsa o şekilde yaşamalıdır. Duygusal derinliğin birinci boyutu *özgün potansiyel ve amaçtır*. Bu boyut kişinin kendi potansiyelini, güçlü ve zayıf yönlerini, yeteneklerini bilmesi ve bunları amacına uygun şekilde kullanmasını belirtir. İkinci boyut olan *adanmışlık*, kişinin amacına ulaşmak için kendini büyük bir içsel motivasyonla işine adanmasını ifade eder. Kişi öncelikle başarmak istemeli sonrasında bu isteği başkalarının yardımıyla veya tek başına başarmak için kararlı davranmalı ve duygusal açıdan adanmışlık göstermelidir. Duygusal derinliğin üçüncü boyutu *dürüstlüğü yaşamaktır*. Dürüstlük için üç temel özellik gereklidir: doğru ve yanlış ayırt edebilme, kendi aleyhinde bile olsa ayırt edilen doğrultuda hareket etmek ve bu hareketi açıkça söylemek. Dürüstlük, ahlaki değerlere bağlı olmak, karakterimizdeki doğruluğun sağlam olması ve samimiyettir. İş hayatındaki dürüstlük ise bütün sorumluluğu kabul etmek, anlaşılır ve net iletişim kurmak, verilen sözleri tutmak, sadece aklımızla değil kalbimizle de tutarlı davranışlar

sergilemektir. Duygusal derinliğin son boyutu *yetki olmadan etkidir*. Duygusal zekâ, otorite ve yönlendirmeden bağımsız olarak doğrudan etki ile ilgilidir. Duygular içimizden yükselen, değerlerimizi harekete geçiren, davranışlarımızı şekillendiren, dışa doğru yayılarak başkalarını etkileyen enerji akımlarıdır. Başarısızlıkla sonuçlanan işlerde dahi elimizden gelenin en iyisini yaptığımızda bir etki yaratmış oluruz. İnsanlar üzerinde hâkimiyet kurmaktan çok onların duygusal yönlerini dikkate alan davranışlarda bulunmaktır (K.Cooper ve Sawaf, 2003, s. 177-284).

Duygusal Simya: Simya, değeri düşük olarak düşünülen bir maddeyi çeşitli işlemler uygulayarak daha değerli hale dönüştürme olarak tanımlanabilir. Duygusal simya ise önem verilmeyen duyguların daha değerli hale gelmesi ve onlardan daha fazla yararlanılmasıdır. Duygusal simyanın ilk bileşeni *sezgisel akış* bir amaca yönelik olarak kendini tamamen verme, zor veya değerli bir şeyi başarmak için kendini zorlama, kendi iç duyularının kişiyi yönlendirmesine izin vermesi olarak tanımlanabilir. İkinci boyut olan *düşüncesel zaman değişimi* geçmiş tecrübelerinden ders çıkararak anı yaşamak ve geleceği hissetme böylece içinde bulunulan şartlara uyumlu olma olarak ifade edilebilir. Sadece geçmiş ve gelecek kavramıyla ilgili değil, gerçekten orada olmayı hissetmekle ilgilidir. Duygusal simyanın üçüncü boyutu *fırsatı sezinlemek*, kişinin duyularını, önsezilerini kullanarak karşısına çıkan fırsatları hissedebilmesini ifade eder. Son boyut ise *geleceği yaratmak* geçmişe bağlı kalmaksızın ayrıntıları kesin olarak bilinmeyen geleceğe doğru ilerleme cesareti ve kendimizi buna adamamız ve değişimi gerçekleştirme becerisidir (K.Cooper ve Sawaf, 2003, s. 285-376).

3.4.4 Goleman Modeli

Duygusal zekâ kavramıyla ilgili çalışmalar yapan diğer bir isim ise Daniel Goleman'dır. Goleman'ın 1995 yılında yayınladığı “Duygusal Zeka” adlı kitabıyla beraber duygusal zeka kavramı hem işletmeler hem de halkın ilgisini çekmeye başlamıştır. “İş Başında Duygusal Zeka” adlı eserinde ise duygusal zekayı, kişinin kendini harekete geçirebilme, kendinin ve başkalarının hislerini tanıma, kişinin kendini motive etme, karşılaşılan zorluklara rağmen yoluna devam edebilme, ruh halini düzenleyebilme, kendisini başkalarının yerine koyabilme, dürtülerini kontrol

ederek hazzı erteleyebilme, ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme ve sorunların düşünmeyi engellemesine izin vermeme yetisine gönderme yaparak tanımlamaktadır (Goleman, 2021, s. 389; Goleman, 2022, s. 62). Goleman'ın bu tanımında, bireyin iç motivasyona sahip olması, duygularını kontrol edebilmesi ve empati kavramları üzerinde durduğu görülmektedir (Doğan ve Şahin, 2007, s. 235).

Goleman, modelini oluştururken kişinin işbaşındaki performansına ve kurumsal liderliğe odaklanmıştır. Duygusal zeka kuramı ise seçkin performans gösteren kişileri ortalama performans gösteren kişilerden ayırt eden yeterlilikleri tespit edebilmek için çeşitli işletmelerde yaptığı araştırmalara dayanmaktadır (Cherniss ve Goleman, 2001, s. 27).

Duygusal yeterlilik, işbaşında olağanüstü performansla sonuçlanan duygusal zeka temellerine dayanan öğrenilmiş bir yetenektir. Duygusal zeka özbilinç, motivasyon, öz yönetim, empati ve ilişkilerde beceri gibi temel nitelikteki pratik becerileri öğrenme potansiyelimi belirlerken ,duygusal yeterlilik ise işbaşındaki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını yansıtabildiğimizle ilgilidir. Kişinin duygusal zeka seviyesinin yüksek olması , duygusal yeterlilikleri öğreneceğini garanti etmez. Duygusal yeterlilikler çeşitli gruplara ayrılır ve her biri bir duygusal zeka kapasitesine dayalıdır. Bu duygusal kapasitelerin sahip olduğu özellikler şu şekildedir (Goleman, 2021, s. 36-37):

- Bağımsızdır: Her biri iş performansına benzersiz katkıda bulunur.
- Karşılıklı bağımlıdır: Her biri ,çeşitli güçlü etkileşimlerle birbirinden yararlanır.
- Hiyerarşiktir: duygusal zeka kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur.
- Gereklidir ama yeterli değildir: Bir duygusal zeka yeteneğine sahip olmak , bu yetenekle bağdaşan işbirliği veya liderlik gibi yeterlilikleri geliştirmeyi veya göstermeyi garanti etmez. Örgütün havası veya kişinin işe karşı olan ilgisi de bu yeterliliklerin gösterilip gösterilmeyeceği konusunda belirleyecidir.

- Kendine ait özellikler sahiptir: Genel liste tüm işlere bir ölçüye kadar uygulanabilir farklı farklı işler farklı yeterlilikler gerektirir.

Goleman 1995 yılında yayınladığı eserinde duygusal zekanın beş bileşenden oluştuğunu belirlemiştir. Bu beş bileşenden “öz bilinç”, “öz yönetim” ve “motivasyon” kavramları kişisel yeterlilikler ; “empati” ve “sosyal beceriler” kavramları ise sosyal yeterlilikler olarak değerlendirilmektedir (Goleman, 2021, s. 38-39,390).

1. Kişisel Yeterlilik: Bu unsurlar kişinin kendini idare etme şeklini belirlemektedir

a) *Öz bilinç:* Kişinin iç dünyasında ne olup bittiğinin sürekli farkında olması olarak tanımlanabilir. Öz bilinç, hislerin yoğunluğuyla dağılabilecek abartılı bir tepki verme veya algılananı abartma hali değil tam aksine karmaşık, çalkantılı duygular içindeyken bile kendine yönelik olmayı sürdüren bir tarafsızlık halidir. Bu tarafsızlık hali için de kişinin kendini iyi gözlemleyebilmesi gereklidir (Goleman, 2022, s. 77-79).

Öz bilince sahip olan kişiler olaylara anlık tepki vermezler bunun yerine genellikle sakin kalarak düşünmeye, değerlendirmeye yönelirler (Keskin vd., 2016, s. 63). Öz bilinç bileşenleri duygusal bilinç, öz değerlendirme ve özgüvendir. *Duygusal bilinç*, kişinin, içinde bulunduğu anda neler hissettiğini, duygularının performansını nasıl etkilediğini bilmesi ve bunları karar vermeye yardımcı olacak şekilde kullanması olarak değerlendirilebilir. Bu yeterliliğe sahip olan kişiler, hissettikleri duyguları ve bunların sebeplerini bilirler, düşünceleri, eylemleri ve söyledikleriyle hisleri arasındaki bağlantının farkındadırlar, hislerin performansa olan etkisini anlarlar, hem değerleri hem de hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahiptirler.

Öz değerlendirme kişinin kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmesi, iyileştirilmesi gereken yanları hakkında net bir vizyona sahip olması ve tecrübelerinden ders çıkarması olarak tanımlanabilir. Kendisini doğru değerlendirme yetisine sahip kişiler güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar, kendileri gözleme yetenekleri gelişmiştir, sürekli öğrenmeye, kendilerini geliştirmeye ve farklı bakış açlarına açıktırlar, kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısına sahiptirler.

Özgüven ise kişinin kendi değerinin farkında olması ve yeteneklerinden, hedeflerinden emin olmasından kaynaklı cesarete sahip olmasıdır. Bu yetkinliğe sahip kişiler kendinden emin görünürler, hoşla gitmeyen fikirleri dile getirmekten çekinmezler, kararlı bir yapıya sahiptirler ve doğru bildikleri yolda her şeyi göze alabilirler, belirsizlik ve baskılara rağmen sağlıklı kararlar verebilirler, grup içinde rahatça ön plana çıkar ve zor görevlerin üstesinden kolaylıkla gelirler. Özgüveni düşük olan kişiler her başarısızlıkta bir yetersizlik hissi duyarlar, çaresizlik içinde kendilerinden şüphe etmeye başlarlar (Goleman, 2021, s. 65-93).

b) *Öz Yönetim*: Kişinin duygularını, mevcut durumunu zorlaştırmak yerine kolaylaştıracak şekilde yönetmesi anlamına gelmektedir. Kişinin stresle ve stresin içinde uyandırdığı hislerle başa çıkabilmek için içsel kaynakları kullanması gerekir. Özyönetim, kişinin; kriz, belirsizlik, değişken engeller ile karşılaştığında sakinleşmesine yardımcı olur. Ayrıca kişinin, aşırı iş yükü ve baskısı altında performansını düşürmeden devam edebilmesine imkân verir. Özyönetim yetisinin bileşenleri öz denetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçiliktir.

Özdenetim, sahip olunan olumsuz duygu ve dürtüleri etkili bir biçimde idare edebilmektir. Özdenetime sahip kişiler, sıkıntı veren duygularını iyi yönlendirirler, zor anlarda bile sakin, olumlu bir tavır içindedirler, düşmanca davranan biriyle diyalog kurarken bile saldırganca karşılık vermez soğukkanlılıklarını korurlar, baskı altındayken sakin kalıp zihinlerini diri tutabilirler.

Güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlüğü korumak, ahlak kurallarına uygun davranmak olarak tanımlanabilir. Güvenilir insanlar, herkes beğenirse de kararlı ve ilkeli davranırlar, kendi hatalarını kabullenmekle beraber başkalarının da ahlaka aykırı davranışlarına tepki gösterirler, özü sözü bir kişilerdir.

Vicdanlı olmak, kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmek olarak tanımlanabilir. Vicdanlı insanlar sözlerini tutar, taahhütlerine uyar, hedeflerine ulaşmaktan kendilerini sorumlu tutarlar, çalışırken dikkatli ve düzenlidirler.

Yenilikçilik yeni fikir, bilgi ve yaklaşımlara açık olmaktır. Yenilikçi insanlar çok farklı kaynaklardan yeni fikirler arayıp bulurlar, sorunları çözecek özgün fikirlere sahiptirler, düşünürken farklı bakış açıları kullanarak, risk ve fırsatları değerlendirebilirler.

Uyumluluk ise değişim karşısında esnek davranabilmek hızlı adapte olmak olarak tanımlanabilir. Uyum sağlayabilme yetisine sahip kişiler değişken talep, öncelik ve hızlı değişimlerle başa çıkmakta uzadırlar, tepkileri ve taktiklerini değişen şartlara göre uyarlayabilirler ayrıca olaylara yeni bir perspektiften bakabilirler (Goleman, 2021, s. 94-132).

c) *Motivasyon*: Kişinin hedeflerine ulaşmasını sağlayan veya kolaylaştıran duygusal eğilimler olarak nitelendirilebilir. Motivasyonun en büyük kaynağı “akış hali”dir. Akış hali insanları, yapacakları işlerini en iyi şekilde yapmak için harekete geçirir. Akış hali, kişinin zorluklar karşısında becerilerini tümüyle hatta kapasitesinin üstünden kullandığında ortaya çıkar. Bu durumdayken kişi her şeyi kolaylıkla halleder ve değişen şartlara karşı hemen uyum sağlar Kişi zorlukları aşmaya o kadar odaklanmıştır kendisini o kadar kaptırmıştır ki işin içinde kaybolmuş kendisini zamanın dışında hissetmeye başlamıştır. Akış hali kişinin kendisini yaptığı işe tam vermesi sebebiyle işi en iyi biçimde öğrenmesine ve işte ilerleme kat etmesine dolayısıyla kendisini geliştirmesine olanak verir. Ustalaşmak da sürekli motive olmakla mümkündür. Üstün motivasyon gösteren kişilere has üç motivasyon yeterliliği vardır: başarıma dürtüsü, kendini adamak, inisiyatif ve iyimserlik.

Başarma dürtüsü, kişinin mükemmellik standartlarını yakalama ve yükseltme arayışı olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip kişilerin hedeflerine ulaşma dürtüleri yüksek olmakla beraber sonuçlara yönelik hareket ederler. Kendilerini zorlayacak hedefler belirleyip sonuçları hesaplayarak riske girerler. İşlerini daha iyi yapmak için belirsizliği azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunurlar ve sürekli performanslarını geliştirme yollarını öğrenirler.

Kendini adama veya *bağlılık* kişinin, mensubu olduğu grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemesi, kendisini sadece çalışan olarak değil hissedar olarak görmesi anlamını içermektedir. Bu yeterliliğe sahip kişiler daha büyük örgütsel hedeflere

ulaşmak için özveride bulunmaktan çekinmezler, hedefleri sürekli güncelleyerek bu uğurda bir amaç bulmanın yanında karar alınırken ve alternatifleri değerlendirirken, grubun ana değerlerinden şaşmazlar, grup misyonunu gerçekleştirmek için her fırsatı değerlendirirler.

İnisiyatif, kişinin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ya da kolaylaştıracak şekilde fırsat oluştuğunda harekete geçmeye hazır olması anlamındadır. Bu yeterliliğe sahip insanlar kendilerinden istenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışır ve fırsatları yakalamaya çalışırlar, işin yapılabilmesi için kuralları esnetirler.

İyimsizlik, kişinin engel ve yenilgilere rağmen hedefleri doğrultusunda ilerlemekte ısrar etmesi olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip kişiler başarısızlık korkusuyla değil, başarı umuduyla göreve başlar, yenilgileri bireysel hataların değil aşılması gereken engellerin sonucu olarak görürler (Goleman, 2021, s. 133-163).

1) *Sosyal Yeterlilik*: Bu yetkinlikler kişinin ilişkilerle başa çıkma şeklini belirler.

a) *Empati* (başkalarının duygularını anlamak), kişinin, başkalarının hislerini ve endişelerini sezmesi, olaylara onların açısından bakabilmesi, başkalarının sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmesi anlamına gelmektedir. Başkalarının ne hissettiklerini onlar söylemeden, kelimeler yerine yüz ifadeleri, ses tonu veya sözel olmayan diğer unsurlardan sezme empatinin temelidir. Sezmenin ötesinde bunlara cevap vermek veya başkalarının hislerinin altında yatan sorun ve endişeleri anlamak ise empatinin daha ileri boyutlarıdır. Bu yeterliliğe sahip kişiler iyi birer dinleyicidirler, duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve duyarlıdır. Başkalarının, ihtiyaç, duygularını ve bakış açılarını anlayarak onlara yardımcı olurlar.

Başkalarını geliştirmek, kişinin diğer insanların kişisel gelişim ihtiyaçlarını sezmesi ve yeteneklerini pekiştirmek için çabalaması olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip kişiler insanların güçlü yönlerini ve başarılarını fark edip ödüllendirirler. Faydalı geri bildirimler sunarak kişilerin gelişme ihtiyaçlarını belirlerler. Programlı eğitimler verir, bireylerin becerilerini sınyıp geliştirecek görevler tavsiye ederek akıl hocalığı yaparlar.

Hizmete yönelik olma; müşterilerin ihtiyaçlarını önceden fark edebilmek, anlayışla karşılamak olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip kişiler müşteri gereksinimlerini anlayıp sunulan ürün veya hizmetle eşleştirirler. Müşteri tatmin ve sadakatini artırıcı yollara ararlar ve müşterilerin bakış açısını yakalamada ustadırlar.

Çeşitlilikten faydalanma, çok farklı insanlarla dostluk kurup uyum sağlayabilme ve fırsatları besleme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip kişiler farklı altyapılara sahip insanlara saygı duyar ve onlarla iyi ilişkiler geliştirirler. Farklı görüşlere anlayış gösterir ve bu çeşitliliği bir fırsat olarak görürler. Önyargı ve hoşgörüsüzlüğe tahammül edemezler.

Politik bilinç, bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okuma olarak tanımlanan beceridir. Bu yeterliliğe sahip kişiler güç ilişkilerini doğru anlar, hayati öneme sahip sosyal ağları keşfederler, müşteri veya rakiplerin görüş ve faaliyetlerine yön veren güçleri kavrarlar, örgüt içi veya dışı gerçeklikleri doğru algırlar (Goleman, 2021, s. 167-203).

b) *Sosyal beceriler,* kişni başkalarında istenen tepkileri uyandırmasında usta olması olarak tanımlanır.

İletişim, kişinin başkalarını açık olarak dinlemesi ve inandırıcı mesajlar vermesi olarak tanımlanan beceridir. Bu beceriye sahip olan kişiler karşılıklı ilişkilerde etkilidirler, verilen mesajların doğru kodlanması onlar için çok önemlidir, iletişim aşamasında verilen duygusal ipuçlarını tespit etmekte başarılıdırlar. Zor meseleleri basit yollardan çözmeyi başarırlar. İyi bir dinleyicidirler, karşılıklı anlayış beklentisi içindedirler ve bilgilerin eksiksiz olarak paylaşılmasını isterler. İletişimin açık ve samimi olmasını bekler, iyi haber kadar kötülerin de önemini bilirler.

Etki; kişileri ikna edebilmek için etkili taktikler kullanma becerisidir. Bu yeterliliğe sahip kişiler insanların gönlünü kazanmada yeteneklidirler. Sunumlarını dinleyicilere hitap edecek şekilde ustaca ayarlarlar. Çevrelerinde fikir birliği ve kendilerine destek oluşturmak için çeşitli etkileme taktikleri kullanırlar ve gerektiğinde vurgu için dramatik oyunlar oynarlar.

Çatışma yönetimi; anlaşmazlıklarda uzlaşmak ve çözüm sağlamak olarak ifade edilebilen beceridir. Bu beceriye sahip kişiler sorunu daha oluşum aşamasında tespit edip ilgili tarafları yatıştırmak için çalışmalar yaparlar. Zor durumları ve gergin insanları idare etmekte zorlanmazlar. Çatışmada her iki tarafın da lehine çözümler bulmaya çalışırlar.

Liderlik, kişi ve gruplara ilham vermek ve onlara kılavuzluk etmek olarak ifade edilebilir. Bu yeterliliğe sahip kişiler ortak bir vizyon ve misyon isteği duyar ve çevresindeki insanlarda da bu isteği uyandırır. Gerektiğinde liderlik için, konumlarına bakmaksızın, kendilerini öne atarlar, başkalarını yaptıklarından dolayı sorumlu tutar ve onlara yön verirler. Çevrelerindeki insanlara örnek davranışlarda bulunur, onların motivasyonlarını artırır.

Değişim katalizörlüğü; değişimi başlatmak ve yönetmek anlamında kullanılır. Bu yeterliliğe sahip kişiler teknik uzmanlığa sahip özgüvenli ve cesaretlidirler. Değişim ihtiyaçlarını fark eder ve değişimin önündeki engelleri kaldırır, değişim ihtiyacını savunur ve değişim konusunda örnek olurlar.

Bağ kurmak, kişinin amaca hizmet edebilecek kişilerle ilişkileri geliştirmesi olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip kişiler, karşılıklı yarar sağlayacak yaygın gayri resmi ilişkiler kurar ve sürdürürler, dostça ilişkilerle başkalarını devrede tutarlar, çalışma ortaklarıyla kişisel dostluk kurarlar.

Takım çalışması ve işbirliği, ortak amaçlar doğrultusunda başkalarıyla çalışmak olarak nitelendirilebilir. Bu yeterliliğe sahip kişiler ilişkilere gösterdikleri ilgi ve göreve odaklanışlarını denge içinde sürdürür. Planlarını, bilgisini ve kaynaklarını paylaşmaktan çekinmez, işbirliği için imkân yaratır ve işbirlikçiliği destekler.

Ekip yetileri, ortak hedefler için çalışırken grup sinerjisi oluşturmak olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip kişiler saygılı davranma, yardımsever olma ve işbirliği içinde çalışma gibi ekip dinamiklerine önem verir ve bu konularda örnek oluştururlar. Ekibin tüm üyelerini istekli ve etkin bir katılıma yönlendirirler, dayanışma ve bağlılık ruhu oluştururlar, grubu ve grup itibarını korurlar (Goleman, 2021, s. 204-287).

3.5 İş Yaşamında Duygusal Zekâ

Entelektüel zekâ ve teknik beceriler, çalışanın performansı üzerinde çok etkili olmakla beraber başarılı bir performans için bunların oransal değerlerine bakıldığında, duygusal zekânın bütün iş seviyelerinde diğer faktörlere oranla iki kat daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Duygusal zekâ bir örgütte örgüt kültürünün ve çalışanların karar verme yeteneklerinin gelişmesine, örgüt içindeki çatışmaların azalmasına ve çalışanların başarılı ve huzurlu bir ortamda uyum içerisinde çalışmasına yardımcı olmaktadır. Bununla beraber duygusal zekâ, çalışan kişilerin karşılaştığı zorlukları aşabilmelerini, örgütün sürekliliğini ve çalışanların performanslarını arttırmalarını da sağlamaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler; kendi duygularının farkında olan, duygularını kontrol edebilen, karşısındaki insanların sıkıntılarını veya düşüncelerini dinleyip, olayları onların gözünden değerlendirebilen, örgüt içinde motivasyonu sağlayabilen, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde samimi ve açık olan, kolay iletişim kurabilen bir yapıya sahip olan bireylerdir. Dolayısıyla duygusal zekâsı yüksek çalışanlar rekabette işletmeler için kritik bir öneme sahiptirler (Karabulut, 2014, s. 67; İnce vd., 2015, s. 227-229).

Dünya çapında 200 şirkette çalışanların sahip oldukları yetkinliklerle ilgili yapılan bir araştırmada, en başarılı çalışanların, vasat çalışanlara nazaran günlük ortalama işlerde %85, en karmaşık işlerde ise %127 daha verimli olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bu farkın üçte biri bilişsel yeterlilik ve teknik beceriden, kalan üçte ikisinin ise duygusal yetkinliklerden kaynaklandığı bulunmuştur. Duygusal yetkinliklerin temelini de iletişim becerileri oluşturmaktadır (Cherniss, 1999, s. 2).

Bir örgütte müşteriye iyi hizmet sunmanın öncülü çalışanın duygusal zekâ seviyesidir. Duygusal zekâ seviyesi arttıkça müşteriye sunulan hizmetin etkinliği de artmaktadır. Bu sebeple özellikle hizmet sektörü çalışanları, müşteriye etkin hizmet verebilmek için öncelikle duygusal zeka ve duygusal zekanın bir bileşeni olan empati yeteneğine sahibi olmalıdır (Uysal ve Mammadov, 2020, s. 37).

İş hayatında yüksek performans göstermeyi sağlayan yetkinlikler, bilişsel yeteneklerden ziyade duygusal yeteneklerdir. Yüksek duygusal zekâya sahip kişilerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Baltaş, 2005, s. 50):

- Sorumluluk alma
- Duygularını doğrudan dile getirme
- Olumlu bakış açısına sahip
- Dışa dönük
- Neşeli
- Kendileriyle barışık
- Kendi beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden dilini anlayabilmek
- Kişiler arası olumlu ilişkiler kurabilmek, sevecen ve ilgili olma
- Empati göstermek
- Uzlaşmacı
- İyimserlik
- Çalışmaya adanmışlık
- Değişime hevesli olmak
- Olumsuz duygularla başa çıkabilmek
- Kararlılık

İşletmelerde duygusal zekânın önemiyle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bir içecek firmasında alışılagelmiş yöntemlerle işe alınan bölüm yöneticilerinin yarısının ilk yıl içinde işten ayrıldığı; inisiyatif, özgüven ve liderlik yeteneği gibi duygusal zeka özellikleri temelinde seçilenlerin ise sadece %6'sının iki yıl içinde işi bıraktığı gözlemlenmiştir. Ayrıca bu kişilerin iş hedeflerinin %15-20 oranında aştıkları da saptanan bulgular arasındadır. Amerikan Hava Kuvvetleri'nde yapılan bir araştırmada iş başarısında en etkili olan faktörler incelenmiş, kendini ortaya koymak, empati kurmak, kendinin farkında olmak, problem çözmek ve esneklik olarak tanımlanan beş faktörün ilk sıralarda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır . Bu kategorilerde yüksek puan alan çalışanların düşük puan alanlara göre 2,7 kat daha başarılı oldukları ve işten ayrılma oranının düşük puan alanlara göre 7 kat az olduğu saptanmıştır (Baltaş, 2005, s. 33).

Stanford Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada dört yaşında olan çocuklar teker teker bir odaya alınmış ve kendilerine bir tane şekerleme sunulmuştur. Araştırmacı ocuğa, şekerlemeyi hemen yiyebileceğini veya şekerlemeyi on beş dakika içinde yemezse kendisine ikinci bir şekerleme daha vereceğini söyleyerek odadan ayrılmıştır. Hazzı erteleyip erteleyememe testine tabii tutulan bu çocuklar on dört yıl boyunca izlenmiş şekerlemeyi hemen yiyenlerle yeme dürtüsünü kontrol edip erteleyenler arasında önemli farklar görülmüştür. şekerlemeyi hemen yiyen çocukların strese yenik düşme olasılıklarının bekleyenlere göre çok daha fazla olduğu; sinirlenme ve kavga çıkarmaya daha yatkın oldukları, amaçlarından kolaylıkla sapabildikleri tespit edilmiştir. Hazzı erteleyebilen çocukların daha iradeli, oto-kontrol sahibi ve öz denetim konusunda daha gelişmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çocukların; en yüksek puanın 1600 olduğu Amerikan koleji giriş için düzenlenen SAT test sınavlarında, bekleyemeyen öğrencilere göre ortalama 210 puan daha puan aldıkları da araştırmanın şaşırtıcı sonuçlarından biriydi. Bekleyen ocukların iş hayatında ise duygusal açıdan daha dengeli, sosyal açıdan daha yeterli, stresli durumlarla başa ıkımda daha başarılı, güvenilir, sorumluluk sahibi, arkadaşları arasında daha çok ilgi gören, i motivasyonları yüksek ve amaca yönelik davranışları daha çok gösterdikleri saptanan bulgular arasındadır (Goleman, 2021, s. 101-103)

Sigorta poliçesi satmak gibi, geri çevrilme olasılığının yüksek olduğu bir işte özgüveni yüksek, empati yeteneği gelişmiş ve iyimser yapıya sahip satıcıların ilk yıllarında ktmserlere oranla %37 oranında daha fazla poliçe sattıkları saptanmıştır. Ayrıca kötümserlerin işi bırakma oranının iyimserlere göre iki kat fazla olduğu tespit edilmiştir. Amerika Hay Group tarafından yapılan bir araştırmada bilişsel zekânın tek başına iş hayatı ve özel yaşamda başarıyı belirlemediği sonucuna ulaşılmıştır. Başarıyı belirleyen en önemli faktörlerin duyguları ve dürtüleri kontrol etme, insanlarla iyi geçinebilme, tatmini erteleme gibi hayatın erken yaşlarından itibaren kazanılmaya başlanan yetilerle ilgili olduğu saptanmıştır. İş yaşamında duygusal zekası yüksek yöneticiler stratejik düşünme ve sonuç odaklılıkta daha etkindirler (Cherniss, 1999, s. 1-4).

Goleman'a göre iş hayatının kuralları değişmekle beraber çalışanlar hakkında verilecek kararlarda yeni bir ölçüt kullanılmaktadır. Bu yeni ölçüt, kişiilerin işlerini

yapmaya yetecek derecede bilişsel yetenek ve bilgi birikimine sahip olduğunu varsayarak, bunların yerine inisiyatif, empati, uyum gösterebilme ve ikna edicilik gibi kişisel vasıflar üzerinde odaklanmaktadır. Yani duygusal zekâ yetileri çalışma hayatında önem kazanmaktadır (Goleman, 2021, s. 9). Dulewicz ve Higgs (1998) yaptıkları araştırma sonucu örgütsel başarının %27'sini bilişsel zekâ; %36'sını ise duygusal zekânın açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmalara göre; kişilerin iş başarısında bilişsel zeka ortalama %6, duygusal zeka ise %27 oranında etkilidir (Baltaş, 2005, s. 7).

Günümüzde kurumların odak noktası müşterileri anlama, onların ihtiyaç ve beklentilerini yerine getirme üzerine kuruludur. İş dünyasında başarı, hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlardan oluşan insan grupları arasındaki etkileşim ve uyuma bağlıdır. Bu sebeple kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirebilen, anlayabilen, yönetebilen kişilere olan ihtiyaç da günden güne artmaktadır. İşletmelerin duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar aramasının temel nedeni budur. Yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanlar kendi yeteneklerinin farkındadırlar, güçlü ve zayıf yönlerini bilirler, insanlarla uyumlu bir şekilde çalışma, onları anlama ve yardım etme, müşteri memnuniyeti sağlama, yüksek motivasyona sahip olma gibi özelliklere sahiptirler. Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar, daha huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması, müşteri memnuniyetinin artması, işletmenin daha fazla kar sağlama gibi konularda büyük paya sahiptirler (Doğan ve Demiral, 2007, s. 223-224; Eröz, 2013, s. 225).

Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar, liderlik yetenekleri gelişmiş ve duygusal düzenlemeleri etkin olarak kullanabilen ve başkalarıyla etkili bir iletişim kurabilen kişilerdir (Law vd., 2004).

3.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Duygusal Zeka

Goleman'ın "Duygusal Zeka" isimli kitabı 1995'te yayınlanınca birçok iş lideri başarının azimli olma, kendini kontrol edebilme ve başkalarıyla iyi geçinme becerisi gibi kişisel özelliklerden yoğun bir şekilde etkilendiği konusunda hem fikirdi. Müşteriler için neyin en önemli olduğunu sezme ve onlarla güvene dayalı bir ilişki

geliştirme, öfkeli müşterilerin sakinleşmelerine, ve ürün veya hizmetle ilgili sorunları konusunda daha makul olmalarına yardımcı olma konusunda çeşitli yeteneklere sahip “süper satış elemanlarına” dikkat çektiler. Ayrıca, insanlarla iyi geçinmek dışında her şeyi iyi yapan parlak yöneticilere veya teknik olarak parlak olmasına rağmen stresle baş edemeyen ve bu eksiklikler nedeniyle kariyerleri sekteye uğrayan yöneticiler de gündem haline gelmiştir. İş dünyası liderleri, bu “duygusal açıdan zeki” çalışanların bir işletme için ne kadar değerli olduğunu kavramaya başlamışlardır (Cherniss vd., 1998, s. 3).

Müşteriyle birebir iletişiminin sağlandığı hizmet sektörü için çalışanların konuşma ve iletişim yeteneği büyük önem taşımaktadır. Müşteri istekleri can kulağıyla dinlenmeli, öfkeli ve öfkelerini kontrol edemeyecek durumda olan müşterilerin sakinleşmeleri yönünde çaba gösterilmeli, müşteri ile her ne sebeple olursa olsun asla yüksek sesle tartışılmamalıdır. Kısaca çalışanların müşterilere karşı iyi niyetle yaklaşmaları ve yapıcı bir tutum sergilemeleri gereklidir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın asıl yolu müşteriyi anladığımızı ve ve problemini çözmek için ona yardımcı olmaya çalıştığımızı belirtmekten geçmektedir. Müşteri ilişkilerinde asıl önemli nokta, çalışanların müşteriye ne kadar önem ve değer verdikleri duygusunun hissettirilmesidir. Çalışan davranışları, müşterilerin hizmet kalitesi algısını önemli derecede etkilemektedir. Bu süreçte sergilenen davranışlarda ise hem kendi duygularını kontrol edebilme hem karşısındakinin duygularını anlayıp yönlendirebilme gibi duygusal zeka kapsamında değerlendirilen yetenekler önemli hale gelmektedir (Özdemir, 2012, s. 11-12).

Literatürde çalışanların duygusal zeka yetkinliklerinin incelendiği bir çok çalışma bulunmaktadır. Talukder (2012) yaptığı çalışmada aktif dinlemenin müşteri memnuniyeti üzerinde çok önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aktif dinleme hem satıcı müşteri arasında düzgün bilgi akışının sağlanmasını hem de uyuşmazlıkların en aza indirgenmesini dolayısıyla hizmet kalitesi seviyesinin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışmada çalışanların sahip olduğu duygusal zeka seviyelerinin müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Danquah ve Wireko (2014); Ansari vd. (2016) duygusal zekânın, çalışanların performanslarının iyileştirilmesi, hizmet kalitesini artırma ve müşteri memnuniyeti

sağlama ile yüksek oranda pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Boncukçu ve Esen (2020)'in yaptığı çalışmada çalışanların duygusal zeka seviyelerinin müşterilere yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmanın bulguları duygularını düzenleyebilen ve kolaylıkla değiştirebilen, müşterinin beden dilini anlayabilen çalışanların müşterilere karşı daha olumlu davranış sergilediklerini göstermektedir.

Kidwell (2011) yaptığı çalışmada daha yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların müşterileri elde tutma konusunda daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışma ayrıca duygusal zekası yüksek olan çalışanların müşteri odaklı satışı daha etkin kullandıklarını ve müşteri kararlarını etkilediklerini tespit etmiştir.

Benzer şekilde Rozell vd. (2004) duygusal zeka ve müşteri odaklılık düzeyinin anlamlı bir şekilde pozitif ilişkili olduğunu çalışmalarında tespit etmişlerdir. Verma ve Kumari (2023) duygusal zeka seviyesi yüksek olan çalışanların müşterilerle daha iyi iletişim ve uzun vadeli mükemmel ilişkiler kurduklarını ve hizmet kalitesini artırdıklarını tespit etmişlerdir.

Khoury vd. (2022) yaptıkları çalışmada müşterilerin, duygularını kontrol edemeyen çalışanlardan uzak durma eğiliminde olduğu, kendilerine profesyonelce davranan, güler yüzlü ve yardımcı olmaya hevesli çalışanlara büyük değer verdiği ve daha sonra onlarla güçlü bağlar kurduğu dolayısıyla yüksek duygusal zekâya sahip çalışanların daha kaliteli müşteri hizmetleri sunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yiğit ve Eroğlu (2022)'nin yaptıkları çalışmada ise duygusal zekânın müşteri odaklılık üzerine anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Frei ve McDaniel (1998)'in yaptıkları araştırmalar sonucunda müşteri memnuniyet düzeyinin, çalışanların uyumluluk, duygusal istikrar, vicdanlılık ve sorumluluk gibi çeşitli kişilik boyutlarıyla pozitif ve güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Dışa dönük bireyler iletişim kurma yeteneği güçlü, sıcakkanlı; uyumlu birey, iyi huylu, güven duygusu uyandıran, işbirliğine yatkın, yardımsever olarak tanımlanmaktadır.

Kalpana ve Sheriff (2022) yaptıkları çalışmada duygusal zekanın müşteri ilişkileri üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sayed (2016) çalışmasında

duygusal zekânın müşteri üzerinde kalıcı bir izlenim bıraktığı hizmet sunumunu iyileştirmeye yardımcı olduğu ve müşteriyle bağlantı kurarak müşteri ilişkilerini geliştirmek için bir temel oluşturduğu tespit edilmiştir.

Varinli vd. (2009)'ın 284 ilaç mümessili katılımıyla yaptıkları bir çalışmada duygusal zekanın müşteri odaklılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre duygusal zekanın müşteri odaklılığı belirlemede %41 etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca duygusal zeka puanı yükseldikçe satış performansının arttığı da ortaya çıkan bulgulardandır.

Perakende sektöründe müşteri memnuniyetine etki eden unsurlarla ilgili olarak yapılan bir araştırma için müşteriler ile 30-45 dakika süren detaylı görüşmeler yapılmış; keyifli ve kötü alışveriş deneyimlerine yol açan temel faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda müşteri memnuniyeti kavramının, etkileşimsel (yani, satış elemanı odaklı) ve etkileşimsiz (yani ürün odaklı) olarak iki önemli kritik olay grubu tarafından belirlendiği ortaya çıkmıştır. Olayların analiz edilmesiyle birlikte; keyifli alışveriş deneyimleriyle ilişkili görünen iki ana faktör grubu ortaya çıkmıştır: kişilerarası ve kişilerarası olmayanlar. Kişiler arası faktör; keyifli alışveriş deneyiminin bir satış görevlisinin davranışlarından (yardımseverlik, cana yakınlık ve nezaket, müşteriye gösterilen özen, problem çözme, kişilerarası mesafeye dikkat, zaman ayırma) veya hizmet sunandan kaynaklandığı durumları ifade etmektedir. Kişilerarası olmayan faktör ise, alışveriş sırasında ürün tedariki veya ürün değerinin olduğu durumları ifade etmektedir (beklenmedik anda doğru ürünü bulma, fiyatın avantajlı olması). Analiz sonuçlarına göre, kötü alışveriş deneyimi ise dört ana faktörden etkilenmektedir: kişilerarası grup (satıcı odaklı ve diğer müşteri odaklı olmak üzere iki farklı boyut) ve kişilerarası olmayan grup (ürün/mağaza odaklı ve müşteri zamanlaması/duygu durumu odaklı). Satıcı odaklı kötü alışveriş deneyimlerinin kaynağında satıcının yeterli çabayı, yardımı göstermemesi, kaba olması, problem çözmeye meyilli olmaması, sadece satışı gerçekleştirmeye yönelik saldırgan bir tutum sergilemesi, müşteriye yeterli zaman ayırmaması, dürüst olmaması, bilgi ve yetenek eksikliği bulunmaktadır. Ayrıca işyerinin çok kalabalık olması veya müşterilerin kaba davranışları da kötü alışveriş deneyimine sebep olmaktadır.

Araştırma sonuçları; kişilerarası çaba veya kişilerarası etkileşimin ya da bunların eksikliğinin alışveriş deneyimlerinin keyifli (%39,8 ve% 25,7) veya kötü (% 28,3 ve%35,4) olarak değerlendirilmesinde büyük bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçtan da anlaşıldığı üzere hizmette müşteri ve çalışan arasındaki kişilerarası ilişki; alışveriş tecrübeleri ve satın alma davranışları üzerinde ciddi bir öneme sahiptir (Arnold vd., 2005, s. 1137-1142). Rekabetin sürekli arttığı perakende sektöründe faaliyette bulunan işletmeler müşteri memnuniyeti artırma yollarını aramaktadırlar. Miao vd. (2019) tarafından yapılan bir çalışmada duygusal zeka ile hizmet kalitesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla duygusal zekası yüksek olan çalışanları seçmek ve bu yeterlilik konusunda çalışanlara eğitim vermenin hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyeti artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. YÖNTEM

Tezin bu bölümünde araştırma süreci ile ilgili çeşitli bilgiler aktarılmaktadır. Bu süreçte ilk aşamada; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri üzerinde durulacak olup araştırmanın örnekleme ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve yöntemleri ile ölçüm yöntemleri ve veri analizi konularına yer verilecektir.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabetin sürekli arttığı ve rekabet ölçütlerinin değiştiği günümüzde işletmeler Müşteri İlişkileri Yönetimi alanına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Müşteriler hakkında detaylı bilgi toplanması bu müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, doğru ürün ve hizmet bileşenlerinin bulunarak doğru zamanda müşteriye sunulması ve farklılaştırılmış ilişki stratejilerinin uygulanması işletmeler için son derece önemli bir süreçtir. Mevcut müşterilerin korunması için müşteri memnuniyeti esastır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ancak ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, müşteri isteklerinin bekletilmeden gerçekleştirilmesi, müşteriye cevap verilebilirlik hızının artırılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu yüzden özellikle perakendecilik ve hizmet sektörlerinde müşteriyle doğrudan ilgilenen çalışanların bu alanlarda yetkin olmaları önem arz etmektedir. Bu çalışanların kendi duygularını ve başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetebilme, sağlıklı iletişim kurabilme, karşısındaki insanın beklentilerini bilme, ilişki yönetiminde başarılı olma, ortaya çıkan değişimlere ve gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme gibi çeşitli niteliklere sahip olması gerekir. Müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını analiz etme, olabilecek şikayetleri önceden fark edebilme, memnuniyetsizlik durumunda bu olumsuzluğun giderilebilmesi için çözümler bulma, kriz yönetimi gibi çeşitli konularda yetkinliği olan çalışanlar işletmeler için kurtarıcı durumdadırlar (Sezgin ve Ateş, 2018, s. 855-856). Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminde çalışanların, duygusal zeka yetkinlikleri önemli bir yer tutmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı perakende sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin, müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemektir.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve duygusal zekâ kavramlarına yönelik yapılan literatür incelemesinde bu kavramların uluslararası ve ulusal literatürde çok sayıda araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Buna karşın, yapılan araştırmalarda konuların ayrı ayrı çalışma alanları olarak ele alındığı görülmüş olup; her iki konunun birlikte işlendiği yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Perakende sektörü açısından konuya ilişkin yeterli düzeyde bir çalışmanın yapılmamış olmasının bir eksiklik oluşturduğu ifade edilebilir. Bu sektörde çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ yetkinliğinin tespit edilmesi müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarının etkin olarak kullanılmasında fayda sağlayacaktır. Çalışma sonuçlarının perakende sektöründe duygusal zekânın öneminin daha iyi anlaşılması, işletmelere insan kaynakları yönetimi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konularında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada duygusal zekanın müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi perakenedecilik sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde araştırılacaktır. Araştırmada betimsel yöntem kullanılarak iki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin ortaya konması planlanmaktadır

Bu araştırmaya ilişkin oluşturulmuş hipotezler şu şekilde belirtilebilir:

H₁ : Çalışanların duygusal zeka boyutları ile MİY boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

h_{1.1} : Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteriyle iletişim boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

h_{1.2} :Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteriyle etkileşim boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

h_{1.3} :Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteriye verilen değer boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

h_{1.4}: Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri sadakati boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

h_{1.5}: Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri veri bankacılığı oluşturma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

h_{1.6}: Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri veri bankacılığı güncelleme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Duygusal zeka ile MİY arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanların duygusal zeka boyutları MİY'i olumlu etkilemektedir.

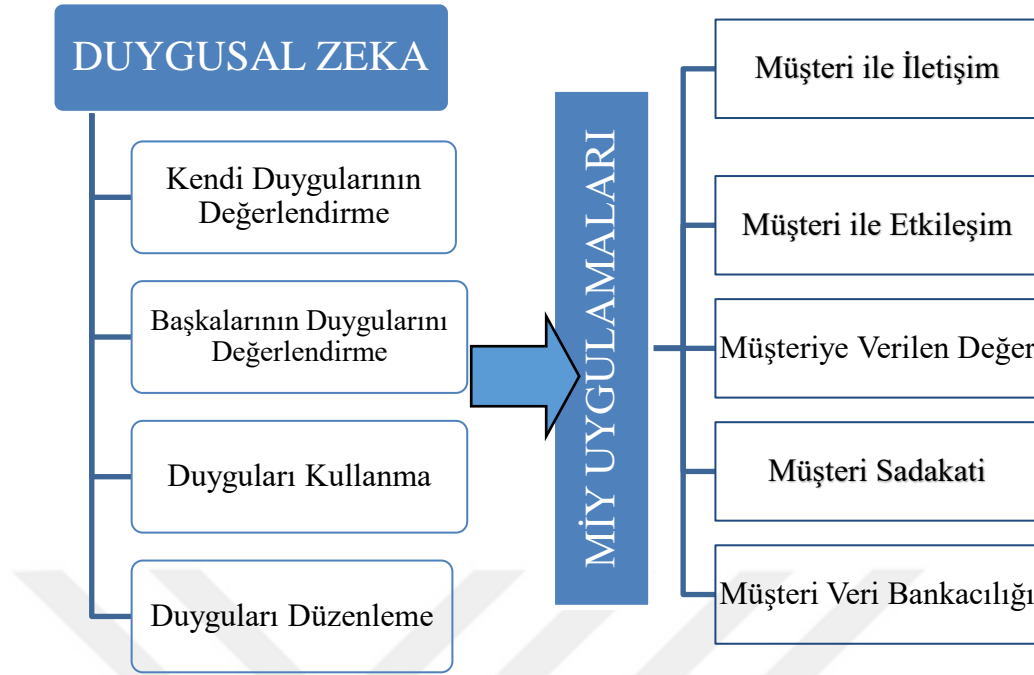
h_{3.1}: Duygusal zekanın kendi duygularını değerlendirme boyutu müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilemektedir.

h_{3.2}: Duygusal zekanın başkalarının duygularını değerlendirme boyutu müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilemektedir.

h_{3.3}: Duygusal zekanın duyguları kullanma boyutu müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilemektedir.

h_{3.4}: Duygusal zekanın duyguları düzenleme boyutu müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilemektedir.

H₄: Çalışanların duygusal zekâ yetkinlikleri MİY'i olumlu etkilemektedir.



Şekil 4.1 Araştırma modeli

4.3 Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklemini Kastamonu-Merkez’de perakende sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde görev alan 197 çalışan oluşturmaktadır. Anketin uygulanması karşılıklı görüşme ve emanet bırakma yöntemiyle yapılmış olup kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplam 250 adet anket formu market ve mağazalarda (giyim, kozmetik, elektronik) görev yapmakta olan katılımcılara dağıtılmıştır. Çeşitli sebeplerle görüşme sağlanmayan katılımcılar sebebiyle analizler 197 katılımcıyla sınırlanmıştır. Araştırmada belirli bir bölgenin seçilmesinin nedeni zaman kısıtlılıklarındandır. Araştırma amacına uygun olarak satış bölümünde görevli çalışanlarla yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler, çalışanların o zamanki algı ve görüşleriyle sınırlıdır.

4.4 Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Tez çalışmasında ihtiyaç duyulan verilerin elde edilebilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Anket çalışması Şubat 2023-Ağustos 2023 arasında yedi aylık bir süreçte gerçekleştirilmiştir. Anket formu üç bölüm ve 72 adet ifadeden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilere ilişkin beş soru sorulmuştur. İkinci bölümde 51

ifadeden oluşan Demirel (2007b) tarafından geliştirilen beş faktörlü Müşteri İlişkileri Yönetimi Boyutları Ölçeği kullanılmıştır. MİY Ölçeği beşli likert tipi bir ölçektir. (1=Hiç önemi yok ve 5= Çok önemli) Üçüncü bölümde ise 16 ifadeden oluşan Law ve Wong, (2002) tarafından geliştirilen dört faktörlü duygusal zeka ölçeği (WLEIS) kullanılmıştır. Duygusal zeka ölçeği de beşli likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum)

Katılımcılardan elde edilen yanıtlar değerlendirilerek araştırma hipotezleri SPSS paket programı kullanılarak test edilmiştir.



5. BULGULAR

5.1 Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanlardan veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formunun birinci kısmında yer alan demografik değişkenlere ilişkin frekans analizine yer verilmiştir.

Tablo 5.1 Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	83	42,1
	Kadın	114	57,9
	Toplam	197	100
Medeni Durum	Evli	78	39,6
	Bekar	119	60,4
	Toplam	197	100
Yaş	18-28	108	54,8
	29-39	55	27,9
	40 ve üstü	34	17,3
	Toplam	197	100
Eğitim Seviyesi	Lise	104	52,8
	Ön lisans	51	25,9
	Lisans	38	19,3
	Lisans Üstü	4	2,0
	Toplam	197	100
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	101	51,3
	6-10 yıl	49	24,9
	11 yıl ve üstü	47	23,9
	Toplam	197	100

Tabloda araştırmaya katılan 197 katılımcı cinsiyet bakımından incelendiğinde 114 kadın (%57,9) ve 83 erkek (%42,1) olduğu görülmüştür. Çalışanların, medeni durumları incelendiğinde bu çalışanların %39,6'sinin evli; %60,4'ünün ise bekar olduğu anlaşılmıştır. Araştırmaya katılanların yaş aralıkları incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun %54,8 ile 18-28 yaş aralığı arasında yer aldığı bunu %27,9 ile 29-39 yaş aralığının takip ettiği son olarak ise %17,3 ile 40 yaş ve üstü çalışanların bulunduğu görülmüştür. Araştırmaya konu olan çalışanların yarısının 18-28 yaş aralığında yer alması perakendecilik sektörünün genç çalışanlardan oluştuğunun ve sektörün dinamik yapısı ortaya koymaktadır.

Tablodaki diğerk demografik özelliklerden biri de eğitim seviyesidir. Çalışanların eğitim durumlarında 104 kişi ve %52,8 ile lise en büyük paya sahipken bunu 51 kişi ve %25,9 ile ön lisans takip etmektedir. Lisans eğitime sahip çalışan sayısı 38 ve toplamda % 19,3 lük paya sahipken lisans üstü eğitime sahip çalışan sayısı 4 kişi olup sahip olduğu pay ise %2,0 olarak bulunmuştur.

Son olarak çalışanların mesleki deneyimlerine ilişkin veriler incelendiğinde çalışanların %51,3 'unun 1-5 yıl; %24,9'unun 6-10 yıl; %23,9'unun ise 11 yıl ve üstü tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

5.2 Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

5.2.1 Güvenirlik Analizleri

Bilimsel araştırmalarda belirli bir konuda ölçüm yapmak için kullanılan ölçeklerin sonuçlarının değerlendirilmesi, ölçülmek istenen unsurların doğru bir şekilde ölçüldüğünün belirlenebilmesi için güvenirlilik düzeylerinin test edilmesi gereklidir. Bir ölçeğin güvenilirliği ölçeğin tesadüfi hatadan ne kadar arınmış olduğunun, ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının göstergesidir. Ölçeklerde yapılan farklı ölçümlerde elde edilen sonuçların farklı ölçümler sonucu aynı olması sonuçların güvenilir ve tesadüfi olmadığını göstergesidir. Güvenirliliğin düşük olması yapılan çalışmada elde edilen sonuçların anlamsız olduğunu ifade etmektedir. Güvenirlilik seviyesi ölçümü için en çok kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Bu katsayı ölçeği oluşturan tüm maddeler arasındaki ortalama korelasyonun göstergesi olup değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Güriş ve Astar, 2014; Lorcu, 2015; Pallant, 2020)

Tablo 5.2 Güvenirlik katsayı değerlendirme oranları

Cronbach Alfa	Ölçek Güvenilirliği
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek güvenilirliği düşük
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilir
$0,80 \leq \alpha < 1$	Ölçek yüksek derecede güvenilir

Araştırmada kullanılan müşteri ilişkileri yönetimi ve duygusal zeka ölçeklerine ait yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ayrı ayrı verilmiştir.

Tablo 5.3 Müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarına ait güvenilirlik analizleri

Ölçek Alt Boyutları	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Müşteriyle İletişim	14	0,811
Müşteriyle Etkileşim	8	
Müşteriye Verilen Değer	10	,715
Müşteri Sadakati	9	,852
Müşteri Veri Bankacılığı	10	,921

Tablo 5.3’de Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutlarının ölçek güvenilirliğine ait değerler verilmiştir. Müşteriyle İletişim ve Etkileşim boyutunun Alfa değeri 0,811; Müşteriye Verilen Değer boyutunun alfa değeri 0,715; Müşteri Sadakati boyunun Alfa değeri 0,852; Müşteri Veri Bankacılığı boyunun Alfa değeri 0,921 olarak bulunmuştur. Bu ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleri 0,715 - 0,921 arasında olduğundan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.4 Duygusal zeka boyutlarına ait güvenilirlik analizleri

Ölçek Alt Boyutları	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Kendi Duygularını Değerlendirme	4	,836
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	4	,802
Duyguları Kullanma	4	,800
Duyguları Düzenleme	4	,803
Toplam DZ	16	,874

Tablo 5.4'te ise 4 boyut ve toplam duygusal zeka ölçek güvenilirliğine ait değerler yer almaktadır. Kendi Duygularını Değerlendirme boyutunun Alfa değeri 0,836; Başkalarının Duygularını Değerlendirme boyutunun alfa değeri 0,802; Duyguları Kullanma boyutunun Alfa değeri 0,800; Duyguları Düzenleme boyutunun Alfa değeri 0,803 ve Toplam Duygusal Zeka ölçeğinin Alfa değeri ise 0,874 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeklerin güvenilirlik koşulunu sağladığı görülmektedir.

5.2.2 Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, bir testin ölçmek istediği özelliği ile ilgili bir kavram olup test; ölçmek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyorsa testin geçerli olduğu söylenebilir (Lorcu, 2015). Geçerlilik ölçülmek istenen özelliğin kullandığımız ölçek ile doğru ölçülebilirliği olarak tanımlanabilir. Geçerlilik analizi faktör analiziyle yapılabilir. Faktör analizi, çok sayıdaki değişkenin aralarındaki ilişkinin incelenerek ortak boyutların belirlenmesi ve değişken sayısının azaltılması için kullanılır (Gürüş ve Astar, 2014). Araştırmada kullanılan müşteri ilişkileri yönetimi ve duygusal zeka ölçeklerinin alt boyutlarının saptanabilmesi için faktör analizine uygunluğunun test edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test sonuçları göz önüne alınmıştır.

Tablo 5.5 Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin müşteriyle iletişim ve müşteriyle etkileşim boyutlarına ait KMO ve Bartlett testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,792
	Yaklaşık Ki-Kare	781,189
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	91
	Anlamlılık (p)	,000

Tablo 5.6 Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin müşteriye verilen değer boyutuna ait KMO ve Bartlett testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,803
	Yaklaşık Ki-Kare	304,644
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık (p)	,000

Tablo 5.7 Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin müşteri sadakati boyutuna ait KMO ve Bartlett testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,844	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	541,624
	Serbestlik Derecesi	21
	Anlamlılık (p)	,000

Tablo 5.8 Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin müşteri veri bankacılığı boyutuna ait KMO ve Bartlett testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,880	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1372,332
	Serbestlik Derecesi	45
	Anlamlılık (p)	,000

Tablo 5.9 Duygusal zeka ölçeğinin KMO ve Bartlett testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,809	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1527,437
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık (p)	,000

KMO testi, örnek birim sayısının yeterliliğini test etmekte olup, serinin faktör analizi için uygun olup olmadığının ifade etmektedir. KMO testi sonucu elde edilen değer 0,50'den büyük olması faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Güriş ve Astar, 2014). Tablolar incelendiğinde ölçeklerin KMO değerlerinin 0,792-0,809 değerleri arasında bulunduğu ve Bartlett küresellik testlerinin p değerinin 0,05'den küçük olması ($p=0,000$) ölçeklerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizlerinde MİY ölçeğinde bazı maddelerin faktör yüklerinin 0,40 den düşük olduğu tespit edilmiştir. Ölçek bütünlüğüne zarar vermeyeceği düşünülen bu maddeler ölçeklerden çıkarılmış ve sonrasında tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Son durumda elde edilen faktör analizlerine ilişkin sonuçlar takip eden tablolarda sunulmuştur.

Tablo 5.10 Müşteriyle iletişim ve müşteriyle etkileşim boyutlarına ilişkin faktör analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	
	F1	F2
M_ILT1	,763	
M_ILT2	,701	
M_ILT4	,662	
M_ILT8	,661	
M_ILT6	,564	
M_ETK1	,550	
M_ILT7	,516	
M_ILT9	,477	
M_ILT12	,472	
M_ILT14	,457	
M_ETK8		,726
M_ETK5		,709
M_ETK7		,690
M_ETK6		,610
Açıklanan Varyans		45,036
Özdeğer		4,432

Tablo incelendiğinde faktör yüklerinin 0,457-0,763 elde edildiği görülmektedir. Ayrıca ölçeğin iki boyutlu bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Faktörler değerlendirildiğinde birinci faktör “Müşteri ile İletişim”; ikinci faktör ise “Müşteri ile Etkileşim” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 5.11 Müşteriye verilen değer boyutuna ilişkin faktör analizi

Faktörler	Faktör Yüğü
	F1
Müşteriye Verilen Değer	
M_DEG1	,653
M_DEG2	,469
M_DEG7	,669
M_DEG8	,746
M_DEG9	,797
M_DEG10	,788
Açıklanan Varyans	48,429
Özdeğer	2,906

Tabloda görüldüğü üzere müşteriye verilen değer ölçeğine uygulanan faktör analizi ölçeğin bir boyutlu yapısını doğrular niteliktedir

Tablo 5.12 Müşteri sadakati boyutuna ilişkin faktör analizi

Faktörler	Faktör Yüğü	
	F1	
Müşteri Sadakati		
M_SDK2	,748	
M_SDK3	,645	
M_SDK4	,799	
M_SDK5	,800	
M_SDK6	,696	
M_SDK7	,799	
M_SDK8	,624	
Açıklanan Varyans	53,827	
Özdeğer	3,768	

Müşteri sadakati ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde faktör yüklerinin 0,624-0,800 arasında olduğu görülmektedir

Tablo 5.13 Müşteri veri bankacılığı boyutuna ilişkin faktör analizi

Faktörler	Faktör Yüğü	
	F1	F2
M_VBANK1	,784	
M_VBANK2	,877	
M_VBANK3	,864	
M_VBANK4	,839	
M_VBANK5	,792	
M_VBANK6	,588	
M_VBANK7		,745
M_VBANK8		,771
M_VBANK9		,712
M_VBANK10		,747
Açıklanan Varyans		70,147
Özdeğer		5,863

Tablo incelendiğinde Müşteri Veri bankacılığı ölçeğinin faktör yüklerinin 0,588-0,877 arasında olduğu görülmektedir. Ölçekte iki boyut olduğu görülmüştür. Tablo

incelendiğinde birinci boyut “Müşteri Veri Bankacılığı Oluşturma”; ikinci boyut ise “Müşteri Veri Bankacılığı Güncelleme” olarak isimlendirilmiştir.

Bütün tablolar neticesinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeği'nin müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteriye verilen değer, müşteri sadakati, müşteri veri bankacılığı oluşturma ve müşteri veri bankacılığı güncelleme faktörlerine ayrılmış olduğu görülmektedir.

Tablo 5.14 Müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarına ait faktör analizi sonuçları

Faktörler	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	Kullanılan Değişken Sayısı
Müşteri ile İletişim	4,432	45,036	0,802	10
Müşteri ile Etkileşim				4
Müşteriye Verilen Değer	2,906	48,429	0,746	6
Müşteri Sadakati	3,768	53,827	0,852	7
Müşteri Veri Bankacılığı Oluşturma				6
Müşteri Veri Bankacılığı Güncelleme	5,863	70,147	,921	4

Son duruma ait güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin Cronbach Alfa katsayılarının 0,746-0,921 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç bazı maddelerin ölçeklerden çıkarılmasına rağmen hala güvenilirlik derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek olan Duygusal Zeka Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları ise şu şekildedir:

Tablo 5.15 Duygusal zeka ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Faktörler	Faktör Yüğü			
	F1	F2	F3	F4
Kendi Duygularını				
Değerlendirme				
DZ1	,786			
DZ2	,804			
DZ3	,817			
DZ4	,663			
Başkalarının Duygularını				
Değerlendirme				
DZ5		,562		
DZ6		,829		
DZ7		,762		
DZ8		,798		
Duyguları Kullanma				
DZ9			,600	
DZ10			,683	
DZ11			,711	
DZ12			,831	
Duyguları Düzenleme				
DZ13				,721
DZ14				,710
DZ15				,845
DZ16				,748
Açıklanan Varyans				67,003
Özdeğer				5,72
Cronbach Alfa				,874

Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 0,562- 0,845 arasında değerler aldığı görülmektedir. Açıklanan varyans 67,003 olarak bulunmuştur faktör analizi sonucu Duygusal Zekâ Ölçeğinin dört boyutlu yapısını doğrular niteliktedir.

5.3 Ölçek Ortalamaları

Araştırmada Müşteri ilişkileri yönetimi ve duygusal zekâ hakkında toplanan veri setlerine yönelik olarak yapılan tanımlayıcı istatistik sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.16 Müşteri ilişkileri yönetim ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler

Ölçülen Değişkenler	N	\bar{X}	S. S
Müşteriyle İletişim	190	4,68	0,384
Müşteriyle Etkileşim	189	4,46	0,533
Müşteriye Verilen Değer	195	4,20	0,680
Müşteri Sadakati	197	4,53	0,544
Müşteri Veri Bankacılığı Oluşturma	194	3,63	1,079
Müşteri Veri Bankacılığı Güncelleme	196	4,04	0,853
Toplam MİY	181	4,29	0,460

Tablo 5.17 Duygusal zeka ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler

Ölçülen Değişkenler	N	\bar{X}	S.S
Kendi Duygularını Değerlendirme	193	4,39	0,712
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	195	4,21	0,740
Duyguları Kullanma	196	4,25	0,746
Duyguları Düzenleme	195	4,02	0,799
Toplam DZ	192	4,23	0,547

Müşteri İlişkileri Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında çalışanların müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteriye verilen değer ve müşteri sadakati konusunu önemli-çok önemli gördükleri müşteri veri tabanı alt boyutlarını ise kısmen önemli-önemli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlarda en yüksek ortalamanın müşteriyle iletişim; en düşük ortalamanın ise müşteri veri tabanı oluşturma boyutu olduğu görülmektedir. Toplam MİY ölçeğinin ortalamasının ise $(4,29 \pm 0,460)$ yüksek olduğu dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların müşteri ilişkileri yönetimini uygulamalarını önemli bir uygulama olarak gördükleri tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların müşteriyle etkileşim ve

iletişim konularını önemli gördüklerinin tespit edilmesi perakende sektörünün müşteriyle iletişimin yüz yüze yapıldığı bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır.

Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme becerilerinin yüksek olduğu görülmüştür. Alt boyutlardan en yüksek ortalamaya sahip olan kendi duygularını değerlendirme boyutu olurken; en düşük ortalamanın ise duyguları düzenleme boyutunda olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun oluşmasında perakende sektöründe duygusal zekâ boyutlarını etkin olarak kullanabilen çalışanlara duyulan ihtiyacın önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.4 Korelasyon Analizleri

Araştırma kapsamında ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra faktörlerin birbiri ile etkileşimini görebilmek ve aralarındaki ilişkiyi anlayabilmek için müşteri ilişkileri yönetimi ve duygusal zeka ölçeklerinin alt boyutlarının ilişkisine yönelik korelasyon analizleri yapılmıştır

Korelasyon analizi; değişkenlerin aralarında doğrusal bir ilişkinin var olup olmadığının belirlenmesi, ilişki varsa yönünün ve büyüklüğünün ölçülmesi için kullanılan analizdir. Korelasyon analizi sonunda hesaplanan korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Katsayının işaretinin pozitif olması, değişkenler arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu; negatif olması ise ters yönlü bir ilişki olduğunu belirtir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014, s. 347). Korelasyon katsayısının aldığı değerin 0,00-0,29 arasında olması değişkenler arasında zayıf; 0,30-0,64 arasında olması orta; 0,65-0,84 arasında olması kuvvetli; 0,85-1 arasında olması ise çok kuvvetli bir ilişki olduğunu gösterir (Ural ve Kılıç, 2011, s. 248)

Tablo 5.18 Duygusal zekâ boyutlarının ilişkisine yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1.Kendi Duygularını Değerlendirme	1				
2.Başkalarının Duygularını Değerlendirme	,466**	1			
3.Duyguları Kullanma	,486**	,487**	1		
4.Duyguları Düzenleme	,218**	,271**	,455**	1	
5. Toplam DZ	,718**	,746**	,815**	,689**	1

**p<0,01

Tabloda; araştırmaya konu olan perakende sektörü çalışanlarının duygusal zeka yetkinliğini oluşturan alt boyutlar ile toplam duygusal zeka arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir. Bu değerlere göre kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme boyutları ile toplam duygusal zeka arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.19 Ölçek alt boyutlarına ait korelasyon analizi

Değişkenler	Kendi Duygularını Değerlendirme	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Duyguları Kullanma	Duyguları Düzenleme	Toplam Duygusal Zeka
1. Müşteri İle İletişim	,316**	,447**	,410**	,196**	,440**
2. Müşteri İle Etkileşim	,250**	,324**	,194**	,152*	,298**
3. Müşteriye Verilen Değer	,116	,338**	,242**	,269**	,324**
4. Müşteri Sadakati	,070	,242**	,223**	,276**	,260**
5. Müşteri Veri Bankacılığı Oluşturma	,051	,277**	,169*	,203**	,238**
6. Müşteri Veri Bankacılığı Güncelleme	,143*	,424**	,187**	,157*	,312**
7. Toplam MİY	,134	,533**	,348**	,276**	,427**

**p<0,01; * p<0,05

Duygusal Zeka Ölçeği alt boyutları ile Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeği alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarının gösterildiği Tablo 5.19 aşağıda detaylı olarak yorumlanmaktadır;

Duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür (%42,7oranında). Duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetimi alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler görülmüştür. Duygusal zekâ ile müşteriyle iletişim arasında %44,0 oranında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ile müşteri ilişkileri yönetiminin diğer bir boyutu olan müşteriye verilen değer arasında %32,4 oranında; müşteri ile etkileşim arasında %29,8 oranında; müşteri sadakati arasında %26,0 oranında pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Duygusal zeka ile müşteri veri bankacılığı oluşturma arasında ise %23,8 oranında pozitif yönlü zayıf; müşteri veri bankacılığı güncelleme ile %31,2 oranında orta dereceli bir ilişki görülmüştür.

Duygusal zekânın alt boyutları incelendiğinde; kendi duygularını değerlendirme ile müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Duygusal zekânın ilk boyutu olan kendi duygularını değerlendirme ve müşteri ile iletişim boyutu arasında %31,6; müşteri ile etkileşim arasında %25 oranında; müşteri veri bankacılığı güncelleme arasında %14,3 oranında bir ilişki olduğu görülmüştür. Kendi duygularını düzenleme alt boyutu ile müşteriye verilen değer müşteri sadakati ve müşteri veri bankacılığı oluşturma arasında ise herhangi bir ilişki görülmemiştir.

Duygusal zekânın diğer boyutu olan başkalarının duygularını değerlendirme ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında %53,3 oranında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları alt boyutlarına bakıldığında başkalarının duygularını değerlendirme ve müşteri ile iletişim boyutu arasında %44,7; müşteri ile etkileşim arasında %32,4 oranında; müşteriye verilen değer arasında %33,8 oranında; müşteri sadakati arasında %24,2 oranında; müşteri veri bankacılığı oluşturma arasında %27,7, müşteri veri bankacılığı güncelleme arasında ise %42,4 oranında pozitif yönlü ilişki görülmüştür.

Duygusal zekânın duyguları kullanma boyutu ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında %34,8 oranında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları alt boyutları incelendiğinde duyguları kullanma ve müşteri ile iletişim boyutu arasında %41; müşteri ile etkileşim arasında %19,4 oranında; müşteriye verilen değer arasında %24,2 oranında; müşteri sadakati arasında %22,3 oranında; müşteri veri bankacılığı oluşturma arasında ise %16,9 oranında; müşteri veri bankacılığı güncelleme arasında ise %18,7 oranında pozitif yönlü ilişki görülmüştür.

Duygusal zekânın duyguları düzenleme boyutu ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında %27,6 oranında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları alt boyutları incelendiğinde duyguları düzenleme ve müşteri ile iletişim boyutu arasında %19,6; müşteri ile etkileşim arasında %15,2 oranında; müşteriye verilen değer arasında %26,9 oranında; müşteri sadakati arasında %27,6 oranında; müşteri veri bankacılığı oluşturma arasında %20,3 oranında; müşteri veri bankacılığı güncelleme arasında ise %15,7 pozitif yönlü ilişki görülmüştür.

Bu sonuçlara göre en kuvvetli ilişkinin %53,3 ile başkalarının duygularının değerlendirme ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında olduğu görülmektedir. Çalışanların, karşılarında bulunan müşterinin duygu durumlarını değerlendirme yetkinliği arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları yetkinliği de artmaktadır. Bulgular duygusal zekâ boyutlarındaki olumlu artışın MİY uygulamalarındaki çeşitli boyutlara da olumlu katkı yaptığını göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezlerinden “H₁” ve “H₂” desteklenmiştir.

5.5 Duygusal Zekânın MİY Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak, bir bağımlı değişkenin değerini bir veya birden fazla bağımsız değişken kullanarak tahmin etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz tek bir bağımsız değişken kullanılıyorsa tek değişkenli (basit doğrusal) regresyon; birden fazla bağımsız değişken kullanılıyorsa çok değişkenli doğrusal regresyon analizi olarak nitelendirilir. (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014, s. 355-356).

Çalışmanın bu bölümünde perakende sektöründe görev alan çalışanlara ait duygusal zekâ yetkinlikleri ve müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasındaki regresyon analizi sonuçlarına değinilmiştir. Öncelikle duygusal zekâ boyutları ve MİY arasındaki regresyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 5.20 Duygusal zeka boyutları ile MİY arasındaki regresyon analiz sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	Beta	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,813	0,234		12,013	,000
Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,104	0,049	-0,158	-2,114	,036
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,329	0,051	0,493	6,403	,000
Duyguları Kullanma	0,079	0,053	0,123	1,480	,141
Duyguları Düzenleme	0,054	0,043	0,091	1,256	,211
F	18,869				
p	0,000				
Düzeltilmiş R2	0,288				
Durbin-Watson	1,846				
Bağımlı Değişken	Müşteri İlişkileri Yönetimi				

Tabloda duygusal zekâ boyutlarının MİY üzerinde etkisini görmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, oluşturulan model istatistiksel açıdan ($F=18,869$, $p<0,05$) anlamlı çıkmıştır. Duygusal zekâ boyutlarının bağımlı değişken olan müşteri ilişkileri yönetimi değişkenine ait varyansın %28,8'ini açıkladığı ve bu değişkenler arasında kurulan denklemin %95 oranında anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Modelin Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında olması, regresyon analizi hata terimlerinde oto korelasyon olmadığı anlamına gelmektedir.

Duygusal zeka boyutları olan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma, duyguları düzenleme bağımsız değişkenlerine ait p anlamlılık değerleri incelendiğinde kendi duygularını

değerlendirme ($\beta=-0,158$; $p<0,05$), başkalarının duygularını değerlendirme ($\beta=0,493$; $p<0,05$), boyutlarının bağımlı değişken müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Duyguları kullanma, duyguları düzenleme değişkenlerinin ise müşteri ilişkileri yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. ($p>0,05$) Kendi duygularını değerlendirme boyutunun MİY üzerinde düşük şiddette olumsuz bir etkisinin olduğu ($\beta=-0,158$ $p<0,05$); başkalarının duygularını değerlendirme boyutunun ise MİY üzerinde orta seviyede olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=0,493$; $p<0,05$)

Duygusal zekâ ile MİY arasındaki ilişkini tespitine yönelik olarak yapılan tek değişkenli regresyon analizi sonuçları ise şu şekildedir:

Tablo 5.21 Duygusal zeka ile MİY arasındaki regresyon analizi sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	Beta	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,763	0,248		11,145	0,001
Duygusal Zeka	0,364	0,058	0,427	6,27	0,001
R	0,427				
R ²	0,183				
Düzeltilmiş R ²	0,178				
Standart Hata	0,41				
F	39,318		p=0,001		
Durbin-Watson	1,737				
Bağımlı Değişken	Müşteri İlişkileri Yönetimi				

Tablo 5.21 incelendiğinde regresyon analizi sonucu modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=39,318$; $p=0,001<0,05$). Bu analiz sonucuna göre duygusal zekânın müşteri ilişkileri yönetimi ile olumlu yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal zekâ müşteri ilişkileri yönetimindeki toplam varyansın sadece %18,3'ünü açıklamaktadır. Çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ seviyelerinde meydana gelen bir birimlik artış müşteri ilişkileri yönetiminde 0,427 birim oranında olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinden “H₃” ve “H₄” desteklenmiştir. Bu sonuçtan hareketle

çalışanların duygusal zeka seviyelerinin müşteri ilişkileri yönetim süreci üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 5.22 Çalışmanın hipotez test sonuçları

Ana Hipotez	Bulgular
H ₁ : Çalışanların duygusal zeka boyutları ile MİY boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
Alt Hipotez	
h _{1.1} : Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteriyle iletişim boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
h _{1.2} :Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteriyle etkileşim boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
h _{1.3} :Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteriye verilen değer boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
h _{1.4} :Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri sadakati boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklendi
h _{1.5} Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri veri bankacılığı oluşturma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
h _{1.6} :Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri veri bankacılığı güncelleme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Desteklendi
Ana Hipotez	
H ₂ : Duygusal zeka ile MİY arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
Ana Hipotez	
H ₃ : Çalışanların duygusal zekâ boyutları MİY' i olumlu etkilemektedir.	Desteklendi
Alt Hipotez	
h _{3.1} : Duygusal zekanın kendi duygularını değerlendirme boyutu müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilemektedir	Desteklenmedi
h _{3.2} : Duygusal zekanın başkalarının duygularını değerlendirme boyutu müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilemektedir.	Desteklendi
h _{3.3} : Duygusal zekanın duyguları kullanma boyutu müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilemektedir.	Desteklenmedi
h _{3.4} : Duygusal zekanın duyguları düzenleme boyutu müşteri ilişkileri yönetimini olumlu etkilemektedir.	Desteklenmedi
Ana Hipotez	
H ₄ : Çalışanların duygusal zekâ yetkinlikleri MİY' i olumlu etkilemektedir	Desteklendi

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada duygusal zekânın müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Yapılan literatür incelemelerinde perakende sektörünü kapsayan duygusal zeka ve müşteri ilişkileri yönetim sürecinin birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmaması sebebiyle çalışmanın bir örnek teşkil etmesi düşünülmektedir. Araştırma kapsamında Kastamonu–Merkez’de perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev alan 197 katılımcıya anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların müşteri ile yüz yüze görüşme gerçekleştiren çalışanlardan seçilmesi yapılacak değerlendirmelerin daha sağlıklı olmasına imkân sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik bilgilere yönelik veriler incelendiğinde kadın katılımcıların %57,9 erkek katılımcıların ise %42,1 oranına sahip oldukları görülmektedir. Perakende sektöründe kadın çalışanların daha fazla görev aldıkları görülmektedir. Katılımcıların yaş değişkeni incelendiğinde 18-28 yaş aralığı %54,8 oranıyla en büyük paya sahiptir. 29-30 yaş aralığı %27,9; 40 yaş ve üzeri ise %17,3 orana sahiptir. Görülmektedir ki perakende sektöründe yaş değişkeninin değeri artıkça istihdam oranı azalmaktadır. Bu değerler sektörün dinamik yapısıyla açıklanabilir. Eğitim seviyesi değişkenine bakıldığında lise mezunu çalışanların oranı %52,8 ile en büyük paya sahipken, ön lisans mezunlarının oranı %25,9; lisans mezunlarının oranı %19,3 ve lisansüstü eğitime sahip çalışan sayısı %2,0 olarak bulunmuştur. Çalışanların mesleki deneyimlerine ilişkin veriler incelendiğinde çalışanların %51,3 ‘unun 1-5 yıl; %24,9’unun 6-10 yıl; %23,9’unun ise 11 yıl ve üstü tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Perakende sektörüne yönelik yapılan bir çalışmada, bu sektörün tecrübesiz, yeni mezun, kısmi zamanlı çalışmayı tercih eden öğrenciler tarafından da tercih edilen bir çalışma alanı olduğu; yoğun ve uzun çalışma saatleri, düşük ücret aralıkları, esnek çalışma modellerinin fazla olması sebebiyle kariyer hedeflemeye uygun bir sektör olmadığı ve çalışan devir hızının yüksek olduğu bir sektör olarak tanımlanmıştır (Yurt, 2019, s. 65-69). Çalışmada demografik değişkenlere yönelik bulunan bulgular ise bu çalışmayı destekleyici niteliktedir.

Katılımcıların Toplam DZ ortalamaları 4,23; Toplam MİY ortalamaları ise 4,29 olarak tespit edilmiştir. Duygusal zekâ alt boyutlarından kendi duygularını değerlendirme en yüksek ortalamaya sahipken en düşük ortalama duyguları düzenleme boyutunda görülmüştür. Müşteri ilişkileri yönetim alt boyutunda ise müşteriyle iletişim boyutu en yüksek ortalamaya; müşteri veri bankacılığı oluşturma ise en düşük ortalamaya sahip boyut olmuştur.

Duygusal zeka boyutları ile müşteri ilişkileri yönetimi boyutları arasında ilişki olup olmadığıyla ilgili korelasyon analizi yapılmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından müşteri ile iletişim ve müşteri ile etkileşim boyutları ile duygusal zekâ alt boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır. Müşteriye verilen değer; müşteri sadakati ve müşteri veri bankacılığı oluşturma boyutları ile kendi duygularını değerlendirme boyutu arasında bir ilişki tespit edilmemiş olup bu boyutlar ile duygusal zekânın diğer üç boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişkiler saptanmıştır. Görüldüğü üzere çalışanların kendi duygularını değerlendirme yetkinliği arttıkça MİY boyutlarından müşteriyle iletişim müşteriyle etkileşim ve müşteri veri bankacılığı güncelleme boyutlarına verdikleri önem de artmaktadır. Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme yetkinliğindeki gelişmeler ise müşteri ile iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteriye verilen değer, müşteri sadakati müşteri veri bankacılığı oluşturma ve veri bankacılığı güncelleme boyutu olmak üzere bütün MİY boyutlarına verdikleri önemi de arttırmaktadır. Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme yetkinliği; müşterilerin duygularını, ihtiyaç ve beklentilerin anlayabilme, yaşanan müşteri memnuniyetsizliği anlama ve çözüm bulma ile yakından ilgilidir. Duyguları kullanma; çalışanların duygularını yapıcı faaliyetlerde kullanması, kendi performanslarını müşteriyle iletişim kurma ve onların memnuniyetlerini sağlama konusunda arttırmalarına sebep olacaktır. Duyguları düzenleme yetkinliği ise çalışanların yaşadıkları olumsuz duygulardan kurtulmalarını, müşterilerle etkileşimde yaşanan hoşnutsuz durumlardan kaynaklanabilecek stresin kolayca üstesinden gelmelerini ve kriz yönetimi konusunda yetkin olmalarını sağlayacaktır. Korelasyon analizinde duygusal zeka ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında ise anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların duygusal zekâ yetkinliğindeki artışların MİY uygulamalarına verdikleri önemi de arttırdığı sonucuna ulaşabiliriz.

Bu ilişkilerin tespiti sonrasında; bağımlı değişken müşteri ilişkileri yönetimi, bağımsız değişken duygusal zekâ boyutları seçilerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizle duygusal zekâ boyutlarının MİY üzerinde etkisi araştırılmaya çalışılmış ve oluşturulan modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâ boyutlarının bağımlı değişkendeki (MİY) değişimin %28,8'lik kısmını açıklamaktadır. Çalışanların MİY uygulamalarına verdikleri önemin %28,8'ini duygusal zekâ boyutları tarafından açıklanmaktadır. Duygusal zekâ alt boyutlarına baktığımızda kendi duygularını değerlendirme boyutunun MİY üzerinde düşük şiddette olumsuz; başkalarının duygularını değerlendirme boyutunun ise MİY üzerinde orta seviyede olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme yetkinliğindeki 1 birimlik artış MİY uygulamalarında 0,329 birimlik olumlu değişime sebep olmaktadır. Çalışanlar müşterilerin duygu durumlarını anlamaya değerlendirmeye başladıklarında onlarla iletişim ve etkileşim artmakta ve MİY uygulamaları olumlu etkilenmektedir. Çalışanların, kendi duygularını değerlendirme boyutunun ise MİY üzerinde düşük şiddette olumsuz bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buradan hareketle çalışanların sadece kendi duygularını değerlendirmeye odaklandıklarında karşılarındaki kişilere karşı kayıtsız kalma eğiliminde oldukları ve MİY uygulamalarına önem verme eğilimlerinde olumsuz bir etki oluşturduğu sonucu çıkarılabilir.

Sonrasında bağımsız değişken olan duygusal zekâ ve bağımlı değişken olan müşteri ilişkileri yönetimi arasında regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonunda duygusal zekânın, müşteri ilişkileri yönetimindeki değişimin %18,3'ünü açıkladığı görülmüştür. Çalışanların MİY uygulamalarına verdikleri önemin %18,3'ü, sahip oldukları duygusal zekâ seviyelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla duygusal zekânın, müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, duygusal zeka seviyesinde meydana gelen artışın MİY uygulamaların da olumlu etkilediği sonucu çıkarılmıştır. Çalışmamızla aynı doğrultuda Kalpana ve Sheriff (2022); Arnold vd. (2005); Varinli vd. (2009); Miao vd. (2019) duygusal zekanın müşteri ilişkileri üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu bilgilerden hareketle perakende sektöründe çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirilerek çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

1) İşletmelerde istihdam edilen çalışanların duygusal zekâ yetkinlikleri tespit edilmelidir.

2) Müşterilerle birebir iletişimin sağlandığı satış bölümü, destek hatları ve yönetim gibi birimlerde duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar görevlendirilmelidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarından bir olan müşteri ile iletişimin temelinde müşterinin dinlemesi, beklenti ve ihtiyaçlarının doğru anlaşılması yer almaktadır. Başkalarının duygularını değerlendirmede empati çok önemli bir kavramdır. Empati kurabilen insanlar karşısındaki bireyle eksiksiz ve kapsamlı bir iletişim kurabilirler. Müşterinin hangi duygular içerisinde bulunduğu anlaşılması, onunla işbirliği yapılması ve beklentilerinin karşılanması müşteri memnuniyetini de beraberinde getirecektir (Akın, 2004, s. 64-66).

3) Çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerin artırılması için çeşitli eğitim programları düzenlenmelidir.

4) İşletmelerde çalışanların duygusal zekâ yetkinliklerine önem verilmesi müşteri ilişkileri yönetim sürecine de olumlu katkıda bulunacaktır.

Bu çalışma farklı işyerlerinde, farklı departmanlarda yapılarak karşılaştırılmalı sonuçlar elde edilebileceği gibi, araştırmaya çalışanların eğitim ihtiyaçlarının da eklenmesiyle daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKLAR

- Akın, M. (2004). *İşletmelerde duygusal zekanın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerindeki etkisi*. [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Aksatan, M., & Aktaş, G. (2012). Küçük konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi: Alaçatı örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 233-247.
- Aktepe, C., Baş, M., & Tolon, M. (2009). *Müşteri ilişkileri yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Al Khoury, G., Thrassou, A., Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2023). The requisite role of emotional intelligence in customer service in the retail banking sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3315-3347.
- Alabay, M. (2010). Geleneksel pazarlamadan yeni pazarlama yaklaşımlarına geçiş süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 213-235.
- Anand, G. (2016). Impact of social intelligence on learned helplessness. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 3(2), 35-42.
- Ansari, M. S., Farooquie, J. A., & Gattoufi, S. M. (2016). Does emotional intelligence influence employees, customers and operational efficiency? An empirical validation. *International Journal of Marketing Studies*, 8(6), 77-88. doi:10.5539/ijms.v8n6p77.
- Arabacı, B. (2010). *Müşteri hizmetleri ve CRM*. Kum Saati Yayınları.
- Aras, I. (2011). *Uç kullanıcı açısından MİY'in kritik başarı faktörlerinin algılanması üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Arıcioglu, M. A. (2002). Yönetimsel başarının değerlendirilmesinde duygusal zekanın kullanımı: Öğrenci yurdu yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(4), 26-42.
- Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2005). Customer delight in a retail context: Investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, 1132-1145. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.006>.

- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>.
- Aydın, Ç. (2016). *Türkiye'deki seyahat acentalarının veri tabanlı ve ilişkisel pazarlama yaklaşımlarıyla müşteri sadakati oluşturmaları üzerine bir durum değerlendirmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Aytaç, P. (2008). *Tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin entegrasyonu: Würth GmbH tedarik zinciri uygulaması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Bakırtaş, H., Yılmaz, R. A., Barış, M., & Gülfidan. (2019). *Müşteri ilişkileri yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1954.
- Baltaş, Z. (2005). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık: Duygusal zeka*. Remzi Kitabevi.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema* (18), 13-25.
- Bayır, H. (2008). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bir çağrı merkezi örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Baykal, M., & Ayyıldız, A. Y. (2020). Veri tabanlı pazarlama faaliyetlerinin müşteri sadakatine etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerine bir uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(2), 1247-1268. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.606>.
- Baykul, Y., & Güzeller, C. O. (2014). *Sosyal bilimler için istatistik SPSS uygulamalı*. Pegem Akademi.
- Boncukçu, M. (2019). *Duygusal zekânın duygusal emek davranışı ve çalışanların müşterilere yönelik davranışları üzerine etkisi: Perakende sektöründe bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Boncukçu, M., & Esen, E. (2020). Duygusal zekânın duygusal emek davranışı ve çalışanların müşterilere yönelik davranışına etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 1-16.
- Bozgeyik, A. (2005). *Rekabet avantajı için müşteri ilişkileri yönetimi*. Hayat Yayıncılık.
- Cherniss, C. (1999). The business case for emotional intelligence. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, [Çevrim-İçi: <http://www.eiconsortium.org>], Erişim Tarihi: 19.07.2023.

- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). Bringing emotional intelligence to the workplace. *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1-34.
- Chi-Sum Wong, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1).
- Civelek, A. (2016). Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin işletme performansına etkisi: 5 yıldızlı oteller üzerine bir uygulama. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 233-253.
- Cizrelioğulları, M. N., Kilili, R., & Girgen, M. (2020). Müşteri memnuniyeti sağlama ve müşteri sadakati programlarının müşteriyi elde tutma üzerindeki etkisi: Girne'de beş yıldızlı oteller örneği. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1658-1686. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1463>.
- Çakar, U. (2002). *Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zeka ilişkisi ve duygusal zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çakır, S. Y., & Eğinli, A. T. (2010). *Memnun çalışanlar memnun müşteriler*. Detay Yayıncılık.
- Çelişken, F. (2010). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve halkla ilişkiler: Turkcell şirket uygulamaları örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Çetintürk, İ. (2017). Müşteri değeri, müşteri tatmini ve marka sadakati: üniversite sosyal tesisleri üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management*, 14(2), 93-109. <https://doi.org/10.24010/soid.335089>.
- Çiçek, E. (2005). Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama sürecinde başarıyı etkileyen faktörler. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 60-72.
- Danquah, E. M., & Wireko, T. B. (2014). The impact of each element of emotional intelligence on customer service delivery: A customer satisfaction perspective.

International Journal of Sales & Marketing Management Research and Development, 4(2), 9-20.

Değermen, H. (2006). *Hizmet ürünlerinde kalite, müşteri tatmini ve sadakati*. Türkmen Kitabevi.

Demirel, Y. (2007a). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*. IQ Kültür Sanat.

Demirel, Y. (2007b). Türk bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi'nin müşteri sadakati üzerine etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (13), 56-81.

Dickie, J. (2001). CRM projelerinin başarısız olma nedenleri. *CSO Forum*, (s. 88-97).

Doğan, S. (1995). Akılcı-duygusal terapi: Kuramsal bir inceleme. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 29-36.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekanın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 209-230.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2008). İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. *KMU İİBF Dergisi* (14), 60-87.

Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.

Ergün, E., & İşler, D. B. (2019). İlişkisel pazarlama kapsamında sosyal müşteri ilişkileri yönetimi ve konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1259-1271. doi:10.17719/jisr.2019.3135.

Eroğlu, E. (2005). Müsteri memnuniyeti ölçüm modeli. *İ.U. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 7-25.

Eröz, S. S. (2011). *Duygusal zeka ve iletişim arasındaki ilişki: Bir uygulama*. [Doktora Tezi]. Uludağ Üniversitesi.

Eröz, S. S. (2013). Örgütlerde duygusal zeka. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.

Ezerçe, A. (2008). *Müşteri ilişkileri yönetim (Crm) ve veri madenciliği (data mining): Tekstil sektöründe bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.

- Frei, R. L., & McDaniel, M. A. (1998). Validity of customer service measures in personnel selection: A review of criterion and construct evidence. *Human Performance*, 11(1), 1-27. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1101_1.
- Freshman, B., & Rubino, L. (2002). Emotional intelligence: A core competency for health care administrators. *The Health Care Manager*, 1-9. doi: 10.1097/00126450-200206000-00002.
- G. Crowe-Fraley, B. (2001). *Group leader emotional intelligence and student retention*. [Phd Thesis]. Azusa Pacific University.
- Goleman, D. (2021). *İş başında duygusal zeka*. Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2022). *Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir?* Varlık Yayınları.
- Goleman, D., & E.Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on? *Harvard Business Review*, 84(2), 1-5.
- Gottfredson, L. S. (1998). The general intelligence factor. *Scientific American Presents*, 9, 24-29.
- Görür, S. (2021). *Otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetim uygulamaları ile iç müşterilerin duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Güleş, H. K., Akgemci, T., & Civelek, A. (2005). Stratejik bir rekabet aracı olarak müşteri ilişkileri yönetimi:Konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 272-290.
- Gürel, E., & Tat, M. (2010). Çoklu zekâ kuramı: Tekli zekâ anlayışından çoklu zekâ yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11), 336-356.
- Güriş, S., & Astar, M. (2014). *Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik*. Der Kitabevi Yayınevi ve Dağıtım.
- İnce, M., Gül, H., & Gözükara, M. Y. (2015). Duygusal zekâ ile işgören performansı arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 226-245.
- İslamoğlu, A., & Alniaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Yayıncılık.
- K.Cooper, R., & Sawaf, A. (2003). *Liderlikte duygusal zeka*. Sistem Yayıncılık.

- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayıncılık.
- Kalpana, R., & Sheriff, J. K. (2022). Probing the linkage between emotional intelligence and customer relationship management in the banking industry. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 4063-4069.
- Karabulut, A. (2012). *Duygusal zeka: Baron ölçeği uygulaması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Karabulut, E. (2014). *Örgütsel iletişim ve duygusal zeka ilişkisi: Bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Yılmaz, S. (2016). *Örgütlerde duygusal yetenekler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kırım, A. (2012). *Strateji ve bire-bir pazarlama CRM*. Sistem Yayıncılık.
- Kidwell, B., Hardesty, D. & Murtha, B. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 75(1), 78-95. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.78>.
- Korkmaz, Ö. (2010). *Müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) önemi: Bir hastane uygulaması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kostanoğlu, J. (2009). *Müşteri ilişkileri yönetimi: Bankacılıkta müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerine bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Köksümer, A. (2007). *Üretim sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi (customer relationship management)'nin uygulanabilirliği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Kurtoğlu, Z. (2010). *CRM ve müşteri ilişkileri*. Etap Yayınevi.
- Lam, L. T., & Kirby, S. L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-143. <https://doi.org/10.1080/00224540209603891>.
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>.

- Lee, J.H., Kim, M.S. & Jeon, A. (2013). The effects of emotional intelligence on service recovery and organizational loyalty: a case of flight attendants of South Korean airlines. *Service Business*, 7, 665-686.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı*. Detay Yayıncılık.
- Mayer, J. D. (2001). A field guide to emotioal intelligence. J. P. ed. J. Ciarrochi içinde, *Emotional intelligence and everyday life*. New York: Psychology Presss.
- Mayer, J. D. (2004). *What is emotional intelligence?* [Çevrim-içi: https://scholars.unh.edu/personality_lab/8], Erişim Tarihi: 10.07.2023.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1).
- Mcfarland, R., Rode, J.C. & Shervani, T. (2015). A contingency model of emotional intelligence in professional selling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 108-118.
- Miao, C., Barone, M. J., Qian, S., & Humphrey, R. H. (2019). Emotional intelligence and service quality:meta-analysis with initial evidence on cross-cultural factors and future research directions. *Marketing Letters*, 30, 335-347.
- Muzaffar, B. (2016). The development and validation of a scale to measure training culture: The TC scale. *Journal of Culture, Society and Development*, 23, 49-58.
- Newell, F. (2004). *CRM neden başarılı olamıyor?*. Sistem Yayıncılık.
- Nguyen, B. (2012). The dark side of customer relationship management:Exploring the underlying reasons for pitfalls, exploitation and unfairness. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19, 56-70.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi*. Sistem Yayıncılık.
- Onaran, B., Bulut, Z. A., & Özmen, A. (2013). Müşteri değerinin, müşteri tatmini, marka sadakati ve müşteri ilişkileri yönetimi performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4(2), 37-53.
- Önal, F. S. (2008). *Eğitimde müşteri ilişkileri yönetimi: Ankara Üniversitesi Fen Fakültesinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Kırıkkale Üniversitesi.

- Özdemir, G., Yalçın, M., & Akbıyık, M. (2013). Hizmet sektöründe duygusal emek davranışlarının müşteri ilişkileri üzerindeki etkisi: Boyner örneği. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 8(3), 301-320.
- Özdemir, İ. (2012). Bankacılıkta halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri. *Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi*, 4-15. https://doi.org/10.1501/bsad_0000000011.
- Özilhan, D. (2010). Müşteri ilişkileri yönetimi (Miy) uygulamalarının işletme performansına etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 18-30.
- Özkul, E. (2007). Müşteri ilişkileri yönetimi ve otel işletmelerinde uygulanabilirliğine ilişkin bir değerlendirme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 4(1).
- Özmen, M. (2000). *Perakendeci kuruluşlar açısından müşteri hizmetleri tatmini ve müşteri tatmininin ölçümüne yönelik bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Pallant, J. (2020). *SPSS kullanma kılavuzu*. (S. Balcı, B. Ahi, Çev.) Anı Yayıncılık.
- Payne, W. L. (1985). *A Study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration, relating to fear, pain and desire*. [PhD Thesis]. The Union for Experimenting Colleges and Universities,
- Peng, Y.-L. (2003). *A study between crm contents and crm benefits-an application of fuzzy set theory for hospitals*. [Master's Thesis]. National Cheng Kung University.
- Rooy, D. L., Alonso, A., & Viswesvaran, C. (2005). Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 689-700. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.05.023>.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2004). Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology & marketing*, 21(6), 405-424. <https://doi.org/10.1002/mar.20011>.
- Saarni, C. (1999). *A skill-based model of emotional competence: A developmental perspective*. Biennial Meeting of the Society for Research in Child Development.
- Salovey, P., & D.Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.

- Salovey, P., Woolery, A., & Mayer, J. D. (2001). Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. G. J. Fletcher, & M. S. Clark içinde, *Blackwell Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes* (s. 279-307). Blackwell Publishing Company.
- Sayed, Z. (2016). *Exploring the role of emotional intelligence in the customer service industry*. [Master Thesis]. University of Kwazulu-Natal,
- Seçer, H. (2010). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Journal of Social Policy Conferences*, 813-834.
- Sezgin, D., & Ateş, S. (2018). Halkla ilişkiler yöneticileri ve duygusal zeka. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 855-871.
- Sönmez, N. K. (2021). Otel işletmelerinde yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, (48), 241-255. <https://doi.org/10.30794/pausbed.891841>.
- Sternberg, R. J. (1999). Successful intelligence: Finding a balance. *Trends in Cognitive Sciences*, 3(11), 436-442. [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(99\)01391-1](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(99)01391-1).
- Stys, Y., & Brown, S. L. (2004). A Review of the emotional intelligence literature and implications for corrections. *Correctional Service Canada*.
- Şahin, A. T. (2006). *Özel hastanelerin müşteri odaklılığa yaklaşımı ve bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Talukder, A. M. (2012). An empirical study of supportive communication impacting customer satisfaction in multinational companys' service industry of Bangladesh. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 435-448.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri ilişkileri eğitimi*. Papatya Yayıncılık.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 227-235. [Çevrim-içi: <https://gwern.net/doc/iq/1920-thorndike-2.pdf>], Erişim Tarihi: 14.03.2023.
- Tokay, G. (2019). *Müşteri ilişkileri yönetiminde veri tabanlı pazarlamaya dair bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Turan, S., Öz, M., & Yalçın, M. (2014). Görülmeyeni görmek: 'Üstünler' söylemine ontolojik bir bakış. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, (4), 11-40. doi:10.23863/kalem.2017.31.

- Ural, A., & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık.
- Utami, S. (2015). The influence of customer's trust on customer loyalty. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 638-653.
- Uysal, G., & Mammadov, O. (2020). Duygusal zeka ile duygusal emek arasındaki ilişki: İşletmelerde duygu yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 33-40.
- Uzun, A. Ç. (2004). *Müşteri ilişkileri yönetiminde kritik başarı faktörleri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Üniversitesi.
- Varinli, İ., Yaraş, E., & Başalp, A. (2009). Duygusal zekanın müşteri odaklılık ve satış performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9(1), 113-130.
- Verma, D. H., & Kumari, J. (2023). Study on emotional intelligence and its role in managing customer relationships by frontline service employees. *Jamshedpur Research Review*, 4(60), 72-77.
- Weinstein, A. (2002). Customer-specific strategies customer retention: A usage segmentation and customer value approach. *10(3)*, 259-268. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740051>.
- Wisker, Z. L., & Poulis, A. (2015). Emotional itelligence and sales performance. A myth or reality? *International Journal of Business and Society*, 16(2), 185-200. doi:10.33736/ijbs.563.2015.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1).
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 442-452. doi:10.1108/02635570210445871.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği*. Hayat Yayıncılık.
- Yereli, A. (2001). Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve günümüz Türkiye'sindeki yeri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 29-42.

- Yiğit, A. M., & Eroğlu, M. (2022). The role of emotional intelligence in customer orientation on the road to customer satisfaction. *Route Educational & Social Science Journal*, 245-255. doi: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3158> .
- Yurdakul, M., & Karahan, M. O. (2010). Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve ulaşım sektöründe bir uygulama: İşletme çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi'ne ve müşterilerine bakış açılarının belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 133-144.
- Yurt, B. (2019). *Perakende sektöründeki değişimler ve insan kaynakları yönetimine etkileri*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal zeka ve performans ilişkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Zeng, Y. E., Wen, H. J., & Yen, D. C. (2003). Customer relationship management in business to business e-commerce. *Information Management & Computer Security*, 11(1), 39-44.
- Zengin, H., & Demirel, Ö. F. (2004). Türk yöneticilerinin pazarlamaya bakışı. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (s. 25-26). Eskişehir.



EKLER

EK A Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu ölçek perakendecilik sektöründe hizmet veren işletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları ve işletme çalışanlarının duygusal zeka durumlarını belirlemeye yönelik bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, özel olarak bir kişi veya kuruma verilmeyecektir.

Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Kastamonu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Öğr. Gör. Filiz BIYIKLI

Kastamonu Üniversitesi

Kastamonu Meslek Yüksekokulu

Ek A'nın devamı

- A. Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz

Çalışan Hakkında	
Medeni Durumu	() Bekâr () Evli
Cinsiyeti	() Erkek () Kadın
Yaşı	() 18-28 () 29-39 () 40 ve üstü
Eğitim Seviyesi	() Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
Mesleki Deneyim	() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üstü

- B. Bu bölümde işletmenizde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik ifadeler vardır. Lütfen size uygun gelen seçeneğin altına X işareti koyarak işaretleyiniz.

Müşteri ile iletişimde aşağıdaki unsurlar sizce ne derece önemlidir?	(1) Hiç önemi yok (2) Önemi yok (3) Kısmen önemli (4) Önemli (5) Çok önemli				
	1	2	3	4	5
Çalışan ve yöneticilerin müşteriyi dikkatle dinleme düzeyi					
Müşterilerin sorularına uygun cevap verme şekli					
Müşteri ile iletişimde bilgi teknolojilerinden (telefon, faks, e-mail, vb) yararlanma düzeyi					
Müşterilerle iletişim kurarken beden diline (jest, mimik, el hareketleri vs.) önem verme düzeyi					
Çalışanlar müşteriyi iletişim sırasında diğer iş arkadaşlarıyla da sohbetlerini sürdürürler					
Çalışan ve yöneticilerin müşterilerle iletişim kurarken argolu ifadelerden kaçınma düzeyi					
İşletmemizde müşterilerle iletişimde yüz yüze iletişim daha çok tercih edilmektedir					
Çalışanlar, müşterilere karşı saygılı, onlara karşı duyarlı ve güven veren bir kişiliğe sahiptirler					
İşletmemizde iletişim kanalları ve hangi sorunun kime nasıl iletileceği açıkça bellidir					
Müşterilerin doğru şekilde anlaşılmasından emin olmak için de sık sık geribildirim yapılır					
Çalışan ve yöneticiler müşterilerle iletişim kurarken eleştirilere karşı savunmaya geçmezler					
Müşterilerin fiziki görünüşlerine ve konuşmalarına bakmaksızın iyi iletişim kurulmaya çalışılır					
Müşteriyi daha iyi iletişim kurmak için çeşitli eğitim programları düzenlenir					
Herkes, müşteri ile olan diyalogunda, samimi ve naziktir					

Ek A'nın devamı

Müşteriyle etkileşimde aşağıdaki unsurlar sizce ne derece önemlidir?					
(1) Hiç önemi yok (2) Önemi yok (3) Kısmen önemli (4) Önemli (5) Çok önemli					
	1	2	3	4	5
İşletmemizde müşteri tutmada personelin müşteriye güler yüzlü ilgisi daha etkilidir					
İş kuralları ve politikaları oldukça adildir ve memnuniyet müşteriye yansıtılır					
Bu işletmede çalışan herkes müşterilere, "Kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa, müşterilere de öyle davranır." ilkesine göre davranış sergiler					
Bu işletmede personelin güler yüzlü ilgisi, kampanyalı satışlardan daha etkilidir					
Bu işletmede her bir müşteriye bireysel ilgi gösterilir					
Bu işletmede yönetici ve iş görenler müşterilere gereğinden fazla ilgi gösterirler					
Çalışanlar müşteri etkileşiminde kaliteyi anahtar olarak ele alırlar					
Müşteriyle etkileşimde müşteri deneyimlerinden faydalanılır					

Müşteriye verilen değer ile ilgili aşağıdaki unsurlar sizce ne derece önemlidir?					
(1) Hiç önemi yok (2) Önemi yok (3) Kısmen önemli (4) Önemli (5) Çok önemli					
	1	2	3	4	5
İşletmemiz, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktadır					
Bu işletmede sık sık personel değişikliğine gidildiğinden deneyimsiz personelin sebep olduğu sonuçlar müşteri ilişkilerine yansır					
Bu işletmede herkes, müşteri mutluluğuna ve tatminine odaklanır					
İşletmemizde ürün ve hizmet kalitesinin özellikleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenir					
İşletmemiz, "eşitlik ilkesi gereği" izlemiş olduğu politikalarda müşteriler arasında ayırım yapmaz					
Bu işletmede yöneticiler ve iş görenler yeterince ücret alamadıkları için memnuniyetsizliklerini müşteriye yansıtırlar					
İşletmemiz müşteri tatminini sistematik olarak ölçmektedir					
İşletmemizde müşteri değeri oluşturmada herkesin katkısının olacağı düşünülür					
Çalışan ve yöneticilerin müşteri ilişkilerine odaklanmaları için çeşitli teşviklerle desteklenirler.					
Tepe yönetim, müşteri önemini ve müşteri ilişkilerine verilen önemi her zaman vurgular					

Ek A'nın devamı

Müşteri sadakati ile ilgili aşağıdaki unsurlar sizce ne derece önemlidir? (1) Hiç önemi yok (2). Önemi yok (3) Kısmen önemli (4) Önemli (5) Çok önemli					
	1	2	3	4	5
İşletmemizin asıl amacı kısa vadede yüksek kazanç elde etmek değil, müşterilerle uzun vadeli ilişkileri geliştirmektir					
İşletmemiz mevcut müşterilerin yanı sıra yeni müşterileri kazanmak için de faaliyetler göstermektedir					
Bu işletmede, mevcut müşterilerin elde tutulması için çalışan herkes gerekli çabayı gösterir					
İşletmemizin her çalışanı, müşteriye verdiği sözde durduğundan müşteri sürekliliği sağlamıştır					
İşletmemiz müşteri memnuniyetini artırmak için hizmet sonrası verilen hizmetle ilgili müşterilerin düşüncelerini de önemli görür					
Bu işletmede kaybedilen müşteriyi (veya müşteri grubunu) tekrar kazanmak için çaba gösterilir.					
Bu işletmede, müşterilerin hizmet ve ürüne yönelik şikâyetleri her zaman dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılır					
Bu işletmede herkes müşterilerin daha sonraki alışverişlerinde tekrar işletmemizi tercih edeceğinden emindir					
İşletmemizde müşteri tutmak öncelikli amaçlar arasındadır					

Müşteri veri bankacılığı ile ilgili aşağıdaki unsurlar sizce ne derece önemlidir? (1) Hiç önemi yok (2) Önemi yok (3) Kısmen önemli (4) Önemli (5) Çok önemli					
	1	2	3	4	5
Müşteri karlılığını artırmak için müşteri veri bankacılığı oluşturulur					
En kazançlı müşterileri tanımlamak için veri bankacılığı oluşturulur					
Müşteri ilişkilerini daha iyi yönetmek için veri bankacılığı oluşturulur					
Etkili müşteri bölümlendirmesi yapmak için veri madenciliği oluşturulur					
İşletmemizde her bir müşteri için veri bankası mevcuttur					
İşletmemiz müşterilere daha etkili hizmet verebilmek için, müşterilere ilişkin topladığı bilgileri analiz ederek kullanır					
İşletmemizde rakiplerin izlemiş olduğu politikalar sürekli araştırılarak gerekli düzeltme ve iyileştirmeler yapılır.					
Bu işletmede belirli aralıklarla, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerini belirlemek için araştırmalar yapılır					
İşletmemizde müşteriye ilişkin bilgiler sürekli yenilenerek güncelleştirilmektedir					
Bu işletmede müşteriler belirli kriterlere göre (gelir, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hesap tutarı, vb) sınıflandırılarak her sınıfın şikâyet ve dilekleri gizlilikle ve titizlikle incelenmektedir					

Ek A'nın devamı

- C. Bu bölümde ise kişisel ve kişilerarası duygu durumunuzu ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun gelen seçeneğin altına X işareti koyarak işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Genellikle duygularımın nedenini bilirim.					
Duygularımı iyi anlarım.					
Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.					
Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.					
Arkadaşlarımın duygularını, onların davranışlarına bakarak anlarım.					
Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.					
Başkalarının duyguları ve hislerine karşı hassasım.					
Çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.					
Her zaman kendime hedefler belirlerim ve bunlara ulaşmak için yapabileceğim en iyisini yaparım.					
Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim.					
Kendini motive edebilen biriyim.					
Yapabileceğim en iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.					
Öfkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akıllıca baş edebilirim.					
Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim.					
Çok kızdığımda her zaman çabucak sakinleşirim.					
Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim.					