



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SÖZSÜZ
İLETİŞİMİN ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bahar URHAN TORUN

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Abdullah KOÇAK

Konya–2017

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Bahar URHAN TORUN	Numarası 124121001008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halka İlişkiler ve Tanıtım	
	Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KOÇAK	
Tezin Adı		Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sözsüz İletişimin Rolü: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Bahar URHAN TORUN
(İmza)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Doktora Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Bahar URHAN TORUN		
	Numarası	124121001008		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halkla İlişkiler ve Tanıtım		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐	Doktora ☒	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KOÇAK		
Tezin Adı		Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sözsüz İletişimin Rolü: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma		

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sözsüz İletişimin Rolü: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 06/12/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı

Danışman ve Üyeler

İmza

Prof. Dr. Abdullah KOÇAK

Danışman

Prof. Dr. Mehmet FİDAN

Üye

Doç. Dr. Göksel ŞİMŞEK

Üye

Doç. Dr. Yasin BULDUKLU

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ali Erkam YARAR

Üye

(Handwritten signatures of the jury members)



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Bahar URHAN TORUN	Numarası 124121001008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halka İlişkiler ve Tanıtım	
	Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KOÇAK	
Tezin Adı		Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sözsüz İletişimin Rolü: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma	

ÖZET

Hizmet sektörü günümüz Türkiye’ sinde altın çağını yaşamaktadır. Her geçen gün açılan yeni oteller, bu otellerin nitelikleri ve sağladıkları imkânlar baş döndürücü bir hal almıştır. Rekabet anlamında çok fazla seçenekle karşı karşıya gelen işletmeler hedef tüketicilerine ulaşmanın yolunun modern çağın da illüzyonu sayesinde, teknolojiden geçtiğini düşünmektedir. Bu nedenle işletmelerin teknolojik alt yapı ve donanımlara çok büyük rakamlar harcadığı bilinmektedir. Bu çalışma veri madenciliğine dönüşmekte olan müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının yüz yüze iletişime doğru bir dönüşü yapmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmada yüz yüze görüşme tekniği ile Türkiye genelinde son bir yıl içerisinde 5 yıldızlı otellerde konaklamış 643 kişiye ulaşılmış ve bu kişiler üzerinden çalışma verileri toplanmıştır. Soru formunda katılımcılara otel seçimlerinde dikkat ettikleri hususlar, otel çalışanları ile ilgili görüşleri ve son konaklamaları ile ilgili değerlendirmeleri sorulmuştur. Ayrıca 8 adet üst düzey otel yetkilisi ile derinlemesine mülakat yapılmış, katılımcılardan elde edilen sonuçlar ile mülakat sonuçları birlikte değerlendirilmiştir.

Bu çalışma neticesinde katılımcıların 5 yıldızlı bir otelden en önemli beklentilerinin kaliteli hizmet olduğu; müşterilerin kaliteli hizmet anlayışının iletişim ile şekillendiği; otel çalışanlarının sözsüz iletişim becerisinin müşteriler tarafından yüksek düzeyde önemsendiği ve müşterilerin öncelikle güler yüz, nezaket ve saygı beklediği görülmüştür.

Ayrıca bu çalışmanın bulguları, 5 yıldızlı otel müşterilerinin beklentilerinin sırası ile; güvenilirlik/zaman kullanımı, yetkinlik/saygı, empati ve fiziksel unsurlar olduğunu; müşteri ilişkileri yönetiminden beklentilerinin de enformasyondan ziyade ilişki olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sözsüz İletişim, 5 Yıldızlı Oteller, Müşteri, Hizmet Sektörü



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Bahar URHAN TORUN	Numarası 124121001008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halka İlişkiler ve Tanıtım	
	Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KOÇAK	
Tezin İngilizce Adı		The role of non-verbal communication on customer relationship management: A study on hospitality facilities	

ABSTRACT

In today's Turkey, service industry has been living its golden age. Every passing day newly opening hotels; these hotels' qualities and possibilities have been becoming dizzy. The organizations which encounter various rivals, think by the illusion of modern age, the only way to reach their target consumers is to use technology. As a consequence the organizations spends a lot on these technological infrastructure and hardware. This study aims to get the customer relationship management concept to make a u turn towards face to face communication.

In this research, 643 participants stayed in 5 star hotels in Turkey in last year have been reached by face to face interview method and the study data were gathered from their responses. In survey form the participants were asked their considered points about the hotel choice, their point of view about hotel employees, and their evaluations about their last accomodation in a 5 star hotel. Besides, there have been conducted in-depth interview with 8 senior officials of eight different 5 star hotels in Turkey. The survey data and these in-depth interviews' results are evaluated together.

Findings of the study have indicated that, the participants' the most important expactation from a 5 star hotel is service of good quality; their understanding about service of good quality is shaped by communication; the employees' communication skills are higly minded by the customers, and the customers expect in the first place smiling face, kindness, and respect.

The findings have also indicated that, 5 star hotel customers' expactations are in order; reliability/use the time, competence/respect, empathy, and physical elements, and the expactation from customer relationship management is relation rather than information.

Key words: Customer Relatonship Management, Nonverbal Communication, 5 Star Hotels, Customer, Service Industry

ÖNSÖZ

Küçük bir fikir kırıntısı ile yola çıkılan her çalışma gibi bu çalışma da, yıllar süren öğrenme sürecinin ve üst üste konuldukça bir anlama bürünen düşüncelerin bir neticesidir. Bu zorlu ve verimli süreçte öğrenen kimliğimin, yola çıktığım günden bu yana çok daha başka yerlere gelmiş olduğunu görmenin keyfini yaşıyorum. Bundan sonra da bu çalışmam, yürüyeceğim yolda, emeklerimin karşılığını her zaman alacağımı hatırlatacaktır. Bir doktora tezinin asla tek başına yazılmadığını, bu zorlu süreçte birçok ele tutunmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmek isterim. Bana tüm samimiyeti ile uzanan bu ellerin sahiplerine teşekkürü borç bilirim.

Öncelikle bu çalışmanın planlanması ve gerçekleştirilmesinde bana her konuda destek olan; değerli bilgisini, zamanını, yardımlarını esirgemeyen; yol gösteren, rehberlik eden ve ışık tutan danışmanım Prof. Dr. Abdullah KOÇAK'a en derin şükranlarımı sunarım. Çalışma konusunun belirlenmesi ve sözsüz iletişim konusundaki engin bilgisini paylaşması, çalışmamın her aşamasında verdiği tavsiyeleri ile zorumu kolaylaştıran Prof. Dr. Mehmet FİDAN'a teşekkür ve minnetimi özellikle belirtmek isterim. Ayrıca çok kıymetli manevi ve bilimsel desteğinden dolayı Doç.Dr. Göksel ŞİMŞEK'e de teşekkür ederim.

Çalışmamın sancılı veri toplama sürecinde her türlü imkânı seferber eden; bilgeliği ve öngörüsü ile yolumu aydınlatan Dedeman Otelleri Genel Müdürü Emrullah AKÇAKAYA'ya teşekkürü bir borç bilirim. Çalışma içerisinde yer alan otellerle iletişim kurmama yardım eden ve birçok konuda desteğini esirgemeyen Antalya Büyükşehir Belediye Başkanı Menderes TÜREL'e saygı ve şükranlarımı sunarım.

Ayrıca derinlemesine mülakat yapmayı kabul ettikleri ve çalışmama çok kıymetli bir katkı sağladıkları için; Dedeman International Kalite Güvence ve Grup Eğitim Müdürü Filiz SUNGUR'a; Voyage Sorgun Otel Genel Müdür Yardımcısı Önder YURTSEVEN'e; Rixos The Land of Legends Otel Satış Müdürü Efdal GÜLCÜ ve Misafir İlişkileri Müdür Yardımcısı Çağlar YEKELER'e; Divan Otelleri

Güney ve Doğu Otelleri Bölge Müdürü Divan Mersin Otel Genel Müdürü Özkan ÖZEK ve Ön Büro Müdürü Eren ÖZKAN'a; Calista Otel CRM Müdürü Olga TURCHINA'ya; DoubleTree by Hilton Malatya Satış Müdür Yardımcısı Handan FARIMAZ'a; Swissotel Ankara Ön Büro Müdürü İlker AĞAÇLI'ya ve Nirvana Hotel Genel Müdürü Ali ZENGİN'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ve bu yolda her tökezlediğimde varlığı ile güç veren, yeniden doğrulup yürümemi sağlayan, bilgi ve ilham kaynağı olan Prof. Dr. Başak SOLMAZ'a da ayrıca minnetimi ve şükranlarımı belirtmek isterim.

Bana her konuda destek olan, bu zorlu süreçte sevgisi, fedakârlıkları ve inancı ile yanımda olan kendisine olan gönül borcumu asla ödeyemeyeceğim sevgili eşim Hüsamettin ve varlıklarından huzur bulduğum en büyük servetim, evlatlarım İsmail Emir ve Bade'ye ise en büyük teşekkürü etmek istiyorum.

Yanımda olmasa da kişiliğini, bilgeliğini ve çalışkanlığını kendime örnek aldığım babam Öğretmen Salih URHAN'ı rahmet ve saygıyla yâd ediyor, çalışmamı kıymetli anısına ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
TABLolar, ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. PAZARLAMA KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	1
1.1. Pazarlama Karması	4
1.1.1. Pazarlama Karmasında Ürün /Hizmet	6
1.1.2. Pazarlama Karmasında Mekân (Yer).....	7
1.1.3. Pazarlama Karmasında Tutundurma Faaliyetleri (Pazarlama İletişimleri). 7	
1.1.4. Pazarlama Karmasında Fiyat.....	8
1.2. İlişki Pazarlaması:	9
1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	11
1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı ve Önemi:.....	11
1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri.....	15
1.3.2.1. Müşteri Kavramı.....	15
1.3.2.2. Müşteri tatmini	16
1.3.2.3. Müşteri Sadakati.....	18
1.3.2.4. Müşteri Odaklılık.....	18
1.3.2.5. Müşteri Değeri.....	19
1.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Bileşenleri	22
1.3.3.1. İnsan.....	22
1.3.3.2. Süreç	24

1.3.3.3. Teknoloji	24
1.3.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri	25
1.3.4.1. Strateji Geliştirme Süreci	25
1.3.4.1.1. İş Stratejisi	26
1.3.4.1.2. Müşteri Stratejisi	26
1.3.4.2. Değer Yaratma Süreci.....	27
1.3.4.3. Çok Kanallı Entegrasyon Süreci	29
1.3.4.4. Bilgi Yönetimi Süreci	30
1.3.4.5. Performans Değerlendirme Süreci.....	34
1.3.4.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci	35
1.3.4.6.1. Müşterileri Tanımlama (<i>Identify</i>)	36
1.3.4.6.2. Müşterileri Farklılaştırma (<i>Differentiate</i>)	38
1.3.4.6.3. Müşterilerle Etkileşime Girme (<i>Interact</i>)	39
1.3.4.6.4. Müşterilere Bire-Bir Hizmet/Ürün Sunulması (<i>Customize</i>)	40
1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Örgüt Lider ve Çalışanlar	43
1.3.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Örgüt	43
1.3.5.2. Örgüt Kültürü	45
1.3.5.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Lider:.....	47
1.3.5.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çalışanlar:	50
İKİNCİ BÖLÜM.....	57
2. SÖZSÜZ İLETİŞİM.....	57
2.1. İletişim Türleri	59
2.1.1. Sözlü İletişim.....	60
2.1.2. Yazılı İletişim	62
2.1.3. Sözsüz İletişim	64

2.1.3.1. Sözsüz İletişimin İşlevleri	67
2.1.3.1.1. Sözden Bağımsız Kodlara Göre Sözsüz İletişimin İşlevleri	68
2.1.3.1.1.1. Sözsüz İletişimin Kimlik İşlevi.....	68
2.1.3.1.1.2. Sözsüz İletişimin Güç ve Statü İşlevi.....	69
2.1.3.1.1.3. Sözsüz İletişimin Duygusal İşlevi	70
2.1.3.1.1.4. Sözsüz İletişimin Söz Yerine Geçme İşlevi.....	71
2.1.3.1.2. Sözle Birlikte Olan Kodlara Göre Sözsüz İletişimin İşlevleri	72
2.1.3.1.2.1. Sözsüz İletişimin Düzenleme İşlevi	72
2.1.3.1.2.2. Sözsüz İletişimin Tamamlama İşlevi.....	73
2.1.3.1.2.3. Sözsüz İletişimin Vurgulama İşlevi	74
2.1.3.1.2.4. Sözsüz İletişimin Çatışma İşlevi	75
2.1.3.2. Sözsüz İletişim Süreci ve Türlerine Genel Bir Bakış.....	77
2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE SÖZSÜZ İLETİŞİM	89
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Beden Dili.....	91
2.2.1.1. Jestler	93
2.2.1.2. Yüz İfadeleri ve Mimikler.....	95
2.2.1.3. Duruş.....	97
2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Paradiksel Öğeler	98
2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Dinleme	100
2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kişilerarası Mesafe Kullanımı	100
2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Dokunma	102
2.2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Giyim ve Aksesuarlar	103
2.2.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Renkler	105
2.2.8. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Koku	106
2.2.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Çevre ve Mimari	107

2.2.10. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Mekân ve Zaman Kavramları	108
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	113
3. METODOLOJİ.....	113
3.1. Araştırma Soruları.....	113
3.2. Örneklem	119
3.3. Kullanılan Soru Formunun Özellikleri.....	121
3.3.1. Kişilerarası İletişim.....	121
3.3.2. Müşteri Beklentileri	122
3.3.3. Sözsüz İletişim ve Duygusal Tepki	122
3.3.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	122
3.3.5. Sözsüz İletişim Öğeleri Genel Değerlendirme.....	123
3.3.6. Sosyo-Demografik Değişkenler	123
3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler	123
3.4.1. Faktör Analizi.....	123
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	126
4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SÖZSÜZ İLETİŞİMİN ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMAYA AİT BULGULAR	126
4.1. Görüşülen Otel Müşterilerinin Sosyo-Demografik Özellikleri	126
4.2. Kişilerarası İletişim İle İlgili Bulgular	131
4.3. Müşteri Beklentileri İle İlgili Bulgular	141
4.3.1. Müşteri Beklentileri Faktör Bulguları	144
4.4. Sözsüz İletişim ve Duygusal Tepki İle İlgili Bulgular.....	151
4.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi İle İlgili Bulgular	160
4.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi	163
4.6. Müşterilerin Otel İşletmelerinde Önem Verdiği Özelliklerle ilgili Bulgular	168
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	171

EKLER	178
EK-1 Alan araştırmasında Kullanılan Tablolar ve Grafikler	178
EK-2 Anket Formu Örneği.....	198
Ek-3 Mülakat Formu Örneği	205
KAYNAKÇA.....	207



TABLOLAR, ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1.1. 4P'nin 4C'ye dönüşümü	5
Tablo 1.3.1. Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli kavramları	13
Tablo 1.3.2. Kütle Pazarlaması Karşısında Bire-bir Pazarlama.....	41
Tablo 1.3.3. İş yaşamı kalitesi hakkında yapılan araştırmalar	54
Tablo 4.1. Cinsiyet dağılımı	126
Tablo 4.2. Yaş dağılımı	127
Tablo 6.3. Eğitim düzeyi	127
Tablo 4.4. Meslek kategorileri	128
Tablo 4.5. Aylık gelir	129
Tablo 4.6. En son otel konaklama amacı.....	131
Tablo 4.7. Otel seçiminde önem verilen özellikler	132
Tablo 4.8. Otel işletmelerinde personelin nitelikleri.....	133
Tablo 4.9. Otele ilk girişte dikkat edilen hususlar	134
Tablo 4.10. Otel personeline olması zorunlu hususlar	135
Tablo 4.11. Otel personeli ile ilk karşılaşmada önemli olan hususlar.....	136
Tablo 4.12. Otel personelinin müşteriye karşı yaklaşımı	137
Tablo 4.13. Otel personelinin iletişim esnasında jest ve mimik kullanması	138
Tablo 4.14. Otel departmanlarında tek tip kıyafet uygulaması.....	139
Tablo 4.15. Bir otel personeli ile iletişimde sözsüz iletişim öğelerinin önem sırasına göre dizilimi	139

Tablo 4.16. Müşterinin otelde konaklama kararını etkileyen beklentileri.....	142
Tablo 4.17. Müşteri beklentilerine yönelik ifadelerin keşfedici faktör analizi.....	145
Tablo 4.18. Müşteri beklentileri ölçeği ve alt faktörlerinin güvenilirlik katsayıları..	147
Tablo 4. 19. Sözsüz iletişim müşteri izlenimlerine yönelik analiz sonuçları	152
Tablo 4.20. Duygusal tepkiye yönelik analiz sonuçları	157
Tablo 4.21. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği analizleri	161
Tablo 4.22 Müşteri ilişkileri yönetimine yönelik ifadelerin keşfedici faktör analizi.	164
Tablo 4.23. Müşteri beklentileri ölçeği ve alt faktörlerinin güvenilirlik katsayıları..	166
Tablo 4.24. Bir otelde önemli görülen sözsüz unsurlar sıralaması	168

Şekil 1.1. Pazarlama Karması Unsurlarının Etkileşimi	4
Şekil 1.2. Parçalara ayrılmış kitleler olarak müşteriler ve birey ve toplulukların bir parçası olarak müşteriler.....	10
Şekil 1.3.1. Müşteri Tatmini Genel Modeli	17
Şekil 1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri Değeri için Kavramsal Çerçeve.....	20
Şekil 1.3.3. Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma ..	29
Şekil 1.3.4. Müşteri Bilgi Yönetiminin Uygulama Aşamaları.....	33
Şekil 1.3.5. Örgüt ve Kültüründeki Değişiklikler	47
Şekil 1.3.6. Müşteri İlişkileri Modeli	49
Şekil 1.3.7. Hizmet – Kâr Zinciri	52

GİRİŞ

Satış yapmak, satıştan kar elde etmek, rakiplerini altetmek, marka haline gelmek ve müşterisini ömür boyu elinde tutmak isteyen işletmeler değişik pazarlama stratejileri denemek ve teknolojinin nimetlerinden faydalanmak zorundadır. İlkel satış tekniklerini geride bırakan profesyonel iş dünyası, ürün ya da hizmet odaklı olmaktan müşteri odaklı olmaya doğru bir yolculuk yapmış; bu yolculukta başarıyı günlük kazançlarıyla ölçenler ise yarı yolda kalmış, rakipleri tarafından acımasızca yok edilmiştir. Öte yandan, teknolojinin ışık hızında ilerlediği, insani olanın hor görülmeğe başladığı geçtiğimiz on yıllar içerisinde yitirdiklerine bakan insanoğlu, dışarda aradığı her şeyin aslında kendi özünde olduğunu anlamaya başlamıştır.

Zaman ve imkânların değişmesi sayesinde insan ihtiyaçları da modern çağın gereklerine göre kendini güncellemiştir. İlk zamanlar *ihtiyaçlar piramidi*nin en altıyla yetinmeyi bilen insan, hayatın ve zamanın sunduğu yeni imkânlara ulaşmak için piramidin üst basamaklarına doğru artan bir hızla tırmanmaktadır. Bu tırmanışın en meraklı izleyicileri ise pazarlama dünyasıdır. İnsanların tüketim anlayışı ihtiyacı olanı elde etmekten öteye geçeli çok olmuş, lüks tüketim malları kolay ulaşılır bir hale gelmiş, paranın alabileceği her türlü hayali, gerçeğe dönüştürebilmek için her yol denenmeye başlanmıştır. Bu hızlı tüketim ve beraberindeki tükenme hali, insanın ilgisinin, paha biçemediği ve para harcayarak elde edemediği manevi değerlere doğru yönelmesine neden olmuştur. İlişki ve iletişim kelimelerinin altın çağını yaşamaya başladığı günümüzde başarı, insanın kendi içinde hâlihazırda varolduğunu geç keşfettiği bir cevherdir.

Müşterisi ile ilişki kurmasının hayati önem taşıdığını bilen işletmeler ise modern çağ ve onun nimetlerinden faydalanarak, müşteri ilişkileri yönetiminin altyapısını teknoloji, skor kartları ve veri madenciliği vb. donanımlarla doldurmakta, ofisinden çıkmadan bu verileri işleyen, kullanan çalışanlarla müşterisinin sadakatini kazanmaya çalışmaktadır. Son yıllarda adeta daha da hızlı dönen dünya, bu anlayışı da kısa sürede öğütüp tüketmeye başlamıştır. Çünkü müşterinin sadakatini

kazanmanın yolu hakkındaki herşeyi öğrenip kaydetmekten ve kullanmaktan değil, kalbini kazanmaktan geçmektedir.

Müşterilerin insanlardan oluşması ve insanın da durmadan yenilenen bir varlık olması iş dünyasını insan odaklı stratejilere yönlendirmekte, bu stratejiler de insan yenilendikçe kendini yenilemektedir. Öğrenen bir kültüre sahip işletmelerde bu değişim dikkate alınmakta ve uyum sağlamak için her türlü imkân seferber edilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde iletişimin önemli bir unsur olması iş dünyasının bilgisi dâhilindedir. Fakat sözsüz iletişimin, iletişim türleri içerisindeki yeri ve önemi yeni yeni anlaşılmaktadır. İşletmelerin başarı elde etmesi ve kurumsal hayatını idame ettirmesi ilişkiye yatırım yapması ile mümkün olacaktır. İlişkinin temeli iletişim, iletişimin temeli ise insandır.

İşletmelerin müşterisi ile ilişkisini kuran ve sürdüren insan kaynağı, yani çalışanlarıdır. İnsanların birbirleri ile ilişki ve iletişim halinde olması kaçınılmazdır fakat önemli olan iletişim sürecinde hata yapmaktan kaçınmak, bu süreci tesdüflerle değil bilinçli bir yönetim şekli ile kurgulamak gerektiğidir. Müşteri tabanının sürekliliği ve genişlemesi adına alınması gereken en önemli önlem, iletişimin riske atılmaması ve mümkün olduğunca kusursuz olmasının sağlanmasıdır. Sözsüz iletişim ise iletişimin başlaması, sürmesi ve sona erdirilmesinde gözardı edilemeyecek bir role sahiptir. Kişilerarası iletişimin büyük oranda sözsüz olarak gerçekleştiği, sözsüz iletişimin ise bir çeşit uzmanlık gerektirdiği fikrine odaklanan bu çalışma, 5 yıldızlı otellerin müşterileriyle kurdukları ilişkiyi yönetmelerinde sözsüz iletişimin rolünü anlamayı ve açıklamayı amaçlamaktadır.

Söz konusu çalışma 6 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde pazarlama, müşteri, ilişki pazarlaması kavramları çalışma çerçevesinde incelenmiştir. İkinci bölümde ise müşteri ilişkileri yönetiminin ne olduğu, bileşenleri ve süreçleri üzerinde durulmuş; müşteri ilişkileri yönetiminde çalışanların, liderlerin ve örgütün, işletme yapısındaki pozisyonundan söz edilmiştir.

Üçüncü bölümde iletişim ve türleri konusuna bir giriş yapılarak sözsüz iletişim üzerinde durulmuştur. Sözsüz iletişimin işlevleri, türleri ve süreci hakkında bir bakış

sergilenen bu bölümde çalışmanın ana temasını oluşturan sözsüz iletişimin genel çerçevesi çizilmiştir. Bu çerçeve bağlamında dördüncü bölümde müşteri ilişkileri yönetimi ve sözsüz iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, metodolojik olarak araştırmanın izlemiş olduğu yol, araştırma soruları, araştırmanın örnekleme ve soru formunun özellikleri tanıtılmıştır. Ayrıca derinlemesine mülakat sorularından ve analizde kullanılan istatistik tekniğinden de söz edilmiştir.

Son bölümde ise araştırma sonucunda müşteri ilişkileri yönetiminde sözsüz iletişimin rolü ile ilgili katılımcılardan elde edilen veriler yorumlanmış, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden bahsedilmiş ve bu özellikler vasıtası ile bir takım araştırma sonuçları betimlenmiştir. Ayrıca bu bölümde derinlemesine mülakattan elde edilen sonuçlar da yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PAZARLAMA KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Pazarlama kavramı, insanlığın var olduğu andan itibaren ortaya çıkan kaçınılmaz ihtiyaçların giderilmesi amacıyla icat edilmiş bir süreçtir. Bu süreç önceleri bilinçsizce uygulanan, ama insanoğlunun zekâsı ve yaşam şartlarının getirdiği ihtiyaçların artması sonucu bilinçli uygulanma sürecine girmiş ve bir süre sonra profesyonelce bir uygulama sürecine de ayrıca ihtiyaç duyulmuştur. Bu uygulama sürecinde ise, satıcı ve onun müşterisi kavramının kendiliğinden ortaya çıktığı, müşterinin ise değerinin günden güne katlanarak arttığı gözlemlenebilmektedir. Bu değer müşterinin memnun edilmesi gerekliliğini ortaya koymuş ve müşteri ile sağlıklı bir ilişki kurma ve onu memnun etme gerekliliği, onunla ilişkiyi olumlu bir şekilde yönetmeyi zorunlu kılmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri memnuniyeti süreci pazarlama sürecinin verimliliği ve hedefleyip ulaştığı amaçların netliği neticesinde elde edilebilmektedir. Pazarlama faaliyetlerinin hedef kitlesi satın alma gücü olan insanlar olması sebebi ile insanları satın almaya yönlendirerek onları müşteri haline getirmek ve bu satın alma işleminin devamlılığını sağlayabilmek için de müşteriyi memnun edebilmek için müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda durmadan yenilenmek gereklidir.

Pazarlama kavramını tüm içeriği ile tanımlamaya çalışmak, kesin ve kati sınırlar içerisine hapsedmek, çok kapsamlı olması ve her bir tanımın farklı bir bakış açısıyla, farklı bir özelliğine odaklanılarak yapılması açısından zordur denilebilir. Pazarlama, yorumlaması ve uygulaması ustalık ve yetenek isteyen bir sanat dalı gibi görülebilmesinin yanı sıra, aynı zamanda onu bilimsel çalışmalara da ihtiyaç duyan bir bilim dalı olarak betimlemek mümkündür.

“Pazarlama, toplumu ve bireyi sosyo-psikolojik yapılarla ilgili bilim dallarından yararlanarak inceleyen ve onların gerçek tutum ve davranışlarını öğrenmeye çalışan, mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasında kullanılan

yöntemlerden de yararlanarak, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun pazarlama uygulamalarının bulunmasını sağlayan bir faaliyettir. Ayrıca pazarlama; yerel, bölgesel ve ulusal pazarların birbirine bağlanmasında rol oynayan faktörlerle de ilgilenmektedir” (Bozkurt, 2004: 15).

Pazarlama; kişilerin ve grupların, ihtiyaç duyup elde etmek istedikleri, maddi bir değeri olan ürünü ve servisleri, oluşturdıkları, sundukları ve diğerleri ile özgürce alış-veriş ettikleri toplumsal bir işlemdir (Kotler,2000: 7). Bu tanımlama en sık ve en yaygın kullanılan tanımlama olmakla birlikte, Amerikan Pazarlama Birliği’nin (AMA) yapmış olduğu tanım;

“Pazarlama, malların ve ihtiyaçların üreticiden tüketiciye doğru akışını yöneten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir.” (Bozkurt, 2004: 15)

2000’li yıllardan sonra pazarlamada görülen hızlı değişim ve gelişmeleri yansıtmak üzere bu tanım 2013 yılında güncellenmiştir. Tanım şu şekildedir: Pazarlama, genel anlamda müşteriler, ürün/hizmet alıcılar, iş ortakları ve toplumun tamamı için değere sahip olan ve kurumların, yaratma süreçlerinin, iletişimin, dağıtımın ve karşılıklı teklif değiş tokuşunun meydana getirdiği bir takımdan oluşan aktivitelerdir (AMA Haziran 2013, <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>).

Pazarlama kavramının üzerinde durduğu düşünce; organizasyonel hedeflere ulaşmak için, şirketin seçtiği hedef pazarlara ulaşabilmesi için, müşteri değeri yaratılmasında, sunulmasında ve iletişiminde, rakiplerinden daha etkili olması gerektiridir (Kotler, 2000: 19).

“Pazarlama” “çağdaş pazarlama” veya “alışveriş” veya “ticaret”: “tüm işletmecilik fonksiyonlarını devreye sokarak, hedef alınan ya da alış veriş ilişkisi kurulmak istenen kişi ve/veya kitlelerin, maddi ve/veya manevi istek ve gereksinmelerini (taleplerini) araştırıp, belirleyip/anlayıp, benimseyip o kişi ve/veya kitleleri rakiplerden daha iyi bir şekilde tatmin ve mutlu edecek ve onlar için önemli ve gerçek değer taşıyan sunular (pazarlama karması veya karmaları) hazırlayarak,

bu arada hedef alamadıklarınızı da gücendirmeyerek, sosyal ve etik değerleri ihmal etmeksizin, karşılığında kendinize de maddi ve/veya manevi tatmin/çıkar (değerler) sağlamaktır.” (Tek ve Özgül, 2005: 3).

Geleneksel pazarlama anlayışına göre satışa odaklanan ve planlamaya o noktadan başlayan pazarlama sürecinin en önemli parçasının, sanılanın aksine satış olmadığı düşünülmektedir. Bu durumu pazarlama teorisyenlerinin öncü isimlerinden biri olan Peter Drucker şöyle ifade etmiştir:

Pazarlamanın hedefi, satışı lüzumsuz hale getirmektir; müşteriye sunulan ürünü veya servisi onun ihtiyaçlarına uydurarak, satışı kendisinin yapacağı kadar ürün/servisi iyi tanınması ve anlamasıdır. İdeal olarak ele alındığında, pazarlama, satın almaya hazır olan bir müşteride son bulmalıdır. O halde, yapılması gereken tam olarak ürünün veya servisin tüm yönleri ile hazır bulunmasıdır (Drucker, 1973: 64–65).

Harvard öğretim üyelerinden Theodore Levitt ise satış ve pazarlama kavramları arasındaki çelişkiye çok önceleri dikkat çekmiştir:

“Satış, satıcının ihtiyaçları üzerinde odaklanır; pazarlama ise, satın alıcının ihtiyaçları üzerinde. Satışın baş gayesi, satıcının, elindeki ürünü paraya tahvil etmektir; pazarlamanın gayesi, tüketimle ilgili diğer bütün şeyler vasıtasıyla, müşterinin ihtiyaçlarını tatmin etmektir” (Levitt, 1960: 45–56).

Pazarlama kavramı, hedef pazar, müşteri ihtiyaçları, bütünleştirilmiş pazarlama ve kâr üzerine odaklanmışken; satış kavramı, fabrika ile başlamakta, mevcut ürünler üzerine odaklanmakta, satışların kârlı olması için hırslı satış ve promosyon programları yürütülmektedir. Pazarlama kavramı dışarıdan içeriye bir perspektif üzerine kuruluyken, satış kavramı içeriden dışarıya bir perspektif üzerine kuruludur (Kotler, 2000: 19-20).

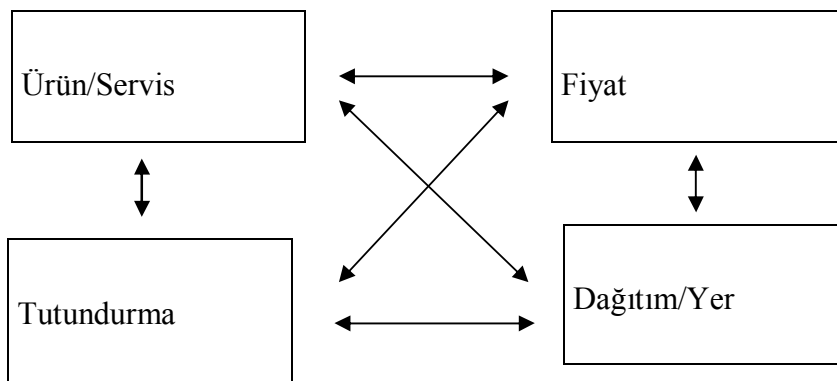
Pazarlama ve satış arasındaki en belirgin fark, satışın neredeyse tamamıyla işletme odaklı olmasıdır denilebilir. Satış işletmeyi düşünürken, pazarlama kime satış yapacağı ile ilgilenmekte ve bunun getirisi de dolaylı yoldan yine işletmeye

olabilmektedir. Pazarlama, hedef pazarına yönelik memnuniyet sağlama faaliyetlerinin kâr anlamına gelmesi ile ilgilenirken, satışın ise sadece kâr sağlamaya ve kazanç elde etmeye odaklı olduğunu söylemek mümkündür.

1.1. Pazarlama Karması

Pazarlayıcılar, hedefledikleri pazarlardan elde etmek istedikleri alış-veriş sağlamak için çeşitli aletler kullanırlar. Hedef pazara ulaşabilmek için, pazarlayıcı; iletişim kanalları, monolog kanalları ve diyalog kanalları olarak üç gruba ayrılan pazarlama kanallarını kullanır. İletişim kanalları olarak gazeteler, dergiler, radyo, televizyon, posta, telefon, reklam panoları, posterler, el ilanları, CD’ler ve interneti sayabiliriz. Reklamlar bir çeşit monolog kanalıdır. Diyalog kanalı olarak da e-mail ve telefon görüşmeleri (ücretsiz telefon hatları) sayılabilir. Bu aletler *pazarlama karmasını* meydana getirir. *Pazarlama karması işletmenin, hedef pazarındaki gayelerine ulaşması için kullandığı pazarlama aletleri setidir.* McCarthy, bu aletleri dört grupta toplayarak onlara pazarlamanın dört P’si adını vermiştir: *Product* (ürün), *Price* (fiyat), *Place* (yer) ve *Promotion* (promosyon). Pazarlama karması kararları, hedef müşterilere ulaşmak için olduğu kadar, ticari kanallara da etki etmek için alınmalıdır (Kotler, 2000: 7-13).

Şekil 1.1. Pazarlama Karması Unsurlarının Etkileşimi (Mucuk, 2012: 126)



1990’larda Lautherborn, 4P karmasının daha çok “pazarlama yönetimi” bakış açısını yansıttığını, bu yüzden de, bu karmanın “tüketici” yönüne çevrilmesi gerektiğini belirtmiş ve 4P’nin 4C’ye çevrilmesinin daha da başarı getireceğini öne

sürmüştür. 4C görüşüne göre, “ürün” kavramını müşteri çözümleri (Customer solutions) kavramına, “fiyat” kavramını ürünün müşteriye maliyeti (Cost to Customer) kavramına, “yer” kavramının rahatlık, kolaylık (Convenience) kavramına ve “tutundurma” kavramının da iletişim (Communication) kavramına dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu şekilde hedef tüketicilerin bakış açısıyla yapılacak bir değerlendirme sonrası 4P’yi oluşturmak kolaylaşacaktır (Tek ve Özgül, 2005: 60).

Tablo 1.1. 4P’nin 4C’ye dönüşümü (Tek ve Özgül, 2005: 60)

4P	4C
Ürün (Product)	Müşteri çözümleri (Customer solutions)
Fiyat (Price)	Müşteriye maliyeti (Cost to customer)
Yer (Place)	Kolaylık (Convenience)
Tutundurma (Promotion)	İletişim (Communication)

Pazarlama karmasının unsurlarının müşteriye merkez haline getirmiş olması çağdaş pazarlama anlayışının zorunlu kıldığı bir süreçtir. McCarthy’nin temelini atmış olduğu anlayış ve yapılaşmada Lautherborn’un meydana getirdiği güncelleme ile günümüz pazarlama dünyasının tamamen müşterinin elinde ve hâkimiyetinde olduğunu da anlamak mümkündür. Müşterinin bu denli önemli hale gelmesi ya da gerçek öneminin anlaşılması ile pazarlama faaliyetlerinde planlılık, strateji, yenilenme, teknolojik imkânları genişletme ve çalışanlarla ve müşteri ile sağlıklı bir iletişim ve ilişki kurma gibi kavramların da ön plana çıkmasını kaçınılmaz hale getirdiğini söylemek mümkündür.

1.1.1. Pazarlama Karmasında Ürün /Hizmet

Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Ürünlerin seçimi, üretimi, satın alınması, markalama, hizmet, dereceleme, boyutlar, iade, garanti, ambalaj vb. öğelerini içerir (Tek ve Özgül, 2005: 59-60). Ürünün ortaya çıkmış hali, bütün parçaları ile yani görüntüsü, ambalajı, marka ismi, tasarımı, kalite derecesi vb. özellikleri ile üründen elde edilecek esas faydayı gözler önüne sermeye hizmet edecek şekilde olmalıdır (Khan, 2014). Ürün ya da hizmet bir işletmenin varlığının ve pazarlama planlamasının temelini oluşturur. Bir ihtiyacı ya da arzuyu karşılamak amacıyla, kullanım, elde etme ya da dikkat çekme amaçları için bir pazara sürülen herhangi bir şeydir (Tek ve Özgül, 2005: 287-288).

Pazarlama planlaması hazırlanmasına, ürün ya da hizmet planlaması ile başlanır ve tüm pazarlama faaliyetlerinin temelini bu oluşturur. Kısaca; fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını ürün ya da hizmet şekillendirmektedir. Aynı zamanda ürün/hizmet, işletme yöneticileri, tüketici ve potansiyel tüketiciler arasındaki bağı da sağlamaktadır (Mucuk, 2012: 126). Müşterinin ürün/hizmet beklentisi, ihtiyaçlarına göre şekil alabilmektedir. Müşteri aynı zamanda ihtiyaç duymadığı bir ürün/hizmeti de satın almaya meyilli olabilmektedir. Pazarlama faaliyetlerinin başarısında, ihtiyacı olmayan ürün/hizmet talebini artırmanın öneminden de söz etmek mümkündür. İhtiyacı olmadığı halde, müşterinin bu satın alma işleminden kârlı çıkacağı, ödediği meblağın karşılığında daha fazla fayda elde edeceği konusunda ikna olmuş bir müşteri ihtiyacı olmayan bir ürün/hizmetin de müşterisi haline gelebilmektedir.

Geleneksel olarak somut bir kavram olarak düşünülse de, günümüzde tüketicinin üründen ya da hizmetten fayda sağlama beklentisi, soyut ve somut olarak iki farklı bileşenden söz edilmesi gerektiğini göstermektedir. Somut olarak fiziksel özelliklerin tüketici için farklı anlamlar taşıması ve anlatılması somut bileşenlerin tüketiciyi etkilediğini gösterse de, meşhur bir marka olmak, kaliteli ve taze olmak gibi soyut bileşenlerin tüketiciler tarafından belirleyici özellik olarak kabul edildiği pazarlama iletişimcileri tarafından görmezden gelinmemelidir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 227-228).

Müşterinin ürün/hizmetten ziyade problemine çözüm satın aldığını ileri süren 4C görüşü içerisindeki müşteri çözümleri yaklaşımı; ihtiyaçların kararlaştırılması ile başlar, ürün/hizmetin kişiselleştirilmesi ve kaynak sağlanmasına doğru hareket eder ve sonrasında çözümün bir plan çerçevesinde yerine getirilmesi, en nihayetinde de bu yerine getirme işleminden sonra destek hizmetleri olarak son bulur (Tuli et al., 2007:1-17).

Levitt'in (1960) müşteriye bakış açısı da 4C anlayışıyla önceden örtüşmüş ve müşterinin üründen ziyade çözüm satın aldığını ve bu bakış açısının araştırmacılar tarafından gittikçe daha üzerinde durulan bir kavram olduğunu ileri sürmüştür.

1.1.2. Pazarlama Karmasında Mekân (Yer)

Ürün ve hizmetlerin, tüketicinin istediği zamanda, istediği yerde olmasıyla ilgilidir. Bu da dağıtım kanalları seçimi, kullanımı, faaliyetleri vb. içerir (Tek ve Özgül, 2005: 59-60). Müşteriye ulaşmak ve ona hizmet etmek için var olduğunu ifade etmek isteyen bir işletme, müşterisine sunduğu ürün/hizmeti kolay ulaşılabilir hale getirmesi gerekebilmektedir. Müşteri algısı her ihtiyaç duyduğunda ya da her satın almak istediğinde ürün/hizmete kolayca ulaşabilmeliyim şeklinde olabilmektedir. Bu durumu sağlamayan işletmeler müşterilerini rakiplerine kendi elleri ile sunmaktadır.

İşletmelerin mekân kararlarında çok dikkatli olması gerekmektedir. Çünkü satın alma işleminin ve ürünün önemli olduğunda dair yargının aynı yerde aynı zamanda gerçekleşmekte olduğunu unutmamak gereklidir. Seçilen mekânın; tüketici, rekabet, pazarlama görevleri ve tanıtım hareketleri ile ilgili her türlü bilgiyi sağlaması da ayrıca gerekmektedir (Al Mualala, 2012).

1.1.3. Pazarlama Karmasında Tutundurma Faaliyetleri (Pazarlama İletişimleri)

Tutundurma faaliyetleri uygun malın, uygun fiyatla, uygun yerde hedef pazarlara sunulması konusunda duyurma, bilgilendirme faaliyetleri ile ilgilidir. Birbirini tamamlayan dört ana ögeden oluşmaktadır: satış geliştirme, reklam, kişisel satış ve halkla ilişkiler (Tek ve Özgül, 2005: 59-60).

Tutundurma, herhangi bir pazarlama programını başarıya ulaştırma amaçlı bir satış tekniği olmakla birlikte, iletişimle iç içe olması gerekmektedir. Bilgi ve tavsiye sağlaması açısından oldukça önemli bir öğedir ve hedef pazarı ikna etmeye yarar. Tüketicie belli bir zaman diliminde hareket etmesi, ürünü nasıl kullanacağı ve ondan nasıl faydalanacağı konularında rehberlik eder ve tüketiciyi eğittiği söylenebilir. Ürün/hizmetin reklamı, bireysel satış elemanları, radyo, TV, basın ve her türlü medya ile dağıtılabılır (Al Muala, 2012).

Tutundurma çalışmalarının çeşitli sebeplerinden söz etmek mümkündür. Nihai tüketicinin, kısa zamanda ürün/hizmeti satın almasının artırılması ve ürün/servis dağıtıcı ve aracılarının tanıtıma ortak olup, yükseltmesi ve büyük miktarda ürün temin etmesini sağlaması başlıca sebepleri arasında sayılabilir (Khan, 2014).

Tüketicinin, yani müşterinin, istek ve tercihlerinin satış sürecinin en önemli tamamlayıcısı olduğu söylenebilir. Bu nedenle müşteriye olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Müşteri ile ilişki kurmak ve bu ilişkiyi doğru yönetmek ve geliştirmek işletme açısından hayati önem taşır hale gelmiştir. Pazarlama stratejisinin en önemli aracı olan pazarlama karmasına ait tutundurma sürecinin, araştırma ve uygulama alanını müşteriye yöneltmesinin, günümüzün rekabet koşullarında, kaçınılmaz bir hale gelmiş olduğu görülmektedir.

1.1.4. Pazarlama Karmasında Fiyat

Pazarlama yöneticisinin, diğer üç bileşeni oluştururken, bunu tamamlayacak ve mümkün olduğunca çekici hale getirecek uygun fiyata karar vermesi gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için de, fiyat tespitinde, rakiplerin fiyatları, rekabet durumu, fiyatlandırma yöntemleri, satış koşulları vb. dikkate alınmalıdır (Tek ve Özgül, 2005: 59-60).

Fiyatlama oldukça zordur ve arz-talep ilişkisinde destekleyici olması gerekmektedir. Bir ürüne çok yüksek fiyat belirlemek de, çok ucuz bir fiyat belirlemek de işletme için satış kaybı anlamına gelebilir. Yüksek fiyat, yüksek kâr anlamına gelse de, olması gereğinden yüksek fiyata sahip ürün/servis kısa vadede

kârlılık demek olabilir, ancak uzun vadede satışların düşmesine neden olacaktır ve böylece kârlılığın son bulacağı söylenebilir. Fiyat öğesinin esas rolü, satış öncesinden itibaren çok iyi planlanmış bir satış sürecinde, satın alma işlemine karar verdirici olmaktır (Khan, 2014).

Fiyat müşteri için bedel ödemek anlamına gelebilmektedir. İnsan davranışı olarak bedel ödemek ise karşılığında bedelden daha yüksek bir beklentiye sahip olmaya sebep olabilmektedir. Müşteri bir bedel ödediğinde, kaybetme hissini bastırmak için bedelinden daha yüksek bir kazanç elde ettiğine inanmalı, kanaat getirmelidir. Müşterinin yapmış olduğu alışverişten memnun olması demek, işletme aynı şartları koruduğu sürece, müşterinin ömür boyu sadakatini de beraberinde getirebilmektedir.

Tüketicinin, ürün/hizmet sağlayıcıya geri dönmek istediğinde, tek düşüneceği şeyin parasının değerinde karşılık alıp alamadığı fikri olduğunu söylemek mümkündür. Tüketici ürünü diğer özelliklerinden daha ziyade fiyatı için tercih etmektedir. Fiyatın yeniden satın alma eyleminin en önemli ölçüsü olduğu rahatlıkla söylenebilir (Al Muala, 2012).

1.2. İlişki Pazarlaması:

Pazarlamanın bir çeşit kişilerarası ilişki ürünü olduğu söylemek mümkündür. Bu nedenle, *İlişki Pazarlaması* kavramının içeriğinin incelenmesi, ilişki kavramının satın alma sürecindeki yeri ve öneminin, bunun yanı sıra müşteriyle bire-bir ilişki kurma ve geliştirme bakımından, pazarlama sürecindeki rolünün daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

İlişki pazarlaması kavramı ilk olarak Berry tarafından 1983'te tanımlanmıştır. İlişkileri yönetmenin iş dünyasında yeni bir kavram olmadığı söylenebilir. Antik çağlarda bile ilişki kurmak ve yönetmek çok önemli sayılmaktaydı. Ortadoğu'da oldukça eski bir atasözü bu konunun önemini şöyle açıklamaktadır: “ Eğer bir tüccarsan, her şehirde kendine bir dost edinmelisin.” Fakat şirketlerin büyümesi ile

birlikte odaklanılan konular, ilişkilerden, bilimsel işletmecilik şekline geçiş yapmıştır (Grönroos, 1994: 4–20).

İlişki pazarlamasını Kotler'in tanımı ile daha iyi anlamak mümkündür: İlişki pazarlaması, müşteri ve diğer paydaşlar ile güçlü bir ilişki kurmayı, sürdürmeyi ve bu ilişkiyi sağlamlaştırmayı içermektedir (Gilaninia et al., 2013: 66–72).

Müşteri ile ilişki kurup bu ilişkiyi geliştirmek, pazar içerisinde rekabet açısından ve müşteriye elde tutma açısından hayati önem taşımaktadır. Rekabetin yarattığı baskı, pazarın küreselleşmesi, markaların çoğalması ve hepsinin ötesinde, değişen yaşam stilleri ve tüketici davranışları, şirketleri, müşteriye elinde tutmak için strateji geliştirmeye ve böylece tüketici sadakati elde etme programları ve ilişki pazarlaması yürütmeye zorlamıştır (Flambard-Ruau, 2005: 53–63).

Şayet pazar, kimlerden meydana geldiği belli olmayan bir kitle şeklinde düşünülür ve bu şekilde parçalara ayrılırsa; müşteri, pazarlamanın hiyerarşik yapısı içerisinde adeta bir artık gibi görülebilir. İşte ilişki pazarlaması bu noktada her bir bireyi göz önünde bulundurup, bireyden yola çıkılarak, her şeyi ona göre inşa etmeyi gerektirmektedir. Ya müşteriye bir birey olarak düşünmek gerekirken ya da istek ve davranışlarına göre bir topluluğun üyesi olarak düşünmek gerekmektedir. Bu yaklaşım, tamamen benimsenmeden, uygulanması kulağa imkânsız gelen en büyük değerler dizisi değişimini meydana getirmektedir. İşte burada da müşteri ilişkileri yönetimi devreye girerek bunu olası hale getirmektedir (Gummesson, 2002: 37–57).

Şekil 1.2. Parçalara ayrılmış kitleler olarak müşteriler ve birey ve toplulukların bir parçası olarak müşteriler (Gummesson, 2002: 37–57)



1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı ve Önemi:

Müşteri ilişkileri yönetimi üç terimden oluşmaktadır: müşteri, ilişki ve yönetim. *Müşteri*, işletmenin profesyonel anlamda ilgilendiği kişi olarak tanımlanır. *Müşteri*, ürün/hizmetin satıldığı kişidir. *İlişki* işletmenin müşterileri ile nasıl etkileşim kurduğu, müşterisini nasıl gördüğü, müşterinin işletmeyi nasıl gördüğü ve bunun müşteri ile işletmenin birbirleriyle alakasını nasıl etkilediği olarak tanımlanabilir. Buna karşın *yönetim* bu bağlamda, idarecilik ya da bir bakıma eylem, tutum uygulamasıdır; müşteri ile ilişkinin kontrolü ya da denetimi, ele alınışıdır (Thakur, 2005: 10).

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı: müşteri hakkında en fazla ve en ayrıntılı bilgiyi toplamak ve bu bilgilere dayalı olarak müşterileri çok detaylı ve çok fazla alt bölümlere bölmek (mikrosegmentasyon); alt bölümleri kârlılık oranlarına göre tek tek ayırtmak, daha kârlı olan müşterilere yapılması gerekli olan ekstra yatırımın boyutlarını belirlemek ve her bir müşteriye ayrı ayrı ve özel pazarlama stratejisi uygulamak gerekliliğine dayanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin başlangıç noktası müşteri hakkında bilgi toplayıp bu bilgiler aracılığı ile müşteriye tanımlamaya çalışmaktır (Kırım, 2012: 60). Yaygın olarak, bir işletmenin, müşteri ile ilişki kurma ve kurduğu ilişkiyi kalıcı hale getirmede yönetilen süreçler ve faaliyetleri kapsamaktadır (Kalaigianam & Varadarajan, 2012: 347-363).

Müşteri ilişkileri yönetimi, sanayi öncesi dönemde bile, daha geleneksel bir yapıyla uygulanmış olan eski bir kavramdır. Teknolojik gelişmeler sayesinde işletmeler, yeni uygulamalar, araçlar ve teknolojiler kullanma şansına sahip olmuş ve bu yeniliklerle birlikte müşteri ilişkileri yönetimi daha da sistematik bir hale gelmiştir (Bakırtaş, 2013: 36).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklı olma yaklaşımının bir uzantısı olmakla birlikte, pazarlamayı organizasyonun bütününe yayan bir yönetim şeklidir ve müşteriye tanımayı, ihtiyaçlarını anlamayı, müşteriye uygun ürün/hizmet geliştirmeyi esas almaktadır (Akoğlan Kozak, 2013: 5).

Müşteri ilişkileri yönetimi müşteri kazanımını, müşteri tutmayı ve kârlılığını artırmak için, yapılan anlamlı analizler ve kurulan sağlıklı iletişim aracılığıyla, müşteri davranışlarını anlamlandırıp, etkileme amaçlı işletme çapında bir yaklaşımdır. Aynı zamanda müşteriye özel eylemlerde bulunan ve müşteriye özel hedeflere ulaşmaya çalışan işletme çapında bir iş stratejisidir. İşletme çapında olmasının sebebi, herhangi bir başarı beklentisinin sadece pazarlamayla ilgili olamayacağıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları müşteriye özeldir çünkü amaç her bir müşterinin değerini artırmaktır. Dolayısıyla işletme, yeni teknolojilerin de vermiş olduğu imkânlar sayesinde her müşteri için müşteriye özel eylemlerde bulunacaktır (Peppers & Rogers, 2013: 27).

Her geçen gün yenilenen, genişleyen ve küreselleşmiş pazar içerisinde, pazarlama yöneticileri bir gerçeği kabul etmek zorunda kalmıştır. Daha fazla yeni müşteri eklemekten daha kârlı olan ve odaklanılması daha kolay olan sistem, bilinen pazarda eski müşterilere, yeni imkânlar ve seçenekler sunmaktır. Bu şekilde işletme daha sadık ve memnun müşterilerle daha kârlı iş yapma şansı elde etmektedir. Bu temelde, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, eski müşterileri elde tutmak için, daha iyi fiyatla daha iyi ürün/hizmet sunarak rakiplerinin yeni müşterilere ulaşmasını ve elde etmesini zor bir hale getirmeye yaramaktadır. Bunun sonucunda pazarlamacılar, mevcut müşterilerine yeni ve geliştirilmiş ürünler sunup, çalışanlarını satışları artırma konusunda eğiterek, pazar payını artırmak yerine müşteri payını genişletmeye daha fazla zaman ayırmaktadır (Nandhini & Mohanraj, 2014: 22-34).

İyi yönetilmekte olan müşteri ilişkileri, müşterilerin işletmeye ve o işletmenin ürün/servisine sadık kalmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, müşterinin tatmin olma derecesi oranında memnuniyet gerçekleşmekte, bu memnuniyet de çevre ile paylaşılmaktadır. Bu süreç içerisinde işletme, maddi ya da manevi zorlukla karşılaşmadan ve ekstra bir çaba sarf etmesine gerek kalmadan eski müşterileri sayesinde, yeni müşterilere ulaşip onları da portföyüne ekleyebilmektedir.

Müşteri ilişkilerinin temel amacı, müşteri ile alakalı bir iş süreci demetini organize etmektir. Pazarlama programlarını etkili hale getirmeye yarayan ve müşterinin ürün/servis kullanım davranış kalıplarının tanımlanabilmesi için toplanan

müşteri verilerinin, toplanması, dağılımı ve yorumlanmasını içermektedir (Nasir, Hussain et al. 2013: 575–584).

Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli kavramlarını özetlemeye çalışan bir girişim çerçevesinde, müşteri ilişkileri yönetimini tanımlamada beş farklı bakış açısı olduğu ortaya konmuştur. Bu bakış açıları; süreç, strateji, felsefe, kabiliyet ve teknolojidir. Sözü edilen bakış açıları arasında önemli farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıklar nedeniyle, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ile ilgili ortak bir görüşe varılması mümkün olamamaktadır. Bu bakış açıları ışığında uygun bir tanım yapılmaya çalışılmıştır: Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin yeterliliği ve müşteri bilgi yönetimi içerisinde, işletmenin müşterileri ile ilgili aldığı kararların etkililiğini artırma amacı taşır. Dolayısıyla, özellikle pazarlama performansını ve genel anlamda işletme performansını geliştirmeye yol açan, işletmenin esas müşterileriyle ilgilenen bir faaliyettir (Soliman, 2011: 166–182). Bu faaliyetler sadece işletme içerisinde uygulanan bir süreç olarak düşünülmemelidir. Müşteri tarafından da rahatlıkla gözlemlenmesi gereklidir ve müşterinin işletme için değerli olduğunu farketmesi bu faaliyetler neticesinde sağlanmalıdır.

Tablo 1.3.1. Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli kavramları (Soliman, 2011: 166–182)

Bakış açısı	Açıklama	Başarı için gerekli olan	Kavram
Süreç olarak MİY	Satıcı ve alıcı arasındaki ilişkiyi geliştirmek; bu ilişki güçlü ve dayanıklı olmalı.	İşletme müşterinin isteklerini keşfetme ve cevaplama yeteneğine sahip olmalıdır.	MİY üçüncü şahıslarla özellikle araçlar ve nihai tüketicilerle ilişki ve bağlılık yaratıp geliştiriyor.
	İşletme ile müşteri yaşam boyu değeri işletmenin bir	İşletme devamlı olarak müşteri ile ilişkisinin değerini	MİY işletme için değerli olan müşterilere yapılan

Strateji olarak MİY	ilişkiye yapabileceği yatırımın miktarını çeşidini ve kaynaklarını belirler.	biçmelidir. Müşterinin yaşamı boyunca kârlılık miktarının baz alınmasıyla öncelikler kararlaştırılmalıdır.	ve değeri olmayan müşteriler için azaltılan yatırımdır.
Felsefe olarak MİY	Müşteri tutma müşteri ile ilişki kurup muhafaza etme aracılığı ile daha iyi sağlanabilir.	Müşteri, işletme tarafından müşterisinin değişken ihtiyaçlarını anlaması aracılığıyla yönlendirmesi gereken dikkat odağı olmalıdır.	MİY geçici bir proje değildir, işletmenin müşteriye dikkatinin odağına koyduğu bir felsefe çalışmasıdır.
Yetenek olarak MİY	Kârlı ve uzun vadeli ilişkiler, sadece işletmeler davranışlarını her bir müşteriye göre sürekli olarak ayarlayabildiği zaman meydana gelir.	İşletme, müşteriye karşı sergileyeceği sürekli davranışını esnek bir şekilde yeniden şekillendirmek için kullanacağı somut ve soyut bir grup kaynağa sahip olmalıdır.	MİY müşteri hakkında kendisinin söylediği ve işletmenin bildiği bilgiler baz alınarak her birine ayrı davranış düzenlenme istek ve yeteneğidir.
Teknoloji olarak	Bilgi yönetimi ve reaksiyon işletmenin müşteri ile uzun vadeli ve	İşletme fonksiyonel yöntem ve aynı zamanda işletmenin müşteri bilgi ve	MİY müşteri ile ilişki kurmak için kullanılan entegre satış, pazarlama ve

MİY	kârlı ilişkiler kurma ihtiyacının esas kaynağını ifade eder.	reaksiyon yönetimi kurmak için uyguladığı teknolojinin kullanıcı rızası ile yönetilmelidir.	bilgi sistemleri teknolojisidir.
-----	--	---	----------------------------------

1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri

1.3.2.1. Müşteri Kavramı

Müşteri, daha önceden belirlenmiş bir maddi bedel ödeyerek, işletmenin ürününü/hizmetini satın almış veya alacak, kullanmış veya kullanacak; bu yollarla işletmenin iletişim kanallarında, tanıtımlarında veya reklamlarında dolaylı olarak yer almış veya alacak kişi ya da kuruluşlardır. Müşteri denilince akla, bir ürün/hizmetin son kullanıcısı ifadesi gelse de bu tanımlama yanlış olmamakla birlikte eksik kalmaktadır. Ürünün şekillenmesi, test edilmesi, paketlenmesi, dağıtımı, muhafazası, faturalandırılması, kullanılabilir hale getirilmesi, ödeme alınıp kâr sağlanması ürün/hizmet üretiminin başlıca aşamalarıdır. Bu aşamaların her biri bir ya da birkaç kişi tarafından gerçekleştirilir ve bir aşamanın çıktısı diğer bir aşama için çıktı oluşturur. Bu zincirdeki nihai çıktının her bir alıcısına da müşteri denilmektedir (Coşkun, 2007: 3). Müşteri, belirli bir kuruluş ya da şirketten düzenli alışveriş yapan kişiler veya kuruluşlar olarak da tanımlanabilir (Odabaşı, 2010: 3).

Müşteri kavramı, sadece ürün/hizmeti satın alanları değil bu ürün/hizmetten etkilenen herkesi kapsamaktadır. Buna işletme içerisindeki iş arkadaşları, yöneticiler, aile, çevre de dâhil edilebilir. Ürün/hizmetin sunulduğu müşterileri *dış müşteri*, iş arkadaşları, yöneticileri de *iç müşteri* olarak tanımlamak mümkündür (Çınar, 2007: 4). Bazı araştırmacılar iç müşterilerden biri olan çalışanların ihtiyaçlarını karşılamının, dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda, işletmenin yeterliliğini daha da artıracakını düşünmektedir. Müşterilerin hizmet kalitesi

algısının, çalışanların sundukları hizmeti yüksek kalitede sunma konusunda kendini yeterli bulma algısıyla son derece ilişkili olduğu söylenebilir (Bang, 2005: 10).

Müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerinin merkezi müşteridir. İşletme müşteri hakkında bilgi toplar, müşteri davranışı hakkında tahmini bir model oluşturur ve müşterinin işletme ile etkileşimini kontrol etmenin yollarını arar. İşletme aynı zamanda müşterinin beklentilerini de yönetir. Çünkü müşteri-işletme ilişkisi yaşam boyu sürdürülebilmektedir ve bu da kurulan ilişkiyi müşterinin bakış açısından anlamayı gerektirmektedir (Bergeron, 2002: 15).

Bir işletmenin en değerli finansal varlığı müşteri tabanıdır. İleriye dönük işletmeler müşteri tabanının değerini koruma ve artırma odaklı olmalıdır. Rekabet gücünün ortaya konulabilmesi için müşteri ilişkilerinin teknolojik gelişmelerin de yardımı ile daha etkin yönetilmesi mümkün olmuştur. Ancak bu teknolojik gelişmeler sayesinde müşteriler de bilgiye ulaşma konusunda kolaylık elde etmiş ve iş yaptıkları işletmelerden daha fazlasını talep etme gücüne sahip olmuştur (Peppers & Rogers, 2013: 23).

Teknoloji sayesinde her türlü bilgiye kolay erişim, müşterilerin seçeneklerini gün geçtikçe artırmaktadır. Elde edilmiş gözüyle bakılan müşteriler bile, kişisel kazançlarına daha fazla hitabeden ürün/servise, kolaylıkla yönelebilmektedir. Küreselleşmiş rekabet pazarında işletmeler müşterilerinin kişisel tatmininden sadakat doğacağını bilmektedir fakat sadakatin yaşam boyu sürmesi gerektiği de bir başka gerçektir. Bu nedenle müşteri odaklı iş yapmak esas hedef haline gelmiştir.

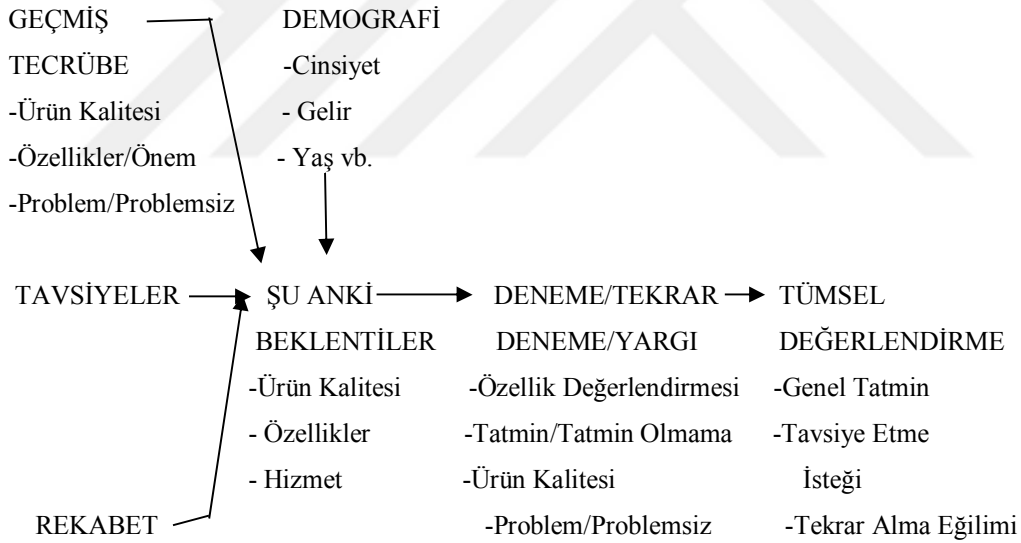
1.3.2.2. Müşteri tatmini

Müşteri tatmini karmaşık ve rekabet dolu iş dünyasında işletmelerin nihai hedefi haline gelmektedir. İşletmenin hayata geçirdiği faaliyetlerin pozitif etkisi olmanın ötesinde müşteri tatmini sadece çalışanları harekete geçirmeye zorlayan güç değil aynı zamanda işletme için kârlılığın kaynağını ifade etmektedir. Müşteri tatmini için iki farklı yaklaşım mevcuttur. Birinci yaklaşıma göre müşteri tatmini, tüketim sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Diğer yaklaşıma göre tatmin, müşterinin kişisel tüketim tecrübesinden kaynaklanan algı ve değerlendirme sürecidir. Genel

anlamda ise tatmin müşterinin beklentileri ile işletmenin ya da ürün/hizmetin ortaya koyduğu performansın arasında algılanan farklardır. Müşterinin ürün/hizmeti tüketme ya da işletme ile etkileşimde bulunma konularındaki geçmiş deneyimleri ve tatmini, müşterinin gelecekteki tatmin durumunu şekillendirmede hayati rol oynamaktadır (Namjoyan et al., 2013: 302-314).

Yeni müşteriler kazanmaya çalışmak, mevcut müşterileri muhafaza etmeye göre oldukça pahalı bir eylemdir. Bu sebeple müşteri sadakati elde etmek işletmelerin esas amaçları haline gelmiştir. Bunu sağlayabilmek içinse yapılması gereken, müşteriye tanımak, ona özel ürün/hizmet sunmak, şikâyetleriyle ilgilenip gidermeye çalışmak, sadakati ödüllendirmek ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye taşıyabilmek gerekmektedir (Çelte, 2013: 17).

Şekil 1.3.1. Müşteri Tatmini Genel Modeli (Odabaşı, 2010:16)



Modelde de gösterildiği üzere, geçmişte müşteriler ürün/hizmeti kullanmış, deneyimi sonucunda, ürün/hizmetin kalitesi, yaşamış olduğu problemler ve deneyimlerin sonucu, geçmiş dönem tatmin düzeyini belirlemiştir. Buna göre; geçmiş deneyimlerin bir kısmının şu anki beklentileri meydana getirmekte olduğu ve geçmişteki ürün/hizmet kalite algısının şu anki kalite algısıyla ilgili olduğu söylenebilmektedir (Odabaşı, 2010: 16–17).

1.3.2.3. Müşteri Sadakati

Müşteri Sadakati bir müşterinin bir ürün/hizmete, markaya ya da işletmeye karşı hissettiği duygusal yakınlık ve bağlılık bunun neticesinde de yeniden satın alma davranışı sergileme niyeti olarak tanımlanmaktadır. Müşterinin, kalıcı bir değer, tatmin ve kimlik kaynağı bulma ihtiyacının duygusal ve psikolojik olarak bilinçaltında yatan bir yansımasıdır. Sadık müşterilerin ortak davranışı işletme ile ilişkisini sürdürmek, aldığı ürün/hizmeti tavsiye etmek, ağızdan ağza yaymak ve yeniden satın almaktır. Bu sebeple müşteri sadakati, bir işletme için her zaman başarılı olmak anlamına gelmesi sebebiyle hayati önem taşımaktadır (Lam et al., 2013: 419-440). Uygulama açısından hangi müşterinin sadık olduğu hangisinin sadık olmadığını tahmin etmek imkânsızdır. Sadakat, miktarının anlaşılması imkânsız bir duygudur ve bunu anlayabilmenin tek yolu sadakatle ilişkisi olan ve en yakın faktör olan müşteri davranışını anlamlandırmaktır. Sadakatle ile uyum sağlayan davranışlara olumlu katkı sağlayan bazı faktörlerden söz etmek mümkündür:

—Müşteri parasının karşılığı olan değerde bir ürün/hizmete sahip olmak istemektedir. İşletmenin ürün/hizmetinin müşteri tarafından algılanan değeri ne kadar büyükse o derecede sadakat etkisi yaratmaktadır.

—İlişkiye yapılan zaman, enerji ve para yatırımı derecesinde ilişki devam edecektir.

—Bir ürün/hizmet ne derece benzersiz ve kolay ulaşılabilir olursa o derece müşteri onu belirli bir işletmeden satın almaya devam edecektir.

—Bir işletmenin temsilcisi ile kurulan kişisel bağ sadık müşteri edinmede en önemli faktördür. Çünkü insanlar işletmelerle değil, insanlarla duygusal bağ kurmak istemektedir (Bergeron, 2002: 30–32).

1.3.2.4. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, işletmelerin uzun vadede kârlarını muhafaza etmek adına, müşterilerine üstün nitelikli değer sağlamayı amaçlayan tüm süreç ve faaliyetlerin sunulduğu kültür şeklidir (Bakırtaş, 2013: 95). Müşteri odaklı pazarlama fikri, tüketicilerin gözünde farklı bir konumda olmayı, marka bilinirliğini ve marka

sadakatini sağlama özelliklerini taşımaktadır. Bunun sonucunda da, tüketiciler ile çift yönlü, tüketici katılımlı ve uzun süreli iletişim süreçleri oluşturma ihtiyacı doğmuştur (Bozkurt, 2004:144). Müşteri odaklı pazarlama kavramında en önemli faktör tüm pazarlama sürecine “müşteri ne istiyor?” sorusu ile başlamaktır (Kırım, 2001: 75).

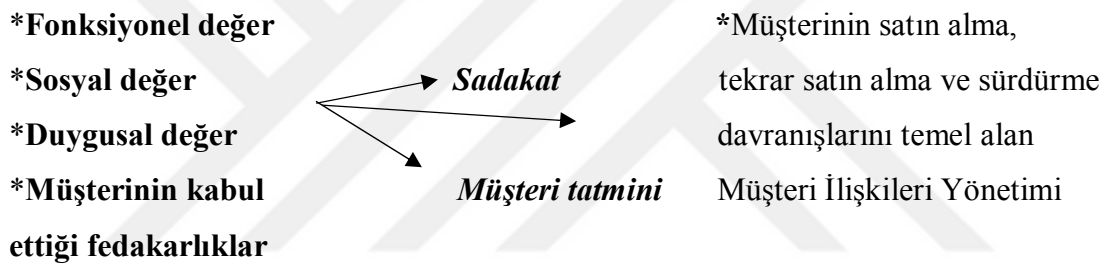
İhtiyacı olmadığı halde türlü psikolojik baskı ve satış teknikleri uygulayarak müşteriye ürün/servisi satın aldirmek bir zamanlar geçerli bir satış tekniği idi. Fakat günümüzde, değişen, yenilenen ve genişleyen pazarda bu tür satış uygulamaları yerini “müşteri odaklı” olanlara bıraktı. Müşteri odaklı satış kavramına göre satış yapmak için, öncelikle müşterinin satın alma karar sürecinde nerede olduğunu öğrenmek ve onun karar almasına yardımcı olmak gerekmektedir. Bu yaklaşım çift yönlü bir iletişimi gerekli kılmakla beraber “Ben kazanayım-sen de kazan” düşüncesini benimsemektedir. Müşteri odaklı satış yaklaşımı, tamamen müşteri ihtiyacını tatmin etmeye yönelik bir satış anlamına gelmektedir ve müşteri odaklı çözümler üretmeyi gerektirir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 173–174). Müşteri odaklı olmak işletmeye ait bir özellik gibi algılansa da esas olan işletme çalışanları tarafından sağlanabilmesidir. Çünkü müşteri odaklı olmak ilişki kurmak ile ilgili bir yaklaşımdır. Ürün odaklı olmak kısa vadeli kârlılık meydana getirirken, ilişkilere odaklanmanın uzun vadeli kârlılıkta çok daha faydalı ve verimli olduğu ortaya çıkmıştır (Kolis & Jirinova, 2013: 129–135).

1.3.2.5. Müşteri Değeri

Müşteri değeri, tüketim deneyimi sonrası ortaya çıkan fayda ile bu faydayı elde etmek için sarf edilen maliyetin kıyaslanması ile ortaya çıkan sonuç olarak ifade edilebilir (Bakırtaş, 2013: 67). Müşteri değeri kavramından söz ederken *toplam müşteri değeri* ve *toplam müşteri masrafı* kavramlarından söz etmek gereklidir. Toplam müşteri değeri, müşterilerin belirli bir ürün/servis karşılığındaki beklentilerinin bütünüdür, toplam müşteri masrafı ise müşterilerin ürün/servisi elde etmek, kullanmak, değerlendirmek ve elden çıkarmak için yapacakları masrafların bütünüdür. Bu bağlamda müşteri değerini, toplam müşteri değeri ve toplam müşteri masrafı arasındaki fark olarak tanımlamak mümkündür (Kotler, 2000: 34).

Müşteri ilişkileri yönetimi sürecine farklı açılardan yardımcı olan ve müşterinin algı sürecinde farklı rolleri olan müşteri değerinin dört farklı boyutundan söz etmek mümkündür. “Duygusal değer” hizmet/ürünün sağlayabileceği düşünülen kârlılığı ifade etmektedir. “Sosyal değer” ise ürün/hizmetin müşteriye sağlayabileceği sosyal faydayı ifade ederken “fonksiyonel değer” de ürün/hizmetten beklenen fonksiyon ve algılanan kaliteyi ifade etmektedir. “Feda edilen değer” ile de anlatılmak istenen kısa ya da uzun vade maliyetini bağlı olarak ürün/hizmetin yaratabileceği düşünülen dezavantajlardır (Esfahani et al., 2012: 1160-1168).

Şekil 1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri Değeri için Kavramsal Çerçeve (Esfahani et al., 2012: 1160-1168)



Müşteri ile ilişkiyi yönetmek ve bu ilişkiyi pazarlamak müşterilerin değerini anlamakla yakından ilgilidir. Müşterinin pazarlamadaki yerini çözümleyebilmiş işletmeler müşterisine iletişim yoluyla yaklaşmak ve bu iletişimi ilişkiye dönüştürmek zorundadır. Söz konusu ilişki sayesinde işletme ve müşteri arasında duygusal bir bağ meydana gelebilmektedir. Bu çerçevede değer yaratma sürecinin üç kilit elementinden söz etmek mümkündür:

1. İşletmenin hangi değeri müşterisine sağlayacağına karar vermesi
2. İşletmenin müşterisinden hangi değeri sağlayacağını belirlemesi
3. Bu ortak üretilen değer değişimini başarılı bir şekilde yöneterek istenen müşteri diliminin yaşam boyu değerini en üst düzeye çıkarmak (Payne & Frow, 2005: 167–176).

Müşteri değerinin ortaya çıkarılması oldukça karmaşık ve zor bir süreçtir. Veri madenciliği uygulamaları ile hangi müşteriye, ne zaman, hangi ürün/servisin sunulacağı belirlenmeye çalışılır. Veri madenciliği faaliyetleri uygulama sırasında müşteri değeri hesaplarken, bu işlemin ileriye dönük mü yoksa mevcut verilerden yola çıkarak durağan bir hesaplama mı yapılacağı önemlidir. Müşterinin yaşam boyu değerinin hesaplanması, o müşterinin işletmeye ne kadar kâr sağlayacağını belirlenmesini sağlar. Bu şekilde işletme müşterilerine değerlerine göre davranış sergileyebilir ve kaynaklarını daha uygun bir şekilde kullanabilir. Müşterilerine değerlerine göre yaklaşan işletmeler, müşterinin yaşam boyu değerini yükseltebilir ve böylelikle işletme ile geçirecekleri sürenin uzatılmasını sağlayabilirler (Çeltek, 2013: 106).

Her müşterinin değeri farklı olabilmektedir. Bunu dikkate alan işletmeler müşterileri için bir değer sıralaması yapmakta ve bu hiyerarşik sıralama neticesinde ömür boyu kâr elde edebileceği potansiyel müşterileri için ekstra kişiye özel ürün/hizmet sağlama çabasına girebilmektedir. Bu çaba neticesinde işletme için daha değerli olduğunu hisseden müşteri, kendisi de işletmeye rakiplerinden daha farklı bir değer yükleyebilmekte, duygusal bağ kurabilmekte, bunun neticesinde ise karşılıklı kâr sağlama faaliyetlerinden ziyade müşteri ile işletme arasında olumlu bir ilişki hissi ortaya çıkabilmektedir. Markaya, ürün/hizmete belirli bir anlam yükleyen müşteriler, işletmeyi temsil eden ve kendisi ile işletme adına birebir iletişim kuran kişiden de aynı yakınlık hissini görmeyi bekleyebilmektedir. Bu bağlamda satış elemanlarının da müşterinin işletme için değerinden haberdar olması gerekebilmektedir. Satış ekibinin değişken olması sebebiyle de gerekli teknolojik altyapı ile müşteriler hakkında kişisel bilgilerin depolanması ve bu bilgilerin her bir satış elemanının kullanımına sunulması da ayrıca önem arz edebilmektedir.

Müşteri tabanının değerini inşa ederken, aslında kendi değerini inşa ettiği anlayışını temel alan işletmeler, rekabet ortamında kendilerini farklı ve üstün bir konuma taşımaktadır. Müşterilerle bireysel ilişkiler kurmak, bu ilişkiler neticesinde toplanan bilgileri farklı müşterilere farklı davranışlar sergilemek amacıyla kullanmak

her bir müşterinin işletme için yarattığı değeri artırmaktadır. Bu anlayışla müşteri ilişkilerine odaklanan bir işletmenin, faaliyetlerini en değerli varlığının müşterisi olduğunun bilinci ile gerçekleştirdiği söylenebilir. Bunu başarabilen işletmelerin esas hedefleri kârlı müşterileri elde etmek, muhafaza etmek ve artırmaktır. Teknolojiyi müşterinin bakış açısını öğrenmek için kullanır ve bu şekilde pazar içerisinde rekabet üstünlüğü elde etmiş olur (Peppers & Rogers, 2013: 42).

Satın aldığı ürün/hizmetin kendi çıkarlarına değer kattığını ve iç rahatlığı ile tükettiğini düşünen müşteri, işletme ile uzun vadeli ilişki sürdürmeye meyilli olmaktadır. Aslında, bu ilişkinin ömür boyu süren bir ortaklık olduğu da söylenebilir (Nandhini & Mohanraj, 2014: 22–34).

Müşteri kendisine sunulanlar arasında hangi teklifin en yüksek değeri sunacağını tahmin edebilir. Bu çerçevede müşteri; hareket, gelir ve bilgi sınırları içerisinde ve araştırma masraflarını göz önünde bulundurarak en yüksek değeri sunmaya hazır işletme ya da ürün/hizmet arayışına girmektedir. Kendisine sunulanlar, müşterinin değer beklentisine uyup uymamak konusunda, tatmin olup olmadığı konusunda etkiler yaratacak ve bu da sözü edilen yaşam boyu tekrar satın alma kararını ve işletme müşteri ortaklığını etkileyecektir (Kotler, 2000: 34).

1.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Bileşenleri

Başarılı müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ortak noktası teknoloji, süreç ve insan faktörlerini dengeli bir şekilde değerlendirme, doğru strateji çizme ve işletmenin bütününde bilgi paylaşımı sağlanabilmesi olarak düşünülebilir (Çeltek, 2013: 19). Bu süreçte etkili olan unsurlar aşağıda belirtilmiştir.

1.3.3.1. İnsan

Pazarlama kavramının kilit noktasını müşteriler ve çalışanlar yani “insan” faktörü oluşturmaktadır; öyleyse insanların da fiziken ve ruhen değişen, yenilenen varlıklar olduğunu göz önünde bulundurmak müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli

zorluğudur denilebilir. Bu bağlamda insan, müşteri ilişkileri yönetimi odaklı yapılanmanın en temel unsuru olarak görülebilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmelerde önemli değişimler meydana gelmektedir ve işletme kültürü bu değişim sürecinin başarısında en önemli role sahiptir. Değişim, örgütsel ve kültürel değişimler olarak iki gruba ayrılabilir. Kültürel boyutta, kişilerin yeni düşünce ve çalışma şeklini anlaması ve benimsemesi gerekmektedir. Örgütsel boyutta ise işletmenin tepeden başlayarak bütün çalışanlarının değişim sürecine katılımı sağlanmalıdır. Bu süreçte meydana gelebilecek en büyük engel ise yönetim tarafından desteklenen değişimin çalışanlar tarafından dirençle karşılanması olabilmektedir (Çeltek, 2013: 19).

İnsanlar kendilerinden hangi değişimin beklendiğini, bu değişimlerin neden gerekli olduğunu açık bir şekilde anladığında, kişilerin değişim ile ilgili çabaları davranışları yönetmek için tasarlanan bütün dâhili sistemler tarafından şekillendirildiğinde, vurgulandığında ve ödüllendirildiğinde değişim meydana gelmektedir. Sözü edilen sistemler şayet istikrarsız mesajlar yollarsa, değişim çabaları sıklıkla başarısız bir karmaşıklığa dönüşmektedir. Fakat her birim ve birey aynı yönde istikrarlı bir tavır sergiler ise, istenilen değişim adeta kaçınılmaz bir hale gelmektedir (McGovern & Panaro, 2004: 26–33).

Müşteri odaklı bir işletme olabilmek için değişime açık olmak, geleneklere ve kültürel öğelere saplanıp kalmamak gereklidir. Böyle bir değişimden söz edebilmek ise “öğrenme” ile mümkündür. Bir işletme açısından öğrenme; müşteriler, pazar ve rakiplerle ilgili bilgiye ulaşma, farkındalık oluşması ve fırsatların belirlenmesi anlamına gelmektedir. Her aşamada geri besleme, test etme ve değişimlere zamanında ayak uydurmaya dayalı etkileşim süreci ortaya çıkmaktadır. Özetle, öğrenmenin müşterileri ve pazarı bilmek olduğundan söz edilebilir. Bilgi, müşteriler ile ilgili bir veri bankasına sahip olmak değil, müşteriye gerçek anlamda anlayabilmektir. Öğrenen bir işletmenin en önemli özelliği değişime cevap verebilmesidir. Değişim ihtiyacının hem işletme hem de insanlar açısından değerlendirilmesi ve buna cevap verilmesi gerekmektedir (Odabaşı, 2010: 193).

1.3.3.2. Süreç

Müşteri ilişkileri yönetimi süreci makro ve mikro olmak üzere iki düzeyde incelenebilmektedir. Makro düzeydeki süreç yaklaşımları, işletme genelinde strateji geliştirme, değer yaratma, kanal bütünleştirme, bilgi yönetimi ve performans değerlendirme süreçleridir. Mikro süreç yaklaşımı ise uzun vadeli kârlı müşteri ilişkileri sürdürmek adına müşteri etkileşim yönetimine odaklanmaktadır (Öztayşı vd., 2011: 943-960).

Müşteri ilişkileri yönetiminde hem makro hem de mikro düzeyde süreç üç aşamalı olarak tanımlanabilmektedir: ilişkinin başlangıcı (müşteri ile ilişkiyi elde etme, yeniden elde etme), ilişkinin devamı ve ilişkinin sona erdirilmesi. İlişkinin başlangıç aşamasında işletme muhtemel alıcılarını etkilemek için değişik teklifler sunarken, mevcut müşterileri de bu teklifleri almaktadır. Aynı şekilde, ilişkinin devamında işletme, ürün/hizmetleri için satış artıma ve çapraz satış girişimlerinde bulunurken, müşteri de daha önceki satın alımlarına bağlı olarak kendisi için kişiselleştirilmiş teklifler alacaktır. Bu sebeple, müşteri ilişkileri yönetimi süreci, müşteri ile ilişkiyi başlatmayı yönetmeye yarayan ve ilişkinin devamını müşteri ile tüm iletişim noktalarını ilişki değerini artırmak için kullanan sistematik bir süreç olarak görülmektedir. Fakat ilişkiyi sona erdirmeye aşaması ortak faydaya dayalı bir iş faaliyetinden ziyade kârı artırmak için işletmesel bir kontrolü temsil etmektedir. Müşterinin bağlılığı ve tatmini üzerinde olumsuz etkileri olması beklenir. Müşteri kendisinin kârlı olmadığını bilse dahi, haklı olarak satın alımlarının sıklığını göz önünde bulundurmaksızın kral muamelesi görmek istemektedir. İlişkiyi sonlandırma aşaması; hizmetlerin azaltılması ve ilişkiyi sonlandırmak adına hizmet fiyatlarının artırılması ile ilgilidir (Bang, 2005: 62–64).

1.3.3.3. Teknoloji

İşletmeler az sayıda müşteri ile bire-bir iletişim kurmakta ne kadar başarılı olursa olsun fazla sayıda müşterilerle ileri ilişkiler kurup geliştirmek için teknolojiyi kullanmak zorundadır. Müşteri ile uzun dönemli kurulan ilişkinin bir tür öğrenen ilişki olması gerekmektedir ve bunun sağlanması için üç tür teknolojiye ihtiyaç vardır:

1. Veri Tabanı: müşterilerin işletme ile kurduğu ilişki ve yaptığı işlemlerin sistemsal olarak hafızaya alınmasıdır.

2. İnteraktif Medya: Çağrı merkezleri, web siteleri, satış ve pos otomasyonları vb. gibi araçlar aracılığıyla müşterinin arzu ettiği davranış şeklini tahmin etmek ve belirlemek mümkündür.

3. İsmarlama Seri Üretim Teknolojisi: Her müşterinin şahsına özel hizmet, ürün ve davranışları sunmaya yarayan dijital teknolojidir (Kırım, 2012: 95).

Teknoloji müşteri ilişkileri yönetiminde kolaylaştırıcı ve güçlendirici bir etmen olarak düşünülmektedir. Veri madenciliği ya da veri ambarı ya da MİY yazılımı işletmenin müşteri bilgilerini daha etkili ve rahat bir biçimde yorumlamasına, işlemesine, yönetmesine ve elde etmesine izin vermektedir. Fakat işletme kendi bünyesinde mevcut olan teknolojinin müşteri merkezli zihniyet değişimiyle paralel bir değişimle cevap verebilme yeterliliğine sahip olup olmadığını analiz etmelidir (Srisamran & Ractham, 2014: 397–408).

1.3.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri

1.3.4.1. Strateji Geliştirme Süreci

Strateji rekabet etmenin yanı sıra, birçok farklı faaliyet setini içeren değerli ve eşsiz bir pozisyon yaratma eylemidir. Müşteri ilişkileri yönetimi strateji çerçevesi, işletmeyi rakiplerinden farklılaştırma konusunda, pazarda eşi benzeri olmayan müşteri ilişkileri faaliyetleri oluşturulmasıdır. Ayrıca bu bağlamda müşteri ilişkileri yönetimini kavramlaştırmaktır. Söz konusu çerçeve, müşteri ilişkisinde değerli bir pozisyona ulaşmak adına tasarlanan bir grup eşsiz aktiviteler tarafından temsil edilmektedir (DeFazio, 2003: 19).

Strateji geliştirme süreci işletmenin iki şeye odaklanmasını gerektirir: iş stratejisi ve müşteri stratejisi. Birbiri ile alakalı bu iki strateji esas olarak işletmenin

müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin başarısını etkilemektedir (Payne & Frow, 2005: 167–176). Başarıyı etkileyen bu iki odaktan kısaca söz etmek gerekirse:

1.3.4.1.1. İş Stratejisi

Pazarlama maliyetlerinin bilinmesi, müşterinin neden kaçırıldığı, nasıl kazanıldığı gibi faktörleri kontrol altında tutmaya yarayan bu çeşit stratejinin bileşenlerindendir. Bu süreç içerisinde bilgi toplama, uygun müşteri ilişkileri stratejisinin oluşturulması, bu stratejilerin uygulamalarının planlanması, bu planların bölümlere aktarılması, bölümlerden geri bildirim alınması, sorunların keşfi ve çözülmesi, sürekli iyileştirme gibi alt süreçler yapılandırılmalıdır (Çeltek, 2013: 51).

İşletmenin iş stratejisi öncelikle müşteri stratejisinin nasıl geliştirileceği ve zaman içerisinde nasıl değişime uğraması gerektiği konusunu kararlaştırmak olarak düşünülmelidir. İş stratejisi süreci işletmenin vizyonunu bir gözden geçirme ya da eklemlendirme ile başlatılabilir. Sonrasında endüstri ve rekabet ortamı gözden geçirilmelidir. Geleneksel endüstri analizleri, daha çok çağdaş yaklaşımlar aracılığı ile ortak rekabeti, ağları ve daha derin çevre analizlerini ve de bozucu teknolojilerin etkisini içine alacak şekilde çoğaltılmalıdır (Payne & Frow, 2005: 167–176).

1.3.4.1.2. Müşteri Stratejisi

Müşteri merkezli stratejiler, müşteriler hakkında bilgi toplamak ve bu bilgiler doğrultusunda stratejiler belirlemeyi ve geliştirmeyi içermektedir. Müşterilerden; anket, şikâyetler, müşteri pazar bölümleri ve demografik bilgiler, çeşitli analizler, personel bilgisine başvurma ve önceden toplanmış olan bilgiler aracılığı ile öğrenen ilişki, bire-bir pazarlama, ürünü deneyim olarak sunma, mikro bölümlere, müşteriye yeniden tanımlama ve mevcut müşterileri kârlılığına göre bölümlere ayırma gibi stratejileri uygulamak mümkündür (Çeltek, 2013: 40–42).

İşletmenin iş stratejisi, genellikle CEO, yönetim kurulu ve strateji yöneticisinin sorumluluğunda olduğuna göre; müşteri stratejisi de pazarlama bölümünün sorumluluğundadır. Farklı departmanlar bu iki strateji geliştirme alanlarına dâhil edildiğinde, özel olarak önem verilmesi gereken iş stratejisini uyumlama ve

uygulama olmalıdır (Payne & Frow, 2005: 167–176). Herhangi bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin başarısında onun uygulanmasındaki başarı belirleyici faktördür. Yine herhangi bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin uygulanmasındaki risk, işletmenin bunu uygulamaya henüz hazır olmaması ve stratejiyi uygulamada teknolojiye bağlı kalması olarak düşünülebilir (Taiwo & Kola, 2013: 46–54).

Strateji geliştirmede işletmenin vizyonunu açıkça belirtmek özellikle müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgisi bakımından önemlidir. Uzun ve orta dönemli işletmeye özel satış ve kârlılık hedefleri kurmak gereklidir. Alınan kararları hedef haline getirmek ve bölümlere ayırmak ve müşteriye sunulacak teklifin arzu edilen kişiselleştirilmiş halinin düzeyine karar vermek gereklidir. Ayrıca yeterli miktarda finansal taahhüt sağlanmalıdır (Dimitriadis & Stevens, 2008: 496–511). Bir işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin en önemli bileşeni müşterileri değerlerine göre sıralayıp ona göre farklı hizmet anlayışı benimsemesidir (Noone et al., 2003: 7-21).

1.3.4.2. Değer Yaratma Süreci

Değer yaratma süreci, strateji geliştirme süreci çıktılarını değeri ortaya çıkaran ve ileten programlara dönüştürmektedir. İşletmenin müşterisine hangi değeri sağlayabileceğini, müşterisinden hangi değeri alabileceğini kararlaştırmak, ayrıca bir ortak yaratma ve üretme sürecini de içine alan değer değişimini başarılı bir biçimde yöneterek arzu edilen müşteri segmentlerinin yaşam boyu değerini yükseltmek, değer yaratma sürecinin anahtar unsurlarını oluşturmaktadır (Payne & Frow, 2005: 167–176).

Müşteriler, ürün/hizmet aldıkları işletmeleri derin değerlendirmelere tabi tutmakta ve sonuç olarak daha az para ödeyip daha kaliteli hizmet alacağı tarafa yönelmektedir. Bu yüzden de işletmeler yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Bu ortam içerisinde işletmeler müşterinin gözünde değerini artırmak adına yeni stratejiler ve yollara başvurmaktadır. Bunlardan biri “kalite” yaklaşımıdır ve kaliteye odaklanan işletmeler müşteri tatmini elde edebilmektedir. Fakat müşteri tatminini ölçebilmek ve yönetebilmek için bu kavramın “müşteri için değer”

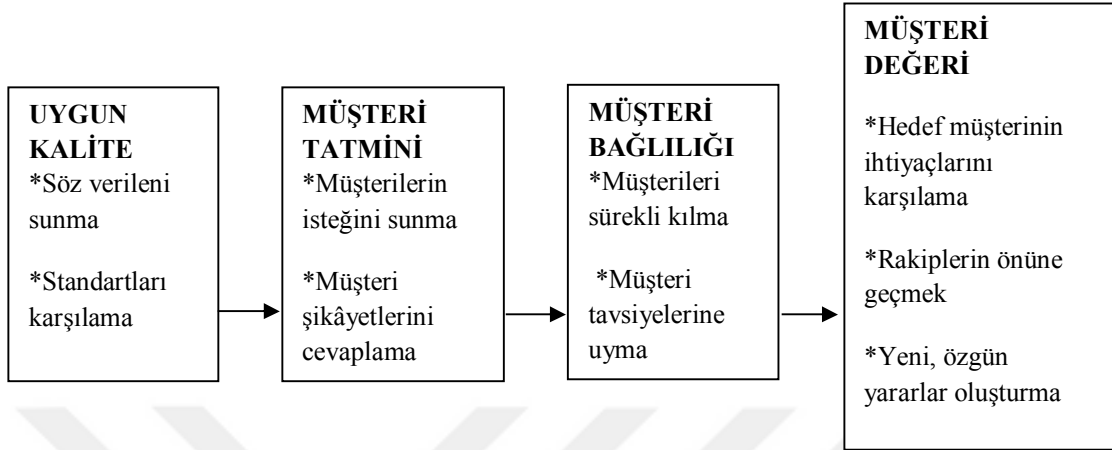
kavramıyla ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Kalite farklılıklarının rekabet yoluyla azalması müşterinin kalitesi düşük olanı dikkate almamasına neden olması müşterinin “değer” arayışına girmesine neden olmaktadır (Odabaşı, 2010: 49).

Geleneksel pazarlama anlayışında müşteri, işletmenin ürettiği, iletişim kurduğu ve sunduğu değer pasif alıcısı olarak algılanmaktadır, hatta bazı bakış açılarına göre müşteri bir tüketici olarak kendileri için işletmenin yaratmış olduğu değer yok oluşuna sebep olarak bile algılanmaktadır. Bu anlayışa göre, müşteri merkezli bir değer anlayışı sürdürülmesi güç olarak algılanmaktadır. Bundan da şu sonuca ulaşmak mümkündür ki; müşteri merkezli bir anlayışın başlaması için gerekli olan, müşterinin değer yaratma sürecinde aktif ve hatta merkezi bir role sahip olduğunun fark edilmesi gerekmektedir (Osborne & Ballantyne, 2012: 155–172).

Müşteri merkezli işletmeler müşteri için değer yaratabilmek için çeşitli çabalar sergilemektedir. Müşterileri ile düzenli iletişim kurup çoğunlukla doğrudan iletişim kurarak onları anlamaya çalışmakta ve ürün/hizmette ne aradıklarını anlayabilmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarını yorumlamakta, kişiye özel ürün/hizmet anlayışı ile değeri müşteri ile ortaklaşa yaratabilmektedir. Bunların dışında işletmeler uygun markalama ve değer temelli fiyatlandırma, uygun araştırma teknikleri kullanma, personelin eğitilmesi ve güçlendirilmesi gibi konulara önem vermektedir (Bakırtaş, 2013: 69–71).

İşletmeler müşterilerine değer önerisi sunarken sadece onları kazanmakla kalmayıp aynı zamanda müşteri ile ilişkiyi geliştirmek sureti ile müşteri tatmini ve sadakati sağlamayı elde etmiş olmaktadır (Onaran vd., 2013: 37-53). Bu açıdan bir değerlendirme ile başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasının, değer yaratma süreci ile yakından ilişkisinin işletmeler tarafından dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

Şekil 1.3.3. Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma (Odabaşı, 2010: 49)



1.3.4.3. Çok Kanallı Entegrasyon Süreci

Çok kanallı entegrasyon süreci, müşteri ilişkileri yönetiminde oldukça kritik bir süreçtir. Çünkü müşteri değerinin ortaklaşa yaratılması anlamına gelmektedir. Entegre edilen kanalları yönetmek aynı yüksek standartları birden fazla ve farklı kanallar arasında aynı yüksek standartta tutma becerisine bağlıdır. Her bir kanal için kurulmuş bir standartlar setine sahip olmak o kanal için üstün bir müşteri deneyimi anlamına gelir, işletme bunu sağlayabildiği zaman kanalları entegre etmeye çalışabilir. “Mükemmel müşteri deneyimi” kavramı, işletmenin rekabeti ve bu kavramın idare edildiği bölüm bağlamında, işletme için düşük maliyetli olmalıdır. Fakat bir işletmenin çok kanallı entegrasyonu başarılı bir biçimde uygulama yeteneği, bütün kanallardan sağlamış olduğu ve birbiri ile ilişkili olan bilgileri toplama, birleştirme ve konumlandırma yeteneğine bağlıdır (Payne & Frow, 2005: 167–176).

Bu müşteri ile işbirliği yapma ve ortaklaşa değer yaratmaya dayalı müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde, kanal ortakları ile iletişim kurabilmek için müşterilerden elde edilen veri ve bilgiler kullanılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin başarısı doğru verilerin toplanıp, analiz edilip, kullanılmasına bağlıdır.

Sözü edilen veriler hem iç hem de dış kaynaklardan elde edilmektedir. İç kaynaklar olarak:

- Müşteri temas kaynakları olarak; çağrı merkezleri, hizmet merkezleri, e-mail, web siteleri vb.
- Satış ve siparişler, bunların işlem tarih aralıkları, ödeme bilgileri vb.
- Çalışanlar ve onların müşteri ile ilgili görüşleri vb.
- Raporlar, müşteri şikâyetleri ya da sorunları, bunların tarihleri vb.
- Araştırmalar, müşteri görüşmeleri ve anketler vb.

Dış kaynaklar olarak:

- Müşteriler ile doğrudan temas kurabilen aracılardan işlem verileri.
- Tedarikçilerle işletme veya müşteri etkileşimi sonucunda ortaya çıkan veriler.
- Rakiplerin müşteri hizmetleri stratejileri, ürün özellikleri
- Tüketici eğilimleri hakkında devlet ya da özel kurumların yayınlanmış araştırma raporları
- Çeşitli medya raporları kullanılmaktadır.

İşletmeler bu kanallardan elde edilen veriler aracılığı ile varlıklarını sürdürmek için gerekli olan hayati bilgileri özetlemekte ve bunları müşteri ilişkileri uygulamalarında kullanmaktadır. Bunu yapabilmek için uygun veri kanallarının işletmeler tarafından tanımlanması gerekmektedir (Bakırtaş, 2013:142–143).

1.3.4.4. Bilgi Yönetimi Süreci

Müşteri ile ilişki inşa edip bunun kalıcı hale gelmesini sağlamak sadece satış ve ürün/hizmet ile ilgili değildir, aynı zamanda müşterilerle ilgili bilgi sağlamak ve onlarla ilgili bilgi birikimine sahip olmak gerekmektedir. Bilgi yönetimi işletmeye kendi geçmişinin bir parçası olan ve genel anlamda yapısal olmayan bilgi ve becerileri transfer etme, yayma, organize etme, seçme ve belirleme konularında yardımcı olan bir süreçtir (Allameh et al., 2012: 65-77).

İşletme kendi çevresinden elde ettiği bilgi ile oluşturduğu müşteri ilişkileri yönetimi operasyonel verilerini işleyip birleştirerek, analitik müşteri ilişkileri

yönetimi sistemlerini kullanma becerisi elde edebilir ve bunların sayesinde tam anlamıyla müşteri merkezli iş kararları alabilir. Örneğin işletmeler, müşterilerinin daha önceki satın almalarına dayalı olarak belirli olan ihtiyaçlarına yönelik ileriye dönük ürün/servis sunabilmektedir. Ya da internet ziyaretçi profilini temel alan dinamik olarak kişiselleştirilmiş içerik yardımı ile müşterilerinin satın alma oranlarını yükseltebilmektedir. Diğer yandan en yüksek değer katmanındaki müşterilere, onların geçmiş satın alma ve tercihlerini bilen kişisel temsilciler aracılığı ile ürün/hizmet sağlanabilmektedir (Bose & Sugumaran, 2003: 3–17).

Müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinde kullanılan bilgiyi üç kategoride incelemek mümkündür:

1. *Müşteri için bilgi* müşteri ilişkileri yönetiminde müşterinin bilgi ihtiyacını karşılamak için gereklidir. Bunlara en iyi örnek: ürün, pazar ve sağlayıcı bilgileridir.
2. *Müşteri hakkında bilgi* müşterilerin motivasyonlarını anlamaya yönelik olarak toplanan ve onlara kişisel bir şekilde hitap etmeye yarayan bilgilerdir. Bunların içinde müşteri geçmişi, bağlantıları, gereksinimleri, beklentileri ve müşterilerin satın alma aktiviteleri sayılabilmektedir.
3. *Müşteriden elde edilen bilgi*, müşterinin ürün/hizmet, sağlayıcı ve Pazar hakkındaki bilgisidir. Müşteri ile etkileşim kurma aracılığıyla, sürekliliği olan bir gelişme idame ettirebilmek için bu çeşit bilgiler edinilmelidir. Örneğin hizmeti geliştirmek, iyileştirmek ya da ürünü iyileştirmek geliştirmek için bu bilgileri kullanmak mümkündür (Gebert et al., 2003: 107-123).

Bilgi yönetimi süreci içerisinde mevcut olan dört temel süreçten söz etmek mümkündür. Bunlar:

1. ***Bilgi Yaratma Süreci:*** Bir işletme içerisindeki bilgi iki sınıfa ayrılabilir: üstü kapalı bilgi ve açık, aleni bilgi. Üstü kapalı bilgi kişiseldir bu yüzden de resmîyete dökülmesi ve diğer bireylerle iletişim kurması hem teknik açıdan hem de bilişsel açıdan zor olan bilgi türüdür. Açık bilgi ise daha resmidir ve belirli

kodlar/kelimeler/numaralar ile ifade edildiğinden diğer bireylerle iletişim kurmaya daha elverişlidir. Bilgi yaratma süreci bu iki bilgi arasındaki spiral bir hareket şeklindeki etkileşim sayesinde meydana gelir.

2. **Bilgi Depolama/Elde Etme Süreci:** İşletmeye ait hafıza işletmeye ait bilginin elde edilmesi ve depolanmasını ifade etmektedir. İşletmeye ait hafızada depolanan bilgi yazılı doküman, elektronik veri tabanı vb. gibi birçok çeşitli formda olabilmektedir. Depolanmış bilginin şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- a) *Anlamsal hafıza: Genel açık bilgi içerisinde gözlemlenebilen bilgidir. (ör. yıllık rapor arşivleri)*
- b) *Eylemsel hafıza: Belirli durum ya da periyotlarda gözlemlenebilen bilgidir. (ör. Özel karar alma durumları).*

3. **Bilgi Transferi Süreci:** Bilgi transfer süreci bilgi sağlayıcı ve bilgi alıcısı şeklinde iki etken özneyi içermektedir. Kavramsal bilgi transfer çerçevesi beş unsurdan meydana gelmektedir:

- a) *Bilgi sağlayıcıdan elde edilen bilginin değerini kabul etme.*
- b) *Bilgi sağlayıcısı ile bilgiyi paylaşmaya gönüllü olma.*
- c) *Bilgi transfer kanalı mutlaka olmalıdır. Bilgi transfer kanalı iki kategoriye ayrılabilir: resmi olmayan (programsız toplantılar, resmi olmayan seminerler, kahve arasındaki sohbetler, vb.) ve resmi olan (eğitim seansı, tesis turları, vb.).*
- d) *Bilgi sağlayıcıdan bilgi edinmeye gönüllü olmak.*
- e) *Bilgiye ulaşabilme ve onu kullanabilme becerisine sahip olma.*

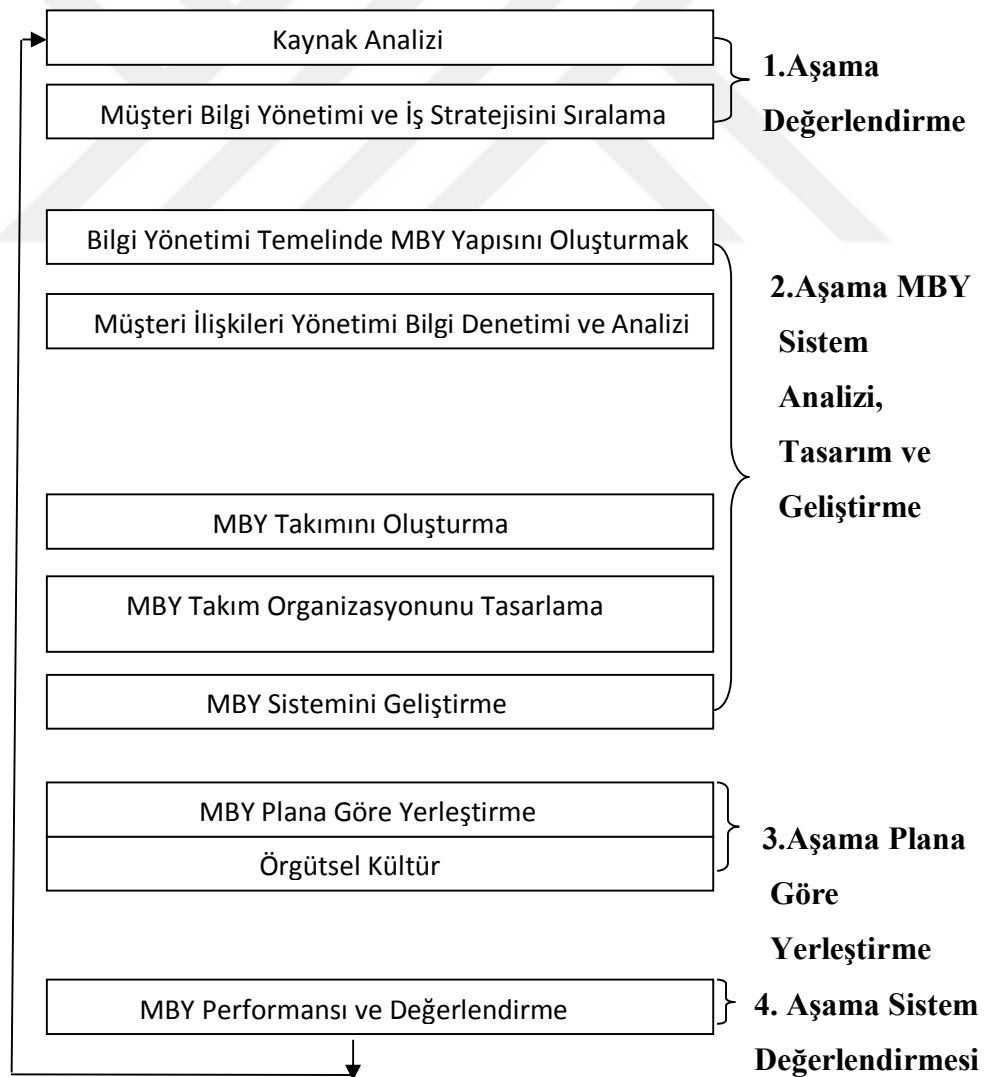
4. **Bilgi Uygulaması Süreci:** İşletmesel güç yaratmaya yarayan bilgiyi bütünleştirmek için gerekli üç mekanizma mevcuttur:

a) *Türevler: Uzmandan gelen üstü kapalı bilgiyi uzman olmayan birinin kolaylıkla anlayacağı açık bir bilgi şekline dönüştürmeye yarayan bir takım prosedür ya da standartlardır.*

b) *İşletmesel rutin: Bireyler başkalarıyla iletişim kurarken, geliştirilmiş koordinasyonlar ya da etkileşim protokolleri kullanma ihtiyacı duymaksızın uzman bilgilerini birleştirebilmektedir.*

c) *Bağımsız görev takımlarının oluşturulması: Bireyler problem çözme için uzmanlaşmış bilgi ile takımlar oluşturabilmektedir (Srisamran & Ractham, 2014: 397–408).*

Şekil 1.3.4. Müşteri Bilgi Yönetiminin Uygulama Aşamaları (Bakırtaş, 2013:145)



1.3.4.5. Performans Değerlendirme Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimi performans değerlendirmesi, müşteri ile kurulan ilişkinin uzun vadeli olması ve verimlilik sağlaması açısından işletme için önemli bir ihtiyaçtır. Periyodik olarak yapılan değerlendirmeler sayesinde işletme kendi eksikliklerini de tamamlama fırsatına sahip olur. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçülmesi ve değerlendirmesi için balans skor kartları kullanmak mümkündür. Bu kartlar çeşitli ölçümleri içerir ve her bir müşteri için özel olarak düzenlenir. Bunun dışında küresel ölçüm modeli kullanmak suretiyle müşteri ilişkilerinin yeterlilik düzeyini ölçmek mümkündür. Bu model aynı zamanda müşteri memnuniyetini de ölçmesi açısından birçok işletme tarafından kullanılmaktadır (Soyaslan, 2006: 40).

Performans değerlendirme süreci iki bileşenden oluşmaktadır: performansı etkileyen bütün ilişkinin makro düzeyde görünümünü sergileyen *hissedar sonuçları* ve daha detaylı, ölçeklerin mikro düzeyde görünümünü sergileyen ve kilit performans göstergelerinden oluşan *performans izlemesi*. Müşteri ilişkileri yönetiminin en yüksek amacına, hissedarların sağladığı sonuçlara ulaşmak için işletme, nasıl çalışan değeri, müşteri değeri ve hissedar değeri inşa edeceğini ve masrafları nasıl düşüreceğini düşünmek durumundadır. Performans değerlendirmesi için kullanılan balans skor kartları geniş çaplı bir değerlendirme sağlaması açısından performansı izlemede çok fonksiyonlu bir ölçektir. Göstergeler sadece geçmişteki değil gelecekteki finansal sonuçları da gösterebilmektedir (Payne & Frow, 2005: 167–176).

Üretime dayalı işletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi performans ölçümleri finansal, maliyet ve kâr temelinde gerçekleşirken, hizmet işletmelerinde müşteri değeri, müşteri tatmini, iletişim, güven, saygı vb. gibi konular ön plana çıkmaktadır. Doğru ölçüm yapabilmenin yolu doğru standartları belirleyebilmekten geçmektedir. İşletmeler tarafından müşteri ilişkileri yönetiminin ölçümü sırasında en yaygın kullanılan teknikler genel anlamda şunlardır: Katılımcıların görüşlerini, duygularını, beklentilerini belirlemek için küçük gruplarla gerçekleştirilen *fokus grup görüşmeleri*. Bu teknikle sayısal olmayan önemli veriler elde edilmektedir. Belli özellikleri olan müşteri gruplarına uzmanlar tarafından önceden hazırlanmış bilgileri

aktarmayı sağlayan *danışma panelleri*. İşletme içerisinde kritik olarak değerlendirilen olaylarla ilgili veri toplanarak bu verilerin benzer olayları benzer kategorilere ayırmak için kullanılmasını sağlayan *kritik olay tekniği*. Posta, telefon, yüz yüze ve bilgisayar destekli olarak müşterilere uygulanan ve onların memnuniyet düzeyini belirlemeye yarayan *müşteri ilişkileri anketi*. En iyi müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını araştırıp bunları işletmenin kendi bünyesinde uygulayabilmesini sağlayan *kıyaslama (benchmarking) tekniği*. Ve Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen ve oldukça yaygın olarak kullanılan *dengeli skor kartları tekniği* (Bakırtaş, 2013:185–189).

1.3.4.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında işletmelerin sermayesini artırıp, işlerini büyötmelerine yardım etmektedir. Başarılı bir uygulama yapabilmek için işletmeler, gelişmekte olan müşteri merkezli süreçleri içinde barındıran, teknolojik çözümler seçen ve uygulayan, iş gücünü güçlendiren, müşteri bilgisini işleyip farklılaştırabilen ve dikkat çekici uygulamalardan bir şeyler öğrenme kapasitesi olan stratejik bir yaklaşıma sahip olmalıdır (Kumar, 2014: 1–15).

Bir işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi sistemini başarılı bir biçimde uygulayabilmesi için uygulamanın etkili olmasını sağlayan bazı belirli faaliyetler ya da *kritik başarı faktörlerine* ihtiyacı vardır. Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması işletmenin kârını artırmasına ve yeni müşterileri cezp etmesine yardımcı olmaktadır. Fakat bu amaçlara ulaşabilmek için üst düzey yönetim desteği, deneyimli danışmanları işe almak ve buna benzer kritik başarı faktörlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Birçok bilgi teknolojisi araştırmalarında, kritik başarı faktörlerinden söz edilmekte ve bu faktörlerin farklı endüstrilerde başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma sürdürölmektedir (Al-Hudhaif, 2011: 1–7).

Kritik başarı faktörleri süreci verimli hale getirmenin sınırlarını geliştirmeye yardımcı olan sabit değişkenlerdir. Uygulamanın her bir adımında ne kadar önemli oldukları göz önünde bulundurulursa, çok daha büyük etkiye sahip olacaklardır. Bu yaklaşımın en önemli açılarından bazıları olarak: müşteri stratejisi belirleme, müşteri

merkezli iş modeli yeniden yapılandırması, insan kaynakları yönetimi, bilgisayar sistemleri, değişim yönetimi ve sürekli gelişim gösterme sayılabilir. İş süreci yeniden yapılandırması, işletmesel öğrenme, iletişim kalitesi ve işletmesel performans müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin başarı faktörlerinin en önemlileridir. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetimini etkileyen en önemli faktörler arasında üst yönetim desteği, proje takımı yeterliliği, birimler arası işbirliği, açık tarafsızlık, örgüt içi iletişim, beklenti yönetimi, proje kahramanı, tedarikçi desteği ve ambalajın dikkatli seçimi gibi faktörleri de sayabilmek mümkündür. Bazı araştırmacılar ise kültür, süreç, insan ve teknolojinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde en fazla öneme sahip başarı faktörleri olduğu konusunda hemfikirlerdir. Bir diğer görüşe göre ise bilgi yönetimi, liderlik bakış açısı, üst düzey yöneticilik, insan kaynakları yönetimi, performans birleştirme ve işletme yapısı başarıya götüren faktörlerdir. Özetle; örgüt kültürü, insan faktörü (çalışanlar), süreç, teknoloji, örgüt yapısı, bilgi yönetimi, liderlik ve sürekli değişim ve gelişim gösterme bir işletmenin müşterileri ile olan ilişkilerini başarılı bir biçimde yönetebilmesinde en önemli başarı faktörleri olarak düşünülmelidir (Kamalian et al., 2013: 167-178).

1.3.4.6.1. Müşterileri Tanımlama (*Identify*)

Müşteri ilişkileri yönetiminin farklı müşterilere farklı muamele yapabilmeyi mümkün kıldığı söylenebilmektedir. Farklı müşteriye farklı muamele yapabilmek için öncelikle müşterinin kim olduğunu anlamak, kimliğini tespit etmek gerekmektedir. Müşteriyi tanımlamak işte bu kimlik tespiti sürecini tanımlamaktadır. Bu süreçte unutulmaması gereken şey müşterinin bir kişi olduğu ve kişilerin değişen zevkleri olduğudur. Aynı zamanda her bir alışveriş ilişkisinde müşteri hakkında daha önce bilinmeyen yeni bir şeyler öğrenilebileceğidir. Bu nedenle ilk aşamada yapılması gereken şey bir sistem kurulmasıdır. Kurulan bu dinamik sistem sayesinde iyi ve kötü müşteriler birbirinden ayırt edilebilir ve beklenen yönde bir pazarlama faaliyeti gerçekleştirilebilir (Kırım, 2012: 157).

Müşterileri tanımlamak, işletmeyi başarıya taşıyacak olan ve stratejik olarak öneme sahip müşterilerin diğer müşteriler arasından seçilmesine imkân tanımaktadır. Sözü edilen müşterilerin kendilerine has ve eşi benzeri olmayan ihtiyaçları

olduğunun bilinmesi sayesinde, işletme müşterisine verdiği değer nispetinde ürün/hizmetini bu kişilerin kendilerine has olan ihtiyaçlarını karşılayabilecek hale getirmeye çalışacaktır. Bu çalışma, müşteriye tanımlayıp ona belirli bir profil çıkarılabilmesi için mümkün olduğunca çok müşteri verisi toplamayı gerektirmektedir. Bu amaçla işletmenin veri tabanının da sürekli güncellenecek ve bütün verileri en yakın tarihi de dâhil edecek şekilde gelişmiş olması gerekmektedir. İşletme bu şekilde hangi müşterisinin uzun zamandır alışveriş yapmakta olduğunu, hangi müşterisinin ise ürün/hizmetlerini yeni kullanmaya başladığını tespit edebilme becerisine sahip olacaktır (Taiwo & Kola, 2013: 46–54).

Müşteri verileri doğrudan temin edilen veriler olmalıdır ve doğrudan mevcut, potansiyel ya da şüpheli müşterilerden elde edilmiş verilerden oluşmaktadır. Bu tür veriler genellikle aday müşteri oluşturma anketleri, müşteri araştırmaları, garanti kayıtları, müşteri hizmetleri ile kurulmuş olan iletişimler, internet sitesi etkileşimleri veya müşteri ile doğrudan iletişim sonucunda toplanıp bir araya getirilmektedir. Bu tür veriler üç türden oluşmaktadır:

1. ***Davranışsal Veri:*** Satın alma davranışları ve alışkanlıkları, internet sitesi ziyaretlerinden edinilen tıklama dizisi verileri, işletme ile etkileşimler, seçilmiş olan iletişim kanalları, kullanılan dil, ürün/hizmet tüketimi ve işletmenin müşteri için cüzdan payı.

2. ***Tutumsal Veri:*** Ürün/hizmete dair tutumları içeren memnuniyet seviyesi, algılanan rekabet konumlaması, istenilen özellikler ve henüz karşılanmamış olan ihtiyaçlar, yaşam tarzları, marka tercihleri, sosyal ve kişisel değerler ve bakış açıları, vb.

3. ***Demografik Veri:*** Yaş, gelir, eğitim seviyesi, medeni hal, hane oluşumu, cinsiyet, vb. (Peppers & Rogers, 2013: 163)

Bu veriler sınıflandırılırken düşünülmesi gereken, bazı verilerin bir defa bazılarının ise sürekli toplanması gerekliliğidir. Sürekli toplanması gereken verilerin belirli bir sistem içerisinde daima güncellenmesi sayesinde doğru bir müşteri tanımlaması elde etmek ve kişiye özel ürün/hizmet sağlamak mümkün olabilmektedir. Bu şekilde müşteri ile kurulan ilişki yaşam boyu ilişki haline dönüşebilmektedir.

1.3.4.6.2. Müşterileri Farklılaştırma (*Differentiate*)

Müşterileri farklılaştırmak yani her bir müşterinin farklı hizmet/ürün almasını sağlamak, işletme için müşterinin değerine bağlı olarak uygulanmaktadır. Müşterileri tanımlama aşamasında elde edilen verilere göre işletmeye sağladığı fayda ve kattığı değer bağlamında farklı kategorilere ayrılan müşteriler, yer aldıkları kategoriye göre ve özel şahsi ihtiyaçlarına göre işletme tarafından değerlendirilmekte ve her bir müşteri farklı muamele görebilmektedir.

Farklılaştırılan bu hizmet/ürün, farklı müşterilerin işletme için değerine göre, işletmeden farklı seviyede hizmet ve farklı bir ürün almasını ve yine değerine göre müşterisinin kendine has olan ihtiyaçlarını işletmenin karşılamaya çalışması anlamına gelmektedir. Bunu sağlayabilmek için işletmeler en önemli müşterilerini tanımlamalı ve hizmet/ürün buna göre derhal uyarlanmalıdır (Taiwo & Kola, 2013: 46–54).

Bu bağlamda müşteriler, *en değerli* yani en fazla alışverişi yapan, fazla indirim talep etmeyen, ödemesini zamanında yapan, standart ürünlere rağbet eden, düşük teknoloji ve en az müşteri satış desteğine ihtiyaç duyan vb. gibi özelliklere sahip olan işletmenin kilit müşteri olarak adlandırdığı müşteri kitlesi olmaktadır. *En büyüyecek müşterilerin* değeri en değerli olanlardan az olabilir fakat stratejik değeri daha fazladır. İşletme bu grubu geliştirmeyi hedef almalıdır. *Sıfır altı müşteriler* grubunun değeri negatiftir çünkü bu tür müşterilerin işletmeye maliyeti kazançtan daha fazla olabilmektedir. Sürekli indirim talep eden, standart üstü ürün/hizmet bekleyen, ödemelerini zamanında yapmayan bu müşteriler çok alışveriş yapıyor gözükmese de işletmenin kazancını giderek düşürme eğilimindedir. Bu tür müşteriler gözden çıkarılmalı ve rakiplere yönlendirilmelidir. *Sıradan*

müşteriler ise işletme için şu anda bir değeri olmayan gelecekte de olmayacağı düşünülen hiçbir faaliyet ya da yatırım gerektirmeyen müşterilerdir (Bişkin, 2011: 102–103).

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinde müşterilerin kim olduğunun bilinmesi ve bireysel açıdan farklı değer ve ihtiyaçlara sahip olduğu işletme tarafından önem verilmesi gereken bir gerçektir. Fakat bu bilgilerin edinilmesi için müşteri ile sağlıklı etkileşim kurmak gereklidir. Müşteri işletmeye olan değeri bakımından sınıflandırıldıktan ve ihtiyaçlarına göre farklılaştırıldıktan sonra işletme bireysel olarak kendisiyle bir diyalog kurmak durumundadır. Bu diyalog sürekli ve işbirliğine dayalı olduğu sürece müşteri ihtiyaçları ile ilgili işletmeye geri bildirimde bulunur ve bu sayede işletme müşteri ile ilgili daha çok şey öğrenme şansına sahip olabilir. Öğrenilen bilgiler ışığında müşterinin ihtiyaçlarına özel kişiselleştirilmiş ürün/hizmet vermek mümkün olabilmektedir (Peppers & Rogers, 2013: 248).

Müşterileri farklılaştırmada kullanılan sistemler içerisinde işletme için en maliyetli olan bilgisayar destekli sınıflandırma faaliyetleri olduğundan, işletme bütün müşteriler için aynı sistemi kullanmak istememektedir. Çünkü sarf edilen vakit ve maliyet değerli müşteriler için bir kazanç anlamına gelirken diğer müşteriler için ekstra ve gereksiz bir masraf olabilmektedir. Müşterileri değerlerine göre ayırt etmek bu sebeple işletmenin çıkarları için oldukça önem arz etmektedir (Bergeron, 2002: 49).

1.3.4.6.3. Müşterilerle Etkileşime Girme (*Interact*)

Müşterilerle etkileşime girmek, karşılıklı fayda getirecek bir diyalog kurmak anlamına gelmelidir. Kurulan diyalog sayesinde müşteri hakkında edinilen eşsiz bilgiler rakipler ile işletmenin müşterisi arasına yavaş yavaş inşa edilmekte olan bir duvar anlamına gelmektedir.

Bir işletme müşterileri ile ilgili öğrenmeye dayalı diyalog sayesinde bilgiler edinmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda kişiye özel ürün veya hizmet tasarlamaktadır. Bu tarz bilgilere sahip olamayan rakiplerini ekarte ederek onların

aklına gelemeyecek sunumlarda bulunabilmektedir. Yani “bilgi” rekabet üstünlüğü konusunda işletmeyi çok farklı ve kârlı bir konuma taşıyabilmektedir. Kısaca; müşteri ile kurulan öğrenmeye dayalı ilişki bilgiye; bu bilgi temel alınarak kişiye özel hizmet/ürün üretilen ve sunulan müşterinin bu tecrübesi sadakate; bu sadakatin işletme tarafından takdir edilmesi ve sürekli desteklenmesi de kârlılığa götürmektedir. Yani müşteri ile etkileşim kârlılığın esas sağlayıcısıdır (Kırım, 2012:168-169).

Müşteri ile kurulacak etkileşim teknoloji destekli olabileceği gibi yüz yüze de gerçekleştirilebilmektedir. Bu etkileşimi gerçekleştirirken dikkat edilmesi gereken en önemli husus ise bütün müşterilerle değil sadece stratejik olarak önem teşkil eden müşteriler ile kurulması gerekliliğidir. İşletme ve değerli müşterileri arasındaki bu etkileşimin kalitesi oranında müşterinin işletmeden hizmet/ürün ile ilgili beklentisi yükselebilmektedir (Taiwo & Kola, 2013: 46–54).

Müşteriyi tanımlama ve farklılaştırma faaliyetleri süreçleri büyük ölçüde müşteri katılımı olmaksızın işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Fakat etkileşim sürecinde müşterinin doğrudan katılımı gerekmektedir. Bu faaliyeti kısaca “müşteri deneyimi” nin yönetilmesi olarak düşünmek gereklidir. Müşteri merkezli her bir işletme müşterileriyle işbirliğine dayalı diyalog kurarken müşteri etkileşim merkezi, e-posta, telefon vb. iletişim kanalını müşterinin tercihine göre kullanmak durumundadır (Peppers & Rogers, 2013: 289).

1.3.4.6.4. Müşterilere Bire-Bir Hizmet/Ürün Sunulması (*Customize*)

Müşterilere bire-bir hizmet/ürün sunulması, müşterilerin kendilerine has özellikler taşıdığının anlaşılması ve bu farklı özelliklerin işletme tarafından bilinip her bir müşteriye göre nasıl davranması gerektiği ile ilgili strateji üretmesi anlamına gelmektedir. Bu strateji içerisinde işletme, farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarını anlayabilmekte ve elindeki bütün kaynakları bu ihtiyaçları karşılamak için seferber etmektedir. İşletmeler kaynaklarını farklı müşteri ihtiyaçlarına uygun hizmet/ürün geliştirmeye ve bunu destekleyen teknolojilere ayırmaktadır. Tek bir şirket, tek bir

müşteri anlayışı ile her bir müşteri için farklı bir işletme olabilmek bu stratejinin başarılı olmasının anahtarıdır denilebilir (Kırım, 2012: 47–48).

Ürün/hizmetlerin bireyselleştirilmesi, işletme tarafından gerçekleştirilen ve müşterinin ihtiyacının karşılanmasını garantiye almayı sağlayan bir süreçtir. Bunun için gerekli olan her bir müşteri için eşi benzeri olmayan ürün, hizmet ya da iletişim şekli üretebilmektir. İletişim müşterinin özel ihtiyaçlarına hitap edebilmek ve müşterinin profilini çıkarabilmek adına bireyselleştirilebilir. Ürünler işletmenin sahip olduğu müşterilerin özel arzularını yerine getirebilecek şekilde bireyselleştirilebilir. Bütün bunları sağlamak için gösterilen çaba müşteri memnuniyetini artırıp müşteri tarafından sergilenen sadakatin işletmenin istediği düzeye gelmesini sağlayacaktır (Taiwo & Kola, 2013: 46–54).

Tablo 1.3.2. Kütle Pazarlaması Karşısında Bire-bir Pazarlama (Kotler, 2000: 654)

Kütle Pazarlaması (geleneksel)	Bire-bir Pazarlama (MİY)
Ortalama müşteri	Bireysel müşteri
Müşterinin kimliği bilinmiyor	Müşteri profili var
Standart ürün	İsmarlama pazar teklifi
Kütle üretimi	İsmarlama üretim
Kütle dağıtımı	Bireyselleştirilmiş dağıtım
Kütle reklamı	Bireyselleştirilmiş reklam
Tek yol mesajı	Gidiş-gelişli mesajlar
Ölçek ekonomisi	Belirli bir çapta ekonomi

Pazar hissesi	Müşteri hissesi
Bütün müşteriler	Kâr sağlayan müşteriler
Müşterilerin cezbedilmesi	Müşterinin muhafaza edilmesi

Değişen teknoloji, yaşam şekli, gelir seviyesi, satın alma alışkanlıkları ve artan rekabet gibi nedenlerden dolayı, işletmelerin hedef kitlelerine ulaşmaları ve onlarla iletişim kurmaları giderek zorlaşmaktadır. Bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda işletmeler bire-bir pazarlama yani kişiye özel hizmet/ürün sunulması gerekliliğine odaklanmaktadır. Fakat bunu gerçekleştirmeden önce olması gereken işletmenin bugünkü durumunun, amaçlarının, hedeflerinin, misyonunun, stratejisinin ve bu amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için de bire-bir pazarlama iletişiminin nasıl kullanılması gerektiğinin farkında olması gerekmektedir. Geleneksel pazarlama iletişimi ve bire-bir pazarlama arasındaki farklılık, müşteri sadakatinde rahatlıkla gözlenebilmektedir. İşletmeler dinamik olan müşteri beklentilerine yoğun rekabet ortamında geleneksel anlayışla hitap edememekte dolayısıyla müşteri sadakati yaratamamaktadır. Bu aşamada işletmeler veri tabanlarından faydalanarak hedef kitlesine doğru zamanda, doğru medya ve doğru mesaj aracılığı ile ulaşabilmektedir. Bire-bir iletişim ve pazarlama faaliyetleri sayesinde işletmeler potansiyel ve mevcut müşteri ile dostluğa dayalı, uzun vadeli ilişkiler kurabilmekte ve yoğun rekabet içeren pazarda lider konumuna gelebilmektedir (Bozkurt, 2004: 161–162).

Müşteri için bire-bir iletişim faaliyeti, kişiye özel hizmet ve ürün sunmak doğru müşteriye doğru zamanda uygulandığı takdirde, işletmeye ekstra bir maliyet yaratmaktan ziyade, ekstra kârlılık sağlaması ve işletmeye ömür boyu sadık kalabilecek müşterileri edinmek ve elde tutmak açısından hayati önem taşımaktadır.

1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Örgüt Lider ve Çalışanlar

1.3.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Örgüt

Müşteri ilişkileri yönetimi işletme ve müşteri arasındaki her iki tarafın da katkıda bulunduğu ve bir şeyler kazandığı bir ilişki ile ilgilidir. Müşteriler ödedikleri para karşılığında değer beklerken, işletmeler de ürün/hizmet sunması karşılığında kazanç ve sadakat beklemektedir. Bu şartlarda işletmenin bakış açısından esas zor olan şey, müşterinin beklentisi olan değer kavramını tamamlayacak ürün/hizmet sağlamak, müşteri ile ilişki sürecinde gelir elde edebilmek ve bunu başarırken de işletmenin içerisindeki süreçlerin minimum düzeyde aksamasını sağlayabilmektir. Bütün kalıcı ilişkilerde her iki tarafın da diğer tarafın ne istediğini ve neye ihtiyacı olduğunu anlaması çok önemlidir. Müşterinin bakış açısından ilişkinin değeri, işletme tarafından sunulan ürün/hizmetin pazar değerinin bir fonksiyonudur. Ayrıca markanın müşteri için duygusal değeri ve rekabetten kaynaklanan teklifler de müşteri açısından, aradaki ilişkinin değerini etkilemektedir. Özellikle, kıyaslanabilir bir ürün/hizmetin rakipler tarafından fiyatının düşürülmesi mümkündür, bu şekilde rakip işletmeye ait ürün/hizmetin algılanan değerini düşürebilir. (Bergeron, 2002: 38).

Başarıyla bağıntılı müşteri ilişkileri yönetimi teknoloji konuşlandırma çabaları, müşteri ilişkileri yönetimi teknolojisinin nihai tüketicinin faydasını kapsaması ve işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi için yaptığı yatırımı sonucunda sağlayabildiği fayda gibi işletmeye bağlı faktörler, müşteri ilişkileri yönetiminin ne yönde ilerleyeceğini etkileyebilmektedir. İşletmesel çevre faktörleri şunları içermektedir:

- Etkili iletişim ve işletme içerisindeki fonksiyonların etkili birleştirilmesi müşteri ile ilişkiyi az çok doğrudan etkilemektedir. Bunlar; pazarlama ve satış departmanı, aynı zamanda üretim, dağıtım ve satış sonrası fonksiyonlardır.

- Birbiri ile alakalı bütün iş süreçlerinin işbirliği içinde olması ve eğer gerekli ise bu süreçlerin yeniden yapılandırılması.

- Müşteri hizmetleri bilincinin ve müşteri merkezli örgüt kültürünün gelişmesi.

Buna ek olarak, bir işletme müşterisine verdiği vaatleri yerine getirebilmek ve hizmetlerini sunabilmek için sadece kendi kaynaklarına bağlı değildir. Bunları gerçekleştirebilmek için lojistik, müşteri desteği, doğrudan pazarlama gibi çeşitli dış ortaklarını da kullanabilmektedir. Bu bağlamda, iş süreci içerisinde işletmenin fonksiyonları arasındaki yukarıda sözü edilen işbirliği, müşteriye değer iletmeye zincirinin bir parçası olan bu ortakların süreçlerini de kapsamalıdır (Dimitriadis & Stevens, 2008: 496–511).

İşletmenin bakış açısından müşterisi ile devam eden ilişkisi, kârlı olsun veya olmasın, bir çeşit maliyet olarak algılanmaktadır. Müşteri ile iş yapmanın müşteri desteği olmasına rağmen işletme açısından belirli bir maliyeti vardır. Aynı zamanda işletme açısından kaçırılan fırsatlar maliyeti de vardır çünkü kaynaklarını diğer grubun neden olduğu giderler yüzünden belli bir gruba aktarmak zorunda kalabilmektedir. Ayrıca müşteri ile tekrarlanan ilişkinin devamı için toplanması gereken verilerin de işletmeye belli bir maliyeti vardır (Bergeron, 2002: 38).

Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojisi uygulayan işletmeler satış güçlerini nasıl yöneteceklerine bağlı olarak iki büyük işletme felsefesinden birini seçmektedir. Bu konudaki ilk yaklaşım kendi bölgesini nasıl yöneteceği ile ilgili strateji geliştirmesini sağlayabilmek amacıyla; müşteriler, ürünler ve rakipler ile ilgili bilgilerle satış görevlisinin donatılmasıdır. Diğer yaklaşım ise satış gücünün merkezi bir şekilde yönetilerek, satış temsilcilerine hangi müşteri ile ne sıklıkta iletişim kuracağı ve hangi mesajları ileteceği gibi bilgilerin merkezi bilgi temel alınarak sağlanmasıdır (Tanner et al., 2005: 169-180).

İşletmeler en gelişmiş teknolojiyi kullanabilmektedir, ayrıca müşteri merkezli bir yaklaşıma da sahip olabilmektedir fakat bu iki öge birbiri ile başarılı bir şekilde birleştirilmediği takdirde müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olmasından söz etmek mümkün değildir. Müşteri ilişkileri yönetiminin başarısı sadece teknolojik kalite ve sistemlere değil aynı zamanda etkili bir hizmet anlayışı ve uygun işletme

prosedürlerine de oldukça bağlıdır. Bu sebeple işletme içerisindeki müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasının başarısı, işletmenin kendi içerisindeki çalışanlarının da aktif bir şekilde buna dâhil olması ile sağlanabilmektedir. Sonuç olarak müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmeler müşterileri ve çalışanları için esas iş süreçlerini organize ederken gerekli hayati değişiklikleri yapmak zorundadır. Pazarlama kabiliyeti, ilkeler, kültür ve işletme yapısı gibi işletme kaynakları, müşteri ilişkileri yönetimi başarısı amacıyla birleştirilmeli, bunun karşılığında da işletmenin performansının gelişmesi sağlanmalıdır (Mohammed & Rashid, 2012: 220–230).

1.3.5.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, insanların çalıştıkları işletmeye ait olduğunu düşündükleri değerler, inançlar ve teşvik ettikleri, doğru kabul ettikleri, arkasında durdukları şeylere dair kanılarıdır. Kültür, bir işletmenin yaşamı boyunca kurucuları tarafından alınan bazı kararlarından ortaya çıkmaktadır. Oluşturulan bu kültür, öncelikle onların neyi önemli bulduğuna ve nadir kaynaklarını neye tahsis ettiğine dayanmaktadır. Kültür daimi değildir, önemli olan sürdürülebilir ve geliştirilebilir olmasıdır (Macey et al., 2009: 73).

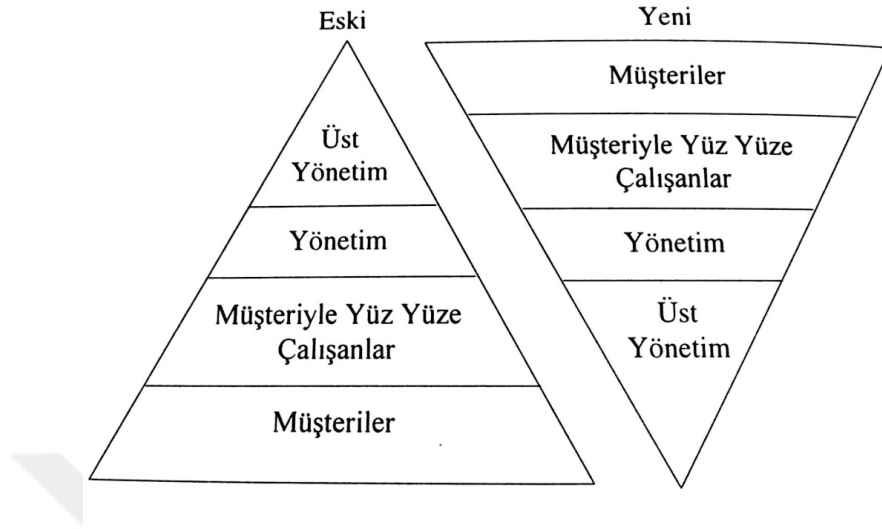
İşletme içerisindeki ortak inançlar, bakış açısı ve değerler örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların yüksek performans sergileyebilmesi için geniş bir alan oluşturmalarının yanı sıra, hangi alanda faaliyet gösterdiğine bakılmaksızın işletmenin pozitif ve sağlam bir etki yaratabilmesi açısından da oldukça faydalıdır. Kendi işleyiş şekline odaklanmış baskın bir kültüre sahip işletmeler, iş çevresinde sabit bir şekilde aktif haldedir. Bu işletmeler davranış bakımından istikrarlıdır. Yani, iş yapmaya odaklı; özel bir metot ya da sabit bir stile sahip ve özellikle işletmenin karasız gidişatında bireylerin katılımı için özel bir çaba sarf etmeyi gerektirmeyen bir çeşit kültüre sahiptir. Fakat işletme bütün çaba ve dikkatini, ortak davranışın istikrarına, ortak prosedürlere, bireylerin uyum göstermesine, işbirliği ve eş güdümlü çalışmaya vermek durumundadır. İşletme başarısı birleşme, dayanışma ve üstün performans sergilemeye bağlı olabilmektedir (Mojibi & Bousari, 2014: 51–60).

İşletmeler bir iş yeri ya da üretim yeri olduğu kadar bir çeşit sosyal ortam olarak da düşünülmelidir. İşletme diğer iç ve dış faktörlerle birleştirilerek kendine ait bir kültür ve alt kültür geliştirmektedir. Bir işletmenin kültürü, her kademedeki davranış ve yaklaşımları etkileyebilmektedir ve bunun sonucunda ortaya çıkan sonuç, önyargılar tarafından kabul etme ya da reddetme kararlarının ve hatta taraf tutma yöneliminin belirlenebildiği genel toplum tarafından da taklit edilmektedir. Bir işletmenin kültürel normları idari personel, bakım personeli ve bilgi teknolojileri personeli gibi bireylerden ya da çeşitli türlerden oluşan gruplara olan yaklaşımını etkilemektedir (Eichorn, 2004: 177–178).

Örgüt kültürü, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasının uzun vadeli başarı sağlama açısından en önemli faktörlerden biridir. Örgüt kültürü, işletme ya da iş performansı, bilgi teknolojilerinin uygulama sonuçları ve pazarlama faaliyetleri gibi örgüt faaliyetleri ile ilgilidir. Örgütün bu konulardaki yeteneği ile müşteri ilişkileri yönetimi performansı yakından ilişki içerisindedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin birçok işletmede başarısız olması, işletme içerisinde benimsenmiş müşteri odaklı bir kültürün olmamasından kaynaklanmaktadır. Ortak ve verimli bir kültüre sahip olmak işletme içerisinde bulunan çeşitli departmanlar tarafından oluşturulan bütün alt kültürlerin birleştirilmesi ile mümkündür. Doğru kültürün işletme içerisinde meydana getirilmesi ve müşteri ilişkileri yönetiminin kolaylaştırılmasında üst yönetim önemli bir role sahiptir. Müşteri odaklı kültür, işletmenin kâr etmesine ve müşteriye hizmet etme şeklini geliştirmesine imkân sağlamaktadır (Bakırtaş, 2013: 91–96).

Örgüt içerisindeki kültürün doğrudan etkilenme yollarından birisi de yönetici ve liderlerin bakış açısıdır. Liderlik işletmenin başarısını etkileme ve kültürü şekillendirmede hayati bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ve işletme içerisindeki yaklaşımlar zaman içerisinde değişime uğrar, liderler tarafından şekillendirilir ve işletmenin liderinin bakış açısından oldukça fazla şekilde etkilenir. Liderler herhangi bir grubun çalışması, yönetilmesi ve başarı göstermesi için kritik bir önem taşımaktadır ve liderin kişiliği, hareketleri ve o grubun kültürü arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Eichorn, 2004: 177–178).

Şekil 1.3.5. Örgüt ve Kültüründeki Değişiklikler (Odabaşı, 2013: 182)



1.3.5.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Lider:

Liderlik, rehberlik etme, motive etme, sürekli bir zaman diliminde, farklı çevre ve koşullarda diğerleri üzerinde olumlu etki yaratma yeteneğidir. Gerçek liderler, farklı koşulların ve farklı bireylerin farklı şeylere ihtiyaç duyduğunun bilincinde ve esnekliğinde olması sebebiyle başarılarını durmadan tekrar edebilmektedir. Dinleme, söyleme ve diğerlerinin duyabileceği bir şekilde etkileme becerilerini bir iş aleti takımı gibi dengeleyerek işletmeyi ileriye taşıyabilmektedir. Diğerlerinin fikirlerini birleştirerek daha iyiyi inşa etme kabiliyetinde olan gerçek liderler, anlaşmazlıkları bile faydalı hale getirebilmekte ve bu anlaşmazlıklardan çözüme doğru bir yol çizebilmektedir. Bu liderler insanlara yetkiler ve sorumluluklar dağıtırken aynı zamanda da koruyucu ve kollayıcı gibi görünmelidir (Federman, 2009: 158).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin ihtiyaçları, beklentileri ve davranışları hakkında kapsamlı bir betimleme geliştirmek ve bu faktörleri iş performansını etkileyecek şekilde yönetebilmek anlamına gelmektedir. Bir işletmeyi yönetmek, hizmet/ürün başarısının müşteri tarafından algısını etkilemede oldukça aktif bir rol üstlenmeyi gerektirmektedir. İşletmeye liderlik etmede, müşterinin beklentisi ile hizmet/ürünün sunulması arasındaki boşlukları bulup kapatmak işletme yönetimi dünyasında müşteri ilişkileri yönetiminin başarısının temelini oluşturmaktadır. Lider

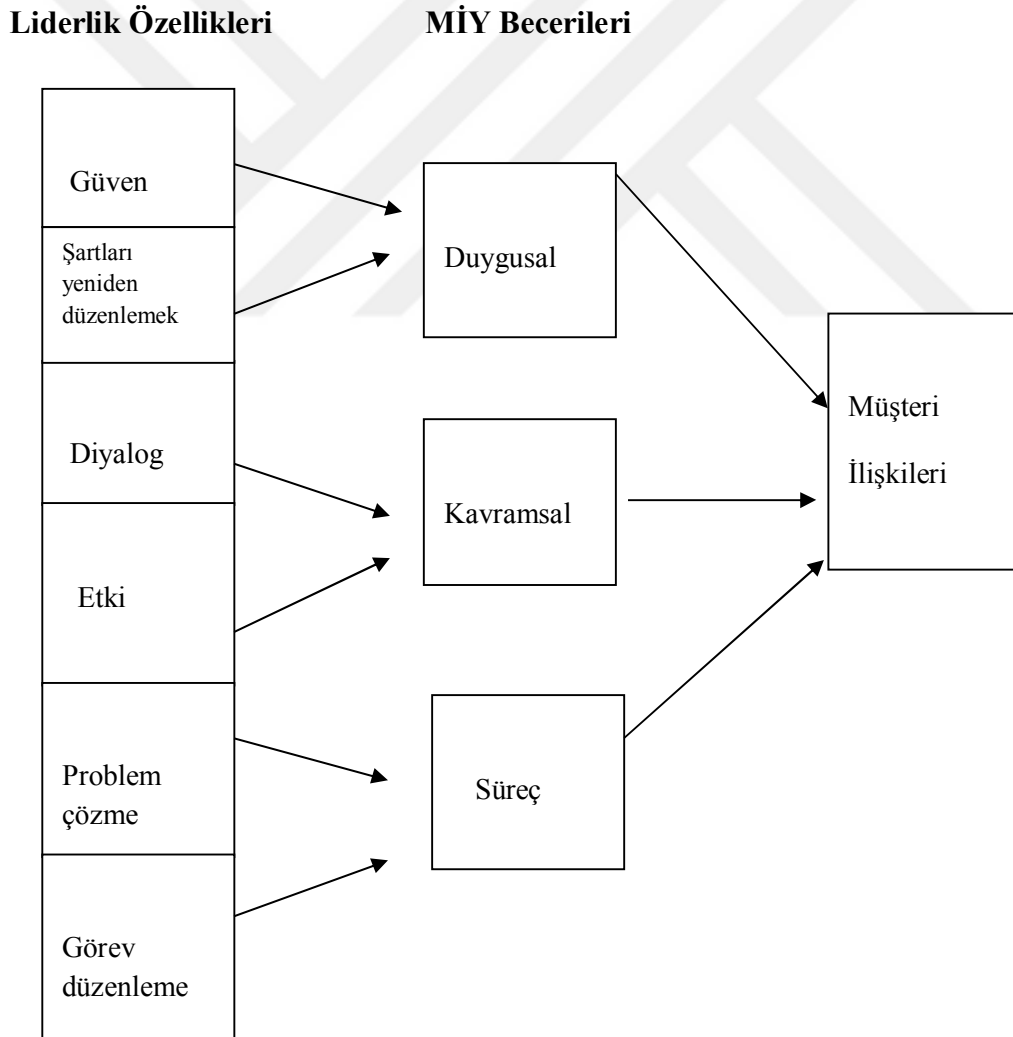
boşlukları açığa çıkarmalı, tanımlamalı ve kapatmaya çalışmalıdır. İşletmenin lideri, hizmet başarısını yükseltirken, becerikli olmak, başarı için daima plan yapmak ve müşteri için unutulmayacak bir hizmet/ürün sağlamak durumundadır. İç ve dış müşterilerin işletme açısından değil, daima kendi açısından değer arayışında oldukları unutulmamalıdır. Hizmet başarısı açısından daha önce meydana gelmiş olan boşluklar kapanmaya başladıkça ya da yok oldukça işletmeyi yönetme faaliyetlerindeki başarı da o oranda ortaya çıkacaktır (Hoots, 2005: 346–361).

Bir işletmenin müşteri odaklı bir hale girmesi o işletmenin tüm birim ve boyutlarını kapsayan önemli bir bütünleşme ile gerçekleşebilmektedir. Bu tür bir işletmenin liderleri, müşteri ile ilişkinin yönetilmesinde uzmanlık geliştirmeli ve bu uzmanlığını şirket ve iş toplantılarında vurgulayıp, paylaşmalıdır. Bir lider kendi başarısını ve çalışanlarının başarısını ayrı ayrı değerlendirmeli, yeni ödül yapıları yaratmalıdır. Bir lider müşterinin gelecekteki değerini ölçebilmek adına başlıca göstergeler bulmalı ve işletmenin örgütsel performansı ve ücretlendirme sistemini bu ölçümlerle ilişkilendirebilmelidir. Lider, müşteri ilişkilerinin kapsamını sürekli genişletebilmeli ve müşteri ile doğrudan temas kurma konusunda ısrarcı olmalıdır. İşletmeyi müşterinin gözünden görebilmek için mümkün olduğunca müşteriler ile doğrudan iletişim kurmak istemelidir. Bir liderin en başlıca hedefleri müşterilerin güvenini kazanma, koruma ve artırma çabaları ve inovasyon olmalıdır (Peppers & Rogers, 2013: 612–614).

Başarılı müşteri ilişkileri yönetimi liderleri, en tatmin edici bilgi karışımını elde etmek için çabalar, müşteri değerine odaklanır insanlarla ilgili bilgi hakkında yaratıcı düşünür. Müşteri ilişkileri yönetiminde anahtar liderlik yetenekleri; profesyonel özgüveni ve müşteri hakkında referans materyallerin kullanımını ihtiva etmektedir. Modern bir iş uygulaması olarak müşteri ilişkileri yönetiminde müşteri ile ilişki, çalışan ilişkilerinin aksine, yönetilmez; müşteri ile kurulan ilişkiye sadece liderlik edilir. Liderlik, kendilerinin ortak amaçlarını etkileyerek gerçek değişimler yaratmayı hedefleyen takipçiler ve liderler arasında kurulan bir çeşit etki ilişkisidir (DeFazio, 2003: 36–37).

Liderlik vasfı, işletme için bir yön belirlemeyi gerektirmektedir. Başarılı müşteri ilişkileri yönetiminde lider, değişimi yönetmeye son derece kararlı olmalıdır. Uzun süredir işletmede çalışmakta olan bireyler ile bir değişim hareketi başlatmak çok kolay olmasa da lider, eninde sonunda çalışanların da desteğini alacaktır. Çalışanlar, müşterileri memnun etmekle görevlidir fakat yönetici bu süreçte oldukça aktif bir rol oynamak durumundadır. Yetkili olmak, gücü en yüksek dereceden en alt dereceye bile iletebilme becerisine sahip olmayı gerektirmektedir (Lo et al., 2010: 139-159).

Şekil 1.3.6. Müşteri İlişkileri Modeli (DeFazio, 2003: 8)



1.3.5.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çalışanlar:

İnsan faktöründen söz ederken değinilmiş olan çalışan faktörü de işletmenin kimliği ile doğru orantılı olabilmektedir. İşletmeler kendi başına işleyen değil, içerisinde farklı pozisyonlarda ve farklı görevlere sahip insanları ile bir bütün teşkil eden organize kuruluşlardır. Çalışanlar arasındaki uyum, çalışanların müşteri ile iletişim halinde olanlarının müşteriye olan yaklaşımı, çalışanların iş yaşamındaki memnuniyeti ve görev bilinci bir işletmenin kimliğine olumlu yönde yansıyabilmektedir. Müşterinin marka ya da ürün/hizmet algısı üzerinde iletişimde olduğu işletme çalışanın katkısının dikkate alınması gereken önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür.

Müşteriler işletmenin çalışanları ile doğrudan ilişki içerisinde olmak isteyebilmektedir. Bunun sebebi, ilişkinin insanlar arasında olması gerektiği algısıdır denilebilir. Memnun ve mutlu bir çalışanın davranışları, yaklaşımı, kendisini ifade etme şekli müşteri tarafından kolaylıkla fark edilebilir. Bu ilişki sayesinde müşteri işletmenin kendisini bir kâr aracı olarak değil bir iş ortağı olarak görmesini sağlayabilir. Karşılıklı kâr ve memnuniyet esaslı bir ilişki yapısı her iki tarafa da geleceğe dair birlikte çalışma isteği verebilmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisini temel alan bir işletmede çalışan herkesin müşteri ile doğru ilişki kurmasının ve onlarla yakın olmasının önemi büyüktür. Müşteri ilişkilerinin temel kuralı insanın fark yaratmasıdır. Çalışanlara telkin edilen doğruluk, güvenilirlik, iş ahlakı gibi kavramlar en tepeden en alta kadar benimsetilmeli ve bu değerlerin eylemlerle bütünleştirilmesi sağlanmalıdır (Solmaz, 2007: 78).

Çağdaş yönetim faaliyetlerinde, “iş hayatı kalitesi” tüm dünyada en büyük toplumsal mevzu haline gelmiştir. İş hayatının kalitesi, işletmeyi sahiplenen ve özsaygısı olan çalışanların içinde bulunduğu kurumun kültürünün ya da yönetim metotlarının şekli ile tanımlanabilmektedir. Kalitenin sağlandığı bir iş ortamında işletmenin çalışanları müşteri ile iletişim ve etkileşim alanında uzmanlık kazanmaları yönünde eğitilmeli ve uygulamalı dersler almalıdır. Müşteriler ile etkili bir iletişim

kurabilme ve yeni teknolojileri kullanabilme becerisine de sahip olmalıdır (Roodpishi et al., 2013: 730-737).

Öncelikle, çalışanların müşteri merkezli bir davranış sergilemesini sağlamak için işletme, çalışanlarına modern aletler ve teknoloji, müşteri memnuniyeti ve şikâyetlerini takip etme ve yönetme sistemleri; ilham verici bir liderlik anlayışı ve en uygun şekilde bir ödüllendirme sistemi sunmak durumundadır. Bu destekleyici çalışma koşulları neticesinde işletme, çalışanlarından gerekli müşteri odaklı davranışları elde edebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin başarısı işletmenin kendi içerisindeki çalışanlarının bu süreçte aktif katılımına bağlıdır (Mohammed & Rashid, 2012: 220–230).

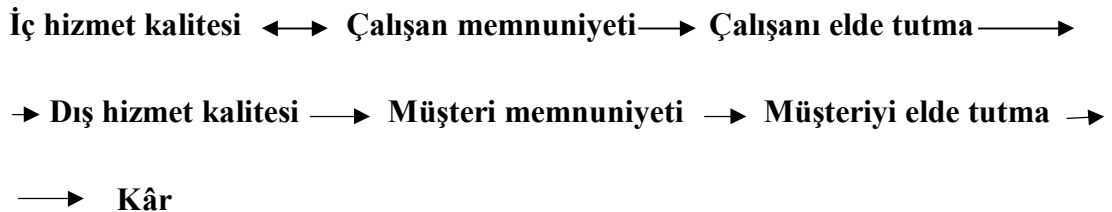
İnsan kaynakları uzmanları, mutlu bir çalışanın performansının da yüksek olacağı, dolayısıyla verimin de yükseleceği konusunda hemfikirdirler (Bakırtaş, 2013:132). Müşterilere iyi bir hizmet verebilmek, kaliteli ve becerikli çalışanlar ile mümkündür. Hizmet, onu sunan profesyoneller kadar iyi olabilmektedir. Bunu sağlayabilmenin yolu, işletme içerisinde kaliteli ve uygun bireylerin istihdam edilmesidir. Bu çalışanların müşteriye en iyi hizmeti sağlayabilmeleri için bir takım eğitim ve kurslar alması gerekmektedir. Hizmet konusundaki işletme standartları bu eğitimler neticesinde netlik kazanabilmektedir. Müşterinin gözü kulağı haline gelen hizmet çalışanları, başarıları karşılığında mutlaka ödüllendirilmelidir. Kendilerine yeterince sorumluluk ve yetki verildiğinin bilincinde olmalı ve bu konuda özgüven edindirilmelidirler. Üstün performans gösterenler ya da küçük başarılar sergileyenler mutlaka desteklenip psikolojik veya finansal olarak ödüllendirilmelidir. İyi bir çalışana sahip olmak kadar onu kazanmak ve elde tutmanın da önemi bilinmelidir (Odabaşı, 2013: 103–104).

Çalışanların güvendikleri ve güvenildikleri bir ortamda çalışmasının, çalışmakta oldukları işletmeye olan sadakatlerini ve bağlılıklarını artırabildiği söylenebilir. Bu gibi çalışma ortamına sahip çalışanlar, kendilerini güvende hissettikleri sürece bu güveni müşterilere ve diğer iş arkadaşlarına yansıtabilmekte ve kendisi de kolaylıkla özgüven sergileyebilmektedir. Bu karşılıklı güven ortamının

sağlanması sayesinde işletme, müşterilerine ve çalışanlarına kendisinin güvenilir olduğunu kanıtlamak için fazladan maddi ya da manevi çabaya girmek durumunda kalmayabilir. Ve bunun neticesinde karşılıklı, sadakate dayalı, uzun vadeli ve kârlı bir ilişki meydana çıkabilir.

Çalışanların bağlılık hissine sahip olması konusunda iki tür faktörden söz etmek mümkündür. Bu faktörlerden ilki “esas” faktörlerdir. Bunlara esas denilmesinin sebebi, bağlılığın öncelikli ya da en gerekli faktörleri olarak düşünülmesidir. Bunlar, çalışma ortamında çalışanların üretici olmalarını sağlayabilmek için var olması gerekli olan faktörlerdir. Bilgi ve eğitim, alet-edevatlar, malzemeler, uygun prensip ve prosedürler, yetenekli bir yönetici, mantıklı menfaatler ve tazminat bunlar arasında sayılabilir. Esas faktörler çalışanların kendi yöneticisinin, takımının ve işletmesinin onlara başarılı olabilmek için neye ihtiyacı varsa onu sağlayacağı fikrini etkilemektedir. Hiçbir çalışan, çalışma koşullarının kendisinin aleyhinde olduğunu hissetmek istemez. İkinci faktörler ise “zenginleştirici (kuvvetlendirici)” faktörlerdir. Bu tür faktörler oldukça motive edici ve daha fazla değer odaklı faktörlerdir. Yaptığı şeye olan inanç, kimin için çalıştığına olan inanç, bir fark yaratabileceğine olan inanç, güven duygusuna sahip olma, müşteri merkezli bir kültürün bir parçası olma, yenilikçi bir ortamın tadını çıkarma ve uzun vadeli kariyer fırsatlarını tecrübe etme bunlar arasında sayılabilir. Esas faktörler yerine gelmeden, zenginleştirici faktörlerin meydana çıkması da beklenmemektedir (Federman, 2009: 55–57).

Şekil 1.3.7. Hizmet – Kâr Zinciri (Eichorn, 2004: 48)



Çalışanların memnun ve tatmin olması demek müşterilerin memnun ve tatmin olması demektir. Müşteriler, profesyonellik ve gerçek ilgi ile karşılaştığında işletmeye uyum sağlamaktadır. Ürün/hizmetin fonksiyonu, kalitesi ve ulaşılabilirliği ve müşteri hizmetlerinin zamanında yanıt vermesi ve sorunlara çözüm getirmesi müşteriye güven vermekte ve harcadığı para ve zaman açısından tatmin olmasını sağlamaktadır. Yapılan birçok çalışmada ve araştırmada, müşteri tatmininin çalışanların tatmininden çok büyük bir oranda etkilendiği ortaya konulmuştur. Çalışanlar değer-zincirinin en önemli ve geliştirici parçasını meydana getirmektedir. Bu durumda bir çalışanın, işi ile ilgili tatmin olmasının altı kilit alanından söz edilebilir:

- Yönetime olan güven
- Destekleyici ve başarı odaklı bir kültür
- Destekleyici çalışma grubu ortamı
- Performansın ödüllendirilmesi
- Bireysel sorumluluk ve iş tatmini
- Ödemeler ve faydalar (Eichorn, 2004: 46–47)

Çalışanların iş yaşamlarının kalitesi, onların yaptıkları işe karşı hislerini ve yaklaşımını belirlemektedir. İş yaşamı kalitesi şu üç seviyeyi içermelidir:

- 1- İşletmesel seviye: Bu seviyenin kalitesi müşteri tatmini ve memnuniyeti demektir.
- 2- Süreç seviyesi: Bu seviye, iç ve dış müşteriler, sağlayıcılar ve başka zincirlerin müşterisi olarak düşünülenler arasındaki ilişkidir.
- 3- Bireysel seviye: Burada hedef, işletme içerisindeki tüm çalışanların bir sonraki müşterisini bilmesi, tanınması ve isteklerini yerine getirebilmesidir.

Müşteri memnuniyeti, her bir seviyesi tesis edilmiş olan çalışanlara ait kaliteli iş yaşamı tarafından tasdik edilmesi gereken bir konudur. Müşteri ilişkileri yönetimi, bu alana ait teknolojilerin ve aletlerin tesisi ile müşteriyi etkilemenin, elde tutmanın ve onunla ilişki kurmanın yollarını aramakla yükümlüdür. Bütün bu adımlar, işletmenin çeşitli birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir ve bu birimlerin çalışanların desteğine ihtiyacı vardır. Bu çalışanlar kaliteli bir iş yaşamı sayesinde hedeflerine ulaşarak işletmeye yardımda bulunabilmektedirler (Roodpishi & Rodpysh, 2013: 614–621). Kaliteli iş yaşamı ve müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki üzerinde yapılmış olan bazı çalışmalarda çıkan bazı sonuçlar Tablo 1.3'te belirtilmektedir:

Tablo 1.3.3. İş yaşamı kalitesi hakkında yapılan araştırmalar (Roodpishi & Rodpysh, 2013: 614–621)

Araştırmacı	Başlık	Sonuçlar
Michelle Lee vd. 1986	Kalite döngüsünün bir parçası olma ve çalışanların iş yaşamı kalitesi ile ilgili programlar arasındaki ilişki ve iş seçmede yaklaşımlar, üreticilik ve davranışlar	Kalite döngüsü ve kaliteli iş yaşamı algı değişiklikleri arasında pozitif ve dikkate değer bir ilişki vardır.
Lao, 2000	Yüksek kaliteli iş yaşamı ve performans sağlayan şirketler ve diğer şirketlerin karşılaştırılması	Sonuçlara göre yüksek kalitede iş yaşamına sahip çalışanlar, diğerlerine göre daha iyi performans göstermektedir.
Shin Cheul, 1990	Denetçilerin iş yaşamı kalitesi faktörleri arasında kusursuz karşılıklı ilişkilerin deneysel analizi	İş kontrolü, müşteri kontrolüne yardım edecektir ve iş stresini azaltabilmektedir; iş stresi üzerinde hem doğrudan hem de önemli bir etkisi vardır, fakat müşteri kontrolünün stres üzerinde negatif etkisi

		vardır, bunun sebebi rol çatışmasının artmasıdır; bu sonuçların, kombine halde müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi vardır.
Rah vd. 2005	Müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkili faktörlerin belirlenmesi	Bütün faktörler doğrudan müşteri ilişkileri yönetimi ile ilişkilidir ve bu faktörlerin gelişiminin müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde olumlu etkisi vardır.
Youngee vd. 2011	Müşteri ilişkileri yönetimi performansı ve müşteri değeri için bütünleştirilmiş bir çerçeve	Müşterilere daha yüksek değer sağlamak müşteri davranışı üzerinde oldukça fazla etkiye sahip olacaktır; müşteri ilişkileri yönetimi performansı müşteri davranışı aracılığı ile ölçülmelidir.
Anthony, 2011	İşletmesel bağlılık, iş memnuniyeti ve iş yaşamı kalitesi	Çalışanlar arasında iş yaşamı kalitesi anlayışı işe bağlı bir çok açıdan ve çalışanlar arasındaki ilişki açısından çok da olumlu değildi ve işletmesel bağlılık nötr idi.

Çalışanların olumlu iş yaşamı kalitesi algısının çalışma performansını artırdığı ve bu performansın çalışanın iş yaşamı memnuniyeti ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Memnun edilmiş çalışanların müşteri ilişkileri yönetimine birçok açıdan yardımcı olabildiği söylenebilir. Müşteri merkezli bir kültür benimsemiş işletmelerin müşterileri, çalışanların memnuniyetini gözlemleyebilir ve işletmeye olan güveni artabilir. Ortaklık yaptığını düşündüğü, kişiselleştirip sahip çıktığı işletmeye yeterli

düzeyde güvenen müşteriler, rahatlıkla memnun edilebilir. Müşteri memnuniyetinin sadece memnun etmeye çalışmak değil müşterinin de memnun olmayı istemesi anlamına gelebildiği ve memnun olan, güvenen, sadakat göstermeye meyilli her bir müşterinin ömür boyu bağlılığının sağlıklı bir müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlanabildiği gözlemlenebilmektedir. Bu koşullar altında işletme için uzun vadeli kâr, rakiplerinden farklı bir pozisyonda olma ve kalıcılıktan söz etmek mümkündür.



İKİNCİ BÖLÜM

2. SÖZSÜZ İLETİŞİM

Yeryüzünde tüm canlıların bir şekilde iletişim kurabildiği bilinmektedir. En kapsamlı ve en komplike iletişim ise akıllı ve konuşma kabiliyeti olan insanın dış dünya ile iletişimidir. İletişim söz konusu olduğunda çok kapsamlı bir alanda bir tanım yapmaya çalışmak oldukça zor bir süreçtir. Doğası gereği bu konuda çok çeşitli tanımlar yapılmış, her bir disiplin kendi içerisinde iletişimi betimlemeye çalışmıştır. Sözsüz iletişim konusuna başlarken bu tanımlardan bazılarında söz etmek yerinde olacaktır.

İnsanların anlam yükleyebildiği her şeye iletişim demek ya da iletişim için kullanmak mümkündür (Zıllıoğlu, 1993: 7–8). İletişim kavramı Latince “communis” kavramına dayanan “communicatio” kavramından gelmektedir. Bu kelimenin anlamı “ortaklaşa”dır. İletişim kavramı tanımları, diğer sosyal bilimler alanlarında olduğu gibi kesin ve net bir çerçeveye sığdırabilmenin mümkün olmaması sebebiyle oldukça fazladır. (Gökçe, 2003: 7). Duygu ve düşüncelerini paylaşmak isteyen birey farkında olarak ya da olmadan karşısındakine mesajlar göndermeye başladığı anda iletişim başlayabilmektedir. Fakat iletişim kavramı hakkında genel bir kanı oluşturulması açısından değişik tanımlara başvurmak mümkündür.

Sillars, iletişimi tanımlarken : “İletişim, iletilmek istenen materyalin, ilgili herkes tarafından anlaşılabilmesi amacıyla bilgi, kanaat ya da düşüncelerin, yazı, konuşma ve görsel araçlarla veya bunların bir arada kullanımıyla iletilmesi, alınması veya değiştirilmesi olarak tanımlanabilir.” demektedir (Sillars, 2000: 1). İletişim alanında çalışan bazı uzmanlar çok genel tanımlar yapabilirken diğerleri doğrudan insan davranışlarına odaklanmaktadır. İnsanlar, makineler ve hayvanlar arasındaki temel farklılıklara bakarak iletişimin benzeri olmayan bir insan davranışı olduğunu düşünmekte ve tanımlarını buna dayalı olarak yapmaktadırlar. Çünkü canlılar içerisinde sadece insanın simge oluşturma becerisi vardır. Bu özelliği sayesinde insanlar, bilgilerini, düşüncelerini, edindiği bilgileri ve hislerini sonraki nesillere aktarabilmektedir. Bu gerçek, insanın iletişim becerisinin toplumların gelişmesi ve

değişmesi açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İl zamanlar mağara resimleri ile iletişim kuran bilgi birikimini aktaran insanoğlu artık televizyon, radyo, telefon, bilgisayar ve internet gibi üstün teknoloji ürünleri sayesinde daha etkin ve daha çok katılımı ile iletişim kurabilmektedir (AÖF, 2012: 4–5).

Oskay’ın iletişim tanımı ise şöyledir: “İletişim; birbirlerine ortamlardaki nesneler, olaylar, olgular ile ilgili değişimleri haber veren; bunlara ilişkin bilgileri birbirine aktaran; aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan; benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu, topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimleridir.” (Oskay, 1992: 15).

Fiske ise iletişimi şu şekilde tanımlamaktadır: “İletişim iletiler aracılığı ile toplumsal etkileşim biçimidir.” (Fiske, 1996: 16). İletişim, insanın düşünebilen, konuşabilen ve gördüğünü duyduğunu yorumlayabilen bir canlı olmasının kaçınılmaz sonucudur. İletişim bütün canlılar arasında gerçekleşiyor olsa da sadece insanın bu iletişimi yorumlayarak toplumsal, kültürel ve kişisel algısına ve yaşam tarzına yön vermek için kullandığını söylemek mümkündür.

Toplumbilim Terimler Sözlüğü iletişim kavramını şu şekilde tanımlamıştır: “Düşünce ve duyguların, bireyler, toplumsal kümeler, toplumlararası söz, el, kol hareketi, yazı, görüntü vb. aracılığı ile değiş-tokuş edilmesini sağlayan toplumsal etkileşim süreci.” (Ozankaya, 1984).

Cüceloğlu (2015) iletişimi tanımlarken iki insan birbirinin farkına vardığı anda, aralarında herhangi bir etkileşim olsun ya da olmasın iletişim başlamaktadır demektedir. Dökmen (2015)’in iletişime bakış açısı ise iletişim doğasının başka bir yönüne değinmektedir; iletişimin gerçekleşebilmesi için iki ayrı sistem gereklidir ve bu sistemlerin nitelikleri ne olursa olsun bilgi alışverişi yapmaları yeterlidir. Yani bilgi alışverişi iki insan arasında da olabilir, iki makine arasında da olabilir, bir insan ve bir makine ya da bir insan ile bir hayvan arasında da olabilir.

Bütün sosyal bilimler alanlarında olduğu gibi, iletişim alanında da tanım ve görüş ortaya koyarken meydana gelen fikir, bakış açısı ve tecrübe farklılıkları, tanım çeşitliliğinin ve değişik görüşlerin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Söz konusu insan ve sosyal yaşam olduğu sürece, her insanın kendi penceresinden olaylara bakışı ve fikir üretmesi bunun en doğal sonucu olabilmektedir.

İletişim insanların biyolojik gelişimi, kültürel ve toplumsal çevresine bağlı olarak sürekli gelişen, değişen ve insanları da bu bağlamda değiştiren bir olgudur. İletişim sürecinde insanlar bilgi edinmekte ve buna göre de davranışlarını şekillendirmektedir. İletişim süreci, kaynak, ileti, kodlama-kod açma, kanal, alıcı, geri-bildirim ve gürültü şeklinde sıralanabilir. Kaynak iletişim süreci içerisinde mesajı gönderen ve iletişim sürecini başlatan öğedir. İleti ise kaynağın duygu ve düşüncelerini aktardığı sözel ya da görsel bir üründür. Kodlama bilgilerin alıcı tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmak adına uygun bir mesaja dönüştürülmesi, kod açma ise bu mesajların alıcı tarafından anlamlandırılmasıdır. Bu kodlama ve kod açma sürecinde izlenen yol ise kanal olarak adlandırılmaktadır. Kaynağın gönderdiği mesajın hedefi alıcıdır, alıcının alıp yorumladığı iletilere tepki verme süreci ise geri-bildirim olarak adlandırılmaktadır. İletinin alınmasını, anlaşılmasını ya da iletilmesini engelleyen her türlü engele ise gürültü denilmektedir (AÖF, 2012: 7–12).

2.1. İletişim Türleri

İletişimin birçok kanaldan ve birçok durumda çeşitli süreçlerde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu durum da iletişimi türlerine göre değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır:

*İletişim türlerine göre değerlendirildiğinde en sık kullanılan şekli ile sözlü iletişim, yazılı iletişim ve sözsüz iletişim olarak üç gruba ayırmak mümkündür. Ayrıca son yıllarda kullanılan elektronik ortamda gerçekleşen iletişimi de ayrı bir iletişim türü olarak değerlendirmek gerekmektedir.

*Bir başka sınıflandırma ise; kişinin kendisi ile iletişimi, kişilerarası iletişim, grup iletişimi ve kitle iletişimi şeklindedir.

*İletişimi, kaynağı açısından sınıflandırmak da mümkündür. Buna göre; kişisel iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimi kavramları mevcuttur.

*Bir diğer iletişim sınıflandırması toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim; kişilerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim ve toplumsal iletişimdir.

*Grup ilişkilerinin yapısına göre iletişim; biçimsel olmayan (informel) ve biçimsel (formel) iletişim, yatay ve dikey iletişim şeklindedir.

*Kullanılan kanallara göre iletişim; görsel ve işitsel iletişim, dokunma ile iletişim, telekomünikasyon, kitle iletişimi şeklindedir.

*Kullanılan kodlara göre iletişim ise; sözlü iletişim, yazılı iletişim ve sözsüz iletişim şeklinde sınıflandırılmaktadır.

*Zaman ve mekân boyutuna göre iletişim yüz yüze ve uzaktan iletişim olarak sınıflandırılabilir (MEB, 2011: 36). Bu çalışmanın konusu gereği kodlarına göre iletişim türleri incelenecektir.

2.1.1. Sözlü İletişim

Söz, bir ya da birkaç heceden oluşan ve anlamı olan ses birliğine verilen addır (<http://tdk.gov.tr>). İnsanlar, bir düşünceyi karşıdakine eksiksiz ifade etmek için çıkardıkları sesi şekillendirme ile sözleri ve bunu ortak bir kullanım şekline dönüştürme ile de dili meydana getirmiştir. Her toplumun kendine has dili ve bu dili meydana getiren sözcükleri mevcuttur. Kendini ve düşündüklerini ifade etmeye çalışan insanın konuşmaya ihtiyacı vardır. Fidan'a göre insanlar arasındaki konuşmanın her türü sözlü iletişim olarak kabul edilmektedir (2011).

Sözlü iletişimin temeli dile dayanmaktadır. Dil bir bilginin semboller şeklindeki iletişim sistemidir ve bu açıdan “sembol” insanların iletişimini diğer canlıların iletişiminden ayırt edici özelliktir. Sembol, kültürel geleneğin bir nesnenin

yerini tutması amacıyla anlam yüklediği ses veya jesttir. Günümüz antropologları insan dilinin jestler sistemi olarak başladığını, hominidlerde alet yapım ve kullanım sonucu gelişen biyolojik değişimlerin getirdiği ağız hareketlerinin konuşma için ilk aşamaları oluşturduğunu öne sürmektedir. İşte bu aşamaların son geldiği nokta temel insan iletişim sistemi olan dildir (Uzunçarşılı Soydaş, 2010: 39). Kendi yaşadığı toplumun diline hâkim bir bireyin, içinde yaşadığı toplum içerisinde sağlıklı ve verimli iletişim kurabilmesi bakımından öne çıkması mümkün olabilmektedir.

Duygu ve düşünceleri sözlerle anlatmaya yarayan konuşma ve dil becerisi, bilinen en eski iletişim türüdür. Sözler, tarafların birbirlerini anlayacağı ortak bir dil ile üretilmektedir. Dil ise semboller ile oluşturulmakta ve aktarılmaktadır. Semboller söylenmek istenen şeyi temsil etmekte ve bir olayın, hareketin, objenin, kişinin ya da bir yerin temsilcisi halindedir. Bu semboller bazen somut varlıkları, bazen de soyut durumları ifade etmesi bakımından zor ya da kolay anlaşılır haldedir. Somut olan semboller daha kolay anlaşılırken soyut olanları ifade etme konusunda iletişim zor olabilmektedir (Aziz, 2008: 11).

İnsan doğumuyla birlikte bir dil sisteminin içinde bulunur ve ilerleyen zamanda o dili kendince anlamlandırır, değiştirir ve dönüştürür. Dil ile insan toplumsal olarak bir arada kalabilir, dünya ile ilgili belirli bir hiyerarşi ve düzen algılanmasına yardımcı olur. Her yeni nesil kendini farklı ifade edebilmek adına dili değiştirir ve kendi ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde farklılaştırır (AÖF, 2012: 21). Her toplum içinde bulunduğu şartlar ve tarihi sürecinde ortak bir dil kullanagelmiş ve bu ortak dili tarihi ve sosyal olaylar çerçevesinde güncelleyip son haline getirmiştir. Bu bağlamda dil ve iletişim durmadan kendini yenileyen bir yapıya sahiptir denilebilir.

İletişimde sözlü iletişim, “dil ve dil-ötesi” şeklinde ikiye ayrılır. Karşılıklı konuşmalar “dil ile iletişim” olarak kabul edilir ve insanlar ürettikleri bilgileri birbirlerine iletirler. *Dil-ötesi iletişim* ise, sesin tonu, hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb. gibi niteliklerle ilgilidir. Mesajın doğru iletilmesi, seçilen kelimelere bağlıdır fakat nasıl algılandığı büyük ölçüde dil-ötesine göre şekillenir (Dökmen, 2008: 44; Tutar ve Yılmaz, 2003: 54).

Bireyler arasındaki her türlü karşılıklı konuşmalar ile kişiler arasında karşılıklı mesaj ve bilgi alışverişi meydana gelmektedir. Bireyler ürettikleri bilgileri konuşma yardımı ile birbirlerine aktarır ve anlamlandırır. Anlamlandırma neticesinde nesne ya da kişiye bir kimlik ya da ayırıcı bir nitelik kazandırılmaktadır. Bireyler düşüncelerini en iyi şekilde sözlü olarak anlatabilmektedir. İletişim sırasında kişinin ses tonu psikolojik durumunu yansıtmaktadır ve bundan dolayı bireyin ne söylediğinin yanında nasıl söylediğinin de önemi büyüktür. Bu bağlamda düşüncelerin en iyi şekilde sözlü olarak, duyguların ise sözsüz iletişim aracılığı ile ifade edilebileceği bir gerçektir (Işık, 2000: 37–38).

Sözlü iletişim kurarken insanlar kimi zaman mesajları iletmek adına çeşitli araçlar ve kanallar da kullanmaktadır. Bu araçlar genel olarak iletişimde bulunan verici ve alıcının birbirini görmediği ya da bir araya gelemediği durumlarda kullanılmaktadır. Telefonla iletişim buna en iyi örnektir ve mesajlar bu araç aracılığı ile iletilmektedir. Bir diğer örnek olarak da kaydedilmiş sesli kanallardan da sözlü iletişimin sesli kanalı olarak söz edilebilir (Aziz, 2008: 31). Günümüz teknolojisinde, görüntülü konuşmalardan, internet üzeri konuşma ve video yollama, ses kaydedip alıcıya iletme vb. seçenekler ile sözlü iletişimde de sürekli ve hızlı bir yenilenmeden söz edilebilir.

2.1.2. Yazılı İletişim

İletişim kurma ihtiyacı, bu ihtiyacın giderilmeye çalışılması, kendini ifade etme ve anlaşılma arzusu, insanları içinde bulundukları zaman ve durumun şartlarına bağlı olarak yeni iletişim kanalları bulmaya zorladıkça, iletişim ile ilgili araçların sayısı artmaktadır. İlk çağlarda dile ait sembollerini taş, tablet gibi materyallere kazıyan ve sözden daha kalıcı olmasını isteyen insan sözlü iletişime yazılı iletişimi de eklemiş, kâğıdın icadını da iletişim açısından oldukça verimli bir artışa dönüştürebilmiştir.

Söz ve yazı arasındaki yapısal fark bu iki iletişim türü arasındaki farkı da ortaya koyabilmektedir. Söz yapısı gereği ağızdan çıktığı anda geçerliliği olan, mesajın iletildiği bireyin hafızasında eksiksiz kalabildiği sürece doğru bir anlam

ifade edebilen bir iletişim şekli iken yazı; mesajın kaydedildiği materyalin ömrü ne kadar ise o derecede kalıcı ve eksiksiz olabilir. Örneğin kâğıt ya da bilgisayar, mesajı doğasına uygun sürede muhafaza edebilmektedir.

Yazılı iletişim, yazının bulunması sonrasında sözlü iletişim olgusuna eklenmiştir. Mektup, kişilerarası iletişimde yazının ve kâğıdın bulunması sonucunda bir iletişim aracı haline gelmiştir. Fakat yazılı iletişimin ilerleme kaydetmesi, el yazması kitapların yazılması ile mümkün olmuştur. Sayıları az olan ve genellikle din kitaplarından oluşan el yazması kitaplar, sadece okuma yazma bilen elitler arasında yaygın olduğundan matbaanın gelişimine kadar yazılı iletişim çok yaygın olamamıştır. 15. yy'da matbaanın icadı ile okuma yazma yaygınlaşmış ve süreli yayınların ortaya çıkması, gazetelerin halk arasında hızla yayılması “kitle iletişim araçları” kavramını da ortaya çıkarmıştır (Aziz, 2008: 32). Yazılı iletişim; mektup, rapor, özet, makale, basın bildirisi, kitap vb. ya da elektronik ortamda gönderilen çeşitli yazılı mesajları içermektedir. Yazılı iletişim, sözlü iletişime oranla, alıcının eline geçmesi, yorumlanıp cevaplanması süre istediğinden gecikmeli olarak kurulmaktadır. Zaman unsuru hesaba katılmadığında, yazılı iletişim, sözlü iletişimde var olan birçok problemin yaşanmasına engel olmaktadır. Çünkü yazılı iletişim sayesinde mesaj yeniden gözden geçirilir, kontrol edilebilir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 63–64).

Yazılı iletişimin *bireysel* ve *konumsal* olmak üzere iki boyutu vardır. Bireysel boyutta birey, mesaj alıcı konumundadır. Alıcının, yazılı ürünü çözebilme alışkanlığı ve yeterlilik düzeyi önceden kestirilebilmektedir. Telgraf, mektup, rapor vb. bireysel boyutta yazılı iletişim ürünleridir. Konumsal boyutta ise, mesajı alanların birey olarak değil konumsal hedef olarak değerlendirilmeleri söz konusudur. Bu şartlar altında, mesajı alanların (medyanın izler kitlesi, bir ürünün hedef kitlesi, belli bir meslek grubu vb.) ortak bir alışkanlık veya yeterliliğinden söz etmek mümkün değildir. Afişler, bültenler, panolar, gazete ve dergiler, reklam panoları vb. iletişim ürünleri konumsal boyutta yazılı iletişim türleridir (Bıçakçı, 2002: 28).

İyi bir yazıda olması gereken en önemli özellik etkili anlatıma sahip olmasıdır. Okuyucu çoğu zaman yazıyı yazanı göremediği veya duyamadığı için, ilgi ve dikkatini sadece yazılı metine verecek, yazının konusu ve anlatımı ile meşgul olacaktır. Okuyucu yazarla değil, yazı ile baş başa olacaktır. Bu nedenle etkili bir anlatıma sahip olmayan yazının dikkate alınma şansı azdır. İletişimi sağlayabilmesi açısından bir yazı, yazan ve okuyan ile aynı anlamda kabul görmeli, algılanabilmelidir. Bu nedenle de hem konu anlatımına hem de yazı formatına büyük önem vermek gerekmektedir (Fidan, 2011: 121).

Yazılı ya da sözlü olarak iletişim kurmak, sadece kelimelerin içerdiği anlamların aktarımı olmaktan öteye geçemeyebilir. Bu durumda sözsüz iletişim öğelerinin mesajı ileten ve alan tarafından bilinmesi ve yerinde ve doğru kullanımı ve algılanması, kelimelerin sözlük anlamlarına eklediği doğru mana ve duygu açısından bir bütünlük sağlayabilmekte ve kusursuz bir iletişim olanağı sunabilmektedir.

2.1.3. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim konusundaki araştırmalar disiplinler arası bir tarihi geçmişe dayanmaktadır. Sosyal bilimler araştırmalarından, sahne sanatları uygulamalarına hatta popüler kültür ve kişisel gelişim kılavuzluğuna kadar birçok alanda araştırılan sözsüz iletişimin köklerinin Victoria çağına kadar uzandığı bilinmektedir (Tanenbaum et al., 2014: 17). Mağara duvarlarındaki resimlerden, Roma dönemi eserlerine; Aristo'dan 19. yüzyıla ve hatta modern çağın teknoloji ile bezeli yaşam tarzına kadar sözsüz iletişim, değişik disiplinler içerisinde bir şekilde yerini almıştır. Fakat bilim insanları tarafından araştırılmaya layık bir bilim dalı olarak görülmesi uzun bir tarihi geçmişe sahip değildir. Hatta oldukça genç bir araştırma alanı olduğundan söz etmek de mümkündür. Son yıllarda dünya çapında oldukça popüler hale gelen sözsüz iletişim, artık bilimin neredeyse bütün dallarının ve iş yaşamının ilgisini çeken bir alan haline gelmiştir.

İletişim çeşidi olarak *sözsüz* ifadesini *sessiz eylemler* anlamında ilk kullanan psikiyatrist Jurgen Ruesch'dir. 1950'li yıllarda bu konuda birkaç makale yazmış ve 1956'da Kees ile birlikte yazdığı "Nonverbal Communication: Notes on the Visual Perception of Human Relations" adlı kitabın popülerliği sayesinde bu terim yaygın bir kullanıma sahip olmuştur. Halk arasında *beden dili* ifadesi sıklıkla kullanılsa da 1960'lı yılların sonuna doğru, 1953 yılında Ruesch tarafından ortaya konan *sözsüz* terimi akademisyenler tarafından kabul gören terim haline gelmiştir (Knapp & Hall, 2013: 26). Düşünceleri sözlü iletişim, duyguları ise sözsüz iletişim aracılığı ile rahatça ifade etmek mümkündür (Cüceloğlu, 2015b: 34). Bu ifade sözsüz iletişimin ne işe yaradığını anlatabilir. Fakat bir tanım yapmak gerekirse: "Sözsüz iletişim, verili bir durum ya da bağlamda sözsüz davranışların, sözel iletişim davranışlarıyla birlikte ya da tekil olarak kullanılarak anlamların değiş tokuş edilip yorumlandığı dinamik ve geri döndürülmez bir süreçtir." (AÖF, 2012: 48). Mutlu (2012) ise sözsüz iletişimi şöyle tanımlamıştır: "İnsanlar arasında, konuşma dışındaki araçlarla gerçekleşen iletişim." (s.288)

"*Sözsüz İletişim*" kavramı, sözcüklerin sözlü iletişim ögesi olduğu varsayılarak, sözcüklerden çok anlamdan etkilenen iletişim anlamına gelmektedir. Sözlü ve sözsüz davranışları iki ayrı ve keskin sınırlarla ayrılmış kategoriye ayırmak neredeyse imkânsızdır. Kavramdan söz ederken kullanılan "sözcüklerden çok anlam" ifadesi, sinyalin üretilme tipini –yani sinyalin kodlanması- ya da alıcının sembolü yorumlamak için kullandığı kodu –çözümleme- ifade etmektedir. Genel olarak insanlar, sözsüz davranışlardan bahsederken, anlam atfetme sürecindeki değil anlamın sonradan atfedileceği, kodlanan ya da çözümlenen sinyaller hakkında bir şeyler söylemektedir (Knapp & Hall; 2010: 5). Söz konusu sinyalleri sınıflandırmak sözsüz iletişim sürecinin özünü teşkil etmektedir. Bu sınıflandırmaların detaylandırılması ile sözsüz iletişimin etkin bir biçimde kullanılması daha da kolay hale gelebilmektedir.

İşitilen kelimelerin anlamının sonradan atfedilmesi, bir kelimenin birden çok anlama gelebileceği göz önünde bulundurulur ise, insanların kelimeyi duyduğu anda anladığı ve sözlükteki ilk sırada yer alan anlamından ziyade; ortam, koşullar,

konuşmacının ruh hali, kültürel faktörler vb. gibi sebepleri de yorumlama sürecine dâhil etmek ve hangi anlamda ve ne amaçla kullanılmakta olduğuna karar vermek anlamına da gelebilmektedir. Calero (2005) bu konuda; insanlar konuştuğunda, sıklıkla içinde gizli anlamlar barındıran şeyler söylemektedir, demiştir (s.3).

İnsanın dış görünüşünden, iç dünyasında neler olup bittiğini anlamak, beden dilini, göz hareketlerini, duruşunu, ses tonunu, konuşma hızını, vb. gözlemleyerek mümkün olabilir. Bunların geneli ise “sözsüz iletişim” olarak görülmektedir. Aslında insanlar arasındaki iletişimin büyük kısmı sözsüz olarak gerçekleşir. Tüm iletinin sadece yüzde onu kelimelerden oluşur. Geri kalanı beden ve ses ile iletilir. Tüm iletişimin yüzde doksanını oluşturan sözsüz iletişim çoğu zaman bilinçsiz olarak gerçekleşir. Heyecanlı el hareketlerinden tutun da göz bebeklerimizin büyüklüklerindeki değişikliklere kadar neredeyse tüm beden ile iletişim kurulur. Beden dili, ses tonu, koku, duygusal ifadeler ve kelimeler şeklindeki her çeşit iletişim bilinçaltı tarafından emilip, analiz edilip, yorumlanır ve aynı kanallar aracılığı ile sözsüz ve bilinçsiz kanallarla uygun bir cevap şeklinde geri gönderilir (Fexeus, 2014: 20–21).

İnsan doğası sözle anlatmaya çalıştığı düşüncelerini, herhangi bir çaba sarf etmeksizin ya da bilinçli bir girişim olmaksızın, sözsüz iletişim kodları ile de otomatik olarak desteklemeye programlı olabilir. Mehrabian (1971) bu konuda, hisler kişilerarası iletişimde öyle özel bir yere sahiptir ki, yüz ifadeleri, duruş, hareketler ya da jestler vb. ile aktarılan mesaj ile aynı anda sözle iletilen mesaj birbiriyle çeliştiğinde, insanlar daha çok sözsüz kodlara inanmaya ve güvenmeye meyillidir, demektedir. Duygularını ifade etmeye çalışan bir kişi kurduğu iletişimin %55’ini beden dili ile %38’ini ses tonlaması ile ve yalnızca %7’sini kelimelerle ifade edebilmektedir. Bu bakış açısına göre iletişimin %93’lük bölümü sözsüz bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Çünkü insan sürekli konuşamamakta, fakat sürekli iletişim kurma ihtiyacı duymaktadır. Vermeye çalıştığı sinyalleri dış dünyaya iletirken bilinçli ya da bilinçsizce kurduğu sözsüz iletişim ile sürekli olarak iletişimde kalabilmektedir (Dutta, 2011: 10). Cüceloğlu’nun da belirttiği gibi, iki insan birbirine

herhangi bir mesaj yollama çabasına girmese dahi, birbirlerini varlığını fark ettikleri anda iletişim zaten başlamış bulunmaktadır (2015a).

Sözsüz kodlar, sözsüz iletişim araçları, sözsüz davranışlar sözlerle ya da yazılı ifadeler ile bir araya geldiğinde, kelimelerin sözlü ya da yazılı olarak, tek başına iletemediği mesajı eksiksiz iletebilme kabiliyetini sergileyebilir. Bu da insan doğasının duygu yorumlama isteği ya da doğuştan gelen hissetme ve hisleri okuma yeteneği ile ilgilidir denilebilir. Bu konuda ileride farklı araştırmalar yapmak ve daha detaylı incelemek gereklidir.

2.1.3.1. Sözsüz İletişimin İşlevleri

İletişim sürecinde sözlü ve sözsüz iletişimin farklı işlevleri vardır. Sözlü mesajlar bilişsel fonksiyonlara ve içeriğe hizmet ederken sözsüz mesajlar, iletişimde alıcıyı etkilemeye ve duygulara dayalı bir işleve sahiptir. Sözsüz iletişimden söz ederken belirli işlevleri olduğu dikkate alındığında iletişim sürecinin başarısı artacaktır (AÖF, 2012: 84). Bu bağlamda sözsüz iletişim işlevlerini iki gruba ayırmak söz konusu işlevlerin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır:

* Birinci grup işlevler; hiç söz kullanmadan bazı anlamlar iletmek üzerinedir. Örneğin; taktığımız bir rozet, baş sallamak, ya da birinin elini tutmak aracılığıyla konuşmaksızın bazı durumları belli edebilmek, bazı mesajları iletebilmek mümkündür.

*İkinci grup işlevler ise; sözlü iletişimle birlikte, onu destekleyen bir işleve sahip olmasıdır. Konuşan kişi yüz ve beden kullanımı ile konuşmasını desteklerken dinleyici de anlatılanları anlayıp anlamadığını ya da onaylayıp onaylamadığını bedeni ile belli edebilir ve konuşmacı da aynı zamanda dinleyicinin konuşmaya olan ilgisini ve anlayıp anlamadığını, onaylayıp onaylamadığını da gözlemleyebilir ve bu konuda tahminlerde bulunabilir (Dökmen, 2015: 52).

Fiske de sözsüz iletişimin iki işlevi olduğunu, bu işlevlerden ilkinin konuşmacının durumu ve kendisi ile ilgili gösterge bilgiler taşımak olduğunu belirtmektedir. Bu bilgiler aracılığı ile dinleyici, konuşmacının kimliği, duyguları, tutumları, toplumsal konumu vb. özelliklerini öğrenmektedir. İkinci işlevi ise etkileşimi yönetmedir. Bu durumda sözsüz iletişim, kodlayıcının diğerleri ile kurmak istediği ilişki biçimini yönetmek için kullanılmaktadır. Belirli jest, duruş ve ses tonunu kullanarak kişi diğerleri üzerinde egemenlik kurmayı deneyebilir, alçakgönüllülük sergileyebilir ya da ilişkilerini sonlandırabilir. Konuşmanın bittiğini ya da kendisi tarafından sonlandırıldığını göstermek için belirli kodlar kullanabilir. Sözü edilen kodlar gösterici olsa da, konuşmacı hakkında olmaktan ziyade, ilişki hakkında bilgi aktarmaya yöneliktir (1996: ss.94–95).

Sözsüz iletişimin işlevlerinden söz ederken, sözlü iletişimin en büyük destekçisi olduğunu unutmamak gerekmektedir. Bu bağlamda sözsüz iletişim hangi işlevleri yerine getirmektedir, iletişime ne katkı sağlamaktadır genel anlamda detaylandırmak ve kendi içerisinde gruplandırmak gereklidir. Buna göre sözsüz iletişimin sözden bağımsız kodları içeren; kimlik işlevi, güç ve statü işlevi, duygusal işlevi ve söz yerine geçme işlevi; sözle birlikte olan düzenleme işlevi, tamamlama işlevi, vurgulama işlevi ve çatışma işlevinden söz etmek gereklidir.

2.1.3.1.1. Sözden Bağımsız Kodlara Göre Sözsüz İletişimin İşlevleri

2.1.3.1.1.1. Sözsüz İletişimin Kimlik İşlevi

İletişim, kurulan kişiler ya da kişiye bilgi vermek üzere, bireysel ya da genel görüş ve düşünce aktarmak adına kurulmaktadır. Kişi kendisini olduğu gibi ya da olmasını istediği gibi sunmak için çeşitli şekillerde iletişim kurmaktadır. Ses tonundan, kelimeleri kullanışından, hareketlerinden, kişisel hitap biçimlerinden vb. ve bunları ifade edebilmek için bilinçli ya da bilinçsiz kullandığı sözsüz kodlardan toplum içerisinde belirli bir kimlikle algılanabilmekte ya da diğer insanlardan ayrılan ferdi bir kimliğe bürünebilmektedir (Hartley, 2014: 229-230). Kişinin kendisine has ses tonu, konuşma kurallarına uyma şekli, beden dilini kullanma becerisi, giyim tarzı, kullandığı aksesuarlar, hijyen ve bakım sergileyişi, oturma şekli, duruşu, kendisinin

ya da karşısındakinin kişisel alanına özen göstermesi vb. sözsüz araçlar aracılığı ile bir kişinin eğitim düzeyi, özgüvenli oluşu, toplumdaki yeri ve hatta mesleği ile ilgili dahi tahminler yürütmek mümkün olabilir.

Sözsüz iletişimin anlamdan çok duygu aktarma ile ilgili olduğundan ve çoğu zaman doğru olduğu gözlenebilen izlenimler ile sonuçlanabildiğinden daha önce söz edilmişti. Fakat bazı durumlarda insanlar duygularını ifade edemez ya da bu duyguları söylediği şeyler ile anlamak zorlaşır. Ya kişi bunlardan söz etmek istemez ya da ifade etme konusunda zorluk çekebilir. Böyle durumlarda bireyler birbirlerinin yüz ifadesine, jest ve mimiklerine, o anki fiziki mesafesine, giysilerine vb. bakarak birbirleri hakkında önemli ve doğruya yakın fikirler edinebilmektedir (Işık, 2000: 39).

2.1.3.1.1.2. Sözsüz İletişimin Güç ve Statü İşlevi

Toplumların bireylere yüklediği çeşitli anlamlar ve roller mevcuttur. Bu roller bireye has statüleri de beraberinde getirir. Bir kişinin değişik ortamlarda birden fazla statüsü olabilir. Örneğin evinde baba statüsünde olan bir kimse, işyerinde patron statüsüne sahip olabilmektedir. Bu statüler sözsüz kodlarla sergilenebilmektedir. Makam odaları, makam arabaları, üniforma, yaşadığı ev, lojman vb. mekanlar gibi sözsüz araçlar, kişilerin statüleri hakkında fikir sahibi olmaya yardımcı olabilmektedir (Şimşek vd., 2014: 37). Bu bağlamda bir kişinin sosyal statüsünün yüksek olması ve bunu ifade etmek için kullanılan kodlar güç sembolü olarak da algılanabilir.

Sözsüz iletişimin güç ve statü sergilemek amacıyla bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde kullanıldığı birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu konuda yapılan gözlem ve araştırmalar sonucunda bir toplulukta daha fazla güç ve daha yüksek bir statüye sahip olan bireylerin göz temasını daha fazla gerçekleştirdiği, etrafındaki insanlara daha fazla dokunduğu, daha fazla ayakta durma eğilimi olduğu, daha rahat bir ses tonu kullandığı, surat asma ve konuşmayı bölme eğiliminde olduğu, kişisel mesafeye daha az dikkat ettiği, daha yüksek bir ses tonu ile konuşabildiği vb. gibi kodlarla diğerleri üzerinde üstünlük sergilemeye çalıştığı gözlemlenebilmiştir (Knapp et al., 2014: 371). Bu bağlamda sözsüz iletişim kodları ister kendiliğinden oluşmuş isterse kasıtlı

kullanılmış olsun, insanların bu kodlar aracılığı ile birbirlerine ilettikleri sözel olmayan ifadelerin varlığından ve bu şekilde kişilerarası ilişkilerini düzenlemeye çalıştıklarından ve iletişim halinde olduğu bireylere kendileri ile ilgili bir takım mesajlar iletmeye çalıştıklarından da söz etmek mümkündür.

2.1.3.1.1.3. Sözsüz İletişimin Duygusal İşlevi

Sözsüz iletişim söz konusu olduğunda, Ekman ve arkadaşlarının (1972) yüzdeki duygusal ifadelerle ilgili ortaya koydukları düşünceler ve araştırma sonuçları göz önünde bulundurulabilir. Buna göre, yüzdeki duygusal ifadeler insanın ne hissettiğini sergileyebilmekte, kodları çözümleyebilecek algıdaki bir birey için kişinin söyledikleriyle yüz ifadesi çeliştiğinde iletişim kurduğu kişinin bir kez daha yüzündeki ifadeyi kontrol edip ondan sonra inanmaya meyilli olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Örneğin kendini iyi hissettiğini söyleyen birinin üzgün ifadesi, o kişinin aslında nasıl hissettiği ile ilgili söylediği sözlerden daha fazla inandırıcı olabilmektedir.

İnsan doğası göz önünde bulundurulduğunda, düşünmeye yarayan neokortex kısmının aldatıcı olduğu söylenebilir. Fakat insanın duygu merkezi olan limbik beyin kısmı, her zaman açıktır ve burada olup bitenler sözcükler gibi beyinden düşünülerek değil kendiliğinden ortaya çıkar. Limbik davranışlar dürüst ve güvenilir olduğundan, düşüncelerin, hislerin ve niyetlerin doğru bir şekilde ortaya konulduğunu anlamak mümkündür (Navarro, 2007: 25–26). Davranışlar planlanarak ya da kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Fakat planlanan davranışlar gerçekte hissedilen davranışlar olmadığında, aslında ne olduğunun beyinin karşısındakine doğru ve dürüst bir şekilde söyleme biçimi sözsüz kodlar olabilmektedir.

Moore (2009), Laban'ın insan hareketlerini sınıflandırması ile ilgili kitabında, Laban'ın dansçının bir yerden bir yere değil, bir ruh halinden diğerine geçtiğini söylediğini ifade etmiştir. Bu durumda insanların iki çeşit hareketinden söz etmek mümkündür; fiziksel hareketler ve duygusal hareketler. Bu iki hareket şekli aynı doğaya sahip olmamakla birlikte, fiziksel hareketlerin yer ve görüntü aracılığı ile,

duygusal hareketlerin ise madde ile ilgili olmayan bir şekilde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bir ruh halinden diğerine geçme durumu doğrudan gözlemlenemez fakat bunu yapma şekli yorumlanabilir. Örneğin odaya birinin girmesi, çantasını yere koyması ve bir sandalyeye oturma şekli, bu dizi davranışların hızı ve vurguladığı duyguya göre değişebilmekte birinin öfkeli olduğu diğerinin ise sakin olduğu yorumu getirilebilmektedir (s.147).

Duygu hissetme ve bunu dışa vurma insanın kaçınılmaz gerçeği olabildiği gibi, duyguyu saklamaya çalışmaya da kimi zaman ihtiyaç duyulabilmektedir. Eğer kişi sözsüz iletişim ile ilgili kodları bilir ve doğru yorumlayabilir ise kendisinin nasıl bir iletişimin içinde olduğunu rahatlıkla fark edebilecektir. Bu kimi zaman özel ilişkilerde bireye bir avantaj sağlayabilirken kimi zaman da iş ilişkilerini, müşteri ile kurduğu ilişkinin kalitesini ve dürüstlüğünü de kolaylıkla etkileyebilir demek mümkündür.

2.1.3.1.1.4. Sözsüz İletişimin Söz Yerine Geçme İşlevi

Bazı durum ve nedenlerden kaynaklı olarak sözel iletişim yerine sözsüz iletişim tercih edilmektedir. Bir ortamda kişinin kendi hakkında olumsuz bir şey anlatılmasını engellemek için kaşlarını kaldırması ya da eli ile sus işareti yapması buna örnek olarak verilebilir, böyle bir durumda sözel olabilecek bir anlatım sözsüz bir işaretle yer değiştirmiş demektir (Fidan, 2011:138). Bir başka örnekte ise bir sunum yapılırken ortama giren bir arkadaşına yanındaki boş yeri işaret ederek gülümseyen bir kişi, sözel olarak anlatmak istediği mesajı sözsüz mesajlarla iletmeyi başarmış hatta daha basit ve içten bir biçimde hareketleri ile iletişim kurmuştur (Ker Dinçer, 2015: 39).

Sözsüz iletişimin söz yerine geçme işlevi sözlü bir mesajın yerine geçebilmesi açısından önemlidir. Örneğin, sorulan bir soru karşısında omuz silkerek söz kullanmadan cevap vermek mesajı alan kişiye birçok duygu ve düşüncüyü aynı anda ve kısa sürede anlatabilmekte, bu da sözün yerine sözsüz bir davranışın konulabileceğini göstermektedir (Hutchinson, 2014: 36).

Sözsüz iletişimin sözlerin yerine geçmesi söz konusu olduğu gibi aynı zamanda sözü tekrar etmesi de söz konusudur. Örneğin bir kimse kendisine adres sorulduğunda hem adresi tarif edip hem de eli ile o yönü gösterdiğinde söylemekte olduğu yönü aynı zamanda bir vücut hareketi ile tekrar etmektedir (Knapp & Hall, 2014: 15).

Bu örneklerin dışında da hem kişinin hem kendi iletişim sürecinde, hem de etrafındaki iletişim kurulan kişileri gözlemlemesi sırasında karşılaştığı gündelik hayatta kullanılmakta olan birçok beden hareketi, özellikle jest ve mimikler, sayesinde herhangi bir söz sarf etmeden sık sık iletişim gerçekleştiğinin bilinmesi de ayrıca büyük önem arz edebilmektedir. Sözün yerine geçen, onu tamamlayan ya da kimi zaman ağızdan çıkan söze tezat düşen mesajlar iletebilen sözsüz iletişim türlerinin bilinmesi mesajı deşifre etmede ve iletmede kişilere iletişim üstünlüğü sağlayabilmektedir.

2.1.3.1.2. Sözle Birlikte Olan Kodlara Göre Sözsüz İletişimin İşlevleri

2.1.3.1.2.1. Sözsüz İletişimin Düzenleme İşlevi

Sözsüz iletişimin konuşmayı düzenleme işlevi de vardır. Sözel diyalog sırasında düşen bir ses tonu ile konuşulan kişi konuşmanın bittiğinin sıranın kendisine geldiğini anlayabilmektedir. Konuşmacının kullandığı baş, el kol, göz vb. hareketleri bir nevi trafik ışığı görevi görmekte, dinleyici ile diyalogun akışını düzenlemektedir. Ayrıca konuşma başında kurulan göz teması egemenlik kurma amaçlı, karşıdakinin konuşma sırasını bekletmeye yönelik, sonundaki göz teması da geri besleme arzusuna işaret edebilmektedir (Fidan, 2011: 138; Fiske, 1996: 96).

Sözel iletişimin de kendine has kuralları olması sebebiyle, sözsüz iletişimin bu kuralları dinleyiciye hatırlatma amacından da söz etmek mümkün olabilmektedir. Sözsüz kodlar sayesinde konuşmacı kullandığı işaretlerin durumuna göre bilinçli ya da içgüdüsel bir biçimde konuşmanın seyrini yönetme ihtiyacı duyabilir. Bunu

sağlamanın en kolay yolu da sözsüz kodların konuşmaya eşlik etmesi olabilir. Açık Öğretim Fakültesi Yayınında (2013) sözsüz iletişimin düzenleme işlevi ile ilgili olarak, dinleyicinin bir işaret yani bir sözsüz iletişim kodu kullanarak duyamadığını anlatmasının ve konuşmacının bu şekilde sesini yükseltmesinin mümkün olabileceği anlatılmıştır (85).

Benzer şekilde bir diyalog esnasında konuşmacı ses tonunu ya da sessizliği kullanarak da konuşmasının bittiğinin ve karşı tarafın konuşabileceğinin sinyalini vermektedir. Konuşurken belirgin bir yüksek ses tonu kullanan, göz kontağını az kuran ve uzun aralar vermeyen bir insanın konuşmasının bölünmesini istemediğini anlamak mümkündür. Dinleyicinin yapmış olduğu hızlı kafa sallama hareketi, birkaç kez birkaç kelime ile konuya girme isteği de biran evvel konuşma sırasının kendisine gelmesini beklediğini de kolaylıkla anlatabilmektedir (Knapp & Hall, 2010: 17). Bu durumda sözsüz iletişim kodlarının bir konuşma sırasında ne kadar önem teşkil ettiğini anlayabilmek mümkündür.

2.1.3.1.2.2. Sözsüz İletişimin Tamamlama İşlevi

Sözsüz iletişimin konuşmayı tamamlayıcı kodlarının varlığından söz etmek mümkündür. Kaynağın hedefine iletmeye çalıştığı mesaj, içeriği ile tam bir anlam ifade etse dahi insanın bilinçli ya da bilinçsizce kullandığı sözsüz kodların eklenmesi ile pekişmekte, herhangi bir anlam ya da duygu karışıklığına maruz kalmaksızın alıcıya ulaşabilmektedir. Bu şekilde iletişim bir şekilde bölünmeden ya da yanlış yorumlanmadan gerçekleşebilir. Örneğin Sundaram ve Webster (2000)'a göre bir satış elemanının kurduğu sürekli göz kontağı, karşısındaki insana güven, inanılabilirlik ve samimiyet sağlama konusunda yardımcı olabilmektedir.

Sözsüz iletişim, mesajı iletmeye çalışan tarafın hisleriyle, vücut hareketleri ile ve duygu ifade etmesi ile mesajını pekiştirmeye çalışırken kullandığı kodlardan ibarettir ve çoğu kez mesajı alan üzerinde sözel öğelerden daha fazla etki yaratmaktadır. Yerde ve yeterince kullanılan sözsüz öğeler iletişimi kolaylaştırırken, bunların fazla kullanılması da iletişimi engelleyebilmektedir. Sözsüz

iletişimin söz ya da yazıya eşlik etmeden bile iletişim kurmaya yaraması söz ile kullanıldığında iletişimi derinleştirmesi açısından önemlidir (Tutar vd., 2003: 34-35).

2.1.3.1.2.3. Sözsüz İletişimin Vurgulama İşlevi

Sözsüz iletişim sözlü iletişime katkı sağlaması açısından vurgulama işlevine de sahiptir. Konuşulan konu veya kelimeler önemine ya da duygu yoğunluğuna göre sözsüz öğeler tarafından vurgulanabilir. Bu konuda Bull ve Conelly (1985)'nin yaptığı sözsüz davranışlar ile ilgili bir çalışmada gözlemler aracılığı ile vücut hareketleri puanlama sistemi de kullanılarak deneklerin kaydı yapılmış ve araştırma neticesinde vücut hareketleri ve seste yapılan vurgular eşliğinde söylenen şeylerin nasıl vurgulandığı gözlemlenmiştir. Vücut hareketlerinden en çok hafifçe vurma, sıvazlama ve dokunma ile ses vurgusunun birleştirildiği gözlemlenmiş ve konuşmacının bu şekilde konuştuğu konuyu vurgular ile dalgalandırabildiği görülmüştür. Bir ya da birden çok sözsüz öğenin de vurgulama amaçlı bir arada kullanılması oldukça sık gözlenen bir durum olmuştur.

Navarro'nun sözsüz davranışların konuşmayı vurgulama özelliği ile ilgili olarak verdiği örneklerle göz atmak gerekirse, bir otelin resepsiyon masasına yaklaşmış ve kolları yanında durarak çalışandan bir şeyler rica eden birinin reddedildiği anda ricasını emire dönüştürmesi ve aynı anda kollarını da kaldırması gözlenmektedir. Kollarını gittikçe açarak konuşan birinin sözünü ettiği konu hakkında vurgu yaptığı ve kendi alanını genişletmeye çalıştığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda bireylerin kollarını spontan bir biçimde kullanması hem konuştuğu meseleye vurgu hem de kendi özel bölgesini karşıdakine çizmek anlamına gelebilmektedir. Özellikle bireyler tartışırken birbirlerine üstün gelmek ve kendi varlıklarını vurgulamak üzere sıklıkla kol hareketlerine başvurmaktadır. Buna ek olarak bir iş toplantısında büyük bölgesel adımlarla yürümek ve kol hareketlerini kullanmak limbik beyinden kaynaklanan plansız hareketlerdir ve karşıdakine “benim özgüvenim var” mesajını vurgulamaktadır (2007: 125).

Sözsüz iletişim kodları, konuşmacının seçtiği kelimeleri desteklemesi ve vurgulaması amacı ile bilerek ya da bilmeyerek sıklıkla yardım aldıkları unsurlar

olabilir. Bunu sağlamak için kimi zaman el kol hareketleri kimi zaman özenle seçilmiş bir kıyafet kimi zaman da bir koku, dinleyicinin algısını tamamen konuşmacıya yönlendirmesi ve verilen mesajın önemini daha iyi kavramasına yardım edebilir.

2.1.3.1.2.4. Sözsüz İletişimin Çatışma İşlevi

Sözsüz iletişimin en önemli işlevlerinden biri olan çatışma işlevi, söylenen söz ile sözsüz kodların birbirine uymaması anlamında kullanılmaktadır. Örneğin, bir kişiye pişirdiği kekin lezzetli olduğunu söylerken aynı zamanda da aniden gözleri başka yöne çevirmek, söylenen söz ile vücut dilinin çatışması sonucunu doğurmaktadır. Sözsüz iletişimin çatışma sergilemesi, yalan söylendiğinde, gergin hissedildiğinde, bir konuda aynı fikirde olmama durumunda ya da köşeye sıkışmış hissedilen bir insanda çok net ve dikkat çeken bir göstergedir. Sözlerle sözsüz öğelerin çatışması durumunda kişi sıklıkla, sözsüz kodların gerçeği yansıtmakta olduğunu düşünmektedir ve iletişimini bu yönde kurgulamaktadır. Örneğin bir şey yapması istendiğinde karnı ağrıdığını söyleyen bir çocuğun ebeveynleri, öncelikle vücudunun da aynı şeyi anlatıp anlatmadığını (solgun renk, ağrıdan kaynaklı vücuttaki rahatsız duruş, ateş, terli cilt vb.) gözlemledikten sonra durumun gerçekliğini kabul edebilmektedir (Hogan, 2008: 10).

İnsanlar iletmeye çalıştıkları mesajları kontrol etmeye çalışmadıklarında mesaj içerisinde bir ikilik gerçekleşmeyeceği için kurulan iletişimin açık ve dürüst olması söz konusudur. Fakat mesajı kontrol etmeye çalışan bir kişi, aslında hissettiği şeyi sözlü bir biçimde farklı ifade edebilmekte ve mesajlar arasında bir zıtlık, çatışma meydana gelmektedir. Mesajlardan bir tanesi gerçek duyguları yansıtırken (sözsüz öğeler), diğeri (sözler) karşıdaki kişinin anlaması istenen şeyi ifade etmektedir. Her iki mesaj da bir anlam içermekte, her iki mesajda önemli olabilmektedir. Örneğin depresyonda ya da üzgün olan birinin bu durumu örtmek için mutlu olduğunu söylemesi ve buna uygun yüz ve beden ifadesi sergilemesi gözlemlenebilir. Bu gibi durumlarda sözsüz mesajları çözebilme yeteneğine sahip bir kişi durumun aslında ne olduğunu algılamakta, çözemeyen kişi ise her şeyin yolunda olduğunu düşünebilmektedir (Ekman & Friesen, 2003: 99–100).

Bir kişinin beden dili ve söyledikleri birbiri ile çatışan mesajlar ilettiğinde, beden dili daima baskın gelecektir. Örneğin “sola dön” dediği halde sağ tarafı eli ile işaret eden kişi, mesajı alan kişinin her defasında sağa döndüğünü gözlemleyebilir (Roberson, 2010: 13–18). Karşılıklı konuşma yoluyla iletişim sırasında gerekli ve konuyla ilişkili hareket ve yüz ifadeleri olmaması, iletişimin tamamının birbiri ile çatışan anlamlar taşıması şeklinde anlaşılabilir. Bu tarz bir uyumsuzluk sosyal açıdan oldukça önemlidir çünkü konuşmacının diğerleri tarafından algılanma şeklini etkilemektedir. Özellikle, anlam çatışmasının yarattığı bu uyumsuzluk, beraberinde olumsuz düşünceleri getirdiği için konuşmacının bilgisinin, hazır olma düzeyinin ve yeterliğinin sorgulanmasına sebep olur (Lichtman, 2014: 1–29).

Sözsüz iletişimin insanlar tarafından bilinçli bir biçimde kontrollü olarak kullanılmasının ya da başka bir deyişle, kişinin bu konuda kendini kontrol edebilmesinin kolay olmayan bir unsur olduğu söylenebilir. Bu nedenle konuşma yoluyla çeşitli mesajlar alan bir insan, doğasına uygun bir biçimde, konuşan kişinin söyledikleri ile vücut davranışları arasında bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde uyum arayabilmektedir. Bu uyumun olmadığını yani konuşulan ile vücudun anlattıkları arasında bir çatışma hisseden dinleyici, mesajı yorumlarken sözlerden daha çok beden dilini dikkate alabilmekte ve mesajı buna göre çözümleyebilmektedir. Bu gibi durumlarda ise konuşmacının dürüstlüğünün de sorgulanması söz konusu olabilmektedir.

Başka bir açıdan bakıldığında ise, kültürlerarası fark nedeni ile konuşmacının kullanmakta olduğu ve kendi kültüründe normal ve uygun sayılan sözsüz iletişim öğeleri, başka kültürden bir insan tarafından yanlış yorumlanabilmekte ve bu da farklı türden bir iletişim çatışması da doğurabilmektedir (Ntuli, 2012: 20–31). Bu nedenle aynı kültürden gelen insanların diğer kültürlerden farklılık gösterebilecek ortak bir sözsüz dile sahip olduğu da söylenebilir.

2.1.3.2. Sözsüz İletişim Süreci ve Türlerine Genel Bir Bakış

Sözsüz iletişim genel anlamda iletişim ve psikoloji alanlarında eserler verilmiş bir çalışma alanı olsa da disiplinler arası bir konu olduğu aşikârdır. Teori ve uygulama açısından birbirine çok yakın olan sosyoloji, antropoloji, etoloji, eğitim bilimleri, bilgisayar bilimi, siyaset bilimi, tıp ve psikolojinin birçok alt disiplinleri (bilişsel psikoloji, algı, gelişimsel psikoloji, anormallikler, davranışsal nörobilim, evrimsel psikoloji, sosyal kişilik vb.) sözsüz iletişimi kendi disiplinleri içerisinde incelemektedir (Knapp & Hall, 2013: 4). Tek bir disiplinle sınırlı olmayan sözsüz iletişim kavramı dolayısıyla yaşamın her alanında gün geçtikçe daha çok sözü edilir bir konu haline gelmektedir.

Sözsüz iletişimi sadece beden dili olarak inceleyen farklı disiplinlerde çalışmalar da mevcuttur fakat iletişim alanında, sözsüz iletişim denilince akla gelen, sözün dışındaki, bireyin ilgisini ve bilgisini şekillendiren bütün öğeleri içeren çeşitli bilimsel araştırmalar yapıldığı bilinmektedir. Örneğin; Calero'ya göre, giyilen kıyafetlerde; bu kıyafetlerin renginde ve tarzında da sözsüz iletişim vardır. Dokunmada, tat almada, duyduğumuz farklı seslerde, gördüğümüz işaret ve sembollerde sözsüz iletişim vardır. Görülen rüyaların içerisinde nadiren anlaşılan birçok sözsüz öğe vardır. Doğada, çevrede, yaşamın her alanında insanlar sözsüz iletişim öğeleri ile karşılaşmaktadır. Gerçek şu ki konuşulan ya da okunan şeylerin hepsinin geri planında engin ve inanılmaz bir sözsüz iletişim dünyası yer almaktadır. İnsanlar ve dünya hakkında bilinen şeylerin birçoğu sözsüzdür fakat insanlar bu gibi şeylerle daha az ilgilenmeyi tercih etmektedir (Calero, 2005: 4).

Edward T. Hall ise *proksemi* ve kültür ilişkisi hakkında yaptığı çalışmalar ve yazdığı eserlerde, kişilerarası iletişimde *mesafe* konusunu irdelemiştir. Hall kişiler arasındaki mesafenin kelimeler kadar yüksek bir sesle kişi ile konuştuğunu söylemektedir. Bu konuşmayı kişilerin kulak vererek dinlediği ise söylenemez der. *The Hidden Dimensions (1966)* adlı kitabında Hall sosyal ilişkilerinde bedensel temastan kaçınan Amerikan halkı için soyut bir mesafeler seti düzenlemiştir. Buna göre, etkileşime, sosyal sistem içerisindeki kişilerin ilişkisine ve iki tarafın da

hissiyatı ve duygu durumlarına göre fonksiyon gösteren dört mesafe türü mevcuttur. Bunlar: mahrem mesafe, kişisel mesafe, sosyal-istişare mesafesi ve resmi mesafe şeklinde sınıflandırılmaktadır. Hall çalışmasında, insan vücudunun doğası gereği, algı reseptörleri aracılığı ile bilgiyi aldığını ve bu bilgiyi ise kültür aracılığı ile niteleyebildiğini söylemektedir. İnsan vücudundaki algı reseptörlerini duyuşal cihazlar olarak kabaca iki kategoriye ayırmaktadır. Birincisi mesafe reseptörleri: gözler, kulaklar ve burun, İkincisi ise mahrem reseptörler: kaslar, zarlar, ten aracılığı ile hissedilenlerin ve dokunmanın dünyası, yani yakın mesafeden hissetmeye alışkın olunan dünya olarak kısaca tanımlanmaktadır.

Guerrero ve Floyd'a göre;

***Beğenme ve sevgi belirten kinezik davranışlar:** Karşılıklı bakışlar, gülümseme, yüzdeki içtenlik ve memnuniyet, kişisel bakım ve yüz temizliği, dudak bükme ya da diğer çocuksu davranışlar, başı yana yatırmak, mahcup aşağı doru bakış, vücudu doğrudan yöneltmek, başı onay anlamında sallama gibi davranışlardır.

***Mesafe (proksemik) ve dokunma (haptik) davranışları:** Çok yakında durmak, cinsel dokunma, sevgi gösteren dokunmalardır.

***Sesle ilgili belirtiler:** Bebek konuşması, kahkaha atmak, yumuşak sıcak ses tonu, ses derecesi ve tonunda çeşitlilik, sesle pekiştireç yapma (mmm, hmm vb.), coşkulu ses gibi öğelerdir.

***Çevre ile ilgili işaretler, görünüm ve eşyalar:** Hediye verme, romantik bir ortam oluşturma, kıyafet giyme ya da görüntüyü değiştirmedir.

***Zamansal işaretler:** Birlikte vakit geçirmek, sabırlı olmak, görev ya da diğer aktiviteler yerine partnere odaklanmak, örnek olarak verilebilir.

***Düşmanca duygular belirten kinezik davranışlar:** Eşyalara saldırmak, kapı çarpmak, hoşnutsuz yüz ifadeleri, vücudun gerginliği, ağır yürümek, diş gıcırdatmak, tehditkâr jestler, yumruk yapma, ağlama, incinmiş ya da gergin görünmek, savunmacı davranmak, göz kontağı eksikliği, tehditkâr bakış vb.dir.

***Mesafe ve dokunma davranışları:** Partnerden uzaklaşmak, tehdit etme amaçlı yaklaşmak, partnere tepeden bakmak, şiddet içeren ya da agresif dokunma gibi işaretlerdir.

**Ses işaretleri:* Yüksek ses, alay etme, küçümseyici ses tonu, kahkaha atmak bunların arasındadır.

**Görüntü ve eşya:* Kışkırtmak için başkasına hediye vermek, görüntüyü güzelleştirmek buna örnek verilebilir.

**Zamansal işaretler:* Ayrı zaman geçirmek, zamanını işgal etmek vb.

**Üzüntü ve depresyon bildiren kinezik davranışlar ise:* Kısık göz, somurtma, ağız titremesi, çenenin dışarı çıkması, göz kontağı azalması, donuk gözler, çökük (gevşek) duruş, savunmacı vücut pozisyonu, az baş sallama, az jest, ev temizleme gibi işaretlerdir.

**Sesle ilgili işaretler:* Ağlamak ya da hıçkırarak ağlamak, sessizlik, uzun cevap beklemleri, yavaş tempo, düşük perde ve düşük ses, daha az sesli ifadeler, daha az ses sıcaklığıdır.

**Endişe ve korku bildiren kinezik işaretler:* Kalkık göz ve aynı hizada kalkmış kaşlar, çok açılmış gözler, içe doğru kıvrılmış sıkı dudaklar, az göz kontağı, az duygusal ifade, huzursuzluk ve rastgele hareketler, davranışları engelleme, daha az baş sallama gibi işaretlerdir.

**Ses ile ilgili işaretler:* Çığlık, hızlı tempo, yüksek perde ses, akıcı konuşmama, sinirsel kahkaha vb. işaretlerdir (Guerrero, L.K. & Floyd, K., 2008: 112).

Albert Mehrebian ve çalışma arkadaşlarının kişilerarası iletişimde sözsüz iletişimin rolünü ortaya koymak için yaptığı beğenme/sevme ile ilgili çalışmaya, Michael Argyle (1971) ve çalışma arkadaşlarının yaptığı kişilerarası iletişimde güç ve hâkimiyet konulu çalışma da sonuçları açısından destek olmuştur. Mehrebian, bireyin iletişim kurmakta olduğu kişi ya da kişilere duygu ya da tutum aktarması bakımından, sözsüz davranışların kelimelerden daha etkili olduğunu ortaya koyan bir genelleme yapmıştır. Buna göre:

Karşıya aktarılan toplam duygu = 7 % söz ile iletilen duygu + 38 % ses ile iletilen duygu + 55 % yüz ile iletilen duygu

şeklinde bir sayısal değerler ortalama olarak ortaya konmuştur. Mehrebian'a göre bu sayısal denklemleri kullanmak yapılacak ileriki çalışmalarda duygunun her seferde sadece tek boyutunu (beğenme, hâkimiyet kurma, neşe, gerginlik, merak, depresyon vb.) analiz etme durumundan kurtaracaktır (Mehrebian, 1971: 43–44). Buna ek olarak Birdwhistell da yaptığı çalışmalara dayanarak, sosyal etkileşim sürecinde kişilerin kullandığı kelimelerin, mesajın tahminen 30% veya %35 kadarını aktarabildiğini geri kalanının ise bedensel davranışları ile aktarıldığını ifade etmektedir (Birdwhistell, 1970: 158).

İletişim alanında çalışmalar yapan bilim adamları, iki kişinin yüz yüze iletişimi sırasında toplam mesajın sadece küçük bir parçasının konuşulan kelimeler aracılığı ile iletilişi konusunda genel anlamda aynı fikirdedir. Bu görüşe göre mesajın büyük bir parçası vokal elementlerle, örneğin ses tonu, aksan, sesin hızı, yüksekliği ve iniş çıkışları vb. karşı tarafa iletilmektedir. Mesajın en büyük ve en önemli sayılabilecek parçası ise beden dili ya da jest, mimik, yüzdeki ifadeler, giyim ve hatta koku ile iletilmektedir. Özellikle beden dilinin, başkalarının kişinin imajını nasıl algıladığı ile ilgili baskın bir rolü vardır (Preston, 2005: 83). Bu bağlamda sözsüz iletişim türlerinden *Beden Dili* ve bedenin iletişimde bulunulan kişi ya da kişilere neler ifade ettiğinden öncelikle söz etmek uygun olacaktır.

Bedenin iletişim açısından nasıl ve ne için kullanıldığı konusunda bilinen ilk çalışma Charles Darwin'e aittir. (*The Expression of the Emotions in Man and Animals*–1874). Beden hareketlerine olan ilgi Endüstri devrimi sırasında artmış, 19. yüzyılın sonlarına doğru ise, Eadweard Muybridge'in foto grafik dizilim ile duruş, yürüyüş ve hareketler üzerindeki farkları sergileyen çalışması, araştırmacılara örnek teşkil etmiştir. 20. yüzyılın başlarında beden ile iletişim konusuna karşı bilimsel ilgi azalmış fakat Rudolf Laban gibi dans araştırmacıları bayrağı devralmış ve vücut hareketlerinin açıklanması ve analizi konusunda sofistike sistemler geliştirmiştir. Sosyal bilimler alanında sözsüz iletişimin sistematik olarak araştırılması konusundaki yeni dalgalanmaları ilk başlatanlar 1950'lerde *kinezik* üzerine çalışmalar yapan Ray Birdwhistell ve 1960'larda *proksemi* üzerine çalışmalar yapan

Edward T. Hall'dur. 1971 yılında Julius Fast'ın yazdığı ve sansasyon yaratan “Beden Dili” isimli kitap ise halkın çok ilgisini çekmiş ve bu popüler kitap sayesinde *beden dili* terimi halk arasında yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Tanenbaum et al., 2014: 17).

Beden dili ile ilgili bilimsel araştırmaların başlangıcının dil bilimi incelemeleri aracılığı ile başladığı ve Amerikalı antropolog ve dilbilimci Edward Sapir'in çok da üzerinde durmayarak tohumlarını attığı varsayılan düşünce, öğrencileri tarafından ilginç bulunmuş ve devam ettirilmiş, bunun sonucunda vücut hareketleri üzerine yapılan araştırmaların sistematik temelleri atılmıştır. Sapir'in öğrencilerinden biri olan John Broderius ile birlikte yaptığı çalışmalar ile birlikte, *kinezik* adı verilen, beden dilini inceleyen bilim alanının öncülüğünü Birdwhistell'in çalışmaları yapmıştır (Birdwhistell, 1970: 182).

İngiltere'nin güçlü yayın organları tarafından halka, kişilerarası ilişkilerde büyük bir devrim niteliğinde anlatılan Julius Fast'ın “Body Language” (Beden Dili) isimli kitabı (1971) büyük sükse yapmış ve bedenin iletişimde büyük bir rolü olduğu gerçeği halk arasında oldukça fazla kabul gören bir konu haline gelmiştir. Fast bu sansasyonel kitabında bedenin, mesajın kendisi olduğunu söylemektedir. Şayet insan kendisinin ve iletişim halinde olduğu kişilerin bedeninin dilini deşifre edebilir ve yorumlayabilirse bunun kişiler arasındaki iletişimi farklı bir boyuta taşıyabileceğini değişik şekillerde ifade etmektedir. Bunu yapabilmesi için de insanlara rehber olacak bir eser ortaya koymuştur.

Beden dili konusunda önemli çalışmalara sahip çağdaş bir isim olan Allan Pease ise, 1971 yılında Birdwhistell'in bu konudaki bir seminerinden etkilenerek, on yıllık bir araştırma, görüşme ve çalışma sürecinden sonra, 1981 yılında “Body Language” isimli eserini ortaya koymuştur. Pease'e göre bir kimsenin yalan söylediğine dair karşısındaki kişinin içgüdüsel ya da algısı söz konusu ise, bu durum genel anlamda kişinin beden dili ve sözlü olarak anlattıklarının uyumsuz olmasından kaynaklanabilmektedir. Kişi farkında olarak ya da içgüdüsel bir biçimde bu uyumsuzluğu sezme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bu bağlamda kişilerin cinsiyeti

de ayrıca değerlendirildiğinde, kadınların erkeklere oranla sözsüz sinyalleri algılama ve yorumlama yeteneğinin daha üstün olduğu bilinmekte ve bu durum genelde *kadınların önsezisi* olarak adlandırılmaktadır. Bu farkın, kadınların çocuk yetiştirmesinden kaynaklandığı ve çocukları ile ilk birkaç yıl içerisinde sözsüz anlaşmak zorunda olmaları sebep olarak düşünülmektedir. Pease'e göre, birçok araştırmacı sözsüz öğelerin kimi zaman sözle aktarılan mesajların yerine geçebildiğini kabul etmektedir. Tüm canlı türleri gibi insan da hareketlerini, tepkilerini, beden dili ve jestlerini kontrol eden biyolojik kurallar tarafından yönetilmektedir. Ama çok enteresan bir gerçek vardır ki o da; duruşundan, hareketlerinden ve jestlerinden nadiren haberdar olan insan, bedeni ile bir hikâye anlatırken, aynı anda sözleri ve sesi ile de başka bir hikâye anlatabilmektedir (1988: 10–11).

İnsan bedeninin de kendine ait bir dili olduğu ve iletişime olan katkısı oldukça kabul görmüş bir gerçek olarak birçok araştırmaya konu olmuştur. Araştırmacılar genel olarak bedenin dilini ayrı ayrı parçalar halinde ele almış ve onu; jest ve mimikler, göz ve bakış, postur (duruş), baş hareketleri gibi konular halinde incelemeyi tercih etmiştir. Hatta bazı araştırmacılar bu bölümleri de mikro parçalar halinde incelemiştir.

İletişimin sözsüz kısmının en önemi boyutlarından biri olan yüz ifadelerini oluşturan mimikler, iç dünyanın dıştan gelen uyaranlara göstermiş olduğu tepkilerin yansıması şeklindedir. Algılama sürecinde kişiler, mesajı yorumlarken karşısındakinin yüz ifadesinden yorumlar çıkarmaktadır. Aynı zamanda konuşan kişinin yüzüne dikkatlice bakmak istemli ve istemsiz olarak ilettiği mesajların doğruluğunu anlama isteğidir (Yalçın ve Adiller, 2016: 394). Yüz ifadeleri ile anlatılan mesajlara daha çok dikkat edilmesinin ve güvenilmesinin sebebi ise, insanların yüz yüze iletişimi daha güvenilir ve kolay yorumlanabilir bulmasından kaynaklanabilmektedir.

Mimiklerin yanı sıra jestler de iletişim sürecinde kişilerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak dikkat ettiği, sergilediği ve sözlü mesaja referans olarak

değerlendirdiği bir başka beden dili ögesidir. Mimiklerde olduğu gibi, konuşma sırasında jestlerin de istemli ya da istemsiz varlığından söz etmek mümkündür. Kişiler el ve kol hareketlerini vermek istedikleri mesajla doğru orantılı olarak kullanmakta, bazen pekiştirmeye bazen gizlemeye yarayan, bazen de bilinçsiz olarak sergilenen bu hareketler aracılığı ile konuşmanın seyrini ayarlayabilmektedir.

Jestleri sembolik ve konuşma jestleri olarak ayırmak mümkündür. Sembolik jestler genel olarak, konuşma olmadığında ortaya çıkan yumruğu havaya kaldırmak, başparmak ile her şey yolunda işareti yapmak gibi nadiren konuşmaya eşlik eden genelde de sözle söylenmeyen şeyleri anlatmak için kullanılan bazı el kol hareketleridir. Bunların bazıları ortak ifadeler olabileceği gibi herhangi bir topluluğun kendine has sembolik jestleri de olabilir. Konuşma jestleri ise konuşma esnasında kullanılan, konuşulan şey ile ilgili görünen ve ona eşlik eden jestlerdir. Konuşmanın olmadığı yerde genellikle ortaya çıkmazlar ve sadece konuşan kişi tarafından kullanılırlar. Konuşma jestlerini *motor hareketler* yani istemsiz ve *sözsöz hareketler* yani sözün içeriğine bağlı olarak ayarlanan jestler olarak isimlendirmek mümkündür (Krauss et al., 1996: 5-6). Bu sınıflandırmayı Knapp ve Hall ise *konuşmaya bağımlı* jestler ve *konuşmadan bağımsız* jestler şeklinde yapmıştır (2010: 8-9).

İnsanın gözü ve bakışları da sözsöz iletişim açısından oldukça önem verilen bir ögedir. Darwin'e göre bir kişi bir durumu reddettiğini belli etmek için, yüzünü başka tarafa çevirir ya da gözlerini kapatır. Diğer taraftan bir durumu kabul ettiğini belli etmek için ise kafasını sallar ya da gözlerini normalden daha fazla açar (Darwin, 2009: 42). Göz ve bakış ile ret ya da onay kolaylıkla anlaşılabilir, bunun yanı sıra bir kimsenin gözbebeğinin büyüklüğünden, o kişinin ilgisini çeken ya da hoşuna giden bir şey görmüş olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda göz kırpması da kişilerin duygusal durumu ile ilgili bir işaret olabilmektedir. Her insanın göz kırpması süresi farklıdır fakat insanların genel olarak stres altında, korktuğunda ve kendini güvende hissetmediğinde ve de yalan söylediğinde göz kırpması sayısının arttığı da bilinmektedir (Calero, 2005: 69). Gözlerin insanın iç dünyasını yansıtan bir ayna olduğu halk arasında da anonim bir bilgi olarak sık sık kullanılmaktadır.

Bir kişi ile konuşurken hissedilen güven ya da güvensizlik duygusunun bakışlarla ve bakışların süresi ile doğrudan ilişkisi vardır. Gz göze kurulan iletişimde bir kişi diğer kişiden bilgi saklıyor ya da söylediklerinde dürüst değil ise konuşma süresince göz göze gelme sayıları az, süreleri de kısa olacaktır. Tam aksi bir durum söz konusu olduğunda yani kişiler birbirlerine konuşma esnasında sık sık ve uzun süre baktıklarında ise gözbebeğinin büyüklüğü ile durum daha iyi anlaşılabilmektedir. Eğer gözbebeği o esnada büyükse ilgi duymak ya da çekici bulmak anlamına gelirken, bu tür bakışlara eşlik eden gözbebeğinin küçük olması meydan okuma, düşmanlık gibi hisleri ifade etmektedir (Pease, 1988: 79).

İnsan bedeninin duruşu iletişim açısından açık mesajlar veren bir başka kinezik öğe olarak araştırmacıların ilgisini çekmiştir. İnsanların kendilerine has duruşları vardır. Bu duruş çeşitleri durağan değildir, zaman zaman kişilerarası tutumlar sergilemek için kullanılır. Farklı duruşlar arkadaşlık, düşmanlık, g ve bilinçaltında yatan durumlarla uyumludur. Duruş, ses ve yüz ifadelerinden daha az kontrol edilebilir olduğu için, yüzünde herhangi bir gerginlik gözlemlenmeyen bir kimsenin gergin vücut pozisyonuna bakarak aradaki çelişkiyi görmek mümkündür (Munoz, 1977: 220–224).

Baş hareketleri ile ilgili örnek vermek gerekirse Dutta' nın özetlediği gibi onay için başı öne doğru sallama, reddetme içinse iki yana sallama evrensel denilebilecek hareketlerdir. Kültürden kültüre farklılık gösterebilen bu gibi sözsüz işaretler bazı toplumlarda başka anlamlara da gelebilmektedir. Tarafsızlık göstermek için başı yukarı kaldırma, ilgili olduğunu belli etmek için başı yana yatırma, olumsuz hatta yargılayıcı bir görüntü sergilemek için başı aşağı eğme başlıca baş hareketleri arasında yer almaktadır (Dutta, 2011: 46).

Kişilerarası mesafenin sözü edilen mesafe anlayışına göre ayarlanamaması demek, sözsüz iletişimin olumsuz olarak etkilenmesi anlamına gelebilmektedir. Aralarında sempati olmayan iş arkadaşlarının bu mesafeleri ihlal etmesi mobbing gibi çatışmaları da beraberinde getirir. Bireysel ilişkilerde olduğu kadar grup içi

ilişkilerde de bu mesafe türlerine dikkat edilmesi mesajın iletilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Yalçın ve Adiller, 2016: 300–301).

Haptik yani dokunma, etrafımızdaki şeylere nasıl dokunulduğunu ve insanlara bu dokunmanın ne hissettirdiği konusunda çalışır. Dokunma analizleri sayesinde mühendisler dokunmatik ekranlı telefonlar, bilgisayarlar ve dokunuşa duyarlı şeylerin yapımını çözmektedirler. Dokunma aynı zamanda insanların birbirine nasıl dokunduğunu da kapsamaktadır. Bir annenin bebeğine nazıkçe dokunuşu dokunmanın bir formudur (Navarro & Poynter, 2010: 38). Dokunma sözsüz iletişimde olumlu ve olumsuz birçok anlama gelebilir. Kimi zaman uzun uzun konuşulacak duygular sadece ufak bir dokunuşla ifade edilebilir. Dokunmanın önemi ve insan hayatındaki yeri doğumla başlar ve ölümle sona erer demek de mümkündür. Sözsüz iletişim öğeleri arasında dokunmanın varlığı ve yokluğu, kişilerarası iletişimde sahip olduğu önem açısından ayrı ayrı araştırma ve yorumlanma gerektirebilmektedir.

Araştırmalar dokunulmanın insan sağlığı için çok önemli olduğunu göstermektedir. Dokunma, kalp ritmini düşürüp sakinleştirmekte, yaşamla ilgili olumlu algıları yükseltmekte ve bağlılığı artırmaktadır. İnsanlar birbirine dokunduğunda beyin endorfin ve ebeveyn ve çocuk arasında, kardeşler arasında ve eşler arasında bağlılığı artıran oksitosin salgılamaktadır. Araştırmacılar çocukların zeka seviyesinin ve sosyal becerilerinin artmasında dokunmanın çok gerekli bir ihtiyaç olduğunu keşfetmişler, dokunulmadan büyüyen çocuklarda duygusal ve entelektüel açılardan eksiklik olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Fakat fiziksel temasa duyulan ihtiyaç sadece küçüklükle sınırlı kalmayıp bütün yaşam boyu sürmektedir (Navarro & Poynter, 2010: 53).

Dokunma insanlar arası mesafenin kullanımı ile ilgili bir sözsüz iletişim çeşididir, çünkü dokunma yakın mesafede olmayı gerektirir. Bazı araştırmacılar kişilerarası iletişimde dokunmanın insanoğluna ait en eski ve en temel iletişim formu olduğunu söylemektedirler. Bunun sebebi ise muhtemelen annenin yeni doğan bebeği ile ilgilenmesinin önemi ile bağlantılıdır. Dokunma ile ilgili yapılan

araştırmalarda dokunmanın olumlu duyguları, yakınlığı, rahatlığı, şefkati, samimiyeti, kişilerarası yakınlığı, hoşlanmayı, kabulü, sıcaklığı ve aşkı mesaj olarak karşı tarafa iletildiğı belirtilmektedir. Dokunmanın yokluğu ya da kesilmesi ise dargınlık, düşmanlık, kırgınlık ve güvensizlik gibi çeşitli olumsuz duygulara işaret edebilmektedir. Dokunma çoğı zaman kadınlar ve erkekler için ayrı anlamlara gelmektedir. Erkekler karşı cinsten yabancı biri tarafından dokunulmayı genel olarak beğenme ve cinsel işaretler olarak yorumlarken kadınlar bu durumu farklı yorumlamakta ve bundan hoşlanmamaktadır. Diğer yandan erkekler hemcinsleri tarafından dokunulduğunda rahatsızlık duymakta fakat kadınlar bu konuda kendilerini daha rahat hissetmektedir (Matsumoto et al., 2016: 393).

Sözsüz iletişimde sesin nasıl kullanıldığı ve sesin olmaması da önemli bir iletişim ögesi olarak öne çıkmaktadır. Ses tonu yani kişilerin bir şeyi nasıl söylediğı de konuşan kişi hakkında fikir edinmeye yardımcı olmaktadır. Sesin hızı, ne şiddette olduğu, konuşurken ses ile vurgulanan kelimeler, duraklamalar ve hatta susma gibi özellikler konuşan kişinin kişilik özellikleri, duygu durumu ile ilgili bilgiler taşıırken bir yandan da söylenen sözlerin anlamlarına da büyük etki etmektedir. Mutluluk, kırgınlık ve korku gibi hisler yüksek ses perdesine neden olurken, yorgunluk, üzüntü, moral bozukluğu ve dinginlik gibi hisler de ses perdesinin alçalmasını sağlamaktadır. Çok hızlı konuşma heyecan ya da güvensizlik ifade ederken, yavaş ve tereddütlü bir tempo ile kişinin tembel ya da duyarsız olduğu akla gelebilmektedir. İletişim sırasında susma kendi başına bir iletişim eylemi olarak değerlendirilebilmektedir. Sözlü iletişim esnasında dinleyicinin susması çok önemli hatta gerekli bir eylemdir. Sözsüz iletişimde susmak kimi zaman çekingenliğin göstergesi olsa da aynı zamanda sorgulama, kaydetme, sinirlenme, daha önceki bir olumsuzluğu hatırlatma şeklinde de anlamlar taşımaktadır (AÖF, 2013: 97–98).

İnsanların ses tonu sağ beyinlerinden gelmektedir. Sağ beyin mesajları yüz ifadeleri ve ses tonu aracılığı ile alan ve gönderen yarıdır. Duygusal ses tonu özellikleri sol kulak tarafından algılanmaktadır (Siegel, 2012: 177–179). İnsanlar konuştuklarında ses aracılığı ile dinleyicilere üç farklı tip bilgiyi sergilemektedir, bunlardan biri sözlü diğer ikisi ise sözsüz bilgiler şeklindedir. Bu sebeple mesaj

iletme kanallarından olan ses kanalını üç adet alt kanala ayırmak mümkündür. Bu alt kanallardan ilki *sözlü alt kanalıdır* ve konuşulan kelimeleri içerir. İkinci alt kanal ise *konuşma stili alt kanalıdır*. Konuşulan kelimelere eşlik eden duraklamalar ve diğer konuşma düzenleyicilerini içermektedir. Üçüncü alt kanal ise konuşma tonu alt kanalıdır ve konuşmanın ses yüksekliği ve ses perdeleri gibi akustik özelliklerini içermektedir. Alt kanalların hepsinin ayrı ayrı ve birbirine benzemeyen mesajlar yollama kapasitesi vardır fakat bu üç alt kanal birbirine bağımlıdır. Sözü edilen birbirine bağımlı olma durumu diğer sözsüz iletişim kanalları için geçerli değildir. Örneğin bir kişi herhangi bir ses çıkarmadan bir yüz ifadesi ya da el kol hareketi sergileyebilmektedir. Ama bir ses çıkarıldığında bu sesin bir tonu ve stili olmak durumundadır. Hatta bunun ötesinde bir ses tonunun da bir stili olmak zorundadır. Çoğu zaman bu üç alt kanal bir mesajı birlikte vermektedir fakat kimi zaman da farklı hatta birbiri ile çelişkili mesajlar da iletebilmektedir. Bu üç alt kanal sayesinde kişilerin cinsiyeti, ortalama yaşı ve memleketi hakkında bilgi edinmek de mümkündür (Frank et al.2015: 92–93).

Sözsüz iletişimde giyilen kıyafetlerin seçiminin de iletişim kurulan kişi ya da kişilere belirli mesajlar ilettiğini de söylemek mümkündür. Kişilerin kıyafet, kıyafet rengi, aksesuar vb. seçimleri bilinçli ya da bilinçsiz olarak kişinin kişiliği, yaşam biçimi, o anki duygusal durumu ile ilgili ipuçları taşıyabilmektedir. Bu konuda da çeşitli bilimsel araştırmalar yapılmış ve sözsüz iletişimde giyim konusunda çeşitli ortak çıkarımlar elde edilmiştir.

Kıyafetler kişilerarası iletişimde algı yönetimi açısından da önemli bir yere sahiptir. İnsanların giyim kuşamına bakarak o kişinin zevkleri, kültürü hakkında bilgi edinmek mümkün olduğu için kişilerin toplumsal ilişkilerindeki başarısına da giyim ile katkı sağlamak mümkündür. Bir kimsenin giydiği kıyafetler ve takılarına bakarak o kişi ile ilgili doğru izlenimler elde etmek ve bu izlenimleri doğru anlamlandırmak doğru iletişim kurmayı da beraberinde getirecektir. Giyim kuşamın yanı sıra markalı giyinmenin de toplumda sosyal statü belirleyicisi olması da bir sözsüz iletişim unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler markalı giyim eşyası kullanarak insanları etkileme çabasına girebilmektedir. Hatta kimi zaman bu durumun karşdakine ilettiği mesajlar

bağlamında bir sosyal baskı aracı haline geldiğini de söylemek mümkündür (Yalçın ve Adiller, 2016: 332–333).

Kıyafetlerin sözsüz iletişimde ilettiği mesajlar giysilerin tarzı, şekli, seçiminin yanı sıra o kıyafetlerin renkleri ile de ilgilidir. Çünkü sözsüz iletişimde renklerin de kurulan iletişime büyük katkısı vardır. Canlı renklerin insanlara enerji verdiği halk arasında da bilinen bir gerçektir. Kıyafetten, dekorasyona, mimariden, doğaya, iş yerlerinden, trafik ışıklarına kadar insanın yaşadığı her türlü ortamda renklerin insanların iletişimine kattığı değişik duygular ve anlamlar bulmak mümkündür.

Renkler insanların görsel algısı ve çevreyi deneyimlemesi açısından hayatın temel elementlerinden biridir. İnsanın çevresini nasıl anlamlandırıdığı ve deneyimlediğinin özüdür. İnsan gözünü her açtığında her yerde renklere rastlar ve renklerle çevrelenmiştir. İnsanın yaşadığı âlemde renklerin çok büyük bir önemi vardır ve birçok işlevi vardır; bilgi, iletişim ve tasarım materyalidir. Renkler, sembolik mesajlarla iletişim kurar, işaret eder, kamufle eder, çevreye uyum sağlamaya yardım eder, düzenlemeye ve farklılaştırmaya katkı sağlar, özel fonksiyonlar sergiler; coğrafi, etnik ve kültürel özellikleri vardır, moda ve stilin yüzüdür, kişilerin ya da toplulukların kimlik göstergesidir, imaj sergiler ve statü sembolüdür, pazarlama faktörüdür, stil ve tasarım trendlerini gösterir, değişimin özü olan zamanın ruhunun göstergesidir; bir durumu, nesne ve objelerin kabulünü hayati bir biçimde etkiler. Estetik bir durumdan daha çok hayat veren ve yaşamı koruyan bir sürecin parçasıdır. Diğer duyularının yanı sıra insan kendisini optik sinyaller sayesinde de çevreye uyumlamaktadır ve görsel işaretler sayesinde öğrenmektedir. İnsan iletişimi ve çevreyi algılama açısından renkler oldukça önemlidir. İnsanların duyguları ise çevresi hakkında o kişiye hangi rengin ne ifade ettiği ile tetiklenmektedir. İnsanlar bilinçli olarak renkleri gözlemlemese dahi duyguları ve düşünceleri renkler tarafından etkilenmektedir (Meerwein et al., 2007: 16).

İnsanlar daha önce gördükleri bir mekân ve ilk kez gördükleri bir mekân arasında duygusal anlamda farklılıklar yaşayabilmektedir. Bu durum kimi zaman

davranışları da etkileyebilir. Aynı şekilde kendi evinde kendini güvende hissedenden bir birey yabancı bir mekânda güvensizlik hissedebilir ve bu durum normalde sergilemeyeceği davranışları da beraberinde getirebilir. Halk arasında “Aslan yattığı yerden belli olur” deyimini de insanları yaşadıkları çevre ya da kendine ait mekânla değerlendirmenin mümkün olabildiğine işaret edebilir. İnsanlar mekân aracılığı ile mesaj iletme konusunda günümüz teknolojisini de kullanarak oldukça etkili bir iletişim sağlayabilir, istenilen etkileşim ve intiba oluşturulabilir.

2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE SÖZSÜZ İLETİŞİM

Rekabetin ekonomik anlamda işletmelere maliyetinin fazla olması, hem daha ekonomik hem de kesin sonuçları olan pazarlama stratejileri geliştirme ve uygulama zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Müşteri ile iyi ve doğru ilişki kurma ve her bir müşterisine kişiye özel hizmet verme; onların özel istek, beklenti ve durumlarını öğrenme, bilme ve kayıt altına almayı amaçlayan müşteri ilişkileri yönetimi birim ve uygulayıcıları, bu bilgiler ışığında müşterilerini özel ve ömürlük kılmayı; rakiplerini ise saf dışı bırakmayı hedeflemektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının özünü oluşturan, işletme ve müşteriyi birbirine bağlayan ilişki kavramı ise müşteri ile her kanaldan iletişim kurmak anlamına gelebilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin müşteri ile ilişki kurması gereken birim ve çalışanları, iletişimin her çeşidini profesyonel anlamda bilmek, müşterisini daha iyi tanımak ve doğru zamanda doğru iletişim kanalını kullanmak durumundadır. Günümüz şartlarında küresel hale gelen rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda, bu ayrıcalığa sahip işletmelerin uzun soluklu olduğu, sahip olmayanların ise geçici olduğu, teknolojik imkânların da sayesinde, kolaylıkla gözlemlenebilmektedir.

İletişim eksikliği finansal endüstrilerde birçok felaketi ve trajediyi de beraberinde getirmiştir. İşverenler son dönemlerde iletişim becerisi yüksek, eğitilebilir ve doğru yerde ve doğru zamanda işe yaramayı bilen çalışanların işe alınması gerektiği konusunda fikir birliği göstermektedir. İletişimin günümüz iş dünyasında önemi, çalışan insan becerilerinin zor beceriler (hard skills) ve ince beceriler (soft skills) olarak ikiye ayrılmasıyla açıklanabilir. Zor beceriler

Çalışanların eğitim seviyelerini, iş deneyimlerini, uzmanlıklarını ve bilgilerini ifade ederken, ince beceriler karakter özelliklerini, tutumlarını ve davranışlarını ifade etmeye yarayan terimler olarak kullanılmaktadır. İnce beceriler soyut, teknik olmayan ve kişiye özel yeteneklerdir; bir kişinin ne bildiğinden çok kim olduğu ile ilgilidir. İnsan ile ilişkili iletişim ve takım çalışması gibi yetenekler ile kişisel olan zgven, sorumluluk sahibi olma, çözüm üretebilme becerilerinin bir toplamı gibi görülebilen ince beceriler, her türlü iş alanında ihtiyaç duyulan özelliklerdir. Örneğin bir otel bilgi-işlem müdürlüğü pozisyonu için dahi ince beceriler aranması gereken en önemli özellik olarak öne çıkmaktadır. Bu özelliği, kişinin eleştirel düşünme ve bilgi teknolojisi yetkinliği takip etmektedir. Hatta ğrencileri eğitirken onlara ince beceriler eğitimi vermek, alanlarında işe alınmaları konusunda büyük bir fark meydana getirebilecektir. Diğer yandan, kişilerarası iletişim becerisi düşük olan fakat teknik ve profesyonel bilgilerle donatılmış bir kişinin kariyerinde ilerlemesi de mümkün olamayacaktır (Robles, 2012: 453–465). Başka bir deyişe, iletişim becerisi yüksek bir çalışan yetkinliğini de kolaylıkla gözler önüne serebilir fakat aynı şeyi sadece yetkinliği olan ancak iletişim becerisinden yoksun bir çalışan için söylemek oldukça zordur.

İş ve siyaset dünyasında oldukça yoğun talep gören sosyal ve kişilerarası eğitimlerin içerikleri, genel anlamda sözsüz davranışlarla ilgilidir. Genel olarak ince beceriler olarak da adlandırılan sözsüz davranış ve işaretler okulda ya da üniversitede öğretilen bir uzmanlık değildir. Büyük ölçüde sözsüz davranış ve işaretleri algılayabilmek ve yönetmekle ilgili olan duygusal zekya olan ani ilgi tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Yönetimin temasla aynı anlama gelmesi sebebiyle profesyonel ve teknik anlamda oldukça bilgili olan meslek adamlarının, gerçek potansiyellerini ortaya ıkaramadıkları, çünkü insanlarla iletişim kurma yeteneğinden yoksun oldukları görülmektedir. İnsanların iş dünyasında çıktıkları en yüksek noktanın, ince becerilerle ilgili olduğu, st düzey yöneticilerin karizmatik ve etkileyici insanlardan oluştuğu bir gerçektir. Bu etkileyiciliği, algılarının açık olmasına, sosyal ipuçlarını okuyabilmelerine ve iletmek istedikleri mesajları doğru bir biçimde iletebilmelerine borçlu oldukları söylenbilir. Sözsüz iletişim siyaset ve pazarlamanın kalbidir ve

hedef kitleye iletilmek istenen mesajın hedef kitle üzerinde istek ve ihtiyaç uyandırması gerekmektedir. Bunu sağlamak içinse bir işletmeyi ya da partiyi temsil eden ya da yöneten kişilerin, imaj, ses, renk, bakış, duruş, giyim, yürüyüş, gülümseme gibi sözsüz işaretleri kullanması zekice bir yaklaşım olacaktır. Aynı zamanda bu kişilerin sağlıklı görünmesi, ruh durumlarının iyi ve enerji seviyelerinin de yüksek olması duyguları harekete geçirme açısından önem arz etmektedir (Furnham & Petrova, 2010: 24). İletişim duygudan yoksun olamaz ve duyguları aktarmanın en kolay yolu iletişimin her kanalını özellikle de söz ile beraber sözsüz kanalını da kullanmaktan geçmektedir.

2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Beden Dili

Söz konusu olan güven, memnuniyet ve aidiyet gibi insanın ilkel doğasıyla ilgili kavramlar olduğunda, bir işletme her ne kadar teknolojik donanımına sahip olsa da, müşterinin o işletmede kişilerle olan iletişimine, bilinçli ya da bilinçsiz, daha çok önem verdiği ve yüz yüze iletişim halinde olduğu çalışanlar ile işletmeyi özdeşleştirdiği bilinmektedir. Bu sebeple kâr amacı güden işletmelerin, toplum tarafından sevilen ve güvenilen ünlü kişileri marka yüzü olarak kullanması; prezantabl eleman arayışı, iş başvurularında yüz yüze mülakat tercih etmesi ve çalışanlara maddi bedelini ödeyerek iletişim uzmanları aracılığı ile çeşitli eğitim imkanları sağlaması, o işletmenin müşterisi tarafından doğru algılanma arzusuna ve müşteriyi kendi şahsi çıkarları yönünde, o işletmeyi/markayı/ürünü tercih ederek doğru bir karar verdiği konusunda ikna etme çabalarına verilebilecek birkaç örnektir.

Şu bir gerçek ki beden dili ve onun çeşitli yorumları verimli bir işbirliği ve çalışanlar arasında iyi niyet sağlamada işletmeye yardım edebilmektedir. Ancak belirli sözsüz işaret ya da semboller için göz ardı edilemeyecek farklı farklı yorumlar olabilmektedir. İşveren ve çalışanların, ortadaki esas problemi teşhis ettikten sonra doğru ipucunu yakalaması, ortadaki karışıklığı doğru algılaması ve bu konuda olumlu yönde çalışması oldukça önemlidir. İşyerinde büyüyen bir yanlış anlaşılma durumunda, basit bir teşebbüs problemi ortadan kaldırılabilmektedir. Bu sebeple hem çalışanlar hem de işverenler beden dilini çeşitli şekillerde yorumlama konusunda

ustalaşmak durumundadır. Çünkü beden dili iş ortamında sessiz bir iletişim aracı olarak varlığını göstermeye devam edecektir (Kurien, 2010: 29-36). Sözsüz iletişim ile ilgili yapılan çalışmalarda her ne kadar genel sözsüz ifadelerin var olduğu sonucuna varılsa da her sözsüz ifadenin herkes için yüzde yüz aynı anlama geldiğini söylemek mümkün değildir. Bu nedenle beden dili kodlarını öğrenmenin yanı sıra bu kodların gözlemlendiği koşullar, ortam ve kültür de her daim çözümlemede göz önünde bulundurulması gereken önemli unsurlardır.

Etkili bir müşteri ilişkileri yönetiminin anahtar noktasının çalışanlar arasındaki olumlu tutum ve davranışlar olduğu uzun zamandır bilinen bir gerçektir. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar, sözsüz ipuçlarını yakalama kabiliyetlerinin de aynı derecede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Beden dili okuma konusunda yeteneği olan bir çalışan, müşteri his ve beklentilerini anlama ve tanımlama konusunda diğer çalışanlarla kıyaslandığında çok daha donanımlı ve öndedir (Goman, 2015: 17). Bu durumda müşteri ile iletişim kurarken beden dilinin de anlattıklarını dinlemenin ve ilişkinin seyri açısından beden dili kodlarını doğru biçimde sergilemenin ve çözümlemenin önemi ön plana çıkmaktadır.

Bedenin karşıdaki insana anlatmaya çalıştığı şeyler jest ve mimikler, duruş, yüz ifadeleri gibi öğelerle anlaşılması daha kolay bir hale gelebilir. Kimi zaman konuşmaya eşlik eden bu öğeler, sessizliğin olduğu bir ortamda bile konuşmaya devam eder. Söz ile ifade edilen mesaja bedenın anlattıkları ters düştüğünde ise bedenın verdiği mesajlar daha güvenilir olabilir. Çünkü beden dili ile anlatılan mesajlar çoğunlukla kaynağın bilinçaltından çıkıp alıcının bilinçaltına yolculuk edebilmekte ve insanlar doğası gereği bunu sezebilmektedir. İş ortamında ise beden dilinin ilettiği mesajların iletişimi güçlendirebildiği gibi zarar vermesi de söz konusu olabilir. Bu nedenle bu öğelerin ne anlama gelebileceğini bilmek, kimi zaman onları yerinde kullanmaya kimi zaman da kullanmaktan kaçınmaya yardım edebilir.

2.2.1.1. Jestler

Genel olarak jestler ellerin ve kolların hareketleridir. Jestler konuşmaya eşlik eder ve sözle iletilen mesajı destekler. Fakat konuşmadan bağımsız olarak sergilenen jestler de vardır. Bu bağlamda bir ayırımdan söz etmek mümkündür; konuşmaya eşlik eden jestler ve konuşmadan bağımsız jestler. Konuşmadan bağımsız jestlere *semboller (emblems)* (Ekman, 1976, 1977) ya da *otonom jestler (autonomous gestures)* denilmektedir (Kendon, 1984, 1989). Çok çeşitli jestler ve bu jestlerin birçok farklı tipi vardır fakat üzerinde en çok bilimsel çalışma yapılan sınıflandırma konuşmadan bağımsız ve konuşmaya eşlik eden jestler şeklindedir. Konuşmaya eşlik eden jestlere ise *açıklayıcı (illustrators)* jestler denmektedir. Bu jestler ya konuşmayla doğrudan ilgilidir ya da konuşmaya eşlik etmektedir. Konuşmadan bağımsız olan, hatta sözcüğe ihtiyaç duymadan mesaj ileten jestlere (semboller) zafer işareti örnek olarak verilebilir. Konuşma ile doğrudan ilgili olan başka bir deyişle konuşmaya eşlik eden jestlere (açıklayıcılar) ise, bir yeri gösterirken aynı zamanda işaret parmağını o yöne doğru uzatmak örnek olarak verilebilir (Knapp at al., 2013: 206-212). İnsanların jest kullanmadan kurduğu bir yüz yüze iletişim şekli hiçbir kültürde yoktur. Ancak jestlerin anlamları kültürden kültüre değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca stresli ve gergin durumlarda enerji desteği almak için yapılan jestlere *adaptörler* (diz sallamak), iletişimin akışını kontrol etmeye yarayan jestlere *düzenleyiciler* (parmak kaldırmak), hissedilen duyguları sergilemek için yapılan tüm jestlere de *tepki sergileyiciler* (yürüme şekli, duruş vb.) denilmektedir (Hutchinson, 2014: 43).

Jestler beden dilinin önemli bir parçasını oluşturan, eller, kollar, parmaklar, baş, bacaklar gibi vücudun aktif parçalarının yaptığı hareketlerdir. Kişi bu hareketleri bilinçli ya da bilinçsiz yapabilmekte ve bu hareketler çoğunlukla kişilerin duygularını sergilemektedir. İş ortamında, çalışanlar sık sık bu tarz hareketlerle karşılaşır ve eğer bunları doğru bir biçimde yorumlayabilirse bu becerisi yöneticisi, iş arkadaşları ve müşterisi ile işbirliği kurmasına ve bu işbirliğini sürdürmesine yardımcı olacaktır. En yaygın jestlerden biri olan el hareketleri birçok anlama gelmektedir. Ellerin rahat bir pozisyonda olması özgüven, karşısındakine güven telkin etme ve anlaşma anlamına gelmektedir. Elin açık pozisyonu güven verme,

kapalı olması ise stres, öfke ve tedirginlik meydana getirmektedir. Konuşma esnasında uyarı ya da tehdit anlamına gelen işaret parmağı kullanımından şiddetle kaçınmak gereklidir. Başparmak havada işareti ise baskınlık ve otorite sergilemektedir. İşletmelerde resmi bir sunum esnasında parmak çıtlatma hareketi oldukça yaygındır. Bu hareket sıkılma, rahatsızlık, stres, endişe gibi duyguların en sık görülen ifadesi olduğundan çalışanlar sunum yetenekleri ve iyi bir izlenim oluşturma açısından bu hareketi yapmamaya özen göstermelidir. Kolların önde kısmen ya da tamamen bağlı olması karşıdakinin fikirlerine kapalı olmak olarak yorumlanabileceği gibi, elleri arkada birleştirmek de yüksek irade gücü ve öz denetim duyguları sergileyebilmektedir. Ağızla yapılan hareketlerden biri olan konuşurken bir kalem ya da herhangi bir şeyi zaman zaman ağıza almak da kararsızlık ve stres ifade etmektedir ve kaçınılması gereken bir durum olarak görülmelidir (Kurien, 2010: 33–34).

Karşılarındaki insanlar üzerinde iyi bir ilk izlenim bırakmanın ilk dört dakikada gerçekleştiği ve bunun da %60–80 oranında sözsüz iletişim aracılığı ile meydana geldiği bilinmektedir. Kendine hâkim, serinkanlı, sakin ve duygularına hâkim olabilen insanlar açık, karmaşık olmayan ve kesin hareketler sergilemektedir. Yüksek statülü kişiler düşük statülü kişilere göre daha az jest kullanmaktadır. Güçlü insanların daha az hareket etmesi eski bir pazarlama taktiği olarak bilinmektedir. Uygun ortamlarda ise karşıdaki kişilerin jestlerini ve ifadelerini yansıtmak (aynalamak) en iyi ilk izlenimi bırakmak açısından verimli olabilmektedir (Pease & Pease, 2004:350). İnsanların davranışlarını gözlemleyerek aynı hareketleri yapmak kişiler arasında bir uyum sağlamaya da yarayabilir. Bu uyum taraflara, iletişimde empati olduğu izlenimi uyandırmaktadır.

Diğer taraftan, müşterinin elinin açık şekilde olması iletişime açık olduğu, elinin yüzü etrafında olması bazı şüpheleri olduğu, kendine temas hareketleri gerginlik duyduğu, başını yana yatırması ilgi duyduğu, elini çenesinde tutması karar aşamasında olduğu, öne eğilmesi ise kararının olumlu olacağı şeklinde yorumlanabilir. Söylenen olumlu bir söze eşlik etmek için yapılan baş sallama

hareketi uygun yerde ve zamanda yapıldığında bulaşıcıdır ve müşterinin de söyleneni onaylamasına ve olumlu tutum geliştirmesine yardımcı olacaktır. Müşterinin hareketlerini yansıtma (aynalama) sonucunda o da farkında olmadan aynı şekilde karşılık veriyorsa kurulan iletişimin çok sağlıklı olduğunu söylemek mümkündür (Baltaş vd., 2007). Aynalama aracılığı ile sağlanan uyum sayesinde çalışanlar müşterilerine karşı daha duyarlı hale gelmekte bu durum da müşteri tatminini sağlamaktadır (Guttek et al., 1999; Mattila, 2001; Menon & Dube, 2000; Zeithaml et al., 1990). Sözü edilen beden dışavurumlarının çözülmesi olduğunda unutulmaması gereken en önemli nokta bu dilin kültürden kültüre, bulunulan ortamdan cinsiyete ya da yaş ve statüye göre değişiklik gösterebileceği, mutlak bir ortak dilden söz etmenin mümkün olmadığıdır. Bütün şartlar hep birlikte göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkan değerlendirmeler bir sonuç ifade edebilir.

2.2.1.2. Yüz İfadeleri ve Mimikler

Sözsüz davranışlar içerisinde en karmaşık yapıya sahip olanı, insan vücudunda en karışık sinyal sistemine sahip olması nedeniyle, yüzdür. Bu özelliği nedeni ile bilim insanları tarafından üzerinde en çok çalışma yapılan sözsüz iletişim kanalı yüzdür. İnsan yüzü istemsiz reaksiyonlar veren fakat istemli mimikler üretebilen bir iletişim kanalıdır. Ve muhtemelen sözsüz olarak en fazla bilgiyi alıcıya ileten de yüzdür. İnsan yüzünün taşıdığı en önemli bilgilerden biri duygulardır. Konuştuğu kişinin ruh halini okuma yeteneğine sahip olmak yüz yüze iletişim kurmayı gerektiren işlerde çalışanlar için oldukça önemli bir avantajdır. Bir kimse yüz ifadelerini çözümleyebiliyorsa, etkileşimde olduğu kişinin sadece duygu durumunu değil aynı zamanda niyetini, güdülerini, kişiliğini, güvenilir olup olmadığını da anlayabilecek bir öngörüye sahiptir (Matsumoto et al.2013: 15). Duyguları kontrol edebilmek üstün bir yetenek gerektireceği için yüzde mikro bir ifade şeklinde bile olsa o an yaşanmakta olan duygu ile ilgili bir ipucu vardır. Bu tarz mikro ipuçlarını yakalamak oldukça zordur fakat söz edildiği gibi duyguları gizlemeyi başarabilmek de oldukça zordur. Bu nedenle genel olarak duyguların yüz kaslarında nasıl bir değişiklik meydana getirdiğini bilmek, müşteriler ile yüz yüze iletişim kurulan iş ortamlarında müşterilerin hislerini öngörebilmek adına oldukça önemli bir avantajdır.

Yüz ifadeleri ile ilgili yapılan araştırmalar spontane yüz ifadelerinin kişilerin kasıtlı olarak sergilemediği, doğal bir biçimde gerçekteştiği konusunda hemfikirdir. Mimik olarak da adlandırılabilen, kimi zaman ise jestlerden biri olarak düşünölen yüz ifadeleri kişilerin iletişim kurma esnasında farkında olmadan en çok dikkat ettiği unsur olabilmektedir. Knutson (1996) insanların etkileşimde oldukları insanların yüz ifadeleri aracılığı ile kişilik özelliklerini nitelendirme eğiliminde olduğunu söylemektedir. Gülen insanlar genelde iyi insanlar, somurtkan insanlar ise kötü ya da bencil olarak nitelenebilmektedir.

Bu konuda yaklaşık 50 yıl öncesinden günümüze uzanan bir araştırma geçmişi ile öne çıkan Ekman, yüz ifadeleri aracılığı ile kişilerin birbirlerinin duyguları hakkında kesin yargılara varılabileceğine dair kanıtlar ortaya koyabilmiştir. Ayrıca yapılan birçok araştırma da bir gözlemcinin karşısındakinin yüz ifadeleri aracılığı ile hissettiği duyguyu anlayabilmesinin mümkün olduğunu göstermiştir. Darwin' e göre ise yüz ifadeleri ile aktarılan duygular evrenseldir, biyolojik olarak aktarılmaktadır ve kültürel bir öğrenme süreci ile gerçekteşmemektedir (Ekman & Bressler, 1964; Ekman & Rose, 1965; Ekman, 1965; Ekman, 1972; Darwin, 1872; Kanner, 1931; Dusenbury & Nover, 1938; Thompson & Meltzer, 1964; Lewitt, 1964; Osgood, 1966; Drag & Show, 1967; Kozel & Glitter, 1968). Global pazarlama dünyasında birçok kültürden müşteri ile karşı karşıya gelen şletmeler, yüz yüze kurulan iletişimde yüz ifadelerinin iletişim süreci açısından değerini bilerek ve maksadına uygun bir biçimde kullanarak müşteri ile iletişim ve ilişki açısından bir avantaja sahip olabilmektedir.

Gölümseme yüz ifadeleri arasında insan ilişkilerini en fazla etkileyen ifadelerden birisidir. İçten sergilendiğinde ya da taklit edildiğinde yüzün tamamının etkilenip etkilenmediğine bakılarak kolaylıkla fark edilebilmektedir. Gerçek bir gülümsemede göz kenarlarındaki kaslara kadar varan bir yüz değişikliği görölmektedir. Sahte bir gülümseme ise sadece ağız etrafındaki kaslarla gerçekteşmektedir. Yapılan araştırmalarda insan beyninin her zaman gülen bir yüzü tercih ettiği ve bu tür bir yüzü daha fazla fark etme eğilimi olduğunu göstermektedir.

Bu özelliği ile gülümsemenin iletişimin önemli bir parçası olduğunu söylemek mümkündür. Gülümsemenin kaynağı ya da motivasyonu ne olursa olsun karşıdaki kişi üzerinde oldukça güçlü bir etkisi vardır. Bunun yanı sıra ağız hareketleri de kişilerin duygularını sergilemekte önemli bir dikkat unsurudur. İnsanlar gergin olduklarında ağızları kurur, dolayısı ile dudaklarını sıklıkla ıslatan bir kişinin gerginlikle mücadele etmekte olduğunu anlamak mümkündür. Benzer şekilde alt dudağı ısırma hareketi de stres işareti olabilmektedir. Ağzı sıkıca kapatmak her zaman olumsuz duygulara işaret etmekte, esnemek ise psikologlara göre bir durumdan kaçma mekanizması olarak kullanılmaktadır. Kişiler bir konuda hemfikir olmadığını istemsiz olarak yutkunarak belli edebilmektedir. Başı yana yatırmak her ne kadar ilgi anlamında yorumlansa da tehlike olup olmadığını anlamak için yapılan ilkel bir güdü olarak da görülmektedir. Bu sebeple ciddi iş görüşmelerinde başı dik tutmak önemli bir yere sahiptir. Başı yukarda tutmak özgüven göstergesi olduğu gibi aşağıda tutmak da özgüvensizlik olarak yorumlanmaktadır. Konuşurken başı onaylama anlamında aşağı yukarı sallamak önemli bir iletişim unsurudur. Başı hareketsiz olarak konuşan insanların söyledikleri, iletişim kurduğu kişilerin güven duymasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca konuşma esnasında kaşları çatmamak ya da birbirine çok yaklaştırmamak da iletişimin sağlıklı olması açısından dikkat edilmesi gereken bir sözsüz işaret olarak dikkat çekmektedir (Goman, 2008).

2.2.1.3. Duruş

Başın nasıl durduğunu bile değerlendirme yeteneğine doğuştan sahip olan insan, vücudun nasıl durduğu ile de belirli kalıp yargılara sahip olabilmektedir. Müşterisine güven vermek isteyen bir çalışan öncelikle kendine güvendiğini sergileyerek, güvenilecek insan olmayı ve bu bağlamda işletmesini temsil ettiğini bilmek durumundadır. Navarro ve Poynter'a (2010) göre duruş çok uzak mesafeden bile fark edilip değerlendirilecek bir sözsüz unsur olarak görülmektedir. Aşağı doğru düşmüş omuzlar, bir yöne doğru eğilerek durmak, sağa sola doğru hafifçe sallanarak konuşmak, konuşmacıyı rahatlatırsa da güven vermeyen bir durumdur ve kaçınılması gerekir. Bir kişinin duruşu yanlış değerlendirmelere açık olduğunda ardından gelecek güven veren bir el sıkışma ya da söylenen sözler imajı tamir etmeye yetmeyebilir. İlk izlenim açısından enerjik ve rahat bir duruş ile yanlış anlaşılmanın önüne geçmek

mümkündür. Ellerin önde ve avuç içlerinin karşıdakinin göreceği şekilde bulunması da rahat ve enerjik bir duruş ile tamamlandığında iletişim güven duygusu eşliğinde gerçekleşebilir. Aynı şekilde oturma pozisyonunda koltuğun ucuna oturmak, bacakları çapraz yapmak gibi bulunulan durumdan huzursuzluk duyma ve iletişimin kesintiye uğrayacağına dair sinyaller vermekten kaçınmak gerekmektedir (70).

İnsanın iletişim sırasında karşısındakine doğru hafifçe eğilmesi konuşulan konu ile ilgilendiğini ve beğenisini göstermektedir. Birbirini çok iyi tanımayan insanlar arasında bu duruş kişinin karşısındakinden daha alt statüde olduğunu anlatmasına da yaramaktadır. Düşük bir duruş üzüntü ya da ilgisizlik anlamına geldiği gibi kişinin gergin ve stresli olduğunu gösteren gerilmiş bir duruş da kızgınlık sergilemektedir. Birbirini yeterince tanımayan insanların iletişiminde karşıdaki kişinin duruşunu yansıtmak bazen oldukça yüksek bir uyum oluşturmaya ve konuşmanın ilgi ile geçmesine yardım etmektedir (Knapp et al., 2014: 12). Bilimsel literatürde *bukalemun etkisi* de denilen aynalama sayesinde kişi sadece duruş, jestler ya da üslupta bir uyum yakalamakla kalmıyor, aynı zamanda etkileşimde bulunulan insanı önemseydiğine dair pozitif bir mesaj da vermiş oluyor (Chartrand & Bargh, 1999).

2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Paradilsel Öğeler

Vokalik ya da paradilsel öğeler adı verilen işitsel iletişim sistemi sese ayırıcı özelliğini veren bulunan 9 nitelik ile ilgilidir. Bu nitelikler konuşma esnasında ses şiddeti, ses aralığı, ses hızı, ses sürekliliği, ses kalitesi, ses düzgünlüğü, heceleme, telaffuz ve sessizlik olarak tanımlanmıştır. Sesin karakteri sinirlilik, heyecan gibi durumlarda bilinçsizce ortaya çıkar ya da sızar. Diğer zamanlarda ise ses değiştirilebilir ya da abartılabilir özelliktedir (özür dilerken sesin yumuşatılması gibi). Sözü edilen vokalik öğeler duyguları ifade etme, olumlu izlenim yansıtmaya ve iletişimi düzenleme veya yönetme fonksiyonlarına sahiptir (Guerrero & Floyd, 2008: 8).

İş yaşamında inandırıcı konuşma yapmak oldukça önemlidir. Müşterileri kendi çıkarları için konuştuğuna ikna etmek istenen bir konuşmada ses yüksek olmasına karşın, ton ve şiddetin farklılıkları normal bir konuşma ile aynı olmalıdır. Düzgün ve hızlı konuşan bir çalışan %100 inandırıcı olarak nitelenir (Zielke, 1993: 78). Ses

özelliklerinden aşırı heyecanlı, kaygılı ya da sinirli olduğu anlaşılan bir çalışanın hem iş ortamında hem de müşterileri ile iletişim kurmada önyargı ile karşılaşacağı aşikârdır. Sözlerinin ne olduğuna bakılmaksızın dinleyicisi kendini iletişime kapatacak ve güven ortamı sağlanamayacaktır.

Çalışanlar işleri ile ilgili hissettikleri coşkuyu seslerine yansıttığında müşteriye içtenlikli ve güvenilir olarak görülmektedir. Çalışanın sesindeki coşkunluk müşteriyeye de bulaşması söz konusudur. Fakat bu coşkunluk sahte ya da abartılı bir tonda aktarılması tam tersi bir etkiye neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra akıcı bir konuşma dinlenmeyi kolaylaştırması sebebi ile oldukça önemlidir. Sık sık tekrarlanan kelimeler ya da yanlış telaffuz konuşmanın dolayısı ile de iletişimin engelleyicisi olarak düşünülmektedir (Baltaş vd., 2007: 34). Bu bağlamda çalışanların kendi ses özelliklerini kullanmakla ilgili profesyonel bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

Paradilsel bir öge olarak düşünülen susmanın da ayrıca iletişim açısından öneminden söz etmek gereklidir. Gerekli olduğu durumlar dışında susma iletişimde sorunlara neden olan bir durumdur. Fakat bir kimse konuşurken susma, konuşmanın düzenleyicisi olarak önemlidir ve dinleme olarak değerlendirilmektedir. Susmanın işlevlerine göre üç tip susmadan söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki *psiko-linguistik susma*dır ve konuşmacının sözlerinin arasında gerçekleşen kısa ve uzun süreli susma çeşididir. Kısa süreli susma dilin gramer yapısından kaynaklanan anlık susmalardır, uzun süreli susma ise daha çok bilişsel bir süreçtir. İkinci sırada ise kaynak ve hedef arasındaki etkileşimden doğan *etkileşimsel susma* yer almaktadır. Bu susma karar verme ile ilgili olan, akıl yürütme ile ilgili olan ve denetim kurma amaçlı susma olarak üç kısma ayrılabilir. Üçüncü susma türü ise *sosyo-kültürel susma*dır ve toplum ve kültür ile ilgili susma çeşitlerini kapsamaktadır (Zıllıoğlu, 1993: 185–186).

2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Dinleme

Dinleme iletişimin başarısının en önemli aktörlerinden biridir. İnsanlar karşısındaki insana değer verdiğini göstermeyi en etkili ve basit olarak dinleme yolu ile başarabilir. Dinlemek; dikkat, enerji ve yetenek gerektiren bir sözsüz iletişim becerisidir (Fidan, 2014: 193). Cüceloğlu'na göre dinleme en önemli iletişim davranışıdır, çalışanlar gerçek değer ve onurunu işyerindeki dinleme sürecinde keşfeder ve insanların birbirini dinlemediği bir iş ortamında ilişkiler gelişme potansiyelini ve kalitesini kaybeder. İlişki gelişmediği takdirde, ilişki içindeki insanlar da gelişmez. Dinleyen insan güven ve anlayış ortamı oluşturur; inanılır, güvenilir insan olarak bulunduğu toplulukta öne çıkar (2015a: 137–138).

Çalışanlar müşterilerini dinlediğinde onlarla kişisel bir bağ kurmaktadır. Bu bağ sayesinde müşteri tatmini daha yüksek oranda sağlanmakta ve tatmin olmuş müşteriler işletme ile ilgili ağızdan ağıza tavsiye yaymaktadır (Clopton et al., 2001; Gremler & Gwinner, 2000). Dinleme bilişsel ve davranışsal olarak iki yönlü bir süreçtir. Dinleyen kişi bilgiyi işleme ve karar verme aktiviteleri gerçekleştirir. Duyduklarını hisseden, değerlendiren ve mesaja cevap veren üç aşamalı bir aktivite olması dolayısıyla dinleme, müşterinin zihninde, ilettiği mesajların dikkate alınacağı ve mantıklı bir biçimde cevaplanacağı beklentisini meydana getirmektedir (Ramsey & Sohi, 1997). Dinlemenin kendine has bir beden dili vardır. Örneğin dinlediği konuya ilgi duyan biri öne doğru eğilmekte ya da elini yanağında işaret parmağı yukarı gelecek şekilde tutması etkin bir dinleme görüntüsü vermektedir. Bu beden kodlarını gözlemlemek konuşmacının kendini daha rahat hissetmesine sebep olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 79–80).

2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kişilerarası Mesafe Kullanımı

İnsanlar arasındaki mesafe anlamında *yakınlık* da oldukça tartışılan bir sözsüz işaret olarak bilinmektedir. Mesafe, yakınlık, proksemi gibi isimler verilen ve iletişimdeki taraflar arasında olması gereken ideal uzaklık anlamına gelen yakınlık, ilişkinin şekline göre değişiklik göstermektedir. Mesafe ne kadar yakın olursa o derece yakın ilişki kurulması anlamına gelmektedir. İş ortamlarında kurulan iletişim

esnasında bu mesafenin bir kol boyu uzaklıkta kurulması daha fonksiyonel bir ilişki anlamına gelebilmektedir (Egan, 2011: 137).

Proksemi terimini literatüre kazandıran Hall, kişilerarası mesafenin sözsüz iletişimdeki yerini belirleyen en önemli ve öncü sayılabilecek çalışmaları yapmıştır. Hall'a göre insanlarda mesafeyi sezen ve algılayan, uzaklığı ya da yakınlığı farkında olmadan ölçen bir mekanizma bulunmaktadır. Bu konuda yapılmış uzun yıllar süren araştırmalar ve gözlemler neticesinde Hall, insandaki bu mesafe anlayışını gruplar haline getirebilmiştir. Buna göre insanların iletişimde rolü olan ve onları çevreleyen dört mesafe alanından söz etmek mümkündür. Fakat yüksek ses ya da az aydınlatma olan ortamlarda insanların birbirine daha da yaklaştığı gözlemlenmiştir. Bu gruptan ilki *mahrem mesafe* olup öpüşmek, güreşmek, rahatlamak ve korunmak içindir. Sözü edilen mesafe 18–45 cm. arası bir mesafedir ve bu mesafeden vücut sıcaklığı, koku ve nefes hissedilebilir. İkinci mesafe *kişisel mesafedir* ve kişiden 45 cm. uzakta başlayan ve 1,2 m. arasında kalan alandır. Bu mesafeden bir kişi diğerini tutabilir, yüzünü detayları ile görebilir, cisimleri üç boyutlu olarak algılayabilir. *Sosyal mesafe* ise kişiden yaklaşık bir metre ötede başlar ve 3,6 m. ye kadar uzanır. Bu mesafeden başkasının yüzü tüm detayları ile görülemez ve dokunma gerçekleşemez. Birlikte çalışan insanlar ya da sosyal amaçla bir araya gelmiş insanlar arasında genelde bu mesafe söz konusudur. En uzak mesafe ise 3,6 m. den başlayarak en az 7,5 m. ye uzanan mesafedir ve *resmi(kamusal) mesafe* olarak adlandırılır. Dil bilimciler bu mesafeden konuşan insanların dilbilgisi kurallarına ve ses tonuna özen gösterdiğini söylemektedir. Bu mesafeden göz rengi belli olmaz fakat gözün beyaz kısmı görülebilir. Halk figürü olan insanların (politikacılar, ünlüler vb.) etrafında bu mesafe otomatik olarak kurulur. Gittikçe kalabalıklaşan dünya nüfusu, insanların bu alanları göz önünde bulundurarak yaşamaları zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir (Hall, 1990: 116–125).

Mesafenin kullanımı hem insan tarafından belirlenen hem de insan davranışını belirleyen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar mesafeyi bir iletişim aracı olarak kullanabilmekte, duygularını mesafe aracılığı ile sergileyebilmekte, nasıl davranacağını belirleyebilmekte ve hangi aktivitenin dâhil olma niyetinde olduğunu

ifade edebilmektedir. Bir kimsenin durduğu yer aldığı bilgileri etkileyebilmektedir bu bağlamda göz kontağı ve mesafe arasındaki ilişki düşünüldüğünde aradaki mesafenin büyük olması insanların bakışları ile daha fazla bilgi edinmeye çalışmasına neden olabilmektedir. Örneğin etkileşimi kontrol etmek isteyen insanlar bir restoranda kenarda durup önce izlemekte ya da bir bekleme salonunda sütunun yanında durarak belirli bir mesafeden önceden bilgi edinmeye çalışmaktadır (Canter, 1974: 121–123). Özellikle iş ilişkilerinde bir masanın iki tarafında konuşmakta olan kişilerin ‘rahatlatıcı konuşma mesafesinde’ bulunması oldukça önemlidir. Bu mesafe odanın şekli, tavanın yüksekliği ve konuşulan kişinin ruh hali ile ilgili olarak değişiklik göstermektedir. Her durumda konuşulan kişi sandalyesini rahatlıkla yer değiştirebileceği ve kendisini huzurlu hissedeceği bir pozisyonda oturtulmalıdır. Konuşma esnasında kişilerin pozisyonu oldukça kritik ve sonuçları tamamen değiştirebilecek bir unsurdur (Hall, 1974: 28).

Kişiler ses tonunu, kokuyu, vücut ısısını, yüz ifadelerindeki detayları, gözbebeğinin durumunu, bakışlardaki ve göz kırpmadaki değişik anlamları, dokunma mesafesini, renkleri vb. yorumlayabilme güdüsüne doğası gereği sahiptir ve bu açıdan güvenli bir iletişim, mesafenin çok uzak olmaması ile de yakından ilgili olabilmektedir. Müşteri ile kurulan iletişim ortamında ideal bir mesafe sağlamaya da özen göstermek gerekebilmektedir. Bu bağlamda dokunma, koku, renk, dekorasyon gibi sözsüz işaretler mesafe ile yakından ilgili olabilmektedir.

2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Dokunma

Dokunma sözsüz iletişim bağlamında kişinin kendine dokunması ya da iletişim kurduğu kişiye dokunması olarak iki şekilde değerlendirilmelidir. Kendine dokunma hareketleri genel anlamda bilinçsizce sergilenen kaşınma, ovma, okşama, saç düzeltme, takıyla oynama vb. hareketlerdir. Bu tür sözsüz davranışların samimiyet ve dürüstlikle ve bilgi işleme süreci ile ilgisi olduğu sonucuna varan çalışmalar yapan Harrigan’ın aksine Ekman ve Friesen, Dittman, Mahl ve Mehrabian gibi araştırmacılar, bu tür davranışların gerginlik, rahatsızlık ve anlaşmazlık gibi negatif duyguların dışavurumu anlamına geldiğini ortaya koymuşlardır. Bu tür davranışların

çok kısa süreli ve sık sık tekrarlanması da gerginliğin net bir ifadesi olabilmektedir (Mahl, 1968; Mehrabian, 1972; Ekman & Friesen, 1972; Dittman, 1972; Harrigan, 1985; Harrigan at al. 1987). Bu durumda kişilerarası iletişim sürecinde bu tür davranışlardan kaçınmak iletişim ortamına gerginlik katmaması açısından dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Özellikle hizmet sektöründe en son istenen durum müşterinin kendisini gergin ve iletişime kapalı hissetmesine sebebiyet vermek olabilmektedir.

Kişiler başkalarına dokunma konusunda da ilişkinin şekline ve niteliğine göre karar almak durumundadır. İş ile ilgili bir iletişim ortamında karşıdakine dokunmak ile ilgili belirli sınırlar mevcuttur. Daha önce sözü edilen Hall (1966) tarafından ortaya konan mesafe kuralları ile dokunmanın kurulan ilişki ve iletişimde yeri olup olmadığına karar vermek mümkündür. Kişiler arası mesafe kurallarına göre iş ile ilgili kurulan mesafe sosyal mesafedir ve bu mesafeden kişiler normal bir ses tonu ile konuşabilir, vücut kokuları rahatsız etmez, her türlü yüz ifadesi kolaylıkla anlaşılabilir ve kişiler kendilerini dokunma ya da dokunulma konusunda güvende hisseder. İşle ilgili kurulan ilişkilerde dokunmanın yeri genel olarak el sıkışması, kol ve omuza dokunma şeklinde meydana gelmektedir. Bu bağlamda göz kontağı kurarak, gülümseme eşliğinde sağlam bir el sıkışması ile müşteriyi selamlamak konuşmanın seyrini belirlemede önemli bir etken olabilmektedir.

2.2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Giyim ve Aksesuarlar

Kişilerin dış görünüşleri de kişiler hakkında, dolayısı ile temsil ettiği işletme hakkında varsayımlara sebep olabilmektedir. Giyim, koku, aksesuar, renkler vb. öğeleri gözlemleyerek hiç tanımadığı bir kişi hakkında izlenim sahibi olmak mümkün olabilmektedir. Kuhnke'ye göre bir kişi başarı ile ilgili beklentisi varsa iş yerinde kıyafetine, kıyafetinin rengine ve aksesuar seçimine de dikkat etmelidir. Görüntü ve kişilerin kendilerini etraflarına sunma şekli kıyafet seçimi ile doğrudan etkilidir. Giyilen kıyafet vücuda uygun ise ve rengi, şekli açısından iyi bir duruş sağlıyor ise karşıdakine pozitif enerji sağlama konusunda yardımcı olabilmektedir. Kullanılan aksesuarlar ise kişinin kendisini nasıl algıladığı ve dışardakilerin nasıl algılaması istediği konusunda ipuçları taşımaktadır. Kaliteli aksesuarlar kullanmak

mümkün ise bu yönde bir tercih yapılması daha uygun olacaktır (Kuhnke, 2007: 188–189).

1954 yılının ortalarında Hoult'un yaptığı bir deney bugün ortak olarak düşünülen bir şeyi, yani insanların kıyafetini değiştirmenin, insanların o kişi hakkındaki algısını da değiştirebileceği düşüncesini doğrulamaktadır. Bazı araştırmalar kıyafetin, kişiler hakkında ilk izlenimi oluşturduğu konusundaki inancı destekleyici olmuştur. 1983 yılında yapılan ilk izlenimler hakkındaki bir araştırmada, kadınlar ve erkelere bir kişi ile ilk kez karşılaştığında dikkat ettiği özellikler sorulduğunda ortaya çıkan sonuçlara göre, kadınların ortak görüşü hem hemcinsleri hem de karşı cinsten ilk sırada kıyafetin yer aldığı olmuştur. Erkekler ise hemcinslerinde ilk sırada kıyafet, karşı cinsten ise genel görüntü ve yüzden sonra üçüncü sırada kıyafetin geldiğini ifade etmiştir. Kıyafetlerin bir kişi hakkında izlenim oluşturmaları mümkün olduğu gibi giyen kişinin de kendi ideal kişiliği ile ilgili kıyafeti aracılığı ile kişisel tatmin elde ettiği de bir gerçektir (Knapp et al., 2014: 186).

Kişilerin giyim kuşamı kişiliğinin dışavurumu olmakla beraber kişilerin dışardan nasıl algılandığı ile de ilgilidir. Örneğin, iş yaşamında çalışmak istediği ya da çalıştığı işe uygun bir kıyafet giymeyen kişinin o iş için de uygun olmadığı düşünülebilmektedir. Bu açıdan işletmelerde stratejik giyim kurallarına uyulması gerekmektedir. Kişiler örtünmek için değil daha çok meydana çıkmak için giyinmektedir. İş ortamlarında özellikle erkeklerin “güç kıyafetleri” tercih etmesi girdikleri ortamda hiçbir kelime sarf etmeden görüntü aracılığı ile güç hissi veren; olumlu ve etkili bir izlenim oluşturan kıyafetler güç kıyafeti olarak düşünülebilir. Bu tarz kıyafetler genel olarak rahat, güç artırıcı ve tarza sahip olan, en çok koyu renklerden oluşan kıyafetlerdir. Hem erkekler için hem de kadınlar için kaliteli malzemeden yapılmış, her ortamda giyilebilir ve bu yönü ile güven oluşturmaya müsait, rahat bir kesimi olan ve vücut şekline de uygun olarak özenle seçilmelidir (Ker Dinçer, 2015:365).

Bu durumda çalışanlarının kıyafetini sağlayan işletmelerin kalite, renk ve duruş açısından dikkat etmesi gereken unsurlar olduğunu söylemek mümkündür. Bunun dışında renk seçiminde işletmenin sağladığı hizmetin içeriğine uygun bir renk seçimi yapması da işletmenin müşterisine imajı, kimliği ve güvenilirliği ile ilgili mesaj iletmesi açısından önemli olabilmektedir. Goman'a göre giysilerin hem giyen hem de onu gözlemleyen kişi üzerinde oldukça önemli bir etkisi vardır (Goman, 2008: 176). Çalışanların kendilerini özgüvenli hissedecekleri kıyafetler seçilmesi de müşterisine yansıtacağı duygu bakımından önemlidir.

2.2.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Renkler

İletişim kişisel anlamda insanlar arasında bilgi paylaşımını ifade ettiği kadar kişisel olmayan bir düzeyde çevredeki semboller aracılığı ile de meydana gelmektedir. İnsanın çevresi ile iletişimde renkler, sembolik mesajlar taşıması ve estetik ortam bilgisi iletmesi bakımından görsel iletişimin önemli bir aracıdır. Kişinin çevresindeki renkler, insan ve uzamsal çevre arasındaki ilişkiyi kurmaktadır ve etkileşim bu ikisi arasında meydana gelmektedir. Renklerin bir iletişim faktörü olması fonksiyonunun temeli, kendisine ait interaktif yapıdan kaynaklanmaktadır. Kısaca renkler kendi içlerinde yaşam bulmuş, maddeleri hem birbirine hem de insanlara bağlayan temel bir iletişim aracıdır (Meerwein et al., 2007: 3).

Renklerin insanlar üzerinde oluşturduğu psikolojik etkiler ile ilgili neredeyse 150 yıllık bir araştırma süreci içerisinde; iş yaşamında, satış ve pazarlamada renklerin belirli etkilere sahip olduğu ortaya konmuştur. Bellizi ve Hite müşteri, pazarlama ve renk ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada iki adet farklı deney yapmışlar sıcak ve soğuk renkler arasında kesin bir uyarıcı, heyecanlandırıcı etki ve dinlendirici, sakinleştirici etki ilişkisi meydana çıkarmışlardır. Nakashian renk psikolojisi üzerine araştırmalar yapan sektörel bazda birçok grubun varlığından söz etmekte; kendi yaptığı çalışmalarda da sıcak renklerin uyarıcı, özendirici ve heyecan verici yönleri ile motor beceriler üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ve mavi ve yeşil renlerin de dinlendirici etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışması ile Nakashian renk kullanımının psiko-motor beceriler; çevre ve karar verme gibi

süreçlere olan etkisi hakkında bilgiler toplamıştır (Yalçın ve Adiller, 2016: 343–344).

Renklerin insanların algısındaki yeri ile ilgili çalışma ortamında yapılan bir başka çalışmada da duvarlar, soğukluk ve uzaklığı akla getirdiği düşünülen açık mavi renge boyanmış; bunun sonucunda çalışanların üşümekten şikâyet ettiği gözlemlenmiştir. Bunun üzerine duvarlar psikolojik olarak etkisiz olarak nitelenen kahverengi ile sıcaklığı ve yakınlığı çağrıştırdığı düşünülen turuncu renge boyandığında ise ortam sıcaklığında bir değişiklik yapılmadığı halde, çalışanların üşüme şikâyetlerinin geçtiği gözlemlenmiştir (Ker Dinçer, 2015: 310) Bu ve bunun gibi çalışmalar renk algısının insanlar üzerinde psikolojik etkileri olduğunu kanıtlamaktadır. Kişilerin renk algısının; satış ve pazarlamada, çalışma ortamında ya da giyim kuşam gibi müşteriye etkilemeyi amaçlayan davranışlarda ustalıkla yönlendirilmesi gerekmektedir.

2.2.8. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Koku

Bir sözsüz iletişim kanalı olarak kokular farklı davranışsal durumlara eşlik edebilmektedir. Özellikle de vücut kokularının önemli durumlarda kişilerin iletişim kurduğu kişilere ait duygularını olumlu ya da olumsuz yönde değiştirdiği bilinmektedir. Kokuların insanların algılarını ve kararlarını değiştirme gibi bir gücü vardır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar kokuların etkilerinin bir nöral işlem olduğunu göstermektedir, bu işlem insan beyninin duygusal merkezlerini aşp, mantık ve bilinç bölgelerine ulaşmaktadır. Kokular insan muhakemesini ustaca yönlendirir ve eğer doğru koku kullanılmış ise pozitif yöne, aksi mevcutsa negatif yöne doğru duyguları iter. Bir kişi şayet kendisi için doğru parfümü seçebilirse bu, diğer insanlar üzerinde istenilen davranışı uyandırmayı sağlayabilir. Örneğin bir doz lavanta, vanilya ve gül suyu karışımı pişmanlık duygusu sergilemek için ideal bir seçim olabilir. Farklı bir günde bir miktar misk ve yağmur suyu karışımı kullanarak güç ve kontrol mesajı sergilemek de mümkün olabilir. Kıyafetlerin aksine değişik kokular ile görünmez ve saklı bir şekilde etki oluşturmak mümkün olabilmektedir (Moore, 2016: 200).

Çeşitli kaynaklardan gelen koku sinyalleri insanların çeşitli motivasyon durumları ve davranışlarını etkilemek için kullanılmaktadır. Kişiler kendi üzerlerinde özel olay, özel duygu sinyali olarak, hatta kendisini diğerlerinden farklı kılmak, ortamdaki varlığını vurgulamak adına kokuları kullanmaktadır. Kokular aynı zamanda kıyafetlerle, evlerde, özel yerlerde estetik kaygılar ile ya da özel amaçlar ile kullanılmaktadır. Günümüzde birçok ürün, dikkat çekmek ve tüketicinin hafızasında koku hafızası kanalıyla kalıcı bir yer etmek adına, üzerine güzel bir koku nüfuz etmiş bir halde sunulmaktadır (Haviland-Jones et al., 2016: 372). Bu bağlamda kurumsal kokular ya da çalışanların kullandığı kokular sözsüz iletişim ögesi olarak değerlendirilmekte ve müşteri algısı üzerinde etkiye sebep olmaktadır.

2.2.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Çevre ve Mimari

Sözü edilen sözsüz öğelerin dikkate alındığı işletmelerde yüz yüze iletişim ortamının verimli, bilinçli ve sağlıklı hale getirilmesi mümkün olabilmektedir. İnsan ile ilişki söz konusu olduğunda her türden iletişim kanalının negatif ve pozitif yönlerinin bilinmesi işletmenin çalışanları aracılığı ile elde ettiği kayda değer bir avantaj anlamına gelebilir. Bu bağlamda işletmenin sözsüz iletişimde insan ilişkilerine ek olarak fiziki koşulları ile de bir tür mesaj verdiğini unutmamak gereklidir. Fiziksel ortam işletmelerde çevre tasarımı ile dikkat çekici bir hale getirilebilir. Çevrenin profesyonel olarak tasarlanması, dekore edilmesi ve koku, renk gibi diğer sözsüz öğeler ile desteklenmesi müşteri algısında oldukça olumlu bir etki oluşturabilir.

İnsanların çevrelerini inşa etmesi davranışları ile ilgili işaretler taşır ve çevre bir sözsüz iletişim formu olarak kabul edilir. Çevre kavramının sabit olan (duvarlar, kapılar vb.), yarı sabit olan (mobilyalar, mefruşat vb.) ve sabit olmayan (insanlar ve kıyafetleri, jestleri, yüz ifadeleri, mesafe ilişkileri, duruşu vb.) öğeleri kullanılarak bütün bu öğeleri tek bir sözsüz iletişim modeli olarak düşünmek mümkündür. Bu bağlamda çevrenin tasarımı sözsüz bir bilgi kodlaması olarak düşünülürse bu çevreyi kullananların bu kodları yorumlaması mümkündür. Şayet bu kodlar düzgün bir biçimde yerleştirilmediyse, anlaşılır ya da uygun değilse çevre kişilerle iletişim kurmaktan yoksun olacaktır. Bu yaklaşımı kullanarak çevrenin doğrudan ve dolaylı

etkilerini ayırt etmek mümkündür. Doğrudan etkisi davranışlar, duygu durumu, tatmin, performans ve etkileşim üzerine olan çevrenin dolaylı etkisi de o çevreyi oluşturanların sosyal duruş ve statü; çevreye uygun davranış oluşturmaları üzerine gerçekleşmektedir. Çevrenin bir sembol sistemi olması ve algı oluşturmaları sebebiyle insanların çevreyi tasarlarlarken kendi karakterlerine, değerlerine, beklentilerine, normlarına ve davranışlarına uygun olmasına özen gösterdiği görülmektedir (Rapoport, 1977: 3-4).

2.2.10. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Mekân ve Zaman Kavramları

Sözsüz iletişimde önemli faktörlerden biri de iletişimin gerçekleştiği mekândır. Bulunulan mekânın düzeni, temizliği, aydınlatılma şekli, eşyaların yerleştirilme şekli, mekânın sıcak ya da soğuk oluşu bu mekânı kullananlar hakkında birçok bilgi iletebilmektedir. Örneğin mekân sahibinin, titizliği, çalışkanlığı, varlık durumu, zevkleri, eğitim durumu ve hangi kültüre ait olduğu gibi özelliklerin anlamlandırılması açısından mekân iletişiminin önemi büyüktür. Aynı zamanda bir mekândaki oturma düzeni, oturan kişilerin oturma biçimleri, mekânda bulunan masa, sandalye gibi eşyaların düzeni, eşyaların marka ya da kalitesi iletişim açısında önemli ipuçları taşımaktadır. Bu nedenle mekân bilinçli olarak ikna amaçlı algı oluşturmak ya da aldatma amaçlı düzenlenebilmektedir. Kendilerini olduklarından daha güçlü gösterme amacıyla bazı kurumların gösterişli ve pahalı eşyalar kullanması ya da ekonomik açıdan güçlü olanların tevazu amacıyla daha ekonomik bir dekorasyon seçmesi de buna örnek olarak gösterilebilir (Yalçın ve Adiller, 2016: 299).

Bollnow'a göre her mekânın kendine ait bir mizacı vardır ve ister iç mekân olsun ister dış mekân olsun bu mizaç insanlara sirayet etmektedir. Neşe veren, aydınlık, kasvetli, gösterişsiz, vb. mizaçlar o mekânda ikamet eden kişilere kendini aktarmaktadır. Aynı şekilde insanın da çevresindeki mekânı kendi mizacına uygun hale getirmesi söz konusudur. Yani bir mekân o mekânı hazırlayan hakkında konuşmaktadır. Bir mekândaki renkler o mekâna tıpkı hava durumunun doğadaki görüntüyü netleştirmesi ya da bulanıklaştırması gibi etki etmektedir. Parlak ve aydınlık renkler mekâna ışık sağlamakla birlikte daha geniş olduğu izlenimi

oluşturmaktadır. Aynı şekilde koyu renkler de mekânın ışığını azaltıp daha dar görünmesini sağlamaktadır. Tarih içerisinde mekânların hangi tarzda inşa edildiğini (barok, gotik, vb.), hangi renklerin ya da mefruşatın kullanıldığını gözlemlemek bile o döneme ait insanların yaşamları ve mizaçları ile ilgili bilgi kaynağıdır. Yani sosyal ve fiziksel çevre ile insan arasında psikolojik bir ilişki olduğu bir gerçektir. Mekan insanın hissettikleri, düşünceleri, istekleri, davranışları ve hareketleri üzerinde doğrudan etkileri olan açık mesajlar taşımaktadır (Bollnow, 2011: 218–220).

Mimarinin ve mekânsal dizaynın psikoterapik bakış açısından önemi, iyileştirici bir etkisi olması açısından oldukça büyüktür. Mekân ve dekorasyon, kişilerin psikolojik iyileşme sürecini etkilemesi, kendini kabul ve özsaygısını yeniden inşa etmesine ve sosyal ilişkilerini düzenlemesine yardım etmesi açısından önemli faktörlerdir. İnsanlar mekânların içinde sadece bulunmakla kalmaz, aynı zamanda o mekânı deneyimlerler. Modern insanın zamanının %80'ini kapalı mekânlarda geçirme eğiliminde olması nedeniyle, kullanıcılarının gerçek ihtiyaçlarına göre tasarlanması ve kurgulanan mekânın kişileri konforlu, rahat ve güvende hissettirmesi, ortamda güzellik ve ahenk bulunması oldukça önemli bir iletişim avantajı sağlamaktadır (Meerwein et al., 2007: 64-67).

Mekânın iletişime olan sözsüz katkısı, insanlara kendilerinden beklenen davranışları hatırlatıcı bir görevi olması bakımından zaman kavramı ile de bağlantılıdır. Sözsüz iletişimde zaman ve mekân kavramları da kişilerarası iletişimi şekillendirmekte önemli olabilmektedir. Zamansa kimi zaman, kendi başına bir mesaj sistemi olarak kullanılabilir. Dakik olmak, bekleme süresi ve biri ile geçirilen zaman, kendi başına bir iletişim şekli olabilmektedir (Burgoon, 1994: 14).

Zaman ve mekân kavramlarının birbiri ile bağlantısı, kişilerin neyi, nerede, ne zaman, kiminle ve nasıl yaptığı ile ilgilidir. Çevre tasarlanırken dikkat edilmesi gereken dört unsur vardır: mekân, zaman, iletişim, anlam. İnsanlar mekânlarda yaşadığı kadar zamanın içinde de yaşamaktadır. Bu yüzden zamanı yapılandırmak ona verilen değeri göstermektedir. Her kültür zamanı kendi normları çerçevesinde değerlendirir. Bu durumda insan aktivitelerinin temposu, ritmi, yani olayların belirli

bir zaman diliminde (gündüz, gece, hafta içi, hafta sonu, mevsimsel, kutsal, dünyevi vb.) ve tam zamanında ya da sırasına göre gerçekleşmesi gerekmektedir. Zaman içerisindeki tempo ve ritim kişiden kişiye ya da gruptan gruba değişiklik gösterebilir ve bu durumlar birbiri ile uyum göstermeyebilir. Bu nedenle insanlar hem zaman bakımından hem de aynı mekânda bulunma açısından ayrılabilir. Farklı yaşam temposuna sahip ya da farklı kültürden insanların iletişim kurması zor olabilmektedir. Aynı mekânda ve zamanda bir grup insan dinlenme ve uyku isterken diğer bir grup aynı mekân ve zamanda gürültülü aktiviteler gerçekleştirmek isteyebilir. Zamansal ve mekânsal etkileşim insanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir çünkü insan zaman-mekân içerisinde yaşar (Rapoport, 1990: 179–180).

Zaman kavramı ve sözsüz iletişim arasındaki ilişkinin göz önünde bulundurulmadığı değerlendirmeler anlam konusunda yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermektedir. Örneğin mevsimlere, günün saatlerine, yıllara, kişilerin tanışıklık süresine, kuşaklara ve hatta iletişimin gerçekleştiği sürenin öğelerine (iletişim öncesi, iletişim anı ve iletişim sonrası) göre bile farklılık göstereceği düşünülmelidir ve sözsüz kodların anlamlandırma süreci, bu gibi etkenleri göz önünde bulundurarak yapılmalıdır (Yalçın ve Adiller, 2016: 281–283). Zaman, Batılı ve endüstriyelleşmiş toplumlarda değerli bir meta olarak algılanmaktadır. Bu yüzden zamanı kullanmak statü ve itibar belirleyici olarak kullanılmaktadır. Daha iyi ve daha fazla zamana ulaşmak (daha fazla boş zaman, bir restoranda daha iyi oturma zamanı, bekleme listesinde öncelikli listelenmek, vb.) ve başkalarının ve kişinin kendi zamanını kontrol etmesi, daha yüksek statü ve güç ifade etmektedir. Başkalarını bekleten ya da kısa bir teslim süresi veren kişiler bekleyen ya da kısa bir son teslim tarihi alan kişiden daha güçlü görünmektedir. (Burgoon & Bacue, 2003: 203).

Zaman kullanımının kültürden kültüre farklılık göstermesi de ayrı ve önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Hall kültürleri zamanı kullanma açısından *monokronik* ve *polikronik* kültürler olarak ikiye ayırmıştır. Bu ayrıma göre monokronik kültüre ait insanlar işlerini sıra ile bir ajanda düzeninde yapmakta, yani zamanı parçalara ayırarak kullanmaktadır. Bu nedenle aynı anda birçok şeyi yapmak zorunda kaldığında karmaşa yaşamaktadır. Fakat polikronik kültüre ait insanlar

zamanı bir bütün olarak ele alıp yapılacak işleri bu zamana sığdırmaktadır, herhangi bir sıralama yapma ihtiyacı duymadığından monokronik kültürden biri ile iletişim halinde olduğunda ortaya can sıkıcı durumlar ve yanlış anlaşılmalara çıkabilmektedir (Hall, 1966: 173–174). Bütün bu zamana ait unsurlar göz önünde bulundurulduğunda sözsüz iletişimin zamanla ne derece önemli bir ilişkisi olduğu bilinmeli ve zamanın ilişkilere kültürel ve sosyal anlamda etkisi gözden kaçırılmamalıdır.

Birçok sosyal bilimci sözlü iletişimin, sözel olmayan bir iletişim sistemi aracılığı ile geçmişten günümüze geliştiğine inanmaktadır. İnsanlar birbirleri ile beden dili, mesafe, dil ötesi öğeler, dokunma, koku, renk, zaman, mekân ve fiziksel görünüm vb. öğelerin kullanılması ile sözel olmayan yollarla iletişim kurma becerisine sahiptir. Sözel olan dil sözsüz iletişim ile ustaca birleştirildiğinde insanların birbirlerini daha kolay tanıyıp anlayabileceği bir iletişim sistemi ortaya çıkmış olur. Sözsüz iletişim becerileri doğuştan geldiği gibi öğrenilebilir olarak da görülmektedir. Duyguları ifade eden ve bilinçsiz olarak sergilenen davranışların çoğu evrenseldir. Hemen hemen bütün kültürlerde öfke, mutluluk, üzüntü gibi genel duyguları ifade etme şekli birbirine benzer. El kol hareketleri (jestler), mimikler gibi diğer sözsüz iletişim formları ise kültürlerin ayırıcı sisteminde, o kültüre özgün belirteçler olarak kendini göstermektedir. İnsanlar vücutları, mesafe kullanımı, dokunma, ses, koku ve giyinme şekilleri aracılığı ile nasıl iletişim kurması gerektiğini de öğrenmekte ve kendilerini topluma sunmayı başarabilmektedir (Neuliep, 2009: 288).

Sözsüz iletişimin sağlıklı bir iletişim ortamı kurmadaki rolü oldukça önemlidir. Sözsüz öğelerin yer almadığı bir iletişim ortamı hemen hemen yoktur. Bu nedenle sözsüz iletişim becerileri de gün geçtikçe daha fazla önem kazanmakta ve son yıllarda yapılan kapsamlı bilimsel araştırmalar sayesinde bilinçli olarak da kullanılmaktadır. İletişimin önemini kavramış olan her sektör, günümüz şartlarında iletişimin her türlüşünü, iletişim kanallarının her birini kullanarak kâr elde etme çabasıdadır. Müşteri memnuniyeti ve sadakatini elde etmenin ve ömürlük müşterilerle işletmeye beka sağlamanın, sağlıklı iletişim kurma ve doğru anlaşılmadan geçtiğini düşünen işletmeler iletişim çalışmalarına büyük önem

vermekte ve yatırım yapmaktadır. Müşteri ile ilişkilerini yönetmenin, onlarla sağlıklı iletişim kurma ile doğru orantılı olması sebebi ile işletmelerin iletişime, dolayısı ile iletişimin büyük bir parçasını meydana getiren sözsüz iletişime vermesi gereken önem, tüketicilerin entelektüel bakış açısının da yıllar içerisinde gelişmesi ile her geçen gün daha da fazla kendini göstermektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi özetle müşteri ile ilişki kurma ve bu ilişki aracılığı ile müşteriyi ve ihtiyaçlarını daha iyi anlama, müşteriyi tanıma ve bu tanışıklığı avantaja çevirme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bütün bu faaliyetlerin temelinde ise iletişim yatmaktadır. İletişimin sağlıklı olması müşterinin insan olduğunun farkında olmak ve insan doğasını tanımakla mümkün olabilmektedir. Aynı şekilde işletmeler de insanların çalıştığı ve işletmeyi temsil ettiği yapılardır. Yani müşteri ve işletme arasındaki ilişki kişilerarası iletişimle sağlanmaktadır. İlişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmek hem işletme hem de müşteri açısından önemli bir unsur olabilmektedir. İlişkinin niteliği, müşterinin memnuniyetini, dolayısıyla sadakatini, almış olduğu hizmeti, duygusal olarak değerlendirmesini ve tanıdıklarına tavsiye etmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda iletişimin ilişkiyi şekillendirmesi mümkündür.

Kişiler arası iletişimin önemli bir parçasını oluşturan sözsüz iletişim tüm öğeleri ile mesaj iletme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Müşteri ilişkileri yönetiminde kullanılan teknoloji ya da diğer unsurlar ne kadar üst düzey olursa olsun, insan ihtiyaçları her zaman teknolojinin önüne geçmektedir. İnsanlar ihtiyaçlarını bu güdülere göre düzenlemekte, satın alma, tüketme ve yeniden satın alma kararlarını duygusal ihtiyaçlarına göre vermektedir. Bu bağlamda yapılan her türlü faaliyet insan ile nasıl iletişim kurulması gerektiği düşünülerek yani profesyonel iletişim bilgisi süzgecinden geçirildikten sonra uygulamaya geçirilmelidir. Yüz yüze iletişimin gerçekleştiği işletmelerde sözsüz iletişim kodları oluşturma ve bu kodları çözümleme yeteneği büyük avantajlar sağlayabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. METODOLOJİ

Bu bölümde yapılan araştırmanın genel çerçevesini oluşturan araştırma soruları, araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri ve analizlerde kullanılan istatistik teknikleri yer almaktadır.

3.1. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin müşteri ilişkileri yönetiminde sözsüz iletişimin rolüne yönelik araştırma sorularını cevaplamaya çalışmaktır. Araştırmanın soruları araştırma sürecinin en başında belirlenmiş ve araştırmanın planlanması bu sorulara yönelik olarak yapılmıştır. Araştırma soruları araştırma çerçevesinde genel olarak ifade edilmiş ve kullanılan istatistik teknikler aracılığı ile söz konusu sorulara cevap aranmıştır.

İletişim sürecinde kaynaktan gelen mesajları anlamak sadece konuşulan kelimeleri dinlemekten oldukça fazlasıdır. Sözsüz işaretler esasında, sözlerden daha yüksek sesle konuşmaktadır. Bu işaretler göz kontağı, yüz ifadeleri, vücut hareketleri, zaman, mekân, alan ve dış görünüm gibi işaretler içermektedir. Sözsüz iletişim kasıtlı ya da kasıtsız olarak iletişimin içerisinde bulunan konuşulmayan, yazılmayan mesajların genel tanımıdır. Bu sessiz işaretler, alıcılar üzerinde şiddetli bir etkiye sahiptir fakat bunları anlamak kolay değildir. Sözlü ve sözsüz mesajların birbiri ile çeliştiği durumlarda ise mesajları çözümlemek oldukça zordur. Örneğin bir kişi sinirli olmadığını söyleyip kapıyı çarpıp çıktığında ya da yemeğin çok güzel olduğunu söyleyen birinin çok az yemesinde sözsüz işaretlerin sözlü olanlardan daha fazla etki oluşturduğu bir gerçektir. Bu konuda araştırma yapan birçok araştırmacı günlük iletişimde insanların oldukça fazla sözsüz işaretlere maruz kaldığını söylemektedir. Başarılı bir iletişimci sözsüz iletişimin gücünün farkında olmalı, karşısındaki insanın bedeninden veya ortamdan kaynaklanan sözsüz işaretleri anlayarak duygu ve yaklaşımları çözümleyebilmelidir (Guffey & Loewy, 2016: 11–12).

İlişkilerde sözsüz iletişimin 8 rehber prensibini Harris (2002) şu şekilde sıralamıştır:

1. İlişkilerin kalitesi sözsüz işaretler aracılığı ile değerlendirilmektedir (Hickson & Stacks, 1985; Remland, 2000). İnsanlar ilişkilerinin güçlü, zayıf ya da ortalama olup olmadığına karar verirken sözsüz işaretler, kurulan bağın ne derece güçlü olduğunu anlamaya destek olan bilgiler sağlamaktadır. Örneğin, el sıkışması bir iş ilişkisinde standart olsa da nasıl meydana geldiği ve el sıkışması esnasında hangi sözsüz işaretlerin gerçekleştiği taraflara kurulan ilişki ile ilgili bilgi vermektedir.

2. İletişim sırasında verilen sözsüz ve sözlü mesajlar arasında bir çelişki ya da uyumsuzluk var ise, sözsüz iletişim mesajları daha fazla güvenilirdir (Knapp, 1972; Malandro & Barker, 1983; Mehrabian, 1981). İşletmelerin çalışanları çoğunlukla “laf çok icraat yok” şeklinde eleştirilmektedir.

3. Sözsüz iletişime taraflardan biri belirli bir anlam yükleyebilmektedir (Hickson & Stacks, 1985). Algı sözsüz iletişimde anahtar terimdir. Bir kişinin yaptığı kasıtsız hareketler, diğeri için oldukça anlamlı olabilmektedir. Birçok işletmenin karmaşık yapısı içerisinde artan kültürlülük, iş gücü çeşidi ve kalıcı değişimlerle bireyler tarafından kasıtlı gerçekleştirilmese de çeşitli sözsüz davranışlar anlamlı hale gelebilmektedir. Şans eseri davranışlardaki kültürel normlar tarafından baskın olan değişkenler, yanlış anlaşılmalara önüne geçmektedir.

4. Algının sözsüz iletişimde anahtar bir terim olması sebebiyle, öne doğru eğilme, rahat duruş, azaltılmış mesafe, çoğalmış dokunma, hem gerçek hem de sembolik anlamlara sahiptir ve etkileşim sırasında dikkati artırarak olumlu mesajların karşıya geçmesini sağlamaktadır (Hackman & Johnson, 2000). Bunların tersi mevcutsa da aynı şekilde olumsuz mesajlar aktarılmaktadır.

5. Sözsüz davranış kuralları yaş, cinsiyet ve kültüre göre farklılık gösterir (Berko et al., 1985). Bu kültürler grup kültürü, bölgesel kültür, örgüt kültürü, ulusal ve uluslararası kültürler ya da bu beş kültür çeşidinin değişik birleşimleri olabilir. Bu

yüzden bir grubun ya da örgütün kültürüne ait sözsüz davranışlar yüksek derecede kendine özgü davranışlar olma eğilimindedir.

6. Sosyal durum ve güç ilişkileri sözsüz iletişim için rollerin ve kuralların belirlenmesine yardım eder (Anderson,1999; Henley, 1977; Remland, 2000). Sözsüz davranışların kim için ya da nerede gerçekleştiği sözsüz iletişimi yorumlama açısından çok önemlidir.

7. Kadınlar genel olarak sözsüz işaretlere karşı daha duyarlıdır ve sözsüz mesajları karşıya iletme konusunda daha doğru bir yol izlerler (Anderson, 1999; Knapp, 1972).

8. İnsanlar başkalarının sözsüz işaretlerini daha doğru yorumlamayı öğrenebilseler de asıl başarı insanlar kendi sözsüz davranışlarına odaklandığında ve vermek istedikleri mesajlara tutarlılık kattıklarında, esas başarı elde edilmiş olur (Hackman & Johnson, 2000).

Bu 8 prensip her türlü sözsüz iletişime uyarlanabilmektedir. Fakat örgütsel iletişimi anlamak amacı ile özellikle işletmelerde uygulanabilecek 6 adet prensip daha eklenmiştir:

9. Bu sekiz rehber prensibi uygulamak örgütün belirli kültürel beklentilerine bağlıdır (Gordon et al., 1982). Bu yüzden 5. genel maddeye ek olarak iş yerindeki roller, grup üyeleri ya da herhangi bir alt kültür, belirli ve kabul gören davranışları net olarak ortaya koymalı ve belirlemelidir.

10. Genel olarak, örgüt kültürleri kültürel beklentilere göre olan sözsüz davranışlara uyum sağlayanları ödüllendirmeli aksini yapanları da cezalandırmalıdır (Lareau, 1985; Richmond et al., 1987). Ödüller ya da cezalar akılcıca kurgulanmalı ve promosyon verme, ofis genişletme ya da toplantılara dahil etme gibi faaliyetlerle yansıtılmalıdır.

11. Örgüt üyeleri kendi sözsüz davranışlarını öngörülü bir biçimde öğrenmeli ve örgüte uyarlamalı böylece örgüt kültürünün bir parçası haline gelmelidirler

(Wilson et al., 1986). Bireyler diğer üyelerin sergilediği örgüt ya da grup davranışlarını her geçen gün daha fazla yansıtmaya meyilli olmalıdır.

12. İş ortamları bireylere kültüre uyum sağlama ve böylece kabul görme açısından fırsatlar sunmaktadır (giyim, tutum, hitabet davranışları, dakiklik vb.) (Korda, 1975; Molloy, 1988).

13. İşletmelerde resmi olmayan ortamlarda, sözsüz iletişim sözlü iletişimden daha önemlidir (Richmond et al., 1987). Güç ve bağ sözsüz iletişim aracılığı ile sergilenir. Diğer insanların farkındalığı, kararlılığı, güvenilirliği sözsüz iletişimde olduğu gibi karşı tarafa sözsüz bir biçime iletilir.

14. Sözsüz iletişimin çoğu çeşitli şekillerde yorumlanabildiği için ölçülü, temkinli davranış ve en temel, kültürel onaylı faaliyetler birçok örgüt kültüründe normdur. Geleneksel giyim standartlarından çıkmayı destekleyen işletmeler, kültür aracılığı ile rızasını tebliğ etmektedir (Johns, 1988).

Müşteri ile kurulan iletişimi yönetmenin bilgi teknolojilerini kullanarak müşteri hakkında bilgi toplayıp biriktirmek ve bu bilgileri kurulan ilişkiyi korumak amacı ile kullanmak olduğunu varsayan anlayış, müşterinin edindiği izlenimi görmezden gelmektedir. Nitekim müşteri ile işletme arasında bir ortaklık söz konusudur. Grönroos (2004) İrlanda Cumhuriyetinde bir perakende devinin kurucusu ve başkanı olan Fergal Quinn'in sözleri ile bu ortaklığı tanımlamaya çalışmıştır. Quinn'e göre hizmet sağlayıcısı müşterisi ile ilişkiyi düzgün yönettiğinde müşterinin geri dönmesi kaçınılmazdır. Bu etkiye Quinn "bumerang prensibi" adını vermiştir. Yani müşteri ile işletmenin aynı yönde durmadan buluşmasının güzelliği, aralarındaki ilişkiyi birbirinin çıkarlarına saldıran birer hasım olmaktan ziyade, birbirinin çıkarlarını savunan birer ortak olmaya taşımaktadır.

Müşteri ve işletme arasında sözü edilen ortaklığın sürdürülebilmesi için kurulan ilişkide karşılıklı olarak değerlendirilen bazı kriterler söz konusudur. Bu kriterlerden birinin çalışanlar ile kurulan iletişimin çeşitliliği ve sağlıklı yürütülebilmesi olduğu düşünülmektedir. Sağlıklı bir kişilerarası iletişim aracılığı ile müşterinin işletmeye olan bağlılığı ve yeniden iş yapma isteği artırılabilir. Bir

diğer kriterin müşterinin beklentilerine cevap verme ve duygusal tepkilerini önemseme olduğu söylenebilir. İşletmelerin müşterileri ile kurduğu ilişkiyi yönetebilme becerisi bu kriterler çerçevesinde farklı bir bakış açısı ile tekrar tekrar değerlendirilmelidir. Bu araştırmada kullanılan yöntem, ortaya konulan araştırma soruları ve kullanılan ölçekler, sözsüz iletişimi müşterilerin değerlendirme biçimini ortaya koymak üzere tasarlanmıştır. Bunların yanı sıra; çalışanlar, mekân, fiziksel unsurlar vb. aracılığı ile işletmenin müşterisi ile sözsüz biçimde kurduğu ilişkinin müşteri tarafından nasıl algılandığı, gözler önüne serilmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin, müşterileri ile ilişkilerinde sözsüz iletişimin rolü ve önemi üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede ortaya konulmuş araştırma sorularından ilki şu şekildedir:

Araştırma Sorusu 1:

5 yıldızlı otel müşterilerinin konaklayacakları oteli seçme sürecinde değerlendirdikleri unsurlar nelerdir?

Bir otel müşterisinin konaklama ile ilgili karar alırken önem verdiği ve değerlendirdiği bazı unsurlar söz konusudur. Buna göre karar alma sürecinde müşterinin daha önceki tecrübesini değerlendirdiği düşünülmektedir. En son 5 yıldızlı otel konaklamasını göz önünde bulundurarak, müşterilerin otel seçiminde değerlendirdiği özellikler belirlendikten sonra bu ifadelerin sosyo-demografik değişkenler bağlamında değişiklik göstereceği düşünülmüş; katılımcıların gelir düzeyi, eğitim seviyesi, yaşı ve cinsiyetlerinin bu özelliklere verilen önem düzeyi üzerinde bir farklılığa sahip olup olmadığı test edilmiştir.

Araştırma Sorusu 2:

Müşteri ve otel işletmesi arasındaki ilişkide, işletmenin kullanmakta olduğu sözsüz iletişim kodları hakkında müşterilerin değerlendirmeleri ne düzeydedir?

Sözsüz iletişimin çeşitleri konusunda benimsenmiş ve en yaygın kullanılanları; kinezik (beden dili), vokal unsurlar (paralinguistik), kişilerarası mesafe ve mekân kullanımı (proksemi), dokunma yolu ile iletişim (haptik), zaman kullanımı

(kroksemi), renk, koku kullanımı, kıyafet, aksesuar kullanımı (genel görünüş) kanallarıdır (Ker Dinçer, 2015: 46). İşletmeler günümüzde iletişimin rekabet ortamında ayakta kalmak adına ne kadar önemli olduğunun farkındadır. Bu sebeple çeşitli iletişim kanallarından müşteriye ulaşmak, ulaştığı müşterilere de rakiplerinden farklı olduğunu kanıtlamak amacı ile her türlü iletişim çeşidini kullanmak durumundadır. Yapılan araştırmalar müşterilerin satın alma davranışında işletmeyi derinlemesine değerlendirdiğini, bu değerlendirmelerin başında da çalışanların davranışlarının geldiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma Sorusu 3:

Müşteri ve işletme ilişkisinde, çalışanların kullanmakta olduğu sözsüz iletişim kodları hakkında müşterilerin değerlendirmeleri nelerdir?

Otel işletmelerinde çalışanların sözsüz iletişimi kullanma becerisi, sözsüz kodları çözümleme ve kurgulama yeteneği müşteri ilişkileri yönetimine hatırı sayılır bir katkı sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler çalışanlarının sözsüz iletişim becerilerini artırmak adına çeşitli faaliyetler sürdürmekte, bu konuya duyulan hassasiyet oranında çalışanlarının iletişim becerisi ve kişisel gelişim eğitimi için ciddi bütçeler ayırmaktadır. Bu eğitimler aracılığı ile giyim, güler yüz, doğru ses tonu kullanımı, beden dilinin doğru kullanımı vb. öğeler ile çalışanlarını daha fazla iletişim donanımlarına sahip hale getirmeye çalışan birçok işletme, rakiplerinden gün geçtikçe daha da ileriye gitmekte ve bulundukları pazarda farklılaşmaktadır. Bu bağlamda müşteri ile ilişkinin en önemli safhası personelin müşteri ile kurduğu ilişki haline gelmiştir.

Araştırma Sorusu 4:

Müşterilerin otel konaklamasında işletmenin sözsüz iletişim kodlarını kullanması sonucu vardığı duygusal çıkarımlar nelerdir?

Kurulan iş ilişkisi bağlamında sağlıklı iletişim ortamının müşteri açısından duygusal bir etki yarattığı düşünülmektedir. Sözsüz iletişimin duygulara olan etkisi bazı araştırmacılar tarafından araştırılmıştır. Müşterilerin aldıkları hizmetin kalitesi

ile ilgili olarak değerlendirme ve algıları, servis çalışanlarının sözsüz iletişiminden kaynaklanan duygusal tepkilerin bir uzantısı olarak düşünülmüştür (Pugh, 2001; Yüksel, Hançer ve Cengiz, 2007; Lin ve Lin, 2011). Duygusal anlamda olumlu izlenimler ise müşterilerin işletmeye bakış açısını olumlu yönde şekillendirebilmektedir.

Bir işletme ile kurulan ilişkide kişilerin psikolojik durumu da önemli bir etken olarak ilişkiyi yönlendirebilmektedir. Müşterinin hizmet almakta olduğu süre boyunca içinde bulunduğu psikolojik koşullar nedeni ile işletme hakkında vardığı yargılar şekillenebilmekte ve farklı duygusal koşullar altında aldığı hizmeti değerlendirme şekli de değişiklik gösterebilmektedir. Bu bağlamda 5 yıldızlı otel müşterilerinin konaklama amaçları, gelirleri ve cinsiyetleri, içinde bulundukları psikolojik koşullar hakkında fikir verebilmektedir. Araştırmada ayrıca müşterilerin aldıkları hizmetlere verdikleri duygusal tepkiler ve konaklama amaçları, gelir durumları ve cinsiyetleri arasında pozitif bir ilişki aranmıştır.

Araştırma Sorusu 5:

Müşterilerin otel işletmesinin hizmet kalitesi ile ilgili algısında değerlendirdiği unsurlar nelerdir?

Müşteri ile uzun dönemli ilişki kurmak, yeniçağın getirdiği üstün teknolojik gelişmeler ve zorlu rekabet koşullarında müşterinin artık ne istediğini bilmekle mümkün olabilmektedir. Yeniliklerle evrilen müşteri beklentileri; değer görme, düşük maliyetli fakat kaliteli, aynı zamanda kendi ihtiyaçlarına göre tasarlanmış ürün/hizmet ve en önemlisi ise dürüst, yakın, güven duygusuna dayalı bir ilişki şekline dönüşmüştür (Odabaşı, 2010: 12).

3.2. Örneklem

Yapılan araştırmanın verileri Türkiye’de çeşitli illerde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel müşterilerine yapılan uygulamadan elde edilmiştir. Araştırmada olasılıklı olmayan (non-probabilistic) örneklem türlerinden, bireylerin gönüllü ya da ulaşılabilir olması göz önünde bulundurulmuş uygun (convenience) örneklem tercih

edilmiştir (Edmons & Kennedy, 2017: 20). Bu örneklem türüne *kaza sonucu oluşan* ya da *bulunabilir* ismi de verilmektedir. Bu örneklem türünde araştırmacı kolaylıkla ulaşabileceği örneklem elemanlarını araştırma kapsamına almaktadır. Özellikle örneklem tasarlama ve ulaşmada zorluk çekilen durumlarda kullanılması açısından popüler bir türdür. Evrenin genellenebilirlik sınırlılığı olması durumunda bile bu örneklem türü kullanılabilir. Pratik ve ekonomik olması açısından da tercih edilmektedir (Özen ve Gül, 2007: 41). Olasılıklı olmayan (non-probabilistic) örneklem türü ile genelleme yapmak mümkün değildir, fakat mevcut durumu ortaya koymak için yeterlidir. Bu araştırmada örnekleme ulaşmada 6698 numaralı kişisel verilerin korunması kanunu gereğince büyük zorluk yaşanmıştır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/04/20160407-8.pdf>). Bu nedenle araştırmayı kolaylaştırması bakımından uygun (convenience) örneklem tercih edilmiştir.

Araştırmada ayrıca, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında kullanılmak üzere yüz yüze mülakat yöntemi ile 4 adet resort otel, 4 adet de şehir oteli olmak üzere 8 adet 5 yıldızlı otelin üst düzey çalışanı ile görüşülmüş, 13 adet soru ile sözsüz iletişim ve müşteri ile ilişkiyi yönetmedeki rolü hakkındaki görüşleri öğrenilmiştir.

Araştırmada kullanılan soru formu otel müşterileri ile gerek yüz yüze, gerekse sosyal medya aracılığı ile uygulanmıştır. 2014 yılı Haziran ayında başlayan uygulama süreci 2017 Mayıs ayında sona ermiştir. Örnekleme ulaşılması ve yeterli veri elde edilmesi konusunda sürecin uzaması daha önce sözü edilen 6698 numaralı kişisel verilerin korunması kanunu ile yakından ilgilidir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/04/20160407-8.pdf>). Bu kanunun getirdiği zorluklar sebebi ile otellerden müşteriye ulaşma konusunda yeterli yardım alınamamış, kendi rızası ile ankete katılım gösteren otel müşterilerinin cevapları değerlendirmeye alınmıştır. Bu bağlamda toplam 670 adet anket formu elde edilmiş bu formlardan 27'si anket sorularının sağlıklı bir şekilde yanıtlanmaması sonucu değerlendirme dışı bırakılmış 643 adet soru formu ile araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır ve sonuçlara ulaşırken bu anketler üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

3.3. Kullanılan Soru Formunun Özellikleri

Kullanılan soru formu tasarlanırken öncelikle literatür taraması yapılmış, bunun sonucunda uygulanacak anket formunun soruları hem Türkçe hem İngilizce olarak hazırlanmıştır. Soruların İngilizce dilinden çevirisi için 2 farklı uzmandan geri bildirim alınarak bir soru formu elde edilmiştir. Hazırlanan soru formu yüzey (face) geçerliliği elde edilmek üzere 3 farklı uzmanla paylaşılmış gerekli düzeltmeler ve geribildirimler sonucu nihai haline getirilmiştir. Bir sonraki aşamada soru formu 65 adet otel müşterisine uygulanmış bu uygulamanın ardından uygulamaya koyulmuştur.

Araştırmada kullanılan soru formu 5 ana kısımdan meydana gelmektedir. Bunlar, kişilerarası iletişim, müşteri beklentileri, sözsüz iletişim ve duygusal tepki, müşteri ilişkileri yönetimi ve son olarak sosyo-demografik özelliklere yönelik sorulardan oluşmaktadır.

3.3.1. Kişilerarası İletişim

Anket formunun kişilerarası iletişim ile ilgili bölümü üç farklı konuya odaklanmıştır. Bunlardan ilki otel müşterisinin genel olarak konaklama işletmesinden beklentisini soran bir adet soru, ikincisi müşterinin işletmeye adım attığında edindiği ilk intiba ile ilgili bir adet soru ve üçüncü olarak da 6 sorudan oluşan otel çalışanı ile iletişimindeki beklentilerini ölçmek üzere hazırlanmış toplamda 8 adet kategorik kapalı uçlu soru şeklindedir.

Otel çalışanlarının beden dili kullanımı, dış görünüşü, iletişim becerisi, yaklaşımı ve olması gereken özelliklerin değerlendirilmesine yönelik toplam 6 soru kategorik kapalı uçlu olarak sorulmuştur. Soruların elde edildiği çalışmada yer alan iki adet soru çalışmaya uygun olmadığı için kullanılmamıştır (Ünüvar, 2009).

Ayrıca müşterinin iletişim kurduğu çalışanlarda, sözsüz iletişime bağlı olarak dikkat ettiği ve önem sıralamasına koyduğu özellikleri belirlemek amacı ile 10 adet sözsüz iletişim kodundan oluşan bağımsız bir değerlendirme tablosu eklenmiş, önem sırasına göre (en önemli) 1'den (en önemsiz) 10'a kadar bir sıralama yapmaları istenmiştir.

3.3.2. Müşteri Beklentileri

Soru formunun bu bölümü müşteri beklentilerini ölçmek üzere tasarlanmıştır. Müşterinin beklentisi, müşterinin bir hizmetin kendisine sunulmasında ne ile karşılaşmak istediğine dair tahminleridir. Hizmet kalitesi açısından ise müşterinin hizmetin sunumu ile ilgili arzu ve istekleridir (Sandıkçı, 2007:61). Bu bölümdeki sorular Çatı vd.'nin (2010) yaptığı çalışmadan derlenmiştir. Soru formu müşterilerin hizmetlerle ilgili beklentilerini ölçmek üzere 22 adet yargıdan oluşmaktadır.

Bu yargılar için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (Likert, 1932). Eşit aralıklı ölçek yapısına uygun olan bu ölçeğin aralıkları Çok Etkilidir (5), Etkilidir (4), Ne Etkilidir Ne Etkili Değildir (3), Etkili Değildir (2), Hiç Etkili Değildir (1) şeklindedir. Anket formunun bu kısmına ait ifadeler Ek-2'de görülebilir.

3.3.3. Sözsüz İletişim ve Duygusal Tepki

Anket formunun sözsüz iletişim ve duygusal tepki ile ilgili bölümü iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal tepki 8 adet soru ile ikinci bölümde sözsüz iletişim 16 adet soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Soruların İngilizce dilinden çevirisi 2 ayrı uzman tarafından incelenmiş yeniden çevirisi yapılmış ve anlam bütünlüğü olduğu için kullanıma alınmıştır (Kueh & Bagul, 2013).

Orjinalinde 7'li likert ölçeği kullanılmış olan bu ölçeklerde 5'li likert ölçeği çalışmanın yapısına uygunluğu bakımından tercih edilmiştir (Likert, 1932). Eşit aralıklı ölçek yapısına uygun olan bu ölçeklerin duygusal tepki ölçen birinci kısmında ve sözsüz iletişim ölçen ikinci kısmında aralıklar Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1) şeklindedir. Anket formunun bu kısmına ait ifadeler Ek-2'de görülebilir.

3.3.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Soru formunun bu bölümünde Demo ve Rozet tarafından geliştirilen 20 adet sorudan oluşan genel anlamda algılanan hizmet kalitesini ölçmek üzere tasarlanmış müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği kullanılmıştır (Demo & Rozet, 2013). Soruların

İngilizce dilinden çevirisi konusunda iki farklı uzmandan geribildirim alınmış, yeniden İngilizceye çevirisi yapıldıktan sonra kullanılabilir bütünlüğü olduğuna karar verilmiştir. Ölçekteki tüm yargılar için 5’li likert tipi ölçek kullanılmış, Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılmıyorum (2) ve Kesinlikle Katılmıyorum (1) şeklinde bir kategori belirlenmiştir. Anket formunun bu kısmına ait ifadeler Ek-2’de görülebilir.

3.3.5. Sözsüz İletişim Öğeleri Genel Değerlendirme

Araştırma ölçeğinin bu bölümünde bir otel işletmesinin müşterisi ile kurduğu ilişkide kullanması gereken sözsüz öğelerin önem sırasına göre katılımcılar tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Sözsüz iletişim öğelerinden oluşan 10 adet unsurun önem derecesine göre 1 (en düşük)’den 10 (en yüksek)’e kadar puan verilmesi istenmiştir. Bu bölüme ait ifadeler Ek-2’de görülebilir.

3.3.6. Sosyo-Demografik Değişkenler

Araştırmaya katılan 5 yıldızlı otel müşterilerinin genel demografik özelliklerinin belirlenmesi amacı ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, meslek, aylık ortalama gelir, otelde konaklama amacı ve yaşadığı şehir hakkında sorular sorulmuştur.

3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler

Bu araştırmada katılımcıların öncelikle betimsel olarak genel özelliklerinin görülebilmesi adına dağılımların tasviri (descriptive) istatistikleri, (yüzdeleri, mod, medyan, ortalama ve standart sapmaları) kullanılmıştır.

3.4.1. Faktör Analizi

Bilimsel çalışmaların en önemli amaçlarından biri gözlemlenen olaylar arasında görgül ilişkilerin teorik formülasyonlar aracılığı ile etkin bir biçimde özetlenmesidir. Özellikle Sosyal Bilimler alanında araştırılabilecek olaylar neredeyse sonsuz sayıdadır. Bu nedenle bilimsel çalışmalar hakkında genelleme yapmak ya da herhangi bir genel ifade meydana getirmek oldukça zordur. Fakat bir genel ifade oluşturmak gerekirse, bilim adamları bazı değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz

edebilir, bu ilişkilerle ilgili, belirlenmiş kimi koşullar içerisinde bulunan bir grup birey üzerinden değerlendirme yapılabilir (Kim & Mueller, 1978).

Faktör analizi tekniğinin kullanılma amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiyi doğru bir biçimde özetlemektir. Bu şekilde ortaya çıkan sonuçlar kuram oluşturma'nın ilk adımı olan kavramsallaştırmayı daha da kolaylaştırmaktadır. Genel olarak faktör analizi, orijinal değişkenlerdeki maksimum bilgi miktarını birkaç faktör içerisine sıkıştırarak başarabilmektedir. Faktör analizi, değişkenler arasındaki toplam varyansın dikkate alınması ile faktör çözümü üretmek adına orijinal değişkenler arasında ortak varyans hesaplaması kullanır.

Faktör analizinde kabul edilmesi gereken ilk nokta, herhangi bir ilişkinin bir kullanışlılık alanı ile sınırlı olduğudur. Birinden diğerine genelleme yapılamayan, birbirileri arasında niteliksel fark bulunan alanlara ayrı faktörler denir. Bir faktör, diğer bir faktörün temsil ettiği alandan niteliksel anlamda farklı bir genelleme alanı temsil eder. Verilerin özetlemeye uygun olduğu bir alan, bir faktör ile temsil edilir. Sonrasında her bir değişken ve faktör arasındaki genelleme derecesi açık bir hale getirilip, belirlenmeye çalışılır. Her bir faktör ve her bir değişken arasındaki genelleme derecesinin ölçülmesine faktör yüklemesi denir. Faktör yüklemesi niceliksel ilişkiyi göstermektedir. Faktör yüklemesi niceliksel ilişkiyi sergilemektedir ve “sıfırdan uzaklaştıkça, faktörden değişkene yapılabilecek genellemeler de artar”.

Faktör analizinin araştırmaya getireceği faydalar şu şekilde sıralanabilir;

1. Faktör analizi aracılığı ile araştırma içerisindeki bilgi miktarı maksimize edilirken, sonraki araştırmalarda kullanılabilecek değişken miktarı minimize edilmektedir. Orijinal değişken grubu, bu grubun içerdiği güvenilir varyasyonun çoğunu açıklayabilen daha az sayıda değişkene indirgenir.

2. Bu analiz, olası niteliksel ve niceliksel farklılıkları tespit etmek için de kullanılır, sadece mevcut veriler kavranabilirliği aşıyor ise özellikle faktör analizi faydalıdır. Bu yolu izleyen bir araştırmacı mevcut çalışmadan sonra gelecek kuram ve araştırmalara yeni yapılar oluşturabilir, yeni hipotezler üretebilir.

3. Faktör analizi ile hipotezler de test edilebilmektedir. Belli bir veri alanında, belli bir niteliksel ya da niceliksel farklılıkların bulunduğu öne sürülüyor ise, bu durum genel olarak ancak faktör analizi ile test edilebilmektedir.

Sözü edilen faydaların hepsi değişik istatistik tekniklerinin de amacını kapsamaktadır, fakat faktör analizinin de bu tekniklerden bağımsız bir teknik olduğu söylenemez. Bilimsel araştırmalarda kullanılan diğer bütün teknikler, faktör analizi tekniğinin basite indirgenmiş versiyonudur. Çünkü bu teknik çok karmaşık işlemleri de içinde barındırmakta ve sonuca bu şekilde ulaşmaya çalışmaktadır. Burada en önemli nokta diğer teknikler ile elde edilen varyasyonun hiçbirini feda etmeden bazı sonuçlar çıkarılmasıdır (Kocak, 2001).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SÖZSÜZ İLETİŞİMİN ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMAYA AİT BULGULAR

Bu bölümde müşteri ilişkileri yönetiminde sözsüz iletişimin rolüne yönelik uygulamadan elde edilen sonuçlar çeşitli başlıklar altında sunulacaktır. Öncelikle araştırmaya katılan 5 yıldızlı otel müşterilerinin sosyo-demografik özellikleri belirtilecek, ardından müşterilerin sözsüz iletişim ve müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili görüşleri analiz edilecektir.

4.1. Görüşülen Otel Müşterilerinin Sosyo-Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan 5 yıldızlı otel müşterilerinin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek adına sorulmuş olan olgusal sorulara verilmiş olan cevaplar, örneklemin genel yapısının daha net anlaşılması ve göz önüne serilebilmesi amacı ile tablolar halinde sunulmaktadır.

Tablo 4.1. Cinsiyet dağılımı

	FREKANS	YÜZDE
Kadın	336	52.3
Erkek	307	47.7
TOPLAM	643	100.0

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet dağılımına bakıldığında % 52.3'ünün kadın, % 47.7'sinin de erkek olduğu görülmektedir. Bu oranlar kadınların ve erkeklerin birbirine yakın oranda örneklem içerisinde temsil edildiğini göstermektedir.

Tablo 4.2. Yaş dağılımı

	FREKANS	YÜZDE
18–25 yaş arası	98	15.2
26–35 yaş arası	205	31.9
36–45 yaş arası	191	29.7
46–55 yaş arası	102	15.9
56 yaş ve fazla	47	7.3
TOPLAM	643	100.0

Yaş dağılımına bakıldığında 26–35 yaş aralığında bulunanların en kalabalık kesim olduğu görülmektedir (% 31.9). Daha sonra sırası ile 36–45 yaş arası (% 29.7), 46–55 yaş arası (% 15.9), 18–25 yaş arası (% 15.2) ve 56 yaş ve fazlası (% 7.3) gelmektedir. Katılımcıların yaşlarının aritmetik ortalaması 37.61 ve standart sapması ise 11.146'dır.

Tablo 4.3. Eğitim düzeyi

	FREKANS	YÜZDE
İlkokul	2	.3
Ortaokul	4	.6
Lise	55	8.6
Lisans	427	66.4
Lisansüstü	155	24.1
TOPLAM	643	100.0

Araştırmaya katılanlar içerisinde lisans eğitimi alanlar % 66.4 oranındadır. Lisansüstü eğitim alanların % 24.1, lise eğitimi alanların % 8.6, ortaokul eğitimi alanların % 0.6 ve ilkokul eğitimi alanların % 0.3 oranlarında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Meslek kategorileri

	FREKANS	YÜZDE
Eğitimci	126	19.6
Halkla İlişkiler ve Medya	62	9.6
Bilişim	7	1.1
Turizm	20	3.1
Ev hanımı	15	2.3
Öğrenci	51	7.9
Hukuk	8	1.2
Teknik	8	1.2
Kimyager	2	.3
Sanat/Arkeoloji	9	1.4
Pilot	2	.3
Akademisyen	52	8.1
Emekli	34	5.3
Finans	29	4.5
Mühendis	35	5.4
Yönetici	26	4.0
Kamu çalışanı	38	5.9
Sağlık	31	4.8

Satış/Ticaret	84	13.1
Diğer	4	.6
TOPLAM	643	100.0

Anket formunda katılımcılar için mesleklerini açık olarak yazabilecekleri bir alan verilmiş ve gelen cevaplar kategorilere ayrılmıştır. Bunun sonucunda 19 meslek grubu elde edilmiş, meslek kısmına “özel bilgi” yazanlar da diğer başlığı altına gruplanmıştır. Bu kategorilere tek tek bakıldığında katılımcılar arasında en kalabalık meslek grubunun eğitimci olduğu görülmektedir (% 19.6). Bu kategorinin yanı sıra, sırası ile satış ve ticaret alanında çalışanların % 13.1, halkla ilişkiler ve medya alanında çalışanların % 9.6, akademisyenlerin % 8.1, öğrencilerin % 7.9, kamu çalışanlarının % 5.9, mühendislerin %5.4, emeklilerin %5.3, sağlık alanında çalışanların % 4.8, finans alanında çalışanların % 4.5, yöneticilerin % 4.0, turizm alanında çalışanların % 3.1, ev hanımlarının % 2.3, sanat ve arkeoloji alanında çalışanların % 1.4, hukuk alanında çalışanların % 1.2, teknik alanda çalışanların % 1.2, bilişim alanında çalışanların % 1.1, meslek bilgisine özel bilgi yazanların % 0.6, kimyagerlerin % 0.3 ve pilotların % 0.3 oranında araştırma verilerinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.5. Aylık gelir

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
1500 Türk Lirasına kadar	53	8.2	8.6
1501–3000 Türk Lirası	199	30.9	32.1
3001–4500 Türk Lirası	132	20.5	21.3
4501–6000 Türk Lirası	120	18.7	19.4
6001–7500 Türk Lirası	20	3.1	3.2

7501 Türk Lirası ve fazla	95	14.8	15.3
TOPLAM	619	96.3	100.0
Cevap vermeyenler	24	3.7	
TOPLAM	643	100.0	

Katılımcılar arasında gelir getiren bir işte çalışanların aylık gelirlerinin ne kadar olduğu sorulmuştur, bu soruya verilmiş olan cevaplar Tablo 4.5.'de özetlenmektedir. Buna göre katılımcıların % 96.3'ü aylık gelirlerini belirtmiş, % 3.7'si ise belirtmemiştir. Gelirini belirtenler arasında 1501–3000 Türk Lirası arasında geliri olanların oranının % 32.1, 3001–4500 Türk Lirası arasında geliri olanların oranının % 21.3, 4501–6000 Türk Lirası arasında geliri olanların oranının % 19.4, 7501 Türk Lirası ve fazlası geliri olanların oranının % 15.3, 1500 Türk Lirası'na kadar geliri olanların oranının % 8.6 ve 6501–7500 Türk Lirası arasında geliri olanların oranının da % 3.2 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların gelirlerinin aritmetik ortalaması 5060.52 Türk Lirası, standart sapması ise 5917.853 Türk Lirasıdır. Bu durumda 5 yıldızlı otel konaklamasını tercih eden müşterilerin gelir durumunun ortalamanın üstünde olduğunu söylemek mümkündür (%72.8).

Araştırmaya katılanların yaşadıkları şehri yazmaları kendi isteklerine bırakılmış % 1.4'ü dışında hepsi isteğe bağlı olarak yaşadıkları yeri isim olarak belirtmiştir. Buna göre bu soruya Türkiye olarak yanıt verenlerin oranı % 47.4, yurt dışı olarak cevap verenlerin oranı ise % 4.8 olarak görülmektedir. Yaşadığı şehrin tam olarak adını belirtenler içinde ise Konya % 17.3, İstanbul % 6.4, Ankara % 3.3, İzmir % 3.1, Antalya % 2.5 oranlarına sahiptir.

Aşağıdaki Tablo 4.6.'da otel misafirlerinin en son 5 yıldızlı otel konaklama amacı özetlenmektedir.

Tablo 4.6. En son otel konaklama amacı

	FREKANS	YÜZDE
Tatil	435	67.7
İş	177	27.5
Balayı	17	2.6
Sağlık	11	1.7
Eğitim	3	.5
TOPLAM	643	100.0

Katılımcılara en son hangi amaçla 5 yıldızlı bir otelde konakladıkları sorulmuştur, katılımcıların hepsi bu soruya eksiksiz cevap vermiştir. Buna göre tatil amaçlı konaklayanların oranı % 67.7, iş nedeni ile konaklayanların oranı % 27.5, balayı yapmak amacı ile konaklayanların oranı % 2.6, sağlık sebebi ile konaklayanların oranı % 1.7 ve eğitim sebebi ile konaklayanların oranı ise % 0.5 olarak görülmektedir.

4.2. Kişilerarası İletişim İle İlgili Bulgular

Ankete katılan denekler 5 yıldızlı otellerdeki en son konaklamalarını göz önünde bulundurarak anket sorularına cevaplar vermiştir. Bu sorulara verilen cevaplar, katılımcıların otel personeline dikkate aldıkları ölçütleri, oteli tercih sebeplerinde personelin önemini öğrenmeye çalışmakta; otelin sunduğu hizmetin personel bazında değerlendirilmesini ve otellerde iletişimde bulundukları personelin iletişim becerisi ile ilgili görüşlerini yansıtmaktadır.

Ayrıca 10 maddeden oluşan sözsüz iletişim öğelerinin önem sırasına göre değerlendirildiği bir soru setine verilen cevaplar da, kişilerarası iletişimde sözsüz iletişimin yeri ile ilgili olarak 5 yıldızlı otel müşterilerinin değerlendirmelerini yansıtmaktadır.

Tablo 4.7. Otel seçiminde önem verilen özellikler

	FREKANS	YÜZDE
Kaliteli mal	71	11.0
Kaliteli hizmet	467	72.6
Fiyat	105	16.3
TOPLAM	643	100.0

Araştırmanın 1 numaralı araştırma sorusuna göre ankete katılan 5 yıldızlı otel müşterilerine konaklama yapacakları oteli tercih ederken hangi özelliğe daha fazla önem verdikleri sorulmuş ve otel seçiminde müşterilerin değerlendirdikleri unsurların neler olduğu araştırılmıştır. Katılımcıların tamamı bu soruya cevap vermiştir. Buna göre kaliteli hizmet diyenlerin oranı % 72.6, fiyat diyenlerin oranı % 16.3 ve kaliteli mal diyenlerin oranı ise % 11.0 olarak görülmektedir. Gelir düzeyi 1501–3000 Türk Lirası olanların oranının % 32.1 olarak en yüksek çıktığı araştırma verilerine göre orta düzey bir gelir grubunun çoğunluğu oluşturmalarına rağmen “fiyat” seçeneğinin “kaliteli hizmet” seçeneğinden çok daha az bir orana sahip olması 5 yıldızlı otel müşterilerinin kişilerarası iletişime daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

Araştırmanın bu sorusu ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi görmek bakımından elde edilen çapraz tablo değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda ki-kareye göre kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (Ki-kare = 10.249, sd = 2, p = 0.006 < 0.05). Kadınların % 78’i “kaliteli hizmet” e, %12.8’i “fiyat” a, %9.2’si “kaliteli mal” a önem verirken, erkeklerin %66.8’i “kaliteli hizmet” e, %20.2’si “fiyat” a ve %13’ü “kaliteli mal”a önem vermektedir. Bununla ilgili analiz verileri Ek-1’de görülmektedir. Ayrıca bu soruya verilen cevapların “yaş” ile de anlamlı bir değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir (Ki-kare = 19.974, sd = 8, p = 0.010 < 0.05). Ki-kareye göre yaş yükseldikçe “kaliteli mal” daha önemli hale gelmektedir. Gençlerin “kaliteli hizmet” cevabı verdiği

görülmektedir (Ek-1). Ayrıca “gelir” düştükçe “fiyat” ın öneminin arttığı; “eğitim düzeyi” ile ilgili ise anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Gelir düzeyi ile ilgili yapılan ki-kareye göre anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (Ki-kare = 18.612, sd = 10, $p = 0.045 < 0.05$). Buna göre gelir düzeyi arttıkça “kaliteli mal” önem kazanmaktadır. Düşük gelir düzeyindeki müşteriler “fiyat” ve “kaliteli hizmet” değerlendirmesi yapmakta, yüksek gelir sahibi müşteriler “kaliteli mal” ve “kaliteli hizmet” değerlendirmesi yapmaktadır. Ayrıca gelir yükseldikçe “kaliteli hizmet” ten “kaliteli mal” a doğru giden bir eğilim görülmektedir.

Tablo 4.8. Otel işletmelerinde personelin nitelikleri

	FREKANS	YÜZDE
Yetkin personel	132	20.5
Yakın ve saygılı personel	330	51.3
Güvenilir personel	181	28.1
TOPLAM	643	100.0

Araştırma sorusu 3’e göre katılımcılara sorulan otel personelinin önem verilen nitelikleri içerisinde yakın ve saygılı personelin en önem verilen özellik olduğu görülmektedir (%51.3). Hizmet sektöründe çalışan personelin müşteriye yakın olması gereklidir. Fakat bu yakınlığın saygı çerçevesinde olması da ayrıca gereklidir. Müşterilerin bir sonraki önem verdiği şey ise personelin güvenilir olmasıdır (% 28.1). Otel müşterileri konaklamakta oldukları otelin personeline güven duymayı istemektedir. Güven, yakınlık ve saygı kavramları kişilerarası iletişimde önemli bir yere sahiptir. İnsanlar kendilerine yakın buldukları ve güvendikleri kişiler ile daha rahat iletişim kurmakta, söz konusu olan iş ilişkisi olduğunda ise müşteri saygı ve değer görmeye ihtiyaç duymaktadır.

Sorulara verilen cevaplara göre personelin işinde yeterli bilgiye sahip olmasına verilen önemin ise % 20.5 oranında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda her ne kadar

sorular kapalı uçlu olarak sorulmuş olsa da, müşteri personelin yakın ve saygılı olması durumunda yaptığı iş ile ilgili belirli ölçüdeki hatalarını, kişilerarası iletişimindeki başarısını göz önünde bulundurarak anlayışla karşılayabileceğini belirtmiştir.

Araştırmada sorulan, “Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel daha önemlidir?” sorusuna verilen cevapların ki-kare analizleri ve çapraz tablolarına bakılmıştır. Çalışan personelin nitelikleri ve cinsiyet arasında (Ki-kare = .896, sd = 2, p 0.639 > 0.05) ve gelir düzeyi arasında (Ki-kare = 9.394, sd = 10, p = .495 > 0.05) anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Fakat yaş ile ilgili anlamlı bir farklılık vardır (Ki-kare = 20.427, sd = 8, p = 0.009 < 0.05). Buna göre gençlerin “yakın ve saygılı personel” deme eğiliminde olduğu görülmektedir. Ayrıca yaş büyüdükçe “yetkin personel” ve “güvenilir personel” ifadeleri daha fazla önem kazanmaktadır (Ek-1).

Tablo 4.9. Otele ilk girişte dikkat edilen hususlar

	FREKANS	YÜZDE
Fiziki yapı	130	20.2
Dekor ve dizayn	169	26.3
Karşılama	344	53.5
TOPLAM	643	100.0

Araştırma sorusu 3’e göre katılımcılara anket formunda otele ilk girişte önem verdiği unsurlar sorulmuştur. Bu soru ile sözsüz iletişim öğelerinden hangisinin ilk izlenimde daha önemli olabileceği gözlemlenmek istenmiştir. Sorunun seçeneklerinin üçü de sözsüz iletişim ögesi olmakla beraber kişilerarası iletişimin daha ön planda tutulduğu gözlemlenmiştir. Alınan cevaplara göre müşterilerin, otele ilk girişte nasıl karşılandıklarını diğer unsurlara oranla daha fazla önemsedikleri ortaya çıkmıştır (% 53.5). İkinci sırada otelin dekorasyonuna ve dizaynına önem verildiği (% 26.3), üçüncü olarak da otelin fiziki şartlarının önemsendiği görülmektedir (% 20.2). Yapılan ki-kare testine göre “yaş” (Ki-kare = 22.497, sd =

8, $p = 0.004 < 0.05$) ve “gelir düzeyi” (Ki-kare = 26.980, sd = 10, $p = 0.003 < 0.05$) ile bir otele ilk girişte önem verilen unsurlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre yaş ilerledikçe “fiziki yapı” ve “karşılama”nın önem kazandığı “dekor ve dizayn”ın önemini yitirdiği görülmektedir. Ayrıca gelir düzeyi arttıkça “fiziki yapı” “dekor ve dizayn”dan daha önemli hale gelmektedir. Cinsiyet ile ise anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir (Ki-kare = 4.804, sd = 2, $p = 0.091 > 0.05$) (Ek-1).

Otel işletmelerinde misafirlerine hoş gözükecek bir görünüm ve mimari tercih etmek rekabet anlamında avantaj sağlamaktadır. Kullanılan ürünlerin göze hoş gelmesi, kaliteli olması ve kullanılan alanların genişliği gibi özelliklere oldukça önem veren işletmeler bunun yanı sıra iletişim kabiliyeti yüksek personel çalıştırmanın da gün geçtikçe önemini daha iyi kavramaktadır. Otele ilk girişte kendisini karşılayan personelin misafire kendisini iyi hissettirmesi, konaklama boyunca müşteri memnuniyetine ve müşterinin bir sonraki otel seçimindeki değerlendirmelerine olumlu bir katkı sağlayacaktır.

Araştırma sorusu 3’e göre otel müşterisinin bir otel personeline olmasının zorunlu olduğunu düşündüğü özelliklerin değerlendirmesi Tablo 4.10.’da sunulmaktadır:

Tablo 4.10. Otel personeline olması zorunlu hususlar

	FREKANS	YÜZDE
İş bilgisi	121	18.8
İletişim becerisi	425	66.1
Deneyim	97	15.1
TOPLAM	643	100.0

Sorulara katılımcılar tarafından verilen cevaplara göre iletişim becerisi bir otel işletmesinde çalışan personelde olması en zorunlu özelliktir (%66.1). Bunu %

18.8’lik bir oranla iş bilgisi, % 15.1’lik bir oranla da deneyim takip etmektedir. Görüldüğü üzere bir otel işletmesinin çalışanlarının iletişim becerisi otel misafirleri tarafından değerlendirilmekte ve önemsenmektedir. İş bilgisine sahip bir çalışan, yapmakla yükümlü olduğu göreve ait niteliklerin ve çevresel şartların bilgisine sahip bir çalışandır. Çalışanların edindiği tecrübe ise meslek yaşamında yıllar içerisinde edindiği bilgiler ışığında, iş yaşamındaki belli ilkeler ve kurallara olan uyumudur. Bir otel çalışanı her ne kadar deneyimli ve yaptığı işe hâkim olsa da müşterilerin bir otel personeline en önem verdiği unsurun iletişim becerisi olması kişilerarası iletişimin müşteri tarafından dikkate alınan en önemli özellik olduğunu göstermektedir.

Yapılan ki-kare testine göre cinsiyet ve otel personeline olması zorunlu özellikler arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur (Ki-kare = 7.635, sd = 2, $p = 0.022 < 0.05$) Buna göre kadınların “iletişim becerisi” ne erkeklerden daha fazla önem verdiği görülmektedir (Ek-1). Ayrıca yaş ile de anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir (Ki-kare = 26.512, sd = 8, $p = 0.001 < 0.05$). Bu bağlamda yaş büyüdükçe “iletişim becerisi” ne verilen önemin düştüğü, “deneyim” in daha fazla önem kazandığı da görülmektedir (Ek-1). Katılımcıların “gelir düzeyi” ve otel personeline olması zorunlu olan özellikleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir (Ki-kare = 8.676, sd = 10, $p = .563 > 0.05$) (Ek-1).

Tablo 4.11. Otel personeli ile ilk karşılaşmada önemli olan hususlar

	FREKANS	YÜZDE
Fiziksel uygunluk	17	2.6
Hitap şekli	187	29.1
Güler yüzlülük	439	68.3
TOPLAM	643	100.0

Otel müşterileri ile otel arasındaki iletişimi sağlayan çalışanlar, iletişim becerileri sayesinde müşterinin işletme ile ilgili izlenimlerine önemli bir katkı

sağlamaktadır. Araştırma sorusu 3'e göre bir otel çalışanı ile ilk kez karşılaştığında müşterilerin hangi özelliğe daha çok önem verdiği sorusuna verilen cevabın % 68.3 oranında "güler yüz" olduğu görülmektedir. Gülen bir yüz sözsüz iletişimin en önemli öğelerinden biri olan beden dilinin bir parçasıdır. Yüz ifadeleri içerisinde iletişimi en olumlu etkileyen ifade içten bir gülümsemedir. Ayrıca iletişimde bulunan kişilerin ses tonu ve perdesi, konuşma şekli, diksiyonu vb. ses ve konuşma özellikleri de iletişim esnasında tarafların birbirini daha iyi anlamasını ve yakınlık kurmasını sağlamaktadır. Bu nedenle otel çalışanının müşteriyle ilk karşılaşmadaki hitap ve konuşma şekli ikinci önem verilen özellik olarak araştırma bulgularında % 29.1 oranına sahiptir. Sesin rengi, aksan, telaffuz, ses tonu, sesin perdesi, vb. sese ait tüm özellikler yüz ifadesini tamamlayıcı bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle gülümseyerek müşteriyi karşılayan bir çalışanın sesinin yumuşak, ses tonunun normal ve diksiyonunun düzgün olması müşteri ve işletme arasındaki iletişime önemli bir katkı sağlamaktadır. Müşteriler, kendilerine gülümseyen, nazik ve uygun bir ses ile hitap eden çalışanlarla *ilk karşılaşmalarında*, çalışanların fiziksel olarak iyi bir görünümde olmalarına fazla önem vermemektedir (% 2.6).

Tablo 4.12. Otel personelinin müşteriye karşı yaklaşımı

	FREKANS	YÜZDE
Resmi	31	4.8
Seviyeli	484	75.3
Samimi	128	19.9
TOPLAM	643	100.0

Araştırma sorusu 3'e göre anket katılımcılarına bir otel personelinin kendilerine karşı yaklaşımının nasıl olması gerektiği ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplara göre "seviyeli" olması gerektiğini söyleyenlerin oranının % 75.3, "samimi" olması gerektiğini söyleyenlerin oranının % 19.9, "resmi" olması gerektiğini söyleyenlerin oranının da % 4.8 olduğu görülmektedir. Kişilerarası iletişimde

insanların ilişkilerini bulunulan ortam, ilişkinin çeşidi ve kişilerin mesafe algısı şekillendirmektedir. Otel müşterileri çalışanların kendileri ile resmi olmayan bir şekilde iletişim kurmasını istese de seviyeli bir iletişimi tercih etmektedir. Bu bağlamda kişisel alanlarına saygı duyulan, güler yüz ve yumuşak bir ses tonu ile güven telkin eden, samimi fakat aynı zamanda mesafeli bir iletişim müşteriler için ideal bir iletişim olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.13. Otel personelinin iletişim esnasında jest ve mimik kullanması

	FREKANS	YÜZDE
Evet	23	3.6
Hayır	340	52.9
Bazen	280	43.5
TOPLAM	643	100.0

Jest ve mimikler konuşmayı tamamlayıcı beden dili unsurlarıdır. Konuşma esnasında duygularını mimikler ile ifade eden insan, jestlerle de konuşmasını tamamlamaktadır. Jest ve mimiklerin olması gerekenden fazla sergilenmesi ya da olması gerekenden daha az sergilenmesi, mesajı iletmede alıcı üzerinde rahatsızlık duygusu oluşturmakta, dozunda sergilenen jest ve mimikler ise iletişimi desteklemektedir. Bu bağlamda araştırma sorusu 3'e göre çalışanların jest ve mimik kullanımının rahatsızlık verip vermediği sorulan deneklerin % 52.92'u hayır cevabı vermiş, % 43.5'i ise zaman zaman rahatsızlık duyduğunu belirtmiştir. Otel çalışanının jest ve mimik kullanmasından rahatsızlık duyanların oranının ise % 3.6 olduğu görülmektedir. Bu durumda jest ve mimik gibi beden ifadelerinin iletişimde olması gerektiğinin bilindiği, fakat dozunda ve yerinde kullanılmadığı durumlarda rahatsızlık verdiği, aşırı ya da olması gerekenden az bulunduğu ise iletişimin seyrini bozduğu görülmektedir.

Tablo 4.14. Otel departmanlarında tek tip kıyafet uygulaması

	FREKANS	YÜZDE
Evet uygundur	493	76.7
Hayır, uygun değildir	35	5.4
Fark etmez	115	17.9
TOPLAM	643	100.0

Sözsüz iletişimde mesajların algılanmasında kıyafetlerin önemi büyüktür. Kıyafetler güç, statü bildirdiği gibi renklerinden desenine geniş bir yelpaze de kullanıcısı hakkında izlenim oluşturmada oldukça önemli bir araçtır. Otel işletmelerinde çalışanların bulundukları departmanı belirten kıyafet kullanması ise sözsüz olarak o kişinin nereye ait olduğu, hangi birimde çalıştığı ve hangi konularda kendilerine başvurulabileceği ile ilgili mesaj iletmeye yaramaktadır. Bu bağlamda araştırma sorusu 3'e göre ankette sorulan departmanlarda tek tip kıyafet uygulamasının uygun olup olmadığı sorusuna katılımcılar % 76.7 oranında uygun demiştir. Uygun değildir diyenlerin oranı ise % 5.4 olarak görülmektedir. Bu gibi bir ayrımın kendileri için önem arz etmediğini belirtenlerin oranı ise % 17.9'dur.

Tablo 4.15. Bir otel personeli ile iletişimde sözsüz iletişim öğelerinin önem sırasına göre dizilimi

Sözsüz İfadeler	ORT.	SS.
Gülyüz	8.08	2.579
Nezakat	7.98	2.506
Kişisel alana saygı	7.80	2.760
Dinleme becerisi	7.65	2.781
Cana yakınlık	7.22	2.683

Konuşurken sesini doğru kullanması	7.14	2.952
Duruşu	7.08	2.638
Göz kontağı	7.01	2.740
Ses tonu	6.97	2.716
Jest ve mimik kullanımı	6.53	2.732

Araştırma sorusu 3'e göre katılımcılara bir otel personeli ile iletişim kurdukları sırada iletişimde bulunması gerekli olan bir takım sözsüz öğeler verilmiş ve bunlara kendileri için önem düzeyine göre 1'den (en az) 10'a kadar (en fazla) puan vermeleri istenmiştir. Elde edilen verilere göre "güler yüz" 8.08 ortalama ile en önemli görülen unsurdur. Bunu sırasıyla: 7.98 ortalama ile "Nezaket."; 7.80 ortalama ile "Kişisel alana saygı."; 7.65 ortalama ile "Dinleme becerisi."; 7.22 ortalama ile "Cana yakınlık."; 7.14 ortalama ile "Konuşurken sesini doğru kullanması."; 7.08 ortalama ile "Duruş."; 7.01 ortalama ile "Göz kontağı."; 6.97 ortalama ile "Ses tonu." ve 6.53 ortalama ile "Jest ve mimik kullanımı." izlemektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak müşterilerin sözsüz iletişimde beden dili öğelerinin kullanımına oldukça önem verdiği ve en önemli öğenin ise "Güleryüz." olduğunu düşündüğü ortaya çıkmaktadır. Genel olarak bütün öğelerin 6 üzerinden değerlendirildiği ve soru formunda verilen 10 adet öğeden en az önemli olan öğenin de "Jest ve mimik kullanımı." olduğu görülmektedir.

Örnekleme yer alan müşterilerin kaldıkları otellerin bazılarının üst düzey yöneticilerine yöneltilen sorularda otel çalışanlarının sözsüz iletişim ile ilgili yeterlilikleri ve sahip olmaları gereken özellikleri değerlendirmeleri istenmiştir (Ek-2). Buna göre çalışanlar misafir memnuniyetini sağlamak üzere sahip olması gereken öncelikli özelliklere; 4 adet yönetici "güler yüz", 2 adet yönetici "iletişim becerisi", 1 adet yönetici ise iyi bir dinleyici olması gerektiğini söylemiştir. Ayrıca üç adet yönetici sevgi ve samimiyet duygularına sahip olması gerektiğinden genel olarak söz etmektedir. Bu bağlamda otel yöneticilerinin de otel misafirleri ile iletişim kuran çalışanlarının iletişim becerisine sahip olması gerektiği görüşüne sahip olduğu

görülmektedir. Güler yüz ise bir çalışanın ilk sahip olması gereken özellik olarak hem müşteriler, hem de yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir.

Söz konusu otel yöneticilerinin verdiği cevaplara göre sözsüz iletişim, işletmenin müşteriye iletmek istediği mesajların doğru iletilmesi açısından oldukça önemli görülmektedir. Bu bağlamda otel çalışanlarının profesyonel sözsüz iletişim eğitimi alıp almadıkları sorulmuş; 8 otelin hepsinde de, çalışanların ve yöneticilerin sözsüz iletişim eğitimi aldığı öğrenilmiştir. Bu otellerden 2 tanesi kendi eğitimlerini kendisi sağlamaktadır. Otel yöneticileri çalışanlarının beden dili ile ilgili olarak; vitrin, iletişimin şifresi, ilk öncelik, rekabetin en önemli unsuru, hizmet sektörünün anahtarı, müşteri memnuniyetinin temeli ifadelerini kullanmıştır. 8 yönetici de çalışanların sözsüz iletişiminin, sözlü iletişiminden daha önemli olduğunu belirtmiştir.

Sözsüz iletişim ile ilgili yapılan araştırmalarda, insanların gündelik bir sohbet esnasında dahi 20.000 farklı yüz ifadesi ve 1000 farklı sözsüz dil ögesi üretebileceğini, toplamda ise 700.000 farklı beden dili ipucunun varlığından bahsetmenin mümkün olduğu ortaya çıkmıştır (Hogg & Vaughan, 2007: 629). Bu bağlamda kişilerin iletişim esnasında bilinçli ya da bilinçsiz beden dili öğelerini gözlemlediği, buna göre çıkarımlarda bulunduğu ve iletişimin seyrinde bu gibi öğelerin önemli bir etkiye sahip olduğu bir gerçektir. Bu kadar fazla sözsüz öge ile karşı karşıya kalınıp bunların göz ardı edilmesi düşünülemez. Nitekim 5 yıldızlı otel müşterilerine otel çalışanları ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen cevaplar, personelin iletişim becerilerinin müşteri için ne derece önemli olduğunu gözler önüne sermiştir. Bu bağlamda beden dilini doğru kullanmanın; ses tonu ve diksiyon gibi paradilsel öğelerle konuşmayı güçlendirmenin; güler yüz, kişilerarası mesafe ve dinleme gibi iletişim sürecini olumlu anlamda destekleyen unsurların oldukça önemli olduğu görülmektedir.

4.3. Müşteri Beklentileri İle İlgili Bulgular

Müşteri ilişkileri yönetiminin temel hedefi müşterisini tanımak, özel istek ve beklentilerini öğrenmek ve buna dayalı kişiye özel hizmet vermektir. Yeni müşteriler

edinmenin işletmeler için oldukça masraflı ve zaman tüketici bir eylem olmasından dolayı müşterilerinin beklentilerine zamanında ve uygun bir biçimde cevap verebilen işletmeler, rekabet dünyasında sıradanlıktan kurtulup, mevcut müşterisini ömür boyu elde tutma hedefine ulaşabilmektedir.

Müşterilerin otelden beklediği hizmetin kalitesini ölçmek üzere bir otelde konaklama kararında etkili olan unsurları değerlendirmeleri istenmiş ve anket katılımcılarına bu yönde Çatı vd. (2010) tarafından hazırlanmış ölçeğin sorularından derlenen yargılar yöneltmiştir. Soruların cevaplarına ait betimleyici istatistikler aşağıda görüldüğü şekildedir;

Tablo 4.16. Müşterinin otelde konaklama kararını etkileyen beklentileri

YARGILAR	ORT.	SS.
Otelin personelinin verdiği sözü zamanında yerine getirmesi	4.75	.476
Otelin personelinin devamlı olarak misafirlerine karşı saygılı olması	4.72	.500
Otelin personelinin misafirlerin sorunlarını çözmede etkili olması	4.70	.524
Misafirlerin otel ile ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmesi	4.69	.524
Otelin personelinin misafirlerin şikâyetlerini her zaman dikkate alması	4.66	.540
Otelin çalışanlarının temiz ve düzgün görünüşlü olması	4.61	.559
Otelin personelinin davranışlarının misafirlerde güven duygusu uyandırması	4.61	.562
Otelin personelinin misafirlerin sorularına cevap verecek bilgiye sahip olması	4.58	.573
Otelin personelinin misafirlere yardım etmeye her zaman istekli olması	4.57	.571

Otelin personelinin hizmetleri mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirmesi	4.54	.566
Otelin binaları ve odalarının göze hoş görünmesi	4.51	.589
Otelin personelinin hizmetleri daha önceden söylediği zaman içinde vermesi	4.49	.584
Otelin personelinin hizmetleri ilk seferde doğru olarak vermesi	4.43	.619
Otelde hizmet verilirken kullanılan malzemelerin göze hoş görünür olması	4.38	.655
Otelin personelinin hizmetlerin ne zaman verileceğini misafirlere söylemesi	4.38	.628
Otelin modern görünümlü bir donanıma sahip olması	4.29	.666
Otelin çalışma saatlerinin bütün misafirlere uygun olacak şekilde olması	4.27	.722
Otelin misafirlerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutması	4.27	.751
Otelin her misafiri ile kişisel olarak ilgilenecek çalışanlara sahip olması	4.25	.737
Otelin personelinin her misafir ile tek tek ilgilenmesi	4.24	.688
Otelin, kayıtların ve bilgilerin tutulmasında çok titiz olması	4.20	.829
Otelin personelinin misafirlerin özel isteklerini anlaması	4.20	.696

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre beklentilerinin en yüksek olduğu hizmetler “Otelin personelinin verdiği sözü zamanında yerine getirmesi”, “Otelin personelinin devamlı olarak misafirlerine karşı saygılı olması”, “Otelin personelinin misafirlerin sorunlarını çözmede etkili olması” ve “Misafirlerin otel ile ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmesi” şeklinde sıralanmaktadır. Beklentilerinin en düşük

olduğu hizmetler ise “Otelin her misafiri ile kişisel olarak ilgilenecek çalışanlara sahip olması”, “Otelin personelinin her misafir ile tek tek ilgilenmesi”, “Otelin, kayıtların ve bilgilerin tutulmasında çok titiz olması” ve “Otelin personelinin misafirlerin özel isteklerini anlaması” şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırmada müşterilerin otelden almak istediği hizmetle ilgili beklentilerinde otel personelinin güvenilir, saygılı ve çözüm odaklı olması ile ve işletmeye duyulan güven ile ilgili beklentilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Müşterilerin düşük beklentiye sahip olduğu özelliklere bakıldığında ise, hizmet ile ilgili beklentilerin kişisel olarak düşünülmediği, müşterilerin kendi şahıslarına yönelik hizmet beklentisinin düşük olduğu ve otellerin kendileri ile ilgili kaydetmiş olduğu bilgilerle ilgili beklentisinin de neredeyse olmadığı görülmektedir. Bu durumda müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının temelinde yatan müşterilerin verilerini kaydedip kişiye özel hizmet verme anlayışının müşteri tarafından değerlendirilmediğini söylemek mümkündür.

Otel yöneticileri ile yapılan mülakatta, bir tanesi bilinçli müşterinin sözsüz iletişim beklediğini ifade etmektedir. Otel müşterilerinin kendilerini önemli, değerli ve tanınır hissetmesi açısından sözsüz iletişim gereklidir diyen yöneticiler içinde üç tanesi zamanın öneminden söz etmiş, müşterilerin hızlı hizmet akışı beklediğini ifade etmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetimi açısından bakıldığında, elde edilen verilere göre, müşteri ile tam olarak *konaklama esnasında* kurulan sağlıklı ve verimli bir iletişimin daha öncelikli olması gerektiği sonucuna varılabilir. Konaklama sonrası yapılan anketler, müşterilere yapılan geri dönüşler ve buna benzer iletişim faaliyetleri konaklama esnasında oluşabilecek hoşnutsuzluğu ortadan kaldırmakta yeterli olamayacaktır.

4.3.1. Müşteri Beklentileri Faktör Bulguları

Müşteri beklentileri ölçeğinin faktör yapısı ve güvenilirlik düzeyi incelenmiş verilen cevaplar faktör analizine tabi tutulmuştur. Varyasyonun bütün faktörlerde maksimize olmasını sağlamak için rotasyon varimax seçilmiştir. Bir faktörün

varyansının maksimal hale getirilmesinde faktör altında birçok düşük ve yüksek yüklemeler olması gereklidir. Olması istenen durum değişkenlerin yarısının “+1” ve “-1” yüklemeye, öbür yarısının ise “0” yüklemeye sahip olmasıdır. Bu durumda düşük yüklemeli değişkenler tamamen analiz dışı kalacağı için faktörü yorumlamak daha kolay ve doğru olacaktır (Kim, & Mueller, 1978). Bu şekilde bir duruma en yakın rotasyonun varimax olması nedeniyle analizlerde rotasyon varimax tercih edilmiştir.

Analizler 22 madde üzerinden yapılmış müşteri beklentilerindeki toplam varyansın % 50.702’sini açıklayan 4-faktör çözümü (alt boyutları) ortaya çıkmıştır. Bu faktör analizinin sonuçları Tablo 4.17.’de verilmiştir.

Tablo 4.17. Müşteri beklentilerine yönelik ifadelerin keşfedici faktör analizi

YARGILAR	ORT.	SS.	FAK.1	FAK.2	FAK.3	FAK.4
Güvenilirlik/Zaman kullanımı						
Misafirlerin otel ile ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmesi	4.69	.524	.728			
Otelin personelinin hizmetleri daha önceden söylediği zaman içinde vermesi	4.49	.584	.630			
Otelin personelinin davranışlarının misafirlere güven duygusu uyandırması	4.61	.562	.625			
Otelin çalışma saatlerinin bütün misafirlere uygun olacak şekilde olması	4.27	.722	.597			
Otelin personelinin hizmetleri mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirmesi	4.54	.566	.459			
Otelin çalışanlarının temiz ve düzgün görünümlü olması	4.61	.559	.443			
Otelin personelinin hizmetlerin ne zaman verileceğini misafirlere söylemesi	4.38	.628	.429			
Yetkinlik/Saygı						

Otelin personelinin devamlı olarak misafirlerine karşı saygılı olması	4.72	.500		.687		
Otelin personelinin verdiği sözü zamanında yerine getirmesi	4.75	.476		.656		
Otelin personelinin misafirlere yardım etmeye her zaman istekli olması	4.57	.571		.600		
Otelin personelinin misafirlerin sorunlarını çözmede etkili olması	4.70	.524		.594		
Otelin personelinin misafirlerin şikâyetlerini her zaman dikkate alması	4.66	.540		.592		
Otelin personelinin misafirlerin sorularına cevap verecek bilgiye sahip olması	4.58	.573		.582		
Empati						
Otelin personelinin her misafir ile tek tek ilgilenmesi	4.24	.688			.692	
Otelin her misafiri ile kişisel olarak ilgilenecek çalışanlara sahip olması	4.25	.737			.676	
Otelin misafirlerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutması	4.27	.751			.588	
Otelin personelinin misafirlerin özel isteklerini anlaması	4.20	.696			.587	
Otelin personelinin hizmetleri ilk seferde doğru olarak vermesi	4.43	.619			.490	
Otelin, kayıtların ve bilgilerin tutulmasında çok titiz olması	4.20	.829			.374	
Fiziki unsurlar						
Otelin modern görünümlü bir donanıma sahip olması	4.29	.666				.767
Otelin binaları ve odalarının göze hoş görünmesi	4.51	.589				.759

Otelde hizmet verilirken kullanılan malzemelerin göze hoş görünür olması	4.38	.655				.601
ÖZDEĞER			3.222	3.188	2.765	1.979
AÇIKLANAN VARYANS			14.645	14.492	12.570	8.995

Müşteri beklentilerini ölçmek üzere kullanılan ölçeğin tamamı ve ortaya çıkan alt faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır ve güvenilirlik katsayılarının 0.60 seviyesinin üstünde yani kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Nakip, 2006: 429).

Tablo 4.18. Müşteri beklentileri ölçeği ve alt faktörlerinin güvenilirlik katsayıları

Faktörler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Ölçeğin Tamamı	.900	22
Güvenilirlik/Zaman kullanımı	.801	7
Saygı/Yetkinlik	.791	6
Empati	.742	6
Fiziki unsurlar	.707	3

Faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda müşteri beklentileri ölçeğinin 4 temel bileşenden oluştuğu görülmüştür. Faktörlerin isimlendirilmesi faktör analizinin en önemli dezavantajlarından biridir ve faktörü oluşturan değişkenlere göre yapılmaktadır. İsimlendirme mevcut değişkeni kapsayacak şekilde olmalıdır. Fakat bu birçok durumda mümkün olmamaktadır. Böylesi durumlarda faktör yükü en yüksek olan değişkenler esas alınarak isimlendirme yapılmaktadır (Nakip, 2006:

415–416). Mevcut araştırmada da faktörler isimlendirilirken, faktörü oluşturan değişkenler ve faktör yükleri dikkate alınmıştır

Araştırmanın 1 numaralı sorusu olan müşterilerin otel seçiminde değerlendirdikleri unsurlar, bu ölçek aracılığı ile de ölçülmüş ve ortaya çıkan sonuçlar ile bu soruya cevap aranmıştır. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ilk faktör “güvenilirlik/zaman kullanımı” olarak adlandırılabilir. Bu faktör içerisinde yer alan ifadelerin aldığı standart sapma değerlerinin küçük olması, katılımcıların çok farklı cevaplar vermediğini göstermektedir. Aritmetik ortalamalarına bakıldığında da katılım yönünde bir eğilim görülmektedir. İlk faktör altında bir arada yer alan ifadelere bakıldığında zaman farklı farklı ortaya çıkabilecek faktörlerin bir araya geldiği görülmektedir. Bu faktör içerisinde *güvenilirlik* ifade eden yargılar “Misafirlerin otel ile ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmesi” (Ort.= 4.69, SS=.524), “Otelin personelinin davranışlarının misafirlere güven duygusu uyandırması”(Ort.= 4.61, SS=.562), “Otelin çalışanlarının temiz ve düzgün görünümlü olması” (Ort.=4.61, SS=.559) olarak sıralanabilir. Diğer yandan “Otelin personelinin hizmetleri daha önceden söylediği zaman içinde vermesi” (Ort.=4.49, SS=.584), “Otelin çalışma saatlerinin bütün misafirlere uygun olacak şekilde olması” (Ort.=4.27, SS=.722), “Otelin personelinin hizmetleri mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirmesi” (Ort.=4.54,SS=.566), “Otelin personelinin hizmetlerin ne zaman verileceğini misafirlere söylemesi” (Ort.=4.38, SS=.628) ifadeleri ise *zaman kullanımı* ile ilgili ifadeler olarak sıralanmaktadır.

Ortaya çıkan sonuçlara göre, otel müşterilerinin güvenilirlik ve zaman kullanımını ayrı ayrı değerlendirmedeği ve 1. faktör altında toplanmış olan ifadelerin güvenilirliğinin de yüksek çıktığı görülmektedir (.801). Zaman kullanımı, kültürden kültüre farklılık gösteren bir sözsüz iletişim ögesidir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun Türk olması bu faktörde yer alan yargıların değerlendirilme şekli ve yargılara katılım oranlarını etkileyebilmektedir. Birbiri ile iç içe yaşayan Türk toplumunun kültürel yapısına ait olan ve aynı zaman dilimine adeta bir jonglör gibi birçok işi sığdırmayı gerektiren ve yapılacak işten ziyade insana odaklanan *polikronik* zaman anlayışından izler taşıdığı söylenebilir (Hall, 1990: 173).

Otel yöneticileri ile yapılan mülakatta kültürel farklılıklara dikkat edilmesi gerektiğinden sadece bir kişinin söz etmiş olduğu görülmektedir. Oysa hizmet sektörünün müşteri skalası değişik kültürden insanları kapsamaktadır. Bu nedenle sözsüz iletişimde de kültürel farklılıklara özen göstermek müşterinin hizmet algısını ve aldığı hizmet ile ilgili memnuniyet değerlendirmesini şekillendirmesi açısından oldukça önemlidir. Zaman kullanımının öneminden söz eden yönetici sayısının ise üç olduğu görülmektedir. Müşterilerin zaman kullanımı ile ilgili güvenilirlik çerçevesinde değerlendirme yapmış olması, hizmet işletmelerinde kurulan iletişimde zaman kavramına daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Müşteri beklentileri sorularında ikinci faktör “saygı/yetkinlik” olarak adlandırılabilir. Bu faktör içerisinde yer alan ifadelerin aldığı standart sapma değerlerinin 1. faktörde olduğu gibi düşük olması katılımcıların yakın cevaplar verdiğini göstermektedir. Aritmetik ortalamaları ise katılım yönünde eğilim olduğunu göstermektedir. Faktörün güvenilirlik oranı .791’dir. Bu faktör altında toplanan ifadelerden “Otelin personelinin devamlı olarak misafirlerine karşı saygılı olması” (Ort.=4.72, SS.=.500), “Otelin personelinin misafirlerin şikâyetlerini her zaman dikkate alması” (Ort.=4.66, SS.=.540), “Otelin personelinin verdiği sözü zamanında yerine getirmesi” (Ort.=4.75, SS.=.476), “Otelin personelinin misafirlere yardım etmeye her zaman istekli olması” (Ort.= 4.57, SS.=.571) *saygı* ifade eden yargılardır. Öte yandan “Otelin personelinin misafirlerin sorunlarını çözmede etkili olması” (Ort.=4.70,SS.=.524), “Otelin personelinin misafirlerin sorularına cevap verecek bilgiye sahip olması” (Ort.=4.58, SS.=.573) ifadeleri de *yetkinlik* ifadeleri olarak düşünülmüştür.

Üçüncü faktörde bir araya gelen ifadeler müşterilerin kişisel çıkarlarını koruyan ve onların isteyebilecekleri özel alakayı kendilerinden önce düşünen bir işletmeden söz ettiği için *empati* adı uygun görülmüştür. Bu faktör altında yer alan ifadeler “Otelin personelinin her misafir ile tek tek ilgilenmesi” (Ort.= 4.24, SS.=.628), “Otelin her misafiri ile kişisel olarak ilgilenecek çalışanlara sahip olması (Ort.= 4.25, SS.=.737), “Otelin misafirlerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutması” (Ort.=4.27, SS.=.751), “Otelin personelinin misafirlerin özel isteklerini anlaması” (Ort.= 4.20,

SS.=.696), “Otelin personelinin hizmetleri ilk seferde doğru olarak vermesi” (Ort.= 4.43, SS.=.619), “Otelin, kayıtların ve bilgilerin tutulmasında çok titiz olması” (Ort.= 4.20, SS.=.829) şeklindedir. Faktörün güvenilirlik oranı ise .742’dir.

Üçüncü faktörde yer alan ifadeler genel anlamda, işletmeleri temsil eden yöneticiler ile yapılan mülakatlardaki cevapların değerlendirilmesi sonucu, müşteri ilişkileri yönetimi biriminin esas görevleri olarak tasvir edildiği görülmüştür. Fakat müşterileri cevaplarına bakıldığında; müşteri ilişkileri yönetimi birimlerinin uygulamalarının, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamada iletişimin gerisinde kaldığı görülmektedir.

Dördüncü faktör “fiziki unsurlar” olarak adlandırılmış olan ve otelin fiziksel şartları ile ilgili ifadeleri bir araya getiren faktördür. Bu faktörde yer alan ifadeler “Otelin modern görünümlü bir donanıma sahip olması” (Ort.= 4.29, SS.= .666), “Otelin binaları ve odalarının göze hoş görünmesi” (Ort.=4.51, SS.=.589), “Otelde hizmet verilirken kullanılan malzemelerin göze hoş görünür olması” (Ort.=4.58, SS.=.655) şeklindedir ve bu üç ifade de fiziksel görünümünden söz etmektedir. Bu faktörün güvenilirlik oranının ise .707 olduğu görülmüştür.

8 farklı işletme markasının müşteri ilişkileri yönetimi ve sözsüz iletişime bakış açısını öğrenmek üzere sorulan soruların cevaplarında yöneticilerden üç tanesinin fiziksel özelliklerin kurumsal kimliğin bir parçası olduğunu belirttiği görülmüştür. Bunlardan bir tanesi kurumsal renk kullanımından, bir tanesi her şubede ortak aksesuar kullanımından, bir diğeri de müşterilerin otele ilk girişinde onları konseptte uygun görsel bir dizayn ile karşılamadan söz etmiştir.

Müşteri beklentileri ile ilgili yapılan faktör analizinden elde edilen faktör ağırlıkları toplanarak elde edilen 4 adet değişken ile cinsiyet, yaş ve gelir arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Söz konusu farklılıkları ortaya koymak amacı ile cinsiyet değişkeni için t-test ve diğer değişkenler için tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) kullanılmıştır. Grup istatistiklerine göre farklı cinsiyetler arasında, güvenilirlik/zaman kullanımı ve empati açısından istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Fakat 2. faktör saygı/yetkinlik ($t = 2.548$, F

= 7.779, sd = 610.197, p=.005) ve 4. faktör fiziki unsurlara ($t = 2.586$, $F = 10.239$, sd = 599.482, p=.001) kadınların erkeklerden daha fazla önem verdiği görülmektedir. Yaş ve müşteri beklentileri yargıları arasındaki ANOVA analizinden elde edilen çoklu karşılaştırma tablosuna bakıldığında da yine 2. ve 4. faktörler ile yaş arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Faktör 2’de 18–25 ve 36–45 yaş arasında anlamlı farklılık vardır, 36–45 yaş aralığındakiler bu faktöre daha fazla önem vermektedir. Aynı şekilde 36–45 ve 46–55 yaş aralığında da aynı fark görülmektedir. Faktör 4’te ise 18–25 yaş aralığı ile hem 26–35 hem de 56+ yaş aralıkları arasında anlamlı farklılık vardır. 18–25 yaş aralığı bu faktöre diğer iki yaş grubuna oranla daha fazla önem vermektedir. 56+ yaş aralığı ise her iki faktörde de en düşük olarak görülmektedir (Ek-1). Gelir düzeyi ile bu faktörlerle arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Ek-1).

Bu analizler sonucunda ortaya çıkan değerlendirmeler aracılığı ile araştırmanın 1 numaralı sorusunu oluşturan “5 yıldızlı otel müşterilerinin konaklayacakları oteli seçme sürecinde değerlendirdikleri unsurlar nelerdir?” sorusu değerlendirilmiştir. Müşterilerin konaklayacakları otellere karar verme aşamasında göz önünde bulundurdıkları unsurların en başında işletmeye atfettikleri olumlu duygusal değerlendirmeler olduğu ortaya çıkan faktörlerde görülmektedir. Daha önceki analizlerde müşteri tarafından, bir otelde aranan ilk özelliğin “kaliteli hizmet” olduğu görülmüştü. Bu ölçekte ortaya çıkan ifadeler müşterinin kaliteli hizmet algısının güvenilirlik ve zaman kullanımı değerlendirmesi ile başladığını, ardından saygı ve iş konusunda yetkinlik beklediğini, üçüncü olarak kendisi ile empati kurulmasını istediğini ve en son olarak da fiziki unsurları önemseydiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda sözsüz iletişimin güven ve saygı ortamı kurmayı kolaylaştırmadaki rolü ve zaman kullanımının önemli bir sözsüz öge olduğu unutulmamalıdır.

4.4. Sözsüz İletişim ve Duygusal Tepki İle İlgili Bulgular

Bir otel işletmesinde verilen hizmetler müşterilerin duygularına hitap etmeli, yaşanan deneyimden dolayı müşteri otelden olumlu duygularla ayrılmalıdır. Hizmet sektörünün odaklanması gereken en önemli nokta, alınan hizmetin sonucunda müşterinin elinde sadece anılarının kalıyor olmasıdır. Beklentilerin yüksek olması ve

aynı oranda karşılanması müşteri memnuniyeti meydana getirecek ve bir sonraki konaklama tercihinde beklentilerinin ne derece tatmin edilmiş olduğunu hatırlayacaktır. Bu bağlamda hizmet sektörünün hizmetin yanı sıra müşterisine duygu sattığı düşünülebilir.

Daha önce sözsüz iletişimin duygu aktarımı olduğundan söz edilmişti. Araştırmanın bu bölümünde 5 yıldızlı otel müşterilerinin en son konakladıkları otelle ilgili olarak konaklamaları esnasındaki sözsüz iletişim izlenimleri ve bu izlenimlerle bağlantılı duygusal tepkilerinin ölçüldüğü iki kısımdan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Verilen cevaplara göre ortaya çıkan istatistik sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. 19. Sözsüz iletişim müşteri izlenimlerine yönelik analiz sonuçları

Yargılar	% Kesinlikle Katılmıyorum	% Katılmıyorum	% Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	% Katılıyorum	% Kesinlikle Katılıyorum	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Çalışanlar misafirlere hizmet verirken kibar ve dost canlısıdır	1.4	1.9	8.9	52.9	35.0	4.18	.779
Otel personelinin konuşması normal hızdadır	.8	1.7	11.0	60.0	26.4	4.10	.710
Otelin personeli bana hizmet ederken							

uygun bir mesafede duruyor	.9	2.0	7.9	58.6	30.5	4.16	.725
Otel personelinin hoş bir görüntüsü var	1.4	1.7	16.3	51.5	29.1	4.05	.804
Otel personeli hizmet verirken fiziksel olarak uygun biçimde dokunuyor	3.1	5.6	18.8	45.1	27.4	3.88	.976
Otel personelinin ses tonu sinir bozucu şekilde yüksek değil	1.9	4.5	10.1	56.0	27.5	4.03	.852
Otel personelinin önceden belirlenmiş bir saç stili var	7.0	14.8	36.9	28.3	13.1	3.26	1.081
Otel personeli kafasını onay anlamında uygun bir	2.6	5.1	22.2	49.8	20.2	3.80	.910

şekilde sallıyor							
Otelin personeli uygun şekilde göz kontakta kuruyor	.6	3.6	14.0	58.0	23.8	4.01	.760
Otel personelinin giyimi uygun bir şekildedir	.6	2.0	9.2	58.9	29.2	4.14	.708
Otel personeli yüzünde nazik bir gülümseme ile hizmet veriyor	.8	2.6	10.3	54.3	32.0	4.14	.761
Otel personelinin konuşması açık ve anlaşılır	.8	1.6	8.7	56.6	32.3	4.18	.714
Otel personeli bana hizmet verirken uygun bir mesafede kalmaya özen gösteriyor	.8	.9	10.7	57.4	30.2	4.15	.703

Otel personeli uygun bir biçimde el sıkışıyor	1.9	2.8	18.7	51.0	25.7	3.96	.850
Otel personelinin konuşması normal bir ses tonunda	.6	2.0	7.8	62.5	27.1	4.13	.684
Otel personeli konuşurken nazik bir ses tonu kullanıyor	.9	1.4	9.3	57.7	30.6	4.16	.718

Araştırma sorusu 3'e göre katılımcıların en son 5 yıldızlı otel konaklamalarında otel personellerinin sözsüz iletişim becerileri ile ilgili değerlendirme yapmaları istenmiş, buna göre çalışanların iletişim becerilerinin yüksek oranlarda olumlu görüldüğü gözlemlenmiştir. Alınan cevaplara göre, otelin personeli ile ilgili olarak: "Kibar ve dost canlısıdır." yargısına % 52.9 katılıyorum, % 35.0 kesinlikle katılıyorum; "Konuşması normal hızdadır." yargısına % 60.0 katılıyorum, % 26.4 kesinlikle katılıyorum; "Hizmet ederken uygun bir mesafede duruyor." yargısına % 58.6 katılıyorum, % 30.5 kesinlikle katılıyorum; "Hoş bir görüntüsü var." yargısına % 51.5 katılıyorum, % 29.1 kesinlikle katılıyorum; "Hizmet verirken fiziksel olarak uygun biçimde dokunuyor." yargısına % 45.1 katılıyorum, % 27.4 kesinlikle katılıyorum; "Ses tonu sinir bozucu biçimde yüksek değil." yargısına % 56.0 katılıyorum, % 27.5 kesinlikle katılıyorum; "Kafasını onay anlamında uygun biçimde sallıyor." yargısına % 49.8 katılıyorum, % 20.2 kesinlikle katılıyorum; "Uygun şekilde göz kontağı kuruyor." yargısına % 58.0 katılıyorum, % 23.8 kesinlikle katılıyorum; "Giyimi uygun şekilde." yargısına % 58.9 katılıyorum, % 29.2 kesinlikle katılıyorum; "Nazik bir gülümseme ile hizmet veriyor." yargısına

% 54.3 katılıyorum, % 32.0 kesinlikle katılıyorum; “Konuşması açık ve anlaşılır.” yargısına % 56.6 katılıyorum, % 32.3 kesinlikle katılıyorum; “Uygun bir mesafede kalmaya özen gösteriyor.” yargısına % 57.4 katılıyorum, % 30.2 kesinlikle katılıyorum; “Uygun biçimde el sıkışıyor.” yargısına % 51.0 katılıyorum, % 25.7 kesinlikle katılıyorum; “Konuşması normal bir ses tonunda.” yargısına % 62.5 katılıyorum, % 27.1 kesinlikle katılıyorum ve “Nazik bir ses tonu kullanıyor.” yargısına ise % 57.7 katılıyorum, % 30.6 kesinlikle katılıyorum denilmiştir. “Önceden belirlenmiş bir saç stili var.” yargısına ise % 36.9 ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 28.3 katılıyorum cevabı verilmiştir.

Anket soruları içerisinde fiziksel görünüm, paradiksel öğeler, giyim, baş ve yüz ifadeleri, göz kontağı, jest ve mimikler, dokunma gibi beden dili ipuçları ve sözsüz iletişimde mesafe kullanımı değerlendirilmiş, genel olarak müşterilerin beden diline dikkat ettiği, çalışan ile ilişkisinde sosyal mesafeyi tercih ettiği ve bu yönde personeli değerlendirdiği görülmektedir. Bu bağlamda iletişimin tamamlayıcısı olan sözsüz öğelerin müşteri ilişkilerindeki etkinliği gözler önüne serilmiştir. Ayrıca müşterilerin hangi personelleri değerlendirdiği bilinmediği için müşterilerin yapmış olduğu genellemeye bakarak işletmelerde örgüt kültürünün hâkim olduğu görülmektedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre en yüksek ortalamaları alan ifadeler ise sırası ile: “Çalışanlar misafirlere hizmet verirken kibar ve dost canlısıdır.” 4.18; “Otel personelinin konuşması açık ve anlaşılır.” 4.18; “Otel personeli konuşurken nazik bir ses tonu kullanıyor.” 4.16 ve “Otel personeli bana hizmet verirken uygun bir mesafede kalmaya özen gösteriyor.” 4.15 şeklindedir. Bu bağlamda müşterilerin kibar ve dost canlısı olma, konuşmanın açık ve ses tonunun nazik olması ve kişisel alanına saygı gösterilmesi ile ilgili yargıları yüksek düzeyde önemli gördüğü görülmektedir.

En düşük ortalamaları alan ifadeler ise; “Otel personeli uygun bir biçimde el sıkışıyor.” 3.96; “Otel personeli hizmet verirken fiziksel olarak uygun biçimde dokunuyor.” 3.88; “Otel personeli kafasını onay anlamında uygun bir şekilde sallıyor.” 3.80; “Otel personelinin önceden belirlenmiş bir saç stili var.” 3.26 şeklindedir. Bu yargılar ise müşteri açısından daha düşük düzeyde önemli

görülmektedir. En düşük önemi ise fiziksel görünümle ilgili bir yargının aldığı görülmektedir.

Yönetici mülakatlarında sadece bir adet mülakatta iletişim esnasında müşterilerin konfor alanlarına saygı gösterilmesi gerekliliğinin altı çizilmiştir. Yine başka bir tanesinde giyim ile ilgili olarak üniforma kullanılmasından söz edilmiştir. Bunun dışında göz kontağı kurmak, baş sallamak, ses tonu, nezaket, güler yüz gibi unsurların öneminden ortak olarak söz edilmesi, genel anlamda bu öğelerin öneminin yaygın olarak bilindiği anlamına gelmektedir.

Sözsüz iletişim ile ilgili otel müşterilerinin gözlemlerinin yanı sıra, bu gözlemlerin sonucu olduğu düşünülen duygusal geribildirimleri ölçmek amacı ile anket formunda 8 adet soru sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevapların istatistikleri ise Tablo 4.20.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.20. Duygusal tepkiye yönelik analiz sonuçları

Yargılar	% Kesinlikle Katılmıyorum	% Katılmıyorum	% Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	% Katılıyorum	% Kesinlikle Katılıyorum	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Bu otelde konaklamam beni memnun etti	.9	2.6	5.4	40.3	50.7	4.37	.784
Bu otelde konaklamam beni düş kırıklığına uğrattı	28.0	39.5	11.2	12.8	8.6	2.34	1.247

Bu otelde konaklamam beni eğlendirdi	.9	5.4	19.1	43.5	30.9	3.98	.896
Bu otelde konaklamam beni sinirlendirdi ve rahatsız etti.	36.9	36.1	9.3	10.3	7.5	2.15	1.234
Bu otelde konaklamamd an zevk aldım	.9	3.1	9.8	46.3	39.8	4.21	.813
Bu otelde konaklamamd a sıkıldım	28.6	35.6	17.4	11.7	6.7	2.32	1.195
Bu otelde konaklarken mutlu oldum	.8	2.8	9.5	45.9	41.1	4.24	.795
Bu otelde konaklarken mutsuz oldum	39.7	32.2	11.5	10.4	6.2	2.11	1.216

Araştırma sorusu 4'e göre soru formunda müşterilerin en son konakladıkları 5 yıldızlı otelden hangi duygular ile ayrıldıklarını değerlendirmeleri istenen 8 adet

duygusal tepki sorusu sorulmuştur. Verilen ifadelere katılım düzeyleri sorulara verilen cevaplar aracılığı ile ölçülmüştür. Yüzde oranlarına göre müşteriler konaklamaları ile ilgili olarak: “Beni memnun etti.” yargısına % 40.3 katılıyorum, % 50.7 kesinlikle katılıyorum; “Beni eğlendirdi.” yargısına %43.5 katılıyorum, %30.9 kesinlikle katılıyorum; “Zevk aldım.” yargısına % 46.3 katılıyorum, % 39.8 kesinlikle katılıyorum; “Mutlu oldum.” yargısına % 45.9 katılıyorum, % 41.1 kesinlikle katılıyorum şeklinde olumlu görüşler vermiştir.

Soru formunda yer alan ve kontrol amacı ile sorulan müşterilerin konaklamaları ile ilgili bazı olumsuz yargılara verdikleri cevaplar ve yüzdelik oranları ise: “Beni düş kırıklığına uğrattı.” % 39.5 katılmıyorum, % 28.0 kesinlikle katılmıyorum; “Sinirlendirdi ve rahatsız etti.” % 36.1 katılmıyorum, % 36.9 kesinlikle katılmıyorum; “Sıkıldım.” % 35.6 katılmıyorum, % 28.6 kesinlikle katılmıyorum; “Mutsuz oldum.” % 32.2 katılmıyorum, % 39.7 kesinlikle katılmıyorum şeklindedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre en yüksek ortalamayı alan ifadeler sırası ile: “Bu otelde konaklamam beni memnun etti.”, “Bu otelde konaklarken mutlu oldum.”, “Bu otelde konaklamamdan zevk aldım.” ifadeleridir. En düşük ortalamayı alan ifadeler ise; “Bu otelde konaklamamda sıkıldım.”, “Bu otelde konaklamam beni sinirlendirdi ve rahatsız etti.” ve “Bu otelde konaklarken mutsuz oldum.” ifadeleridir. Bu ifadelerin oranlarından yola çıkarak müşterilerin en son 5 yıldızlı otel konaklamasından oldukça olumlu duygularla ayrıldığı ve son konaklamasını memnun kaldığı bir deneyim olarak değerlendirdiği görülmektedir. Araştırmanın bu bölümünde bir önceki bölümde değerlendirilmiş olan sözsüz iletişim kodlarının doğru kullanılmış olması neticesinde müşteride olumlu duygular uyandırıldığı düşünülmektedir. Çalışanların nazik ve dost canlısı, ses tonunun yumuşak olması, müşterinin kişisel alanına saygı duyması gibi sözsüz iletişim öğelerinin doğru ve yerinde kullanılması neticesinde müşterilerde konaklama deneyimleri ile ilgili memnuniyet, mutluluk ve zevk gibi meydana gelmesi istenen duyguların oluştuğu, olumsuz duyguların ise yine arzu edildiği gibi düşük seviyede olduğu görülmektedir.

5 yıldızlı otel yöneticileri ile yapılan mülakatta, sözsüz iletişimin duygusal geri bildirimlerinden sıklıkla söz edilmiştir. İletişimin doğru kanallardan ve yerinde kullanılması sonucunda en çok sözü edilen müşteri duygu geri bildirimleri sırası ile: güven, memnuniyet, sadakat, karşılıklı değer oluşturma, önemli hissetme ve ikna şeklindedir. Otel yöneticileri sağlıklı bir iletişimin markalarının algılanma şeklini etkileyeceğini ve müşterilerin yeniden satın alma davranışlarının bu duygular sayesinde gerçekleşeceğini ifade etmektedir.

Müşterilerin duyguları ve konaklama esnasında deneyimledikleri olaylar ve düşünceler, müşteri sadakatının temel nedenini oluşturmaktadır. Kötü hislerle ayrıldıkları bir işletme hakkında müşterinin zihnindeki algının sonradan yapılacak faaliyetlerle değiştirilmesi neredeyse imkânsız olacağından, müşterilerin söz konusu otelde yeniden konaklamayı tercih etmeyecekleri düşünülmektedir.

4.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi İle İlgili Bulgular

Geride bırakılan seri üretim çağında iş dünyasındaki rekabet yeterli miktarda üretim yapabilme ve pazara yeni müşteriler kazandırma şeklinde idi. Ürün, fiyat, yer ve tutundurma unsurlarından oluşan pazarlama karması (4P) pazarlama başarısı için geliştirilmiş bir araçtı ve pazarlama yönetimi açısından tartışılmaz bir yaklaşımdı (Grönroos, 1989). Fakat özellikle enerji krizi, hizmet endüstrisindeki ilerleme ve kaliteli yönetim anlayışına odaklanma gibi etkenler nedeni ile değişen iş çevresi, işletmelerin hedefini yeni müşteriler kazanma anlayışından, mevcut müşteriyi elde tutma anlayışına geçmeye zorlamıştır (Sheth, 2002). Mevcut müşterileri elde tutmanın, rakiplerden uzak tutmanın ve bu müşterilerin ömür boyu sadakatini, memnuniyetini kazanmanın ve karşılıklı değer inşa etmenin yolu ise iletişimden geçmektedir.

Araştırmanın bu kısmında 5 yıldızlı otel müşterilerine Demo ve Rozett (2013) tarafından hazırlanmış müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinden derlenen 20 adet yargıdan oluşan bir soru formu yöneltilmiştir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre çıkarılan istatistikler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.21. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeği analizleri

Yargılar	ORT.	SS.
Bu otel benim güvenimi hak ediyor.	4.18	.790
Bu otel misafirlerine saygılı davranıyor.	4.17	.800
Bu oteli aileme ve arkadaşlarıma tavsiye ederim.	4.14	.874
Bu otel iyi imkânlarla sahip.	4.08	.891
Bu otelin sunduğu hizmetler yüksek kalitede.	4.04	.865
Yeniden bu otelin misafiri olmayı düşünüyorum.	4.03	1.010
Bu otel misafirlerine her konuda kolaylık sağlıyor.	4.02	.872
Bu otel bana önemli bir misafirmişim gibi davranıyor.	3.92	.985
Bu otelin şikâyet ve tavsiyeler için uygun iletişim kanalı var.	3.88	.965
Bu oteldeki konaklamam beklediğimden çok daha iyi.	3.86	1.015
Bu otel problemleri etkin bir şekilde çözüyor.	3.86	.930
Bu otel sosyal ve çevresel olarak dost canlısı.	3.84	.959
Bu otel benim sadakatimi hak ediyor.	3.84	1.020
Bu otel benim tercihlerimi, sorularımı ve önerilerimi öğrenmeye	3.77	1.011
Bu otel misafirleri arasındaki etkileşimi sosyal ağlardaki varlığı ve ortak	3.68	1.032
Bu otel kişiye özel hizmet sunuyor.	3.63	1.044
Bu otelin rakipleri arasında benim için aynı öneme sahip çok az otel var.	3.59	1.109
Bu otel ilerde sunacağı hizmetler, projeleri, ilkeleri ile ilgili bilgi sağlıyor.	3.58	1.059
Kendimi bu otelle özdeşleştirebiliyorum.	3.55	1.114
Bu otelin sunduğu hizmetler verdiğim ücretin üstünde.	3.54	1.076

Araştırma sorusu 5'e göre sorulan bu sorulara verilen cevapların yüzdelerine bakıldığında, en yüksek ortalamaı alan ifadeler sırası ile “Bu otel benim güvenimi

hak ediyor.” 4.18, “Bu otel misafirlerine saygılı davranıyor.” 4.17, “Bu oteli aileme ve arkadaşlarıma tavsiye ederim.” 4.14 ve “Bu otel iyi imkânlarla sahip.” 4.08, şeklindedir. Bu bağlamda müşterilerin otele güven duyduğu, otel işletmesinin kendisine saygı duyduğunu düşündüğü, oteli başkalarına tavsiye edeceği ve otelin kendisine sağladığı imkânlarını yeterli bulduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “Bu otel benim güvenimi hak ediyor.”, “Bu otel misafirlerine saygılı davranıyor.” ifadelerinin en düşük standart sapma değerini alması bakımından müşterilerin en fazla birliktelik gösterdiği ifadeler olarak görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri üzerinde güven sağlama ve karşılıklı değer oluşturma hedefleri bu ifadelerin genel olması bakımından sağlanmış görülmektedir.

En düşük ortalamayı alan ifadeler ise sırası ile “Bu otelin rakipleri arasında benim için aynı öneme sahip çok az otel var.” 3.59, “Bu otel ilerde sunacağı hizmetler, projeleri, ilkeleri ile ilgili bilgi sağlıyor.” 3.58, “Kendimi bu otelle özdeşleştirebiliyorum.” 3.55 ve “Bu otelin sunduğu hizmetler verdiğim ücretin üstünde.” 3.54 oranlarına sahiptir. Buna göre müşterilerin oteli diğer otellerle kıyaslamadan değerlendirdiği, otelin gelecek planları ile ilgili bilgilendirme yapmasını önemsemediğini, kendisini otelle özdeşleştirecek kadar benimsemediğini ve verdiği fiyatın aldığı hizmet ile eş değer olduğunu düşündüğü görülmektedir.

Bir otel işletmesinin müşteri ilişkileri yönetiminde ilk olarak göz önünde bulundurması gereken geri dönüş, müşterinin yeniden kendisini tercih etmesini sağlamak ve o müşteriyi işletmenin ömürlük müşterisi haline getirmektir. Araştırmanın bu kısmında elde edilen veriler neticesinde müşteriden arzu edilen yönde geri dönüşün sağlanabildiği görülmektedir. Müşterinin memnuniyetini, tatminini, güvenini ve ağızdan ağıza pazarlama yolu ile tanıdıklarına oteli tavsiye etmesini sağlamak için işletmeler çeşitli stratejiler izlemektedir. Fakat işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde, rakiplerini göz önünde bulundurarak yaptığı hamleler, teknolojik imkânlar dâhilinde müşteriye verilen ileriye dönük bilgi ve vaatler ya da hizmete ait fiyat politikası gibi pazarlama unsurlarının katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre düşük seviyede önemli görülmüştür. Bu nedenle müşteri odaklı pazarlama stratejileri izlemenin, hizmet sektöründeki işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi amaçlarına daha uygun olduğu ortadadır. Müşterilerin

işletme ile ilgili duygularını olumlu yönde şekillendirme ve bu duygusal bağı sürdürme konusunda sözsüz iletişim öğelerinden hem çalışanlar hem de işletme bazında faydalanılması işletme ve müşteri arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.

Otel yöneticileri ile yapılan mülakatlarda müşteri ilişkileri yönetimi birimleri olup olmadığı ve varsa bu birimin temel görevleri hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. 8 adet marka otelin iki tanesinde böyle bir birimin olmadığı, bir tanesinde ise bu çerçevedeki görevlerin ön büro tarafından gerçekleştirildiği görülmüştür. Müşteri ilişkileri yönetimi birimi olan işletmelerde ise bu birimin görev tanımları yapılmıştır. Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi departmanları; müşteri taleplerini değerlendiren, müşteri ile sürekli iletişimde olan, konaklama sırasında her gün odalarını arayarak ya da yüz yüze görüşerek istek ve şikâyetlerini öğrenmeye çalışan, rakipleri ile farklılaşmayı hedefleyen, müşteri ihtiyaçlarını önceden belirleyen, bilgi toplayan, misafir çıkış yaptıktan sonra anket ile geri dönüş almaya çalışan, olumsuz geri bildirimleri departman yöneticileri ile paylaşan, departman bazında analizler yapıp bu analiz sonuçlarını ilgili departmanla paylaşan, online portal yorumlarını takip ederek bunlara cevap veren, misafir iletişim ve bilgilerini delege eden birimlerdir. Söz konusu görevler otel işletmesinin kalbi olmakla birlikte, başarısında da en büyük paya sahiptir. Bu birimin öneminin kavranması ve faaliyet şeklinin sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Müşteri ile kurulan ilişkinin ve iletişimin profesyonel olması, o işletmenin rakipleri arasından sıyrılıp farklılaşmasını ve hedef kitlesine daha özgün bir biçimde hitap etmesini sağlayacaktır.

4.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin faktör yapısı ve güvenilirlik düzeyi incelenmiş, verilen cevaplar faktör analizine tabi tutulmuştur. Varyasyonun bütün faktörlerde maksimize olmasını sağlamak için rotasyon varimax seçilmiştir. Toplam 20 adet yargıdan oluşan bu ölçeğin müşteri ilişkileri yönetimindeki toplam varyansın % 72.015'ini açıklayan 2-faktör çözüm (alt boyutları) ortaya çıkmıştır. Bu faktör analizinin sonuçları Tablo 4.22'de verilmiştir. Ortaya çıkan alt faktörlerin ve ölçeğin tamamının güvenilirliğini ölçmek için hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları ve güvenilirlik katsayılarının 0.60 seviyesinin üstünde olduğu görülmüştür (Tablo 4.22).

Tablo 4.22 Müşteri ilişkileri yönetimine yönelik ifadelerin keşfedici faktör analizi

YARGILAR	ORT.	SS.	FAK.1	FAK.2
İlişki				
Bu oteli aileme ve arkadaşlarıma tavsiye ederim	4.14	.874	.867	
Bu otel benim güvenimi hak ediyor	4.18	.790	.832	
Bu otelin sunduğu hizmetler yüksek kalitede	4.04	.865	.807	
Bu otel misafirlerine her konuda kolaylık sağlıyor	4.02	.872	.790	
Bu oteldeki konaklamam beklediğimden çok daha iyi	3.86	1.015	.699	
Bu otel bana önemli bir misafirmişim gibi davranıyor	3.92	.985	.691	
Bu otel misafirlerine saygılı davranıyor	4.17	.800	.689	
Yeniden bu otelin misafiri olmayı düşünüyorum	4.03	1.010	.682	
Bu otel iyi imkânlarla sahip	4.08	.891	.601	
Bu otelin rakipleri arasında benim için aynı öneme sahip çok az otel var	3.59	1.109	.573	
Enformasyon				
Bu otel ilerde sunacağı hizmetler, projeleri, ilkeleri ile ilgili bilgi sağlıyor	3.58	1.059		.817
Bu otel benim tercihlerimi, sorularımı ve önerilerimi öğrenmeye çalışıyor	3.77	1.011		.753

Bu otelin sunduğu hizmetler verdiğim ücretin üstünde	3.54	1.076		.750
Bu otel misafirleri arasındaki etkileşimi sosyal ağlardaki varlığı ve ortak etkinlikleri ile teşvik ediyor	3.68	1.032		.731
Bu otelin şikâyet ve tavsiyeler için uygun iletişim kanalı var	3.88	.965		.715
Bu otel problemleri etkin bir şekilde çözüyor	3.86	.930		.703
Bu otel kişiye özel hizmet sunuyor	3.63	1.044		.701
Bu otel benim sadakatimi hak ediyor	3.84	1.020		.683
Kendimi bu otelle özdeşleştirebiliyorum	3.55	1.114		.637
Bu otel sosyal ve çevresel olarak dost canlısı	3.84	.959		.611
ÖZDEĞER			7.290	7.113
AÇIKLANAN VARYANS			36.449	35.565

Tablo 4.23. Müşteri beklentileri ölçeği ve alt faktörlerinin güvenilirlik katsayıları

Faktörler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Ölçeğin Tamamı	.973	20
İlişki	.956	10
Enformasyon	.950	10

Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda 2 temel bileşenden oluştuğu görülmüştür. Bu faktörlerin isimlendirilmesi mevcut değişkeni kapsayacak şekilde, faktörü oluşturan değişkenler ve faktör yükleri dikkate alınarak yapılmıştır. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ilk faktör “ilişki” olarak adlandırılabilir. Bu faktör içerisinde yer alan ifadelerin çoğunluğunun standart sapma değerlerinin daha küçük olması müşterilerin yaklaşık olarak aynı cevapları verdiğini göstermektedir. Aritmetik ortalamalarına göre ise katılım yönünde bir eğilim gözlenmektedir. 2. Faktör ise çoğunluğu müşteriye bilgi verme ve geri dönüş alma yönündeki ifadelerin aynı faktörde buluşmuş olması nedeni ile “enformasyon” olarak adlandırılmıştır.

İlk faktörün güvenilirlik katsayısının “.956” olduğu görülmektedir. Bu faktör altında yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapmaları şu şekildedir: “Bu oteli aileme ve arkadaşlarıma tavsiye ederim.” (Ort. = 4.14, SS. = .874); “Bu otel benim güvenimi hakediyor.” (Ort. = 4.18, SS. = .790); “Bu otelin sunduğu hizmetler yüksek kalitede.” (Ort. = 4.04, SS. = .865); “Bu otel misafirlerine her konuda kolaylık sağlıyor.” (Ort. = 4.02, SS. = .872); “Bu oteldeki konaklamam beklediğimden çok daha iyi.” (Ort. = 3.86, SS. = 1.015); “Bu otel bana önemli bir misafirmiğim gibi davranıyor.” (Ort. = 3.92, SS. = .985); “Bu otel misafirlerine saygılı davranıyor.” (Ort. = 4.17, SS. = .800); “Yeniden bu otelin misafiri olmayı düşünüyorum.” (Ort. = 4.03, ss. 1.010); “Bu otel iyi imkânlarla sahip.” (Ort. = 4.08, SS. = .891); “Bu otelin rakipleri arasında benim için aynı öneme sahip çok az otel var.” (Ort. = 3.59, SS. = 1.109) şeklindedir. Bu sonuçlara göre “ilişki” adı verilen 1. Faktör altında bir araya gelen ifadelerin müşterinin işletme ile olan ilişkisini değerlendirmeyi sağladığı ve bu değerlendirme sonucunda ağızdan ağıza pazarlama hedefine ulaşıldığı; güven, karşılıklı değer oluşturma, yeniden satın alma gibi arzu edilen müşteri davranışlarına ulaşıldığı

görülmektedir. Yine bu sonuçlara göre müşterilerin işletmeyi rakiplerinden ayrı bir yere koyma eğiliminde olmadığı, yani söz konusu işletmelerin rekabet anlamında bir ayrıcalık sağlayamadığı düşünülmektedir.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan 2. faktör olan “enfomasyon” faktörünün güvenilirlik katsayısının ise “.950” olduğu görülmüştür. Bu faktör altında yer alan ifadelerin ortalaması ve standart sapma değerleri ise şu şekildedir: “Bu otel ilerde sunacağı hizmetler, projeleri, ilkeleri ile ilgili bilgi sağlıyor.” (Ort. = 3.58, SS. = 1.059); “Bu otel benim tercihlerimi, sorularımı ve önerilerimi öğrenmeye çalışıyor.” (Ort. = 3.77, SS. = 1.011); “Bu otelin sunduğu hizmetler verdiğim ücretin üstünde.” (Ort. = 3.54, SS. = 1.076); “Bu otel misafirleri arasındaki etkileşimi sosyal ağlardaki varlığı ve ortak etkinlikleri ile teşvik ediyor.” (Ort. = 3.68, SS. = 1.032); “Bu otelin şikâyet ve tavsiyeler için uygun iletişim kanalı var.” (Ort. = 3.88, SS. = .965); “Bu otel problemleri etkin bir şekilde çözüyor.” (Ort. = 3.86, SS. = .930); “Bu otel kişiye özel hizmet sunuyor.” (Ort. = 3.63, SS. = 1.044); “Bu otel benim sadakatimi hakediyor.” (Ort. = 3.84, SS. = 1.020); “Kendimi bu otelle özdeşleştirebiliyorum.” (Ort. = 3.55, SS. = 1.114); “Bu otel sosyal ve çevresel olarak dost canlısı.” (Ort. = 3.84, SS. = .959). Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda müşterilerin ikinci faktörde yer alan ifadelere birinci faktöre oranla daha az katılma eğiliminde oldukları ve genel olarak ortak bir görüşte buluşmanın daha az gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Söz konusu ifadeler çerçevesinde müşteri ilişkileri yönetiminin enfomasyon boyutunu değerlendirmiş olan müşterilerin işletme ile olan ilişkisine, enfomasyondan daha fazla önem verdiği görülmektedir. Müşteri sadakatinin enfomasyon faktöründe yer almış olması nedeniyle, müşterinin işletmeye duyduğu sadakatin genel olarak işletme ile kurduğu bilgi alışverişine göre şekillendiği söylenebilir. Müşterilerin vermiş oldukları cevapların istatistik değerlerine göre müşteri ile işletme arasındaki bilgi alışverişinin aktif olduğu ve değişik kanallardan edinilen enfomasyonun geribildirimının mevcut olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda müşteri ile işletme arasındaki bilgi bazında iletişimin sağlıklı olarak gerçekleştiği söylenebilir. Fakat müşterilerin bu bilgi alışverişi neticesinde, işletme ile kendini özdeşleştirme duygusuna istenilen düzeyde sahip olmadığını söylemek mümkündür.

Müşteri ilişkileri yönetiminin esas çıktısı müşterinin yaşadığı deneyimden yola çıkarak, değişik iletişim faaliyetlerinin de katkısı ile müşteri ile duygusal bir bağ kurmak ve bir ilişki meydana çıkarmak olduğu bilinmektedir. Bu ilişkinin neticesinde arzu edilen anahtar çıktının yeniden satın alma davranışını oluşturmak olduğu düşünüldüğünde, bu amaca hizmet eden esas faktörün müşteri ile kurulan iletişim olduğu analizler çerçevesinde

gözlemlenmektedir. 5 numaralı araştırma sorusu bağlamında otel müşterisi, işletmenin hizmet kalitesi ile ilgili algısında, bilgi alışverişinden ziyade konaklama esnasında yaşadığı duyguları daha fazla değerlendirme eğilimindedir.

4.6. Müşterilerin Otel İşletmelerinde Önem Verdiği Özelliklerle ilgili Bulgular

Müşteri ilişkileri yönetiminin nihai hedefi olan müşteri memnuniyeti, tatmini, sadakati ve müşterilerin ağızdan ağıza işletmeyi tavsiye etmesi bunların sonucunda da mevcut müşteri ile ömür boyu sürecek ilişkinin kurulması elde edilen sonuçlar çerçevesinde sağlanmış görülmektedir. Bu aşamadan sonra müşteri ilişkileri yönetimi müşterisini özelleştirip kişiye özel hizmet verme sürecini yürütecektir. Fakat müşterinin değerlendirmekte olduğu en önemli unsurların hangileri olduğunu ve ne derece önem verdiğini öğrenmek üzere sorulan 10 adet bağımsız soruya verdikleri cevaplar Tablo 4.24.'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4.24. Bir otelde önemli görülen sözsüz unsurlar sıralaması

	ORT.	SS.
Personel	7.80	2.505
Kaliteli malzeme	7.64	2.678
Bina özellikleri (tesis içinde kolay ulaşım, odaların ve restoranın konumu, asansörün konumu vb.)	7.39	2.627
Odaların geniş olması	7.27	2.632
Dekorasyon	7.19	2.551
Fiziksel güzellik	7.16	2.632
Restoranda masa düzeni	6.53	2.594
Resepsiyon alanının fiziksel görünümü	6.48	2.588
Kullanılan renkler	6.36	2.675
Kullanılan koku	6.31	2.768

2 numaralı araştırma sorusuna (Müşteri ve otel işletmesi arasındaki ilişkide, işletmenin kullanmakta olduğu sözsüz iletişim kodları hakkında müşterilerin değerlendirmeleri ne düzeydedir?) göre katılımcılara bir otelde en fazla önem verdikleri unsurlar hakkında 10 adet sorudan oluşan bir soru grubu oluşturulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplara göre. Bu unsurların kendileri için önem sırasına göre 1 (en az)'dan, 10 (en fazla)'ya kadar puanlandırmaları istenmiştir. Verilen cevaplara göre en önemli unsur olan "Personel" 7.80 ortalama ile dikkat çekmektedir. Katılımcılar otel çalışanları ile olan iletişimlerini oldukça yüksek bir oranda değerlendirmeye almaktadır. Bu unsuru sırası ile "Kaliteli malzeme." 7.64; "Bina özellikleri." 7.39; "Odaların geniş olması." 7.27; "Dekorasyon." 7.19; "Fiziksel güzellik." 7.16; "Restoranda masa düzeni." 6.53; "Resepsiyon alanının fiziksel görünümü." 6.48; "Kullanılan renkler." 6.36 ve en düşük olarak "Kullanılan koku." 6.31 önem sırası ortalamaları takip etmektedir. Müşterilerin puanlama yaparken 6 puan altında değerlendirme yapmadığı görülmektedir. Yani bu unsurların tamamı bir otel işletmesinde müşteriler tarafından yüksek önem verilen unsurlar olarak değerlendirilmiştir. 2 numaralı araştırma sorusuna göre müşterilerin sözsüz iletişimle ilgili yüksek oranda değerlendirme yapma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır.

Sözsüz iletişim bağlamında bu sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların en fazla kişilerarası iletişimi önemsendiği anlaşılmaktadır. Kaliteli malzeme kullanılması ikinci derecede önem verdiği unsur olarak kendisine saygı duyulduğu ve değer verildiğinin yorumlanması olarak düşünülebilir. Üçüncü unsur olan bina özellikleri ise mimarinin ve çevresel dizaynın bir çeşit iletişim aracı olduğunu doğrulamaktadır. Odaların geniş olmasının müşteriler tarafından önemli bulunmasının nedeni ise geniş mekânların kişilere güven vermesi ve geniş alana sahip olmanın bir çeşit statü sağlamasıdır. Vakit geçirilen ortamın dekorasyonunun önemli olması da yine çevresel dizaynın bir çeşit sözsüz iletişim unsuru olmasından kaynaklanmaktadır. Dekorasyon şık ve pahalı eşyalardan yapılmışsa o işletmeye kişilerin atfettiği statü ve güç duyguları kuvvetlenmektedir. Dolayısıyla orada konaklamakta olan kişi de bu statü ve gücü işletme ile paylaşmaktadır. Sözü edilen

özellikler içinde en önemli olanların müşteriye kendisini özel ve değerli hissettiren unsurlar olması da ayrıca dikkat çekmektedir.



SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma; teorik düzeyde Türkiye’de 5 yıldızlı otel işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde iletişimin yeri ve önemini, uygulama düzeyinde ise iletişim türlerinden özellikle sözsüz iletişimin bu süreçteki rolünü ortaya koymayı amaçlayan betimleyici bir araştırmadır.

Araştırmada, 5 yıldızlı otel müşterilerinin bu otelleri genel olarak tatil amaçlı tercih ettiği, konaklayacakları oteli tercih ederken ise kaliteli hizmet veren işletmeleri tercih etme eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların kaliteli hizmet cevabı vermeleri beş yıldızlı oteli seçmelerindeki esas sebeplerden biridir. Otellere verilen yıldızların sayısı, çeşitli kriterleri sağlıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Yıldız sayısının 5 olması üstün hizmet anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, 5 yıldızlı bir oteli tercih eden bir müşterinin kalite beklentisi de yıldızların adedi oranında yüksek olacaktır. Sonuçlarda da bu beklentinin genel olarak yüksek olduğu görülmektedir.

Müşterilerin otel işletmesini tercih ederken ilk önem verdiği şey ile sosyo-demografik özellikler arasında anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Buna göre kadınların kaliteli hizmete erkeklerden daha fazla önem verdiği görülmektedir. Farklı cinsiyetten insanların farklı kalite beklentisi olması beklenen bir sonuç değildir, bu nedenle kaliteli hizmet beklentisinin kadınlarda daha fazla olması çalışmanın önemli sonuçlarından biri olarak düşünülebilir.

Yaş grupları ile en önem verilen özellik arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuş, yaş yükseldikçe kaliteli malın daha fazla önem kazandığı ortaya çıkmıştır. Gelir düzeyi ile ilgili ortaya çıkan farklılığa göre, gelir arttıkça müşterilerin fiyattan ziyade kaliteli mal istedikleri sonucu görülmüştür. Orta yaş ve yüksek gelirli katılımcıların kaliteli mala daha çok önem veriyor olması, tecrübesi ve gelir düzeyi yüksek tüketicinin parası karşılığında gözle görülür bir karşılık beklediğini göstermektedir. Yani kaliteli hizmetin bir deneyimden, sonrasının ise bir anıdan ibaret olması nedeni ile bu tecrübenin elle tutulur, gözle görülür malzemelerle de desteklenmesi bu yaş ve gelir düzeyindeki müşterinin ortak tercihidir. Ayrıca gelir

düzeyi yüksek olan otel müşterilerinin genel olarak orta yaşta olduğunu da düşünmek mümkündür. Eğitim düzeyi ile bu açıdan herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Hizmette ve kullanılan malzemelerin özelliklerinde kaliteye önem veren işletmelerin müşteri tatminini daha fazla elde ettiği de bilinen bir gerçektir.

Müşteriler konaklayacakları otellerin çalışanlarının öncelikle kendilerine yakın ve saygılı davranmalarını istemektedir. Otel müşterilerinin standart tüketiciden ayrı bir konumda olduğu bu durumdan da anlaşılmaktadır. Müşteriler çalışanlarla yakın bir ilişki isterken duygusal bir bağ kurma isteğini; saygılı bir ilişki isterken de bu ilişkinin aynı zamanda ticari bir ilişki olması gerektiğini ifade etmektedir. Söz konusu olan hassas dengenin, sözsüz iletişim kodlarının çalışanlar tarafından doğru kullanılması neticesinde, kolaylıkla kurulabileceğini söylemek mümkündür.

Bir otele ilk girişte karşılamamanın en fazla önem verilen unsur olduğu da ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. Müşterilerin kendilerini karşılayan ve konaklama süresince iletişimde oldukları otel çalışanları ile ilgili değerlendirmelerine göre; iletişim becerisi bir otel çalışanında en önemli özellik olarak belirtilmiştir. Kişiler arasındaki iletişimin kalitesinin ilk intiba ile yakından ilgili olduğu ve ilk karşılaşma anından itibaren birkaç saniye içerisinde bu intibanın oluştuğu bilinmektedir (Demarais & White, 2005; Ambady & Skaowronski, 2008; Hall & Andrzejewski, 2008; Coates, 2009). Ayrıca bu intibanın olumsuz olması durumunda düzeltilmesi de oldukça zor olabilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin müşterisinin otele ilk adımı atması ile iletişimin şekillendirilebildiğini bilmesi ve buna göre bir ambiyans oluşturması; onları karşılayacak kişilerin iletişim kabiliyeti yüksek çalışanlar arasından özellikle seçilmesi oldukça önemlidir.

Bir otel çalışanının öncelikle güler yüzlü olması gerektiği de ortaya çıkan sonuçlarda göze çarpmaktadır. Otel çalışanlarının müşteri ile saygı çerçevesinde ve seviyeli olması gerektiği; jest ve mimiklerini dozunda kullanmasının müşteri tarafından istendiği ve hoş karşılandığı, farklı birimlerde çalışan personelin çalıştıkları birime göre tek tip kıyafet giymesi gerektiği sonuçlar arasında yer almaktadır. Otel çalışanlarının bina içerisinde karşılaştıkları müşterilere gülyüz

göstermesi ve hangi birimde çalıştıklarına dair herhangi bir diyaloga gerek kalmadan, giydikleri kıyafetler aracılığı ile bilgi vermeleri, iletişime rahatlık ve akıcılık sağlamaktadır. Yöneticiler ile yapılan derinlemesine mülakatlarda da otel çalışanlarının misafirler ile karşılaştıklarında mutlaka gülümsemelerine, özel bir hassasiyet gösterildiği öğrenilmiştir.

Farklı cinsiyetten müşterilerin otel çalışanında olması gereken en önemli özelliğe verdiği cevaplar açısından anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre kadınların iletişim becerisine erkeklerden daha fazla önem verdiği görülmektedir. Bu sonuç ise daha önce yapılmış çalışmalardaki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir (Mehrabian, 1971; Rosenthal et al. 1974; Hall, 1978; Rosenthal & DePaulo, 1979; Hall, 1984; McClure, 2000; Horgan et al. 2000; Hall et al. 2006; Kuhnke, 2007; Goman, 2008; Knapp et al., 2014). Kadınların doğal annelik güdülerinin sözsüz iletişimi çözümleme yeteneklerinin artmasına yardım ettiği de bilinmektedir.

Yaş aralıkları ile otel çalışanlarında olması gereken özellikler arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaşı daha büyük olan müşterilerin deneyime daha fazla önem verdiği, sonuçlar arasında yer almaktadır. Bu sonuçtan yola çıkarak müşterilerin çalışanlar ile empati kurmaya meyilli olduğu, bu bağlamda kendilerini deneyim sahibi gören müşterilerin çalışanların da deneyimli olmasını tercih ettiği söylenebilir. Gelir düzeyi ile ise arada anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Müşterilerin bir otel çalışanının sözsüz iletişim öğelerinden öncelikle sahip olmasını istedikleri özelliklerin sırası ile güler yüz, nezaket, kişisel alana saygı, dinleme, cana yakınlık, sesini doğru kullanması, duruş, göz kontağı, ses tonu ve jest-mimik kullanımı şeklinde olduğu görülmektedir. Katılımcılara önem sıralaması yapmaları istenen sözsüz iletişim öğelerinin sonuçları, diğer sonuçları da destekler niteliktedir. Önceliğin güler yüz, nezaket ve saygıya verilmesi, araştırmanın sonuçları içerisinde sık karşılaşılan bir değerlendirme olmuştur.

5 yıldızlı bir otelde konaklama kararı verirken müşteriler; işletmenin kendilerine vadettiği hizmetleri yerinde ve zamanında yerine getirmesine, kendilerine

verilen sözlerin tutulmasına öncelikli olarak önem vermektedir. Bunun yanı sıra çalışanlarının saygılı davrandığı; çözüm odaklı olan; kendilerini güvende hissettiren; oluşabilecek şikâyetleri dikkate alan ve en kısa sürede ortadan kaldıran; temiz ve düzgün görünüşlü, güven veren ve bilgili çalışanlara sahip olan işletmeleri müşterilerin öncelikle tercih ettikleri varılan sonuçlar arasındadır. Müşterilerin bu yöndeki isteklerini tatmin edebilen işletmeler yeniden satın alma kararında öncelik sahibi olacaktır. Kişisel tüketim tecrübelerinden meydana gelen tatmin sürecinin müşterinin tek taraflı algısına terkedilmemesi, profesyoneller tarafından ustaca yönetilmesi gereklidir.

Müşterilerin konaklama kararı aldıkları işletmelerden beklentilerinin öncelik sırasına göre: güvenilirlik/zaman kullanımı; yetkinlik/saygı; empati yeteneği ve fiziksel unsurlar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre müşteri beklentilerinin evrensel özellik gösterdiği ileri sürülebilir. Otel müşterisi ödediği bedelin karşılığında, otelde geçireceği zamanı satın almaktadır. Bu nedenle bedelini ödediği bu kısıtlı zaman diliminde, işletmenin kendilerine vaadettiği kaliteyi sunacağına dair güven duymaya ihtiyaç duymaktadır. Yetkin ve müşterisine saygı gösteren çalışanların kontrolünde olan bir ortam, herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmayacağına garantisini olarak görülebilir. Araştırmanın sonuçlarına göre genel konaklama amacının tatil olduğu göz önünde bulundurulursa, yıl içerisinde bir kez tatil satın alabilen bir müşterinin empati beklemesi kaçınılmazdır. En düşük faktör yükünün fiziksel unsurlara ait olması da müşterilerin duygusal beklentilerinin daha yüksek olduğu sonucunu sergilemektedir.

Müşterilerin konaklama kararı alırken dikkat ettikleri faktörler, sosyo-demografik özellikler açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. Farklı cinsiyetler arasında güvenilirlik/zaman kullanımı ve empati açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat saygı/yetkinlik ve fiziksel unsurlar açısından farklı cinsiyetteki insanlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yaş grupları arasında müşterilerin konaklayacakları işletmeden beklentileri açısından yine saygı ve yetkinlik ile fiziksel unsurlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş; güvenilirlik/zaman kullanımı ve empati arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki tespit

edilememiştir. Kadınların ve genç yaş aralığındaki katılımcıların 2. ve 4. faktörlere daha fazla önem vermesi dikkat çekici bir sonuçtur ve bu konuda daha detaylı bir araştırma yapılması önerilebilir. Katılımcıların gelir düzeyleri ile söz konusu unsurlar arasında ise anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

Müşteri ve işletme arasındaki iletişimin sözsüz kısmında bir takım duygusal çıkarımlar olduğundan teori bölümünde söz edilmişti. Bu çıkarımlar doğrultusunda öncelikle değerlendirilen sözsüz iletişim davranışları; çalışanların, kibar ve dost canlısı davranması; konuşmalarının nazik, anlaşılır ve normal hızda olması; kişilerarası mesafe kurallarına dikkat edilmesi ve dış görünüş, giyim gibi özelliklere özen göstermeleri gerektiği şeklinde sıralanmıştır. Bu davranışlar uygun bir biçimde sergilendiğinde ortaya çıkan duygusal geri bildirimlerin; memnuniyet, zevk alma, mutluluk ve eğlenme şeklinde olduğu görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşteriyi memnun edebilmek, müşterinin sadakatini kazanma açısından en önemli adımdır. Sadık müşterilerin işletme ile ilişkisini devam ettirdiği, kendi deneyimini ağızdan ağıza yaydığı, işletmeyi çevresine tavsiye ettiği ve yeniden satın alma davranışı sergilediği bilinmektedir.

Müşterilerin en son 5 yıldızlı otel konaklamalarını değerlendirdikleri bu çalışmada, en son konakladıkları otellerin müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerinin, olumlu dönüşler sağladığı görülmektedir. Otellerin kendilerine sağladıkları hizmetler çerçevesinde, müşterilerin en fazla çalışanlar ile ilgili beklentiye sahip oldukları ortaya çıkan sonuçlarda rahatlıkla gözlemlenebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerinin başarısını da bu bağlamda değerlendirmiş olan katılımcıların görüşleri aracılığı ile ortaya çıkan sonuçlara göre, işletmeler müşterilerinin güvenini elde etmiştir. Bu işletmelerde konaklayan müşterilerin saygı gördüğünü hissettiği, işletmeye güven duyduğu, kendisine sağlanan imkânlardan tatmin olduğu, aldığı hizmetin kalitesini olumlu değerlendirdiği, kendisine her konuda kolaylık sağlandığını düşündüğü ve kendisini önemli hissettiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar çerçevesinde müşterinin tanıdıklarına bu işletmeyi yüksek oranda tavsiye etme eğilimi de gözlemlenen bir diğer netice olarak dikkat çekmektedir. Müşteri odaklı olmanın ilişki kurmakla mümkün olması bir işletmedeki çalışanların önemini

göstermektedir. Hizmet sektöründe sadece hizmete odaklanmak kısa vadede kâr anlamına gelse de, ilişkiye odaklı bir anlayış uzun vadeli ve sürekli kâr demektir. Çünkü insanlar işletmelerden ziyade o işletmeyi temsil eden kişilerle bireysel bir bağ kurmak isteyebilmektedir.

İşletmelerin kendi müşteri ilişkileri yönetimi biriminin görev ve sorumluluklarına bakış açısının, derinlemesine mülakatlar sonucunda, öncelikli olarak müşteri ile ilgili bilgi akışı sağlamak ve veriler elde etmek olduğu görülmektedir. Fakat yapılan analizlerde müşterilerin enformasyondan ziyade ilişkiye önem verdiği ortaya çıkmıştır. Müşteri çalışanlarla ve dolayısıyla işletme ile kurduğu ilişki bağlamında hizmet kalitesini değerlendirmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojiyi müşterinin bakış açısını öğrenmek için kullanır ve kendi başarısını toplanan verilerin analizlerine ve kullanımına bağlar. Bu faaliyetleri ise işletmeye kâr sağlamak için gerçekleştirir. Oysa müşteri ile etkileşim, kârın gerçek sağlayıcısıdır.

Hizmet kalitesi algısının, olumlu olması müşterilerin işletmeye güven duymasını ve tavsiye etmesini kolaylaştırmaktadır. Bunun dışında müşterilere hizmetler hakkında bilgi vermek, müşteri bilgilerinin delege edilmesi, dijital iletişim ve şikâyet kanalları, kişiye özel hizmet geliştirme çabaları ve bunlarla ilgili tutulan kayıtlar müşterinin önceliği değildir. Müşteriler bu faaliyetler eşliğinde kendileri ile işletmeyi özdeşleştirememektedir öte yandan ilişki ve boyutlarını yüksek derecede değerlendirme eğilimindedir. Ancak dikkat çeken bir diğer sonuç ise, sadakat duygusunu geliştirme açısından konaklama sonrasında da sürekli olarak bilgi alış-verişi halinde olmak oldukça önemlidir. Müşterilerin işletme tarafından hatırlanması, özel günlerinin kutlanması, hediyeler, dönemsel promosyon teklifleri, sadakat programlarından faydalanmaları için periyodik indirim önerileri, belirli aralıklarla anketler yollanması vb. gibi hizmet sonrası faaliyetler müşterilerin sadakatini önemli bir oranda destekleyebilmektedir. İşletmeler bu anlamda müşteri tabanının değerini koruyup, artırabilmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi ve sözsüz iletişimin birarada değerlendirildiği araştırmalara bakıldığında Türk literatüründe çok az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu nedenle sonuçları kıyaslamak zor olacaktır. Fakat yabancı literatürde örneklerine rastlanmış ve benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Sosyo-demografik değişkenlerle de ortaya konulan farklılıklar temel birer gösterge olarak düşünülebilir. Çalışma neticesinde ortaya çıkan bu çerçevedeki sonuçların, mikrosegmentasyon sağlaması bakımından, işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlama stratejileri geliştirmesine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin sözsüz iletişim ile olan bağı; bu bağlamda rolü ve sözsüz iletişimin müşteri ilişkileri yönetimi hedeflerine katkısını gözler önüne sermek amacı ile yapılmış olan bu çalışma, bu konuda geniş çaplı olarak gerçekleştirilmiş ilk çalışmalardan biridir. İletişim türlerinden sözsüz iletişimin hizmet sektöründeki hayati önemine vurgu yapılan bu çalışma ile hizmet sektörünün bilimsel veriler ışığında güncellenmesine ve ülkenin milli gelir kaynaklarından biri olan turizm sektörünün gelir pastasına hem katkısının artmasına, hem de daha büyük bir dilim almasına önemli bir artı sağlayacağı düşünülmektedir.

Müşteri ile ilişki günümüz rekabet dünyasında evrilmiş ve müşteri ile ortak bir deneyim elde etmeye dönüşmüştür. Müşteriyi kar sağlayan bir öğeden ziyade işletmenin en önemli parçası olarak gören ve kültürünü bu şekilde dizayn eden işletmeler geçmiş deneyimlerden bilgi edinmekte, bu bilgileri işlemekte, öğrenen bir yapıya sahip olmakta ve bu deneyimleri yeniden ve daha da ileriye taşıyarak yenilikçi bir bakış açısıyla hizmet vermektedir. Bu bağlamda müşteri ilişkileri yönetiminin, müşteri deneyimi yönetimine dönüşmesi ve bu çerçevede uygulanması işletmeler açısından daha olumlu bir geri dönüşüme yol açacaktır.

EKLER

EK-1 Alan araştırmasında Kullanılan Tablolar ve Grafikler

Tablo 1. Otel seçimi ve cinsiyet arasındaki çarpaz tablo

16. Cinsiyet ^ 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir? Crosstabulation					
			1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?		
			1. Kaliteli mal	2. Kaliteli hizmet	3. Fiyat
16. Cinsiyet	1. Kadın	Count	31	262	43
		% within 16. Cinsiyet	9.2%	78.0%	12.8%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	43.7%	56.1%	41.0%
		% of Total	4.8%	40.7%	6.7%
	2. Erkek	Count	40	205	62
		% within 16. Cinsiyet	13.0%	66.8%	20.2%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	56.3%	43.9%	59.0%
		% of Total	6.2%	31.9%	9.6%
	Total		71	467	105
		Count	71	467	105
		% within 16. Cinsiyet	11.0%	72.6%	16.3%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	11.0%	72.6%	16.3%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.249 ^a	2	.006
Likelihood Ratio	10.267	2	.006
Linear-by-Linear Association	.764	1	.382
N of Valid Cases	643		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 33.90.

Tablo 2. Otel seçimi ve yaş arasındaki çapraz tablo**yaş_kategori * 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir? Crosstabulation**

			1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?			Total
			1. Kaliteli mal	2. Kaliteli hizmet	3. Fiyat	
yaş_kategori	18-25	Count	5	72	21	98
		% within yaş_kategori	5.1%	73.5%	21.4%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	7.0%	15.4%	20.0%	15.2%
		% of Total	0.8%	11.2%	3.3%	15.2%
	26-35	Count	19	144	42	205
		% within yaş_kategori	9.3%	70.2%	20.5%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	26.8%	30.8%	40.0%	31.9%
		% of Total	3.0%	22.4%	6.5%	31.9%
	36-45	Count	24	149	18	191
		% within yaş_kategori	12.6%	78.0%	9.4%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	33.8%	31.9%	17.1%	29.7%
		% of Total	3.7%	23.2%	2.8%	29.7%
	46-55	Count	13	71	18	102
		% within yaş_kategori	12.7%	69.6%	17.6%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	18.3%	15.2%	17.1%	15.9%
		% of Total	2.0%	11.0%	2.8%	15.9%
	56+	Count	10	31	6	47
		% within yaş_kategori	21.3%	66.0%	12.8%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	14.1%	6.6%	5.7%	7.3%
		% of Total	1.6%	4.8%	0.9%	7.3%
	Total	Count	71	467	105	643
		% within yaş_kategori	11.0%	72.6%	16.3%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	11.0%	72.6%	16.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.974 ^a	8	.010
Likelihood Ratio	20.536	8	.008
Linear-by-Linear Association	9.976	1	.002
N of Valid Cases	643		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.19.

Tablo 3. Otel seçimi ve gelir düzeyi arasındaki çapraz tablo

gelir_kategori * 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir? Crosstabulation

			1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?			Total
			1. Kaliteli mal	2. Kaliteli hizmet	3. Fiyat	
gelir_kategori	-1500	Count	2	39	12	53
		% within gelir_kategori	3.8%	73.6%	22.6%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	2.9%	8.6%	12.0%	8.6%
		% of Total	0.3%	6.3%	1.9%	8.6%
	1501-3000	Count	15	144	40	199
		% within gelir_kategori	7.5%	72.4%	20.1%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	22.1%	31.9%	40.0%	32.1%
		% of Total	2.4%	23.3%	6.5%	32.1%
	3001-4500	Count	16	96	20	132
		% within gelir_kategori	12.1%	72.7%	15.2%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	23.5%	21.3%	20.0%	21.3%
		% of Total	2.6%	15.5%	3.2%	21.3%
	4501-6000	Count	18	85	17	120
		% within gelir_kategori	15.0%	70.8%	14.2%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	26.5%	18.8%	17.0%	19.4%
		% of Total	2.9%	13.7%	2.7%	19.4%
	6001-7500	Count	5	12	3	20
		% within gelir_kategori	25.0%	60.0%	15.0%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	7.4%	2.7%	3.0%	3.2%
		% of Total	0.8%	1.9%	0.5%	3.2%
	7501+	Count	12	75	8	95
		% within gelir_kategori	12.6%	78.9%	8.4%	100.0%
		% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	17.6%	16.6%	8.0%	15.3%
		% of Total	1.9%	12.1%	1.3%	15.3%
Total	Count	68	451	100	619	
	% within gelir_kategori	11.0%	72.9%	16.2%	100.0%	
	% within 1. Otel seçiminizde sizin için hangisi daha önemlidir?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	11.0%	72.9%	16.2%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.612 ^a	10	.045
Likelihood Ratio	19.076	10	.039
Linear-by-Linear Association	12.417	1	.000
N of Valid Cases	619		

a. 2 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.20.

Tablo 4. Otel çalışanı hangi nitelikte olmalı ve cinsiyet arasındaki çapraz tablo**Crosstab**

			2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?			Total	
			1. Yetkin personel	2. Yakın ve saygılı perso	3. Güvenilir personel		
16. Cinsiyet	1. Kadı	Count	73	167	96	336	
		% within 16. Cinsiyet	21.7%	49.7%	28.6%	100.0%	
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	55.3%	50.6%	53.0%	52.3%	
		% of Total	11.4%	26.0%	14.9%	52.3%	
	2. Erkek	Count	59	163	85	307	
		% within 16. Cinsiyet	19.2%	53.1%	27.7%	100.0%	
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	44.7%	49.4%	47.0%	47.7%	
		% of Total	9.2%	25.3%	13.2%	47.7%	
	Total		Count	132	330	181	643
			% within 16. Cinsiyet	20.5%	51.3%	28.1%	100.0%
			% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
			% of Total	20.5%	51.3%	28.1%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	.896 ^a	2	.639
Likelihood Ratio	.897	2	.639
Linear-by-Linear Association	.088	1	.767
N of Valid Cases	643		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 63.02.

Tablo 5. Otel çalışanı hangi nitelikte olmalı ve yaş arasındaki çapraz tablo

			Crosstab			
			2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?			
			1. Yetkin personel	2. Yakın ve saygılı perso	3. Güvenilir personel	Total
yaş_kategori	18-25	Count	17	54	27	98
		% within yaş_kategori	17.3%	55.1%	27.6%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	12.9%	16.4%	14.9%	15.2%
		% of Total	2.6%	8.4%	4.2%	15.2%
	26-35	Count	38	124	43	205
		% within yaş_kategori	18.5%	60.5%	21.0%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	28.8%	37.6%	23.8%	31.9%
		% of Total	5.9%	19.3%	6.7%	31.9%
	36-45	Count	37	95	59	191
		% within yaş_kategori	19.4%	49.7%	30.9%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	28.0%	28.8%	32.6%	29.7%
		% of Total	5.8%	14.8%	9.2%	29.7%
	46-55	Count	29	36	37	102
		% within yaş_kategori	28.4%	35.3%	36.3%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	22.0%	10.9%	20.4%	15.9%
		% of Total	4.5%	5.6%	5.8%	15.9%
	56+	Count	11	21	15	47
		% within yaş_kategori	23.4%	44.7%	31.9%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	8.3%	6.4%	8.3%	7.3%
		% of Total	1.7%	3.3%	2.3%	7.3%
Total	Count	132	330	181	643	
	% within yaş_kategori	20.5%	51.3%	28.1%	100.0%	
	% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	20.5%	51.3%	28.1%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.427 ^a	8	.009
Likelihood Ratio	20.729	8	.008
Linear-by-Linear Association	.111	1	.739
N of Valid Cases	643		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.65.

Tablo 6. Otel çalışanı hangi nitelikte olmalı ve gelir arasındaki çapraz tablo

Crosstab

			2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?			Total
			1. Yetkin personel	2. Yakın ve saygılı perso	3. Güvenilir personel	
gelir_kategori	-1500	Count	8	28	17	53
		% within gelir_kategori	15.1%	52.8%	32.1%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	6.2%	8.8%	9.9%	8.6%
		% of Total	1.3%	4.5%	2.7%	8.6%
	1501-3000	Count	38	102	59	199
		% within gelir_kategori	19.1%	51.3%	29.6%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	29.5%	32.0%	34.5%	32.1%
		% of Total	6.1%	16.5%	9.5%	32.1%
	3001-4500	Count	37	59	36	132
		% within gelir_kategori	28.0%	44.7%	27.3%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	28.7%	18.5%	21.1%	21.3%
		% of Total	6.0%	9.5%	5.8%	21.3%
	4501-6000	Count	24	67	29	120
		% within gelir_kategori	20.0%	55.8%	24.2%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	18.6%	21.0%	17.0%	19.4%
		% of Total	3.9%	10.8%	4.7%	19.4%
	6001-7500	Count	5	12	3	20
		% within gelir_kategori	25.0%	60.0%	15.0%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	3.9%	3.8%	1.8%	3.2%
		% of Total	0.8%	1.9%	0.5%	3.2%
	7501+	Count	17	51	27	95
		% within gelir_kategori	17.9%	53.7%	28.4%	100.0%
		% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	13.2%	16.0%	15.8%	15.3%
		% of Total	2.7%	8.2%	4.4%	15.3%
Total	Count	129	319	171	619	
	% within gelir_kategori	20.8%	51.5%	27.6%	100.0%	
	% within 2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	20.8%	51.5%	27.6%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.394 ^a	10	.495
Likelihood Ratio	9.440	10	.491
Linear-by-Linear Association	.444	1	.505
N of Valid Cases	619		

a. 1 cells (5.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.17.

Tablo 7. Otele ilk girişte önem verilen ve cinsiyet arasındaki çapraz tablo**Crosstab**

			3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?			Total
			1. Fiziki yapı	2. Dekor ve dizayn	3. Karşılama	
16. Cinsiyet	1. Kadın	Count	78	90	168	336
		% within 16. Cinsiyet	23.2%	26.8%	50.0%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	60.0%	53.3%	48.8%	52.3%
		% of Total	12.1%	14.0%	26.1%	52.3%
	2. Erkek	Count	52	79	176	307
		% within 16. Cinsiyet	16.9%	25.7%	57.3%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	40.0%	46.7%	51.2%	47.7%
		% of Total	8.1%	12.3%	27.4%	47.7%
Total	Count	130	169	344	643	
	% within 16. Cinsiyet	20.2%	26.3%	53.5%	100.0%	
	% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	20.2%	26.3%	53.5%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.804 ^a	2	.091
Likelihood Ratio	4.829	2	.089
Linear-by-Linear Association	4.733	1	.030
N of Valid Cases	643		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 62.07.

Tablo 8. Otele ilk girişte önem verilen ve yaş arasındaki çapraz tablo

Crosstab						
			3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?			Total
			1. Fiziki yapı	2. Dekor ve dizayn	3. Karşılama	
yaş_kategori	18-25	Count	12	35	51	98
		% within yaş_kategori	12.2%	35.7%	52.0%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	9.2%	20.7%	14.8%	15.2%
		% of Total	1.9%	5.4%	7.9%	15.2%
	26-35	Count	41	68	96	205
		% within yaş_kategori	20.0%	33.2%	46.8%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	31.5%	40.2%	27.9%	31.9%
		% of Total	6.4%	10.6%	14.9%	31.9%
	36-45	Count	43	42	106	191
		% within yaş_kategori	22.5%	22.0%	55.5%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	33.1%	24.9%	30.8%	29.7%
		% of Total	6.7%	6.5%	16.5%	29.7%
	46-55	Count	25	15	62	102
		% within yaş_kategori	24.5%	14.7%	60.8%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	19.2%	8.9%	18.0%	15.9%
		% of Total	3.9%	2.3%	9.6%	15.9%
	56+	Count	9	9	29	47
		% within yaş_kategori	19.1%	19.1%	61.7%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	6.9%	5.3%	8.4%	7.3%
		% of Total	1.4%	1.4%	4.5%	7.3%
Total	Count	130	169	344	643	
	% within yaş_kategori	20.2%	26.3%	53.5%	100.0%	
	% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	20.2%	26.3%	53.5%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.497 ^a	8	.004
Likelihood Ratio	23.480	8	.003
Linear-by-Linear Association	.290	1	.590
N of Valid Cases	643		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.50.

Tablo 9. Otele ilk girişte önem verilen ve gelir düzeyi arasındaki çapraz tablo

Crosstab

			3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?			Total
			1. Fiziki yapı	2. Dekor ve dizayn	3. Karşılama	
gelir_kategori	-1500	Count	5	22	26	53
		% within gelir_kategori	9.4%	41.5%	49.1%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	4.0%	13.4%	7.9%	8.6%
		% of Total	0.8%	3.6%	4.2%	8.6%
	1501-3000	Count	26	55	118	199
		% within gelir_kategori	13.1%	27.6%	59.3%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	20.6%	33.5%	35.9%	32.1%
		% of Total	4.2%	8.9%	19.1%	32.1%
	3001-4500	Count	36	29	67	132
		% within gelir_kategori	27.3%	22.0%	50.8%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	28.6%	17.7%	20.4%	21.3%
		% of Total	5.8%	4.7%	10.8%	21.3%
	4501-6000	Count	31	31	58	120
		% within gelir_kategori	25.8%	25.8%	48.3%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	24.6%	18.9%	17.6%	19.4%
		% of Total	5.0%	5.0%	9.4%	19.4%
	6001-7500	Count	8	2	10	20
		% within gelir_kategori	40.0%	10.0%	50.0%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	6.3%	1.2%	3.0%	3.2%
		% of Total	1.3%	0.3%	1.6%	3.2%
	7501+	Count	20	25	50	95
		% within gelir_kategori	21.1%	26.3%	52.6%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	15.9%	15.2%	15.2%	15.3%
		% of Total	3.2%	4.0%	8.1%	15.3%
	Total	Count	126	164	329	619
		% within gelir_kategori	20.4%	26.5%	53.2%	100.0%
		% within 3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	20.4%	26.5%	53.2%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26.980 ^a	10	.003
Likelihood Ratio	27.252	10	.002
Linear-by-Linear Association	3.850	1	.050
N of Valid Cases	619		

a. 1 cells (5.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.07.

Tablo 10. Hangi özellik otel çalışanında olmalıdır ve cinsiyet arasındaki çapraz tablo

Crosstab

			4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?			Total
			1. İş bilgisi	2. İletişim beceri	3. Deneyim	
16. Cinsiyet	1. Kadın	Count	61	236	39	336
		% within 16. Cinsiyet	18.2%	70.2%	11.6%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	50.4%	55.5%	40.2%	52.3%
		% of Total	9.5%	36.7%	6.1%	52.3%
	2. Erkek	Count	60	189	58	307
		% within 16. Cinsiyet	19.5%	61.6%	18.9%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	49.6%	44.5%	59.8%	47.7%
		% of Total	9.3%	29.4%	9.0%	47.7%
	Total	Count	121	425	97	643
		% within 16. Cinsiyet	18.8%	66.1%	15.1%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	18.8%	66.1%	15.1%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.635 ^a	2	.022
Likelihood Ratio	7.654	2	.022
Linear-by-Linear Association	1.649	1	.199
N of Valid Cases	643		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 46.31.

Tablo 11. Hangi özellik otel çalışanında olmalıdır ve yaş arasındaki çapraz tablo

Crosstab					
			4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?		
			1. İş bilgisi	2. İletişim beceri	3. Deneyim
yaş_kategori					Total
18-25	Count		21	69	8
		% within yaş_kategori	21.4%	70.4%	8.2%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	17.4%	16.2%	8.2%
		% of Total	3.3%	10.7%	1.2%
					15.2%
	26-35	Count	33	151	21
		% within yaş_kategori	16.1%	73.7%	10.2%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	27.3%	35.5%	21.6%
		% of Total	5.1%	23.5%	3.3%
					31.9%
	36-45	Count	31	128	32
		% within yaş_kategori	16.2%	67.0%	16.8%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	25.6%	30.1%	33.0%
		% of Total	4.8%	19.9%	5.0%
					29.7%
	46-55	Count	26	53	23
		% within yaş_kategori	25.5%	52.0%	22.5%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	21.5%	12.5%	23.7%
		% of Total	4.0%	8.2%	3.6%
					15.9%
	56+	Count	10	24	13
		% within yaş_kategori	21.3%	51.1%	27.7%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	8.3%	5.6%	13.4%
		% of Total	1.6%	3.7%	2.0%
					7.3%
Total	Count		121	425	97
		% within yaş_kategori	18.8%	66.1%	15.1%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	18.8%	66.1%	15.1%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26.512 ^a	8	.001
Likelihood Ratio	26.178	8	.001
Linear-by-Linear Association	4.003	1	.045
N of Valid Cases	643		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.09.

Tablo 12. Hangi özellik otel çalışanında olmalıdır ve gelir düzeyi arasındaki çapraz tablo

			4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?			Total
			1. İş bilgisi	2. İletişim beceri	3. Deneyim	
gelir_kategori	-1500	Count	8	39	6	53
		% within gelir_kategori	15.1%	73.6%	11.3%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	7.0%	9.4%	6.6%	8.6%
		% of Total	1.3%	6.3%	1.0%	8.6%
	1501-3000	Count	42	127	30	199
		% within gelir_kategori	21.1%	63.8%	15.1%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	36.8%	30.7%	33.0%	32.1%
		% of Total	6.8%	20.5%	4.8%	32.1%
	3001-4500	Count	21	96	15	132
		% within gelir_kategori	15.9%	72.7%	11.4%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	18.4%	23.2%	16.5%	21.3%
		% of Total	3.4%	15.5%	2.4%	21.3%
	4501-6000	Count	23	75	22	120
		% within gelir_kategori	19.2%	62.5%	18.3%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	20.2%	18.1%	24.2%	19.4%
		% of Total	3.7%	12.1%	3.6%	19.4%
	6001-7500	Count	6	12	2	20
		% within gelir_kategori	30.0%	60.0%	10.0%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	5.3%	2.9%	2.2%	3.2%
		% of Total	1.0%	1.9%	0.3%	3.2%
	7501+	Count	14	65	16	95
		% within gelir_kategori	14.7%	68.4%	16.8%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	12.3%	15.7%	17.6%	15.3%
		% of Total	2.3%	10.5%	2.6%	15.3%
Total		Count	114	414	91	619
		% within gelir_kategori	18.4%	66.9%	14.7%	100.0%
		% within 4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personelinde olması zorunludur?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	18.4%	66.9%	14.7%	100.0%

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.676 ^a	10	.563
Likelihood Ratio	8.554	10	.575
Linear-by-Linear Association	.699	1	.403
N of Valid Cases	619		

a. 2 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.94.

Tablo 13. Müşteri beklentileri faktörleri ve cinsiyet t-test

Group Statistics				
16. Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Faktör1 1. Kadı	336	50.7052	9.60898	.52421
2. Erkek	307	49.2281	10.37194	.59196
Faktör2 1. Kadı	336	50.9563	9.28840	.50672
2. Erkek	307	48.9533	10.64189	.60736
Faktör3 1. Kadı	336	50.0588	10.40581	.56768
2. Erkek	307	49.9356	9.55265	.54520
Faktör4 1. Kadı	336	50.9706	9.08289	.49551
2. Erkek	307	48.9377	10.83143	.61818

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									Lower Upper
Faktör1	Equal variances assumed	1.506	.220	1.875	641	.061	1.47709	.78799	-.07025 3.02443
	Equal variances not assumed			1.868	623.739	.062	1.47709	.79070	-.07568 3.02985
Faktör2	Equal variances assumed	7.779	.005	2.548	641	.011	2.00299	.78617	.45920 3.54677
	Equal variances not assumed			2.532	610.197	.012	2.00299	.79099	.44960 3.55637
Faktör3	Equal variances assumed	2.448	.118	.156	641	.876	.12322	.79013	-1.42833 1.67477
	Equal variances not assumed			.157	640.985	.876	.12322	.78709	-1.42236 1.66880
Faktör4	Equal variances assumed	10.239	.001	2.586	641	.010	2.03298	.78605	.48943 3.57653
	Equal variances not assumed			2.566	599.482	.011	2.03298	.79226	.47703 3.58893

Tablo 14. Müşteri beklentileri faktörleri ve yaş ANOVA ve betimleyici analiz

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör1	Between Groups	437.891	4	109.473	1.095	.358
	Within Groups	63762.109	638	99.941		
	Total	64200.000	642			
Faktör2	Between Groups	1532.853	4	383.213	3.901	.004
	Within Groups	62667.147	638	98.224		
	Total	64200.000	642			
Faktör3	Between Groups	405.571	4	101.393	1.014	.399
	Within Groups	63794.429	638	99.991		
	Total	64200.000	642			
Faktör4	Between Groups	1152.008	4	288.002	2.914	.021
	Within Groups	63047.992	638	98.821		
	Total	64200.000	642			

Descriptives								
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		
						Lower Bound	Upper Bound	
Faktör1	18-25	98	50.7885	9.82870	.99285	48.8179	52.7590	22.30
	26-35	205	48.8118	11.00136	.76837	47.2968	50.3267	-2.41
	36-45	191	50.5479	9.65844	.69886	49.1694	51.9264	16.75
	46-55	102	50.2937	9.50488	.94112	48.4268	52.1606	22.90
	56+	47	50.6747	7.87487	1.14867	48.3626	52.9868	33.62
	Total	643	50.0000	10.00000	.39436	49.2256	50.7744	-2.41
Faktör2	18-25	98	48.3237	9.31089	.94054	46.4570	50.1904	12.91
	26-35	205	50.0288	9.08298	.63438	48.7780	51.2796	21.31
	36-45	191	52.1104	8.61901	.62365	50.8802	53.3405	27.28
	46-55	102	48.4793	13.17438	1.30446	45.8916	51.0670	-7.31
	56+	47	48.0938	11.21264	1.63553	44.8017	51.3860	22.80
	Total	643	50.0000	10.00000	.39436	49.2256	50.7744	-7.31
Faktör3	18-25	98	48.7681	9.77467	.98739	46.8084	50.7278	21.39
	26-35	205	51.0281	10.23434	.71480	49.6188	52.4375	8.88
	36-45	191	49.8790	10.31841	.74661	48.4063	51.3517	-8.39
	46-55	102	49.7011	9.11376	.90240	47.9110	51.4912	29.71
	56+	47	49.2248	9.93565	1.44926	46.3076	52.1420	21.85
	Total	643	50.0000	10.00000	.39436	49.2256	50.7744	-8.39
Faktör4	18-25	98	50.9762	11.38198	1.14975	48.6943	53.2582	6.80
	26-35	205	51.0155	9.27498	.64779	49.7383	52.2927	8.98
	36-45	191	49.3752	9.88057	.71493	47.9650	50.7854	15.17
	46-55	102	50.0589	8.99370	.89051	48.2924	51.8255	24.53
	56+	47	45.9464	11.62279	1.69536	42.5338	49.3590	11.11
	Total	643	50.0000	10.00000	.39436	49.2256	50.7744	6.80

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) yaş_kategori	(J) yaş_kategori	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Faktör2	18-25	26-35	-1.70513	1.21714	.627	-5.0347	1.6245
		36-45	-3.78668*	1.23148	.019	-7.1555	-.4178
		46-55	-.15560	1.40188	1.000	-3.9906	3.6794
		56+	.22984	1.75846	1.000	-4.5806	5.0403
	26-35	18-25	1.70513	1.21714	.627	-1.6245	5.0347
		36-45	-2.08155	.99670	.226	-4.8081	.6450
		46-55	1.54953	1.20089	.697	-1.7356	4.8347
		56+	1.93497	1.60282	.747	-2.4497	6.3196
	36-45	18-25	3.78668*	1.23148	.019	.4178	7.1555
		26-35	2.08155	.99670	.226	-.6450	4.8081
		46-55	3.63108*	1.21542	.024	.3062	6.9560
		56+	4.01652	1.61374	.094	-.3980	8.4310
	46-55	18-25	.15560	1.40188	1.000	-3.6794	3.9906
		26-35	-1.54953	1.20089	.697	-4.8347	1.7356
		36-45	-3.63108*	1.21542	.024	-6.9560	-.3062
		56+	.38543	1.74724	.999	-4.3943	5.1652
	56+	18-25	-.22984	1.75846	1.000	-5.0403	4.5806
		26-35	-1.93497	1.60282	.747	-6.3196	2.4497
		36-45	-4.01652	1.61374	.094	-8.4310	.3980
		46-55	-.38543	1.74724	.999	-5.1652	4.3943
Faktör4	18-25	26-35	-.03928	1.22083	1.000	-3.3790	3.3004
		36-45	1.60101	1.23522	.694	-1.7780	4.9801
		46-55	.91728	1.40614	.966	-2.9293	4.7639
		56+	5.02984*	1.76379	.036	.2048	9.8549
	26-35	18-25	.03928	1.22083	1.000	-3.3004	3.3790
		36-45	1.64029	.99972	.472	-1.0945	4.3751
		46-55	.95656	1.20453	.932	-2.3385	4.2517
		56+	5.06912*	1.60768	.015	.6712	9.4671
	36-45	18-25	-1.60101	1.23522	.694	-4.9801	1.7780
		26-35	-1.64029	.99972	.472	-4.3751	1.0945
		46-55	-.68373	1.21911	.981	-4.0187	2.6513
		56+	3.42882	1.61863	.213	-.9991	7.8567
	46-55	18-25	-.91728	1.40614	.966	-4.7639	2.9293
		26-35	-.95656	1.20453	.932	-4.2517	2.3385
		36-45	.68373	1.21911	.981	-2.6513	4.0187
		56+	4.11255	1.75255	.132	-.6817	8.9068
	56+	18-25	-5.02984*	1.76379	.036	-9.8549	-.2048
		26-35	-5.06912*	1.60768	.015	-9.4671	-.6712
		36-45	-3.42882	1.61863	.213	-7.8567	.9991
		46-55	-4.11255	1.75255	.132	-8.9068	.6817

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 15. Müşteri beklentileri faktörleri ve gelir düzeyi ANOVA

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör1	Between Groups	899.352	5	179.870	1.799	.111
	Within Groups	61295.385	613	99.992		
	Total	62194.738	618			
Faktör2	Between Groups	628.347	5	125.669	1.294	.265
	Within Groups	59547.379	613	97.141		
	Total	60175.726	618			
Faktör3	Between Groups	673.408	5	134.682	1.345	.243
	Within Groups	61372.544	613	100.118		
	Total	62045.952	618			
Faktör4	Between Groups	523.567	5	104.713	1.055	.384
	Within Groups	60833.808	613	99.239		
	Total	61357.375	618			

Tablo 16. Duygusal tepkiler ve cinsiyet çapraz tablo

Group Statistics					
	16. Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
10. [1. Bu otelde konaklamam beni memnun etti]	1. Kadın	336	4.40	.777	.042
	2. Erkek	307	4.35	.791	.045
10. [2. Bu otelde konaklamam beni düş kırıklığına uğrattı]	1. Kadın	336	2.31	1.201	.066
	2. Erkek	307	2.38	1.297	.074
10. [3. Bu otelde konaklamam beni eğlendirdi]	1. Kadın	336	4.11	.864	.047
	2. Erkek	307	3.84	.912	.052
10. [4. Bu otelde konaklamam beni sinirlendirdi ve rahatsız etti.]	1. Kadın	336	2.10	1.173	.064
	2. Erkek	307	2.22	1.297	.074
10. [5. Bu otelde konaklamamdan zevk aldım]	1. Kadın	336	4.29	.787	.043
	2. Erkek	307	4.12	.833	.048
10. [6. Bu otelde konaklamamda sıkıldım]	1. Kadın	336	2.26	1.128	.062
	2. Erkek	307	2.39	1.262	.072
10. [7. Bu otelde konaklarken mutlu oldum]	1. Kadın	336	4.33	.757	.041
	2. Erkek	307	4.14	.825	.047
10. [8. Bu otelde konaklarken mutsuz oldum]	1. Kadın	336	2.06	1.174	.064
	2. Erkek	307	2.17	1.259	.072

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
10. [1. Bu otelde konaklamam beni memnun etti]	Equal variances assumed	.167	.683	.817	641	.414	.051	.062	-.071	.172
	Equal variances not assumed			.816	633.630	.415	.051	.062	-.071	.172
10. [2. Bu otelde konaklamam beni düşünceliğine uğratmış]	Equal variances assumed	3.761	.053	-.790	641	.430	-.078	.099	-.271	.116
	Equal variances not assumed			-.787	623.707	.431	-.078	.099	-.272	.116
10. [3. Bu otelde konaklamam beni eğlendirdi]	Equal variances assumed	2.947	.087	3.761	641	.000	.263	.070	.126	.401
	Equal variances not assumed			3.752	627.961	.000	.263	.070	.126	.401
10. [4. Bu otelde konaklamam beni sinirlendirdi ve rahatsız etti.]	Equal variances assumed	7.077	.008	-1.263	641	.207	-.123	.097	-.314	.068
	Equal variances not assumed			-1.257	618.743	.209	-.123	.098	-.315	.069
10. [5. Bu otelde konaklamamdan zevk aldım]	Equal variances assumed	.376	.540	2.678	641	.008	.171	.064	.046	.297
	Equal variances not assumed			2.671	627.326	.008	.171	.064	.045	.297
10. [6. Bu otelde konaklamamda sıkıldım]	Equal variances assumed	7.562	.006	-1.466	641	.143	-.138	.094	-.323	.047
	Equal variances not assumed			-1.459	615.917	.145	-.138	.095	-.324	.048
10. [7. Bu otelde konaklarken mutlu oldum]	Equal variances assumed	.038	.845	3.055	641	.002	.191	.062	.068	.313
	Equal variances not assumed			3.043	621.795	.002	.191	.063	.068	.314
10. [8. Bu otelde konaklarken mutsuz oldum]	Equal variances assumed	6.748	.010	-1.114	641	.266	-.107	.096	-.295	.082
	Equal variances not assumed			-1.110	624.974	.267	-.107	.096	-.296	.082

Tablo 17. Otel sözsüz öğeler ve cinsiyet çapraz tablo

Group Statistics					
	16. Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
11. [a. Fiziksel güzellik]	1. Kadın	336	7.09	2.720	.148
	2. Erkek	307	7.23	2.535	.145
11. [b. Personel]	1. Kadın	336	7.73	2.612	.143
	2. Erkek	307	7.87	2.384	.136
11. [c. Kullanılan koku]	1. Kadın	336	6.28	2.864	.156
	2. Erkek	307	6.35	2.664	.152
11. [d. Kullanılan Renkler]	1. Kadın	336	6.48	2.713	.148
	2. Erkek	307	6.23	2.630	.150
11. [e. Restorandaki masa düzeni]	1. Kadın	336	6.59	2.681	.146
	2. Erkek	307	6.46	2.498	.143
11. [f. Resepsiyon alanının fiziksel görünümü]	1. Kadın	336	6.59	2.616	.143
	2. Erkek	307	6.36	2.555	.146
11. [g. Odaların geniş oluşu]	1. Kadın	336	7.20	2.732	.149
	2. Erkek	307	7.35	2.522	.144
11. [h. Bina özellikleri (tesis içinde kolay ulaşım, odaların ve restoranın konumu, asansörün konumu vb.)]	1. Kadın	336	7.43	2.691	.147
	2. Erkek	307	7.34	2.559	.146
11. [i. Dekorasyon]	1. Kadın	336	7.12	2.657	.145
	2. Erkek	307	7.26	2.432	.139
11. [j. Kaliteli malzeme]	1. Kadın	336	7.66	2.730	.149
	2. Erkek	307	7.62	2.624	.150

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
11. [a. Fiziksel güzellik]	Equal variances assumed	2.696	.101	-.667	641	.505
	Equal variances not assumed			-.669	640.752	.504
11. [b. Personel]	Equal variances assumed	7.749	.006	-.710	641	.478
	Equal variances not assumed			-.713	640.999	.476
11. [c. Kullanılan koku]	Equal variances assumed	3.779	.052	-.329	641	.742
	Equal variances not assumed			-.330	640.790	.741
11. [d. Kullanılan Renkler]	Equal variances assumed	1.210	.272	1.174	641	.241
	Equal variances not assumed			1.176	638.751	.240
11. [e. Restorandaki masa düzeni]	Equal variances assumed	2.286	.131	.650	641	.516
	Equal variances not assumed			.652	640.744	.514
11. [f. Resepsiyon alanının fiziksel görünümü]	Equal variances assumed	.514	.474	1.115	641	.265
	Equal variances not assumed			1.116	638.178	.265
11. [g. Odaların geniş oluşu]	Equal variances assumed	3.729	.054	-.717	641	.473
	Equal variances not assumed			-.720	640.931	.472
11. [h. Bina özellikleri (tesis içinde kolay ulaşım, odaların ve restoranın konumu, asansörün konumu vb.)]	Equal variances assumed	1.409	.236	.431	641	.666
	Equal variances not assumed			.432	639.985	.666
11. [i. Dekorasyon]	Equal variances assumed	4.666	.031	-.719	641	.473
	Equal variances not assumed			-.721	640.998	.471
11. [j. Kaliteli malzeme]	Equal variances assumed	1.569	.211	.213	641	.831
	Equal variances not assumed			.213	639.361	.831

Tablo 18. Çalışan sözsüz iletişim ve cinsiyet çapraz tablo

Group Statistics					
	16. Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
13. [a. Gülyüz]	1. Kadı	336	8.01	2.710	.148
	2. Erkek	307	8.15	2.429	.139
13. [b. Jest ve mimik kullanımı]	1. Kadı	336	6.60	2.783	.152
	2. Erkek	307	6.46	2.677	.153
13. [c. Duruşu]	1. Kadı	336	7.07	2.722	.149
	2. Erkek	307	7.09	2.548	.145
13. [d. Göz kontağı]	1. Kadı	336	7.19	2.788	.152
	2. Erkek	307	6.81	2.677	.153
13. [e. Ses tonu]	1. Kadı	336	7.06	2.827	.154
	2. Erkek	307	6.87	2.589	.148
13. [f. Cana yakınlık]	1. Kadı	336	7.00	2.923	.159
	2. Erkek	306	7.47	2.371	.136
13. [g. Nezaket]	1. Kadı	336	7.81	2.787	.152
	2. Erkek	307	8.17	2.146	.122
13. [h. Kişisel alanınıza saygı duyması]	1. Kadı	336	7.78	2.857	.156
	2. Erkek	307	7.81	2.655	.152
13. [i. Konuşurken sesini doğru kullanması]	1. Kadı	336	7.32	2.912	.159
	2. Erkek	307	6.93	2.986	.170
13. [j. Dinleme becerisi]	1. Kadı	336	7.71	2.804	.153
	2. Erkek	307	7.59	2.760	.157

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
13. [a. Gülyüz]	Equal variances assumed	6.113	.014	-.663	641	.508
	Equal variances not assumed			-.666	640.763	.506
13. [b. Jest ve mimik kullanımı]	Equal variances assumed	1.972	.161	.629	641	.530
	Equal variances not assumed			.630	639.309	.529
13. [c. Duruşu]	Equal variances assumed	3.563	.060	-.108	641	.914
	Equal variances not assumed			-.108	640.623	.914
13. [d. Göz kontağı]	Equal variances assumed	.551	.458	1.757	641	.079
	Equal variances not assumed			1.760	639.411	.079
13. [e. Ses tonu]	Equal variances assumed	4.618	.032	.886	641	.376
	Equal variances not assumed			.890	640.996	.374
13. [f. Cana yakınlık]	Equal variances assumed	27.211	.000	-2.256	640	.024
	Equal variances not assumed			-2.278	631.705	.023
13. [g. Nezaket]	Equal variances assumed	32.616	.000	-1.822	641	.069
	Equal variances not assumed			-1.843	623.443	.066
13. [h. Kişisel alanınıza saygı duyması]	Equal variances assumed	2.297	.130	-.145	641	.885
	Equal variances not assumed			-.145	640.819	.884
13. [i. Konuşurken sesini doğru kullanması]	Equal variances assumed	.521	.471	1.648	641	.100
	Equal variances not assumed			1.646	632.562	.100
13. [j. Dinleme becerisi]	Equal variances assumed	.070	.791	.527	641	.598
	Equal variances not assumed			.527	637.463	.598

Tablo 19. Çalışan sözsüz iletişim ve gelir ANOVA

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
13. [a. Güler yüz]	Between Groups	18.226	5	3.645	.554	.736
	Within Groups	4035.522	613	6.583		
	Total	4053.748	618			
13. [b. Jest ve mimik kullanımı]	Between Groups	44.082	5	8.816	1.188	.314
	Within Groups	4549.617	613	7.422		
	Total	4593.700	618			
13. [c. Duruşu]	Between Groups	23.569	5	4.714	.679	.639
	Within Groups	4253.364	613	6.939		
	Total	4276.934	618			
13. [d. Göz kontağı]	Between Groups	16.291	5	3.258	.431	.827
	Within Groups	4630.436	613	7.554		
	Total	4646.727	618			
13. [e. Ses tonu]	Between Groups	12.808	5	2.562	.345	.885
	Within Groups	4545.031	613	7.414		
	Total	4557.838	618			
13. [f. Cana yakınlık]	Between Groups	46.829	5	9.366	1.316	.255
	Within Groups	4355.295	612	7.116		
	Total	4402.125	617			
13. [g. Nezaket]	Between Groups	19.666	5	3.933	.622	.683
	Within Groups	3874.276	613	6.320		
	Total	3893.942	618			
13. [h. Kişisel alanınıza saygı duyması]	Between Groups	14.606	5	2.921	.382	.861
	Within Groups	4686.551	613	7.645		
	Total	4701.157	618			
13. [i. Konuşurken sesini doğru kullanması]	Between Groups	9.005	5	1.801	.208	.959
	Within Groups	5312.090	613	8.666		
	Total	5321.095	618			
13. [j. Dinleme becerisi]	Between Groups	20.650	5	4.130	.540	.746
	Within Groups	4685.415	613	7.643		
	Total	4706.065	618			

EK-2 Anket Formu Örneği

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeu2xZfihfV2JoTUA2Y2I9KWM88JxxKzI0UJY4Z-2pA7u0qrA/viewform?usp=send_form

Bu anket, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünde yürütülen, Arş. Gör. Bahar URHAN TORUN'a ait doktora araştırması için veri toplamak üzere düzenlenmiştir. Cevaplarınız sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Cevaplarınızı en son otel konaklamanızı göz önünde bulundurarak vermenizi rica ediyoruz. Değerli vaktinizi ayırarak vereceğiniz yanıtlar ve duyarlılığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Bahar URHAN TORUN e-mail: baharurhantorun@gmail.com

1. Sizin için hangisi önemlidir?

1) Kaliteli mal 2) Kaliteli hizmet 3) Fiyat

2. Otel işletmesinde çalışan personellerden hangi nitelikteki personel sizin için daha önemlidir?

1) Yetkin personel 2) Yakın ve saygılı personel 3) Güvenilir personel

3. Sizin için bir otele ilk girişte hangisi daha önemlidir?

1) Fiziki yapı 2) Dekor ve dizayn 3) Karşılama

4. Sizce aşağıdaki hangi özelliğin otel personeline olması zorunludur?

1) İş bilgisi 2) İletişim becerisi 3) Deneyim

5. Sizce aşağıdakilerden hangisi otel personeli ile ilk karşılaşmada daha önemlidir?

1) Fiziksel uygunluk 2) Hitap şekli 3) Güler yüzlülük

6. Aşağıda konaklanacak oteli seçme faktörleri ile ilgili yer alan çeşitli ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.

	Çok Etkilidir	Etkilidir	Ne Etkilidir Ne de Etkili Değildir	Etkili Değildir	Hiç Etkili Değildir
1. Otelin modern görünümlü bir donanıma sahip olması					
2. Otelin personelinin					

devamlı olarak müşterilere karşı saygılı olması					
3. Otelin personelinin verdiği sözü zamanında yerine getirmesi					
4. Otelin her müşteri ile kişisel olarak ilgilenecek çalışanlara sahip olması					
5. Otelin personelinin müşterilere yardım etmeye her zaman istekli olması					
6. Otelin, kayıtların ve bilgilerin tutulmasında çok titiz olması					
7. Otelin binaları ve odalarının göze hoş görünmesi					
8. Otelin personelinin müşterilerin sorularına cevap verecek bilgiye sahip olması					
9. Otelin personelinin müşterilerin sorunlarını çözmede etkili olması					
10. Otelin müşterilerin çıkarlarını her şeyin üstünde tutması					
11. Otelin personelinin müşterilerin şikâyetlerini her zaman dikkate alması					
12. Otelin personelinin hizmetlerin ne zaman verileceğini müşterilere söylemesi					
13. Otelin çalışanlarının temiz ve düzgün görünürlü olması					
14. Otelin personelinin her müşteri ile tek tek ilgilenmesi					
15. Otelin personelinin hizmetleri ilk seferde doğru olarak vermesi					
16. Otelin personelinin müşterilerin özel					

isteklerini anlaması					
17. Otelin personelinin davranışlarının müşterilerde güven duygusu uyandırması					
18. Otelin personelinin hizmetleri mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirmesi					
19. Otelde hizmet verilirken kullanılan malzemelerin göze hoş görünür olması					
20. Otelin çalışma saatlerinin bütün müşterilere uygun olacak şekilde olması					
21. Otelin personelinin hizmetleri daha önceden söylediği zaman içinde vermesi					
22. Müşterilerin otel ile ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmesi					

7. Sizce otel personelinin size karşı yaklaşımı nasıl olmalıdır?.

- 1) Resmi 2) Seviyeli 3) Samimi

8. Otel personelinin iletişim esnasında jest ve mimik kullanması sizi rahatsız ediyor mu?

- 1) Evet 2) Hayır 3) Bazen

9. Sizce otel departmanlarında tek tip kıyafet uygulaması uygun mudur?

- 1) Evet uygundur 2) Hayır uygun değildir 3) Fark etmez

10.

Emotional responses	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne de katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Bu otelde konaklamam beni memnun etti					
Bu otelde konaklamam beni düş kırıklığına uğrattı					
Bu otelde konaklamam					

beni eğlendirdi					
Bu otelde konaklamam beni sinirlendirdi ve rahatsız etti					
Bu otelde konaklamamdan zevk aldım					
Bu otelde konaklamamda sıkıldım					
Bu otelde konaklarken mutlu oldum					
Bu otelde konaklarken mutsuz oldum					

11. Bir otelde önem verdiğiniz özellikleri önem sırasına göre 1'den 10'a kadar numaralandırınız.

- a. Fiziksel güzellik
 b. Personel
 c. Kullanılan koku
 d. Kullanılan Renkler
 e. Restorandaki masa düzeni
 f. Resepsiyon alanının fiziksel görünümü
 g. Odaların geniş oluşu
 h. Bina özellikleri (tesis içinde kolay ulaşım, odaların ve restoranın konumu, asansörün konumu vb.)
 i. Dekorasyon
 j. Kaliteli malzeme

12. Konaklamakta olduğunuz otel ile ilgili aşağıdaki yargılara ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Bu otel benim güvenimi hak ediyor					
2. Bu otelin sunduğu hizmetler yüksek kalitede					

3. Bu oteli aileme ve arkadaşlarıma tavsiye ederim					
4. Bu otel müşterilerine her konuda kolaylık sağlıyor					
5. Bu otel bana önemli bir müşteriymişim gibi davranıyor					
6. Bu otelin rakipleri arasında benim için aynı öneme sahip çok az otel var					
7. Bu oteldeki konaklamam beklediğimden çok daha iyi					
8. Kendimi bu otelle özdeşleştirebiliyorum					
9. Bu otel sosyal ve çevresel olarak dost canlısı					
10. Bu otel müşterilerine saygılı davranıyor					
11. Bu otel müşterileri arasındaki etkileşimi sosyal ağlardaki varlığı ve ortak etkinlikleri ile teşvik ediyor					
12. Bu otel kişiye özel hizmet sunuyor					
13. Yeniden bu otelin müşterisi olmayı düşünüyorum					
14. Bu otelin sunduğu hizmetler verdiğim ücretin üstünde					
15. Bu otel ileride sunacağı hizmetler, projeleri, ilkeleri ile ilgili bilgi sağlıyor					
16. Bu otel problemleri etkin bir şekilde çözüyor					
17. Bu otelin şikâyet ve tavsiyeler için uygun iletişim kanalı var					
18. Bu otel benim tercihlerimi, sorularımı ve önerilerimi öğrenmeye çalışıyor					
19. Bu otel benim sadakatimi hak ediyor					
20. Bu otel iyi imkânlarla					

sahip					
-------	--	--	--	--	--

13. Bir otel personelinde önem verdiğiniz özellikleri önem sırasına göre 1'den 10'a kadar numaralandırınız.

- a. Güleryüz
 b. Jest ve mimik kullanımı
 c. Duruşu
 d. Göz kontağı
 e. Ses tonu
 f. Cana yakınlık
 g. Nezaket
 h. Kişisel alanınıza saygı duyması
 i. Konuşurken sesini doğru kullanması
 j. Dinleme becerisi

14.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne de katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalışanlar müşterilere hizmet verirken kibar ve dost canlısıdır					
2. Otel personelinin konuşması normal hızdadır					
3. Otelin personeli bana hizmet ederken uygun bir mesafede duruyor					
4. Otel personelinin hoş bir görüntüsü var					
5. Otel personeli hizmet verirken fiziksel olarak uygun bir üslupta dokunuyor					
6. Otel personelinin ses tonu sinir bozucu şekilde yüksek değil					
7. Otel personelinin önceden belirlenmiş bir saç stili var					
8. Otel personeli kafasını onay anlamında uygun bir şekilde sallıyor					
9. Otelin personeli uygun şekilde göz kontağı kuruyor					

10. Otel personelinin giyimi uygun bir şekildedir					
11. Otel personeli yüzünde nazik bir gülümseme ile hizmet veriyor					
12. Otel personelinin konuşması açık ve anlaşılır					
13. Otel personeli bana hizmet verirken uygun bir mesafede kalmaya özen gösteriyor					
14. Otel personeli uygun bir biçimde el sıkışıyor					
15. Otel personelinin konuşması normal bir ses tonunda					
16. Otel personeli konuşurken nazik bir ses tonu kullanıyor					

15. Lütfen kişisel bilgilerinizi aşağıdaki sorulara göre yanıtlayınız.

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : 1) Kadın 2) Erkek

Öğrenim Durumunuz :

Mesleğiniz :

Aylık Ortalama Geliriniz :

Konaklama Amacınız : 1) İş 2) Tatil 3) Balayı 4) Sağlık 5) Diğer.....
(Lütfen belirtiniz)

Yaşadığınız yer : 1) Türkiye 2) Diğer
(Lütfen belirtiniz)

Ek-3 Mülakat Formu Örneği

Sayın yetkili,

Aşağıda görmüş olduğunuz sorular Selçuk Üniversitesi Halkla İlişkiler Bölümü'nde yürütülen Arş. Gör. Bahar URHAN TORUN'a ait "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sözsüz İletişim" konulu doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaç için kullanılacaktır. Cevaplarınızı dilediğiniz kadar geniş tutabilir en altta ayrıca verilen bölüme önerilerinizi ya da belirtmek istediğiniz görüşlerinizi, dilerseniz örnek teşkil edecek uygulama ya da olayları ekleyebilirsiniz.

Kıymetli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

1. Kendinizi tanıtır mısınız?
-
2. Bu işletmedeki konumunuz?
-
3. Bir otel çalışanında olmazsa olmaz özellikler size göre nelerdir?
-
4. Müşteri ilişkileri yönetimi biriminiz var mı varsa bu birimin görev ve sorumlulukları nelerdir?
-
5. Müşteri ilişkileri yönetimi başarısının müşteri ile iletişim halinde olmakla ilişkisi size göre nedir?
-
6. Müşteri ile iletişim kurmak amacı ile ne gibi faaliyetler gerçekleştiriyorsunuz?
-
7. Sözsüz iletişim hakkında ne düşünüyorsunuz?
-
8. İşletmenizde sözsüz iletişime önem veriliyor mu? (örneğin; kurumsal koku ya da renk uygulaması yapılıyor mu, bir sözsüz iletişim uzmanı ya da bir iletişim uzmanından mekân, çalışanlar, üniforma, genel iletişim davranışları vb. açılardan profesyonel görüş alınıyor mu?)
-
9. Çalışanlarınız işletmeniz tarafınızdan sağlanan bir sözsüz iletişim eğitimi alıyor mu?
-
10. Sözsüz iletişim öğeleri işletmenizde bilinçli olarak kullanılıyor mu (beden dili, dekorasyon, masa düzeni, koku, renk, bina düzeni, aksesuarlar vb.)?
-
11. Çalışanlar ve müşteriler arasındaki sözsüz iletişimin yaptığınız iş açısından ne derece önemli olduğunu düşünüyorsunuz?
-

12. Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı olan hayat boyu müşteri edinmede, çalışanlar ile müşteri arasındaki iletişimin size göre ne derece önemi var?
-
 13. Müşteri memnuniyeti ve sadakati ile çalışanların sözsüz iletişiminin (Güleryüz, ses tonu, dış görünüş, postur, jestler ve mimikler, göz kontağı, dokunma, kişisel mesafeye özen gösterme vb.) bir ilişkisi olabileceğini düşünüyor musunuz?
-
- Bu konuda eklemek istediğiniz bir şey var mı?

DEĞERLİ KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

Arş. Gör. Bahar URHAN TORUN

Tel: 0 532 776 01 21

e-mail: baharurhantorun@gmail.com

KAYNAKÇA

Açıköğretim Fakültesi Yayınları (2012, Eylül). İletişim Bilgisi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Açıköğretim Fakültesi Yayınları (2013, Ocak). Sözlü ve Sözsüz İletişim, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Akoğlan Kozak, M. (2013). Turizm İşletmelerinde Elektronik Müşteri İlişkileri, Detay Yayıncılık.

Al-Hudhaif, S.A. (2011). The Critical Success Factors for Implementation of Customer Relationship Management in the Banking Sector of Saudi Arabia, *Journal of Global Business Management*, 7 (1), pp. 1–7.

Al Muala, A. (2012, November). Assessing the Relationship between Marketing Mix and Loyalty through Tourists Satisfaction in Jordan Curative Tourism, *American Academic & Scholarly Research Journal* Vol. 4, No. 2.

Allameh, S.M., Shahin, A. and Tabanifar, B. (2012, October). Analysis of Relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management (Case Study at Azaran Valve Co.), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol.2, No.10.

Ambady, N., and Skowronski, J. J. (eds.) (2008). *First Impressions*. New York: Guilford Press.

Anderson, P. A. (1999). *Nonverbal Communication: Forms and Functioning*. MountainView, CA: Mayfield.

Argyle, M., Alkema, F. and Gilmour, R. (1971, July/September). The Communication of Friendly and Hostile Attitudes by Verbal and Non-verbal Signals, *European Journal of Social Psychology*, Volume 1, Issue 3, Pages 385–402.

- Aziz, A. (2008). İletişime Giriş, Aksu Kitabevi.
- Bakırtaş, H. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramlar, Modeller ve Stratejiler, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (1992). Bedenin Dili, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A., Ürkmez, İ. ve Sevil, İ. (2007). Satışta İletişim ve Bedenin Dili, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bang, J. (2005). Understanding CRM From Managers' and Customers' Perspective Exploring the Implications of CRM Fit, Market Orientation, and Market Knowledge Competence, University of Rhode Island.
- Bergeron, B. (2002). Essentials of CRM, Wiley & Sons Inc., Newyork.
- Berko, R. M., Wolvin, A. D., and Wolvin, D. R. (1985). Communicating: A social and career focus (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Bıçakçı, İ. (2002). İletişim ve Halkla İlişkiler, MediaCat.
- Birdwhistell, R. (1970). Kinesics and Context, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Bişkin, F. (2011). "Sağlık İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalı Araştırması", Konya.
- Bollnow, O. F. (2011). Human Space, Tr. by Christine Shuttleworth Ed. by Joseph Kohlmaier, Hyphen Press, London.
- Bose, R. and Sugumaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management, Knowledge and Process Management, Vol.10, No.1, pp.3-17.
- Bozkurt, İ. (2004). İletişim Odaklı Pazarlama, MediaCat Akademi, İstanbul.

Bull, P. and Connelly, G. (1985). Body Movement and Emphasis in Speech, *Journal of Nonverbal Behavior*, Volume. 9, Issue. 3, pp. 169–187.

Burgoon, J.K. (1994). *Nonverbal Signals, Handbook of Interpersonal Communication*. Newbury Park, CA: Sage.

Burgoon, J.K. and Bacue, A.E. (2003). *Nonverbal Communication Skills, Handbook of communication and social interaction skills / edited by John O. Greene and Brant R. Burleson*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey.

Calero, H.H. (2005). *The Power of Nonverbal Communication*, Silver Lake Publishing, Los Angeles.

Canter, D. V. (1974). *Psychology for Architects*, Applied Science Publishers.

Chartrand, T. L., and Bargh, J. A. (1999). The Chameleon Effect: The Perception Behavior Link and Social Interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893–910.

Clopton, S. W., Stoddard, J. E., and Clay, J. W. (2001). Salesperson Characteristics Affecting Consumer Complaint Responses, *Journal of Consumer Behaviour*, 1(2), 124–139.

Coates, G.T. (2009). *Notes on Communication: A Few Thoughts about the Way We Interact With the People We Meet*. Free e-book from www.wanterfall.com

Coşkun, İ. (2007). “Müşteri Tatmini ve Müşteri Değerinin Müşteri Sadakatine Etkisi: Süpermarket ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir*.

Cüceloğlu, D. (2015a). *İletişim Donanımları, Remzi Kitabevi*.

Cüceloğlu, D. (2015b). *İnsan İnsana, Remzi Kitabevi*.

Çatı, K., Koçoğlu, C.M. ve Gelibolu, L. (2010). Müşteri Beklentileri ve Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 2010, Sayfa 429–446.

Çeltek, E. (2013). "Turizm İşletmelerinde Elektronik Müşteri İlişkileri", Detay Yayıncılık.

Çınar, A.T. (2007). İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama, Aydın.

Darwin, C. (2009). The Expression of The Emotions in Man and Animals, First Published: 1872, Penguin Books Ltd, London.

DeFazio, V.J. (2003, May). Customer Service Leadership Skills and Customer Relationship Management, University of Phoenix.

Demarais, A. and White, V. (2005) First Impressions: What You Don't Know About How Others See You. New York: Bantam.

Dittman, A. T. (1962). The Relationship Between Body Movements and mMoods in Interviews, Journal of Consulting Psychology, v.26, 480.

Dimitriadis, S. and Stevens, E. (2008). " Integrated Customer Relationship Management For Service Activities An İnternal/External Gap Model", Managing Service Quality, Vol. 18, No. 5, pp. 496–511.

Dökmen, Ü. (2015). İletişim Çatışmaları ve Empati, Remzi Kitabevi.

Drag, R. M. and Shaw, M. E. (1967). Factors Influencing the Communication of Emotional Intent by Facial Expressions, Psychometric Science, v.8, pp.137–138.

Drucker, P. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practises, Harper and Row, Newyork.

Dusenbury, D. and Knower, F.H. (1938). Experimental Studies on the Symbolism of Action and Voice: A Study of the Specificity of Meaning in Facial Expressions, Quarterly Journal of Speech, v.24, pp.424–435.

Dutta, A. (2011). Beden Dili, Çeviren: Beyaz A., Arunas Yayıncılık.

Edmons, W. A. and Kennedy, T. D. (2017). *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*, SAGE Publications, California.

Egan, J. (2011). *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, Fourth Ed., Pearson Education Limited, Essex.

Eichorn, F.L. (2004, November). *Applying Internal Customer Relationship Management (IntCRM) Principles to Improving Business/IT Integration and Performance*, University of Maryland.

Ekman, P. (1965). *Communication through Nonverbal Behavior: A Source of Information about an Interpersonal Relationship*, Eds.: S.S. Thompkins and C. Izard, *Affect, Cognition, and Personality*, Springer, New York.

Ekman, P. (1972). *Universals and Cultural Differences in Facial Expressions of Emotions*, Nebraska Symposium on Motivation, 1971, Lincoln: University of Nebraska Press.

Ekman, P. and Bressler, J. (1964). *Progress report to National Institute of Mental Health*, Bethesda, Maryland.

Ekman, P., Friesen, W.V. and Ellsworth, P. (1972). *Emotion in the Human Face: Guidelines for Research and an Integration of Findings*, Pergamon Press Inc.

Ekman, P. (1976). *Movements with Precise Meanings*, *Journal of Communication*, 26, 14–26.

Ekman, P. (1977). *Biological and Cultural Contribution to Bodily and Facial Movement*, In J. Blacking (Ed.), *The Anthropology of the Body*. London: Academic Press.

Ekman, P. and Friesen, W.V. (2003). *Unmasking the Face*, Malor Books.

Ekman, P. and Rose, D. (1965). *Progress report to National Institute of Mental Health*, Bethesda, Maryland.

Esfahani, A.N., Jafarzadeh, N. and Nafari, R. (2012, January). Studying Relationship between Customer Values and Customer Relationship Management Functions(Case Study: Iranian Bank of Eghtesad Novin Branches), *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No.9, pp. 1160–1168.

Fast, J. (1971). *Body Language*, Souvenir Press Ltd. London.

Federman, B. (2009). *Employee and Engagement*, Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Fexeus, H. (2014). *Akıl Okuma Sanatı*, Çev.: Sevimli, H. A., İstanbul, Diyojen Yayıncılık.

Fidan, M. (2011). *İletişim Kurmak İstiyorum*, Tablet Kitapevi, Konya.

Fidan, M. (2014). *Başarılı Siyasetçinin Sırları*, LiteraTürk Academia, Konya.

Fiske, J. (1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Çeviren: İrvan, S. , Bilim Sanat Yayınları/Ark.

Flambard-Ruaud, S. (2005, July-September). Relationship Marketting in Emerging Economies: Some Lessons For the Future, *Vikalpa*, Vol. 30, No. 3.

Frank, M.G., Griffin, D.J., Svetieva, E. and Maroulis, A. (2015). *Nonverbal Elements of The Voice, The Social Psychology of Nonverbal Communication*, Ed.: Aleksandra Kostic´ and Derek Chadee, Palgrave Macmillan,, UK.

Furnham, A. and Petrova, E. (2010). *Body Language in Business: Decoding the Signals*, Palgrave and Macmillan, London.

Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts, *Journal of Knowledge Management*, Vol.7 No.5, pp.107–123.

Gilaninia, S., AskariRankouh and M.A., Farokhi, A. (2013, August). Overview of Customer Relationship Management and Relationship Marketing, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.2. No.12.

Goman, C. K. (2008). *The Nonverbal Advantage: Secrets and Science of Body Language at Work*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, California.

Goman, C.K. (2015). *İşyerinde Beden Dili: İş yaşamında sözsüz dili çözme kılavuzu*, Çev.: Emel Lakşe, Alfa yayınları, İstanbul.

Gordon, W. I., Tengler, C. D., and Infante, D. A. (1982). Women's Clothing Predispositions as Predictors of Dress at Work, Job Satisfaction, and Career Advancement. *The Southern Speech Communication Journal*, 47(4), 422–434.

Gökçe, O. (2003). *İletişim Bilimine Giriş*, Turhan Kitapevi, Ankara.

Gremler, D. D., and Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee Rapport in Service Relationships, *Journal of Services Research*, 3(1), 82–104.

Grönroos, C. (1989). “Defining Marketing: A Market-oriented Approach”, *European Journal of Marketing*, Vol. 23 No. 1, pp. 52–60.

Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing Management Decisions, Vol. 32 No.2. 1994.pp 4-20, MCB University Press Limited. 0025–1747.

Grönroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 Issue: 2, pp.99–113.

Guerrero, K.G. and Floyd, K. (2008). *Nonverbal Communication in Close Relationships*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.

Guffey, M. E. and Loewy, D. (2016). *Essentials of Business Communication*, Tenth edition, Cengage Learning, Boston.

Gummeson, E.(2002). Relationship Marketing in the Economy, The Haworth Press. Inc. Journal of Relationship Marketing, Vol. 1(1).

Gutek, B. A., Bhappu, A. D., Liao-Troth, M. A., and Cherry, B. (1999). Distinguishing Between Service Relationships and Encounters. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 218–233.

Hackman, M. Z., and Johnson, C. E. (2000). *Leadership: A communication perspective* (3rd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland.

Hall, E.T. (1959). *The Silent Language*, Doubleday, New York.

Hall, E.T. (1974). *Handbook for Proxemic Research*, Society for Visual Anthropology Ser., Amer Anthropological Assn., Washington, D.C.

Hall, E. T. (1990). *The Hidden Dimension*, Anchor Books – (Originally published: Doubleday, New York, 1966), New York.

Hall, J. A. (1978). Gender Effects in Decoding Nonverbal cues. *Psychological Bulletin*, 85, 845–857.

Hall, J. A. (1984). *Nonverbal Sex Differences: Communication Accuracy and Expressive Style*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Hall, J. A., and Andrzejewski, S. A. (2008). Who Draws Accurate First Impressions? Personality Correlates of Sensitivity to Nonverbal cues. In N. Ambady & J. J. Skowronski (Eds.), *First Impressions*. New York: Guilford.

Hall, J. A., Murphy, N. A., & Schmid Mast, M. (2006). Recall of Nonverbal Cues: Exploring a New Definition of Interpersonal Sensitivity. *Journal of Nonverbal Behavior*, 30, 141–155.

Harrigan, J. A. (1985). Self-touching as an Indicator of Underlying Affect and Language Processes, *Social Science & Medicine*, Volume 20, Issue 11, Pages 1161-1168.

Harrigan, J. A., Kues, J. R. and Steffen, J. J. (1987, December). Self-Touching and Impressions of Others, *Personality and Social Psychology Bulletin*.

Harris, T. E. (2002). *Applied Organizational Communication : Principles and Pragmatics for Future Practice*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Hartley, P. (2014). *Kişilerarası İletişim*, Çev. Doğanay, Ülkü vd., İmge Kitabevi.

Hickson, M. L., and Stacks, D. W. (1985). *Nonverbal communication: Studies and Applications*, Dubuque, IA: Brown.

Hogan, K. (2008). *The Secret Language of Business*, John Wiley and Sons, Inc.

Hogg, M.A. ve Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal Psikoloji*, Çev. İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez, Ütopya Yayınevi, Ankara.

Hoots, M. (2005). Customer Relationship Management for Facility Managers, *Journal of Facilities Management*, 3,4, pp. 346–361.

Horgan, T. G., Schmid Mast, M., Hall, J. A., and Carter, J. D. (2004). Gender Differences in Memory for the Appearance of Others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 185–196.

Hutchinson, C.C. (2014). *Interpersonal Communication - Navigating Relationships in a Changing World*, Hayden-McNeil.

Hwang, H.C. , Matsumo, D. (2016). Facial Expressions, Chapter 10, *APA Handbook of Nonverbal Communication*, Ed: Hwang, H.C., Matsumo, D and Frank, M.G. , American Psychological Association, Washington, DC.

Işık, M. (2000). *İletişimden Kitle İletişimine*, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Konya.

Johns, G. (1988). *Organizational behavior: Understanding life at work* (2nd ed.), Glenview, IL: Scott, Foresman.

Kalaihnanam, K. and Varadarajan, R. (2012). Offshore Outsourcing of Customer Relationship Management: Conceptual Model and Propositions, *J. of the Acad. Mark. Sci.* , 40: 347–363.

Kanner, L. (1931). Judging Emotions from Facial Expressions, *Psychology Monograph*.

Kamalian, A. R., Ya'ghoubi, N.M. and Baharvand, F. (2013, May). Providing a Model for Successful Implementation of Customer Relationship Management (Case Study: Zahedan Industrial City), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No.5, pp. 167–178.

Kaya, A. (2013). *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*, Pegem Akademi, Ed.: Alim Kaya.

Kendon, A. (1984). Did Gesture Have the Happiness to Escape the Curse at the Confusion of Babel? In A. Wolfgang (Ed.), *Nonverbal behavior: Perspectives, Applications, Intercultural Insights*, Toronto, ON: Hogrefe.

Kendon, A. (1989). Gesture, In E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, & L. Gross (Eds.), *International Encyclopedia of Communications* (Vol. 2, pp. 217–222). New York: Oxford University Press.

Ker Dinçer, M. (2015). *İletişimin Kalbi: Sözsüz İletişim Becerileri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Khan, M. T. (2014). The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements, *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6, No.2.

Kırım, A. (2012). *Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık*.

Kim, J.O. and Meller, C.W. (1978). *Introduction to Factor Analysis*, Beverly Hills: Sage.

Knapp, M. L. (1972). *Nonverbal communication in human interaction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Knapp, M. L., and Hall, J. (2010). *Nonverbal Communication in Human Interaction*, Wadsworth Cengage Learning.

Knapp, M. L., and Hall, J. (Eds.) (2013). *Nonverbal Communication, Handbooks of Communication Science*, De Gruyter Mouton, Berlin.

Knapp, M. L. , Hall, J., and Horgan, T.G. (2014). *Nonverbal Communication in Human Interaction*, Wadsworth Cengage Learning.

Knutson, B. (1996). Facial Expressions of Emotion Influence Interpersonal Trait Inferences, *Journal of Nonverbal Behavior*, 20, 165–182.

Koçak, A. (2001). *Televizyon İzleyici Davranışları Televizyon İzleyicilerinin Tercihleri ve Doyumları Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Kolis, K. ve Jirinova, K. (2013). The Impact of the Customer Relationship Management on a Company's Financial Performance, *University of Economics in Prague, Czech Republic, IGA VSE*, 33, 129–135.

Korda, M. (1975). *Power! How to get it, how to use it*. New York: Ballantine.

Kotler, P.(2000). *Pazarlama Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Kozel, N. J. and Glitter, A. G. (1968). Perception of Emotion: Differences in Mode of Presentation, Sex Perceiver, and Role of Expressor, *Technical Report No:18*, Boston University.

Krauss, R.M., Chen, Y. and Chawla, P. (1996). Nonverbal Behavior and Nonverbal Communication: What Do Conversational Gestures Tells Us ?, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.28, (pp. 389–450). San Diego, CA: Academic Press.

Kuhnke, E. (2007). *Body Language For Dummies*, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England.

Kumar, R. (2014, July). Customer Realationship Management (Challenges of Information Technology), *International Journal of Marketing and Technology*, Vol. 4, Issue 7.

Kurien, D.N. (2010). Body Language: Silent Communicator at the Workplace, *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. IV, Nos. 1 & 2.

Lam, A.Y.C., Cheung, R. and Lau, M.M. (2013, December). The Influence of Internet-Based Customer Relationship Management on Customer Loyalty, *Contemporary Management Research*, Vol.9 No. 4, Pages 419–440.

Lareau, W. (1985). *Conduct expected: The unwritten rules for a successful businesscareer*. Piscataway, NJ: New Century.

Lewitt, E.A. (1964). The Relationship between Abilities to Express Emotional Meaning Vocally and Facially, Ed. J.R. Davitz, *The Communication of Emotional Meaning*, McGraw-Hill, New York.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia, *Harward Business Review* 38(July/August), pp.45–46.

Lichtman, T.G. (2014). Parental Patterns of Cooperation in Parent–Child Interactions: The Relationship Between Nonverbal and Verbal Communication, *Human Communication Research* 40 1–29.

Lin, J.-S. C. and Lin, C.-Y. (2011). What Makes Service Employees and Customers Smile: Antecedents and Consequences of the Employees' Affective Delivery in the Service Encounter, *Journal of Service Management*, 22(2), 183–201.

Lo, A.S., Stalcup, L.D. and Lee,A. (2010). Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.2, No.2, pp. 139–159.

Macey, W. H.; Schneider, B.; Barbera, K.M. and Young, S. A. (2009). *Employee Engagement*, Wiley-Blackwell.

Mahl, G. F. (1968). Gestures and Body Movements in Interviews, *Research in Psychotherapy*, v.3, pp.295–346.

Malandro, L. A. and Barker, L. (1983). *Nonverbal Communication*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Matsumoto, D., Hwang, C.H. and Frank, M.G. (2016). The Body: Postures, Gait, Proxemics, and Haptics, *APA Handbook of Nonverbal Communication*, Ed.: David Matsumoto, Hyisung C. Hwang, and Mark G. Frank, American Psychological Association, Washington, DC.

Mattila, A. S. (2001). Emotional Bonding and Restaurant Loyalty, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (6), 73–79.

McClure, E. B. (2000). A Meta-analytic Review of Sex Differences in Facial Expression Processing and Their Development in Infants, Children, and Adolescents. *Psychological Bulletin*, 126, 424–453.

McGovern, T. ve Panaro, J. (2004). The Human Side of Customer Relationship Management, *Benefits Quarterly*, Third Quarter; 20, 3, pp.20- 33.

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2011). *Gazetecilik, İletişim Süreci ve Türleri*, Ankara.

Meerwein, G., Rodeck, B. and Mahnke, F. H. (2007). *Color – Communication in Architectural Space*, Tr.by: Laura Bruce with Matthew Gaskins and Paul Cohen, Birkhäuser Verlag AG, Basel.

Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*, Wadsworth Publishing Company Inc., Belmont California.

Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*, Aldine-Atherton, Chicago.

Mehrabian, A. (1981). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Meerwein, G., Rodeck, B. and Mahnke, F.H. (2007). *Color – Communication in Architectural Space*, Tr. By: Laura Bruce with Matthew Gaskins and Paul Cohen, Birkhäuser Verlag AG.

Menon, K., and Dube, L. (2000), Ensuring Greater Satisfaction by Engineering Salesperson Response to Customer Emotions, *Journal of Retailing*, 76(3), 285–308.

Mohammed, A.A. and Rashid, B.B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A Framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance, *International Review of Management and Marketing*, Vol.2, No.4, pp. 220–230.

Mojibi, T. ve Bousari, N.B. (2014, July). The Correlation between Culture of Consistency and Customer Relationship Management (CRM) in Asia Insurance Company of Gilan Province, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.6, No.3, pp.51–60.

Molloy, J. T. (1988). *John T. Molloy's New Dress for Success*. New York: Warner.

Moore, P.A. (2016). *The Hidden Power of Smell How Chemicals Influence Our Lives and Behavior*, Springer International Publishing, Switzerland.

Moore, C.L. (2009). *The Harmonic Structure of Movement Music and Dance According to Rudolf Laban*, The Edwin Mellen Press.

Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Munoz, J.L. (1977). The Significance of Nonverbal Communication in the Reference Interview, *American Library Association*, Vol. 16, No. 3 (SPRING), pp. 220–224.

Mutlu, E. (2012). *İletişim Sözlüğü*, Sofos, Ankara.

Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Genişletilmiş 2. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Namjoyan, M., Esfahani, A.N., Haery, F.A. (2013). Studying the Effects of Customer Relationship Management on the Marketing Performance(Isfahan Saderat Bank as a case Study), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.3, No.9, September.

Nandhini, M. and Mohanraj, R. (2014, May). A Review Study on Customer Relationship Management in Lic, IJMT, Volume 4, Issue 5.

Nasir, S., Hussain, N., Malik, S. A., Nawaz, B., Hussain, M. (2013). Significance of CRM in Strategic Marketing Decisions: A Study on Banking Sector of Pakistan, IJCRB, Vol.4No.10, February.

Navarro, J. and Karlins, M. (2007). What Every Body is Saying, Harper Collins e-books.

Navarro, J. and Poynter, T.S. (2010). Louder Than Words *Take Your Career from Average to Exceptional with the Hidden Power of Nonverbal Intelligence*, HarperCollins e-books.

Noone, B. M., Kimes, S.E. ve Renaghan, L. M. (2003, April). Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol.2 No.1, pp. 7–21.

Ntuli, C.D. (2012) Intercultural Misunderstanding in South Africa: An Analysis of Nonverbal Communication Behaviour in Context, Intercultural Communication Studies XXI: 2, University of Rhode Island, USA.

Neuliep, J.W (2009). Intercultural Communication: A contextual approach, 4th ed., Sage Publications, LA.

Odabaşı, Y. and Oyman, M. (2002). Pazarlama İletişimi Yönetimi, MediaCat Kitapları, Eskişehir.

Odabaşı, Y. (2010). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık.

Onaran, B., Bulut, Z.A. ve Özmen, A. (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, Vol.4, No.2, pp.37–53.

Osborne, P. and Ballantyne, D. (2012, April). The Paradigmatic Pitfalls of Customer-Centric Marketing, Marketing Theory, 12(2), pp. 155–172.

Osgood, C. E. (1966). Dimensionality of the Semantic Space for Communication via Facial Expressions, Scandinavian Journal of Psychology, 1966, v.7, pp.1–30.

Oskay, Ü. (1992). İletişimin ABC' si, Simavi Yayınları.

Ozankaya, Ö. (1984). Toplumbilim Terimleri Sözlüğü, Savaş Yayınları.

Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örnekleme Sorunu, KKEFD/JOKKEF, Sayı:15, ss.394–422.

Öztayşi, B., Sezgin, S. and Özok, A.F. (2011). A Measurement Tool For Customer Relationship Management Processes, Industrial Management & Data Systems, Vol. 111 No. 6, pp.943–960.

Payne, A., Frow, P. (2005, October). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, AMA Journal of Marketing, Vol.69, No. 4, pp.167–176.

Pease, A. (1988). Body Language *How to read others' thoughts by their gestures*, Sheldon Press, London.

Pease, A. And Pease B. (2004). The Definitive Book of Body Language, Pease International, Australia.

Peppers, D. ve Rogers, M. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi, Optimist Yayın Dağıtım.

Preston, P. (2005, March/April). Nonverbal Communication: Do You Really Say What You Mean?, Journal of Healthcare Management, 50, 2, ss.83-86

Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1027.

Ramsey, R. P. and Sohi, R. S. (1997, Spring). Listening to Your Customer: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes, *Journal of The Academy of Marketing Science*, pp.127–137.

Rapoport, A. (1977). *Human Aspects of Urban Form Towards a Man—Environment Approach to Urban Form and Design*, Pergamon Press Ltd., Headington Hill Hall, Oxford, England.

Rapoport, A. (1990). *The Meaning of the Built Environment A Nonverbal Communication Approach*, The University of Arizona Press.

Remland, M. S. (2000). *Nonverbal Communication in Everyday Life*. Boston: HoughtonMifflin.

Richmond, V. P., McCroskey, J. C., and Payne, S. K. (1987). *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Roberson, C.M. (2010, Sep./Oct./Nov.). Nonverbal Communication, *Continuing Education*, The Alabama Nurse.

Robles, M.M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, *Interpersonal Communication in the Workplace*, *Business Communication Quarterly*, 75(4) 453–465.

Roodpishi, M.V. and Rodpysh, K.V. (2013, October). Relationship Between Qualities of Worklife of Employees Crescent Province to Improve Customer Relationship Management, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.5, No.6.

Roodpishi, M.V., Naserani, S.P., Hashemi, S.Z., Choolabi, M.M., Chafi, M.N., Khah, and S.A., Ranjbar, F. (2013, March). The Impact of Employee Quality of Work Life

on Customer Relationship Management, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol.4, No.11.

Rosenthal. R., Archer, D., Koivumaki, J.H., DiMattee. M R., and Rogers. D.L. (1974). Assessing Sensitivity to Nonverbal Communication: The PONS Test. *Division 8 Newsletter of the Division of Personality and Social Psychology of the American Psychological Association*, 1-3.

Rosenthal, R., and DePaulo, B. M. (1979). Sex Differences in Eavesdropping on Nonverbal cues. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 273–285.

Sandıkçı, M. (2007). Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi Ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 11, ss. 39–63.

Sheth, J.N. (2002). The Future of Relationship Marketing, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 No. 7, pp. 590–592.

Siegel, D. J. (2012). *The Developing Mind: How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are* (2nd ed.), Guilford Press, New York.

Sillars, S. (2000). *İletişim*, MEB Yayınları.

Soliman, H. S. (2011, June). Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2 No.10.

Solmaz, B. (2007). *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Tablet Yayınevi, Konya.

Soyaslan, M. (2006). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye'deki Oteller Üzerine Bir Araştırma, *Uludağ Üniversitesi*, Bursa.

Srisamran, P. and Ractham, V.V. (2014, March/April). Customer-centric Knowledge Creation For Customer Relationship Management, *The Journal of Applied Business Research*, Vol 30, Number 2, pp. 397–408.

Sundaram, D.S. and Webster, C. (2000). The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters, *The Journal of Services Marketing* 14, No:5, pp. 378–391.

Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimleri, Eğitim Yayınevi*.

Taiwo, A. S. and Kola, O. (2013). Executing a Customer Relationship Management Programme in an Emerging Market: An Empirical Approach, *Change and Leadership*, No. 17, pp. 46–54.

Tanenbaum, J. , Nixon, M., and Seif El-Nasr, M. (2014). *Nonverbal Communication in Virtual Worlds: Understanding and Designing Expressive Characters*, ETC Press, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Tanner, J.F. , Ahearne, M., Leigh, T. , Mason, C. and Moncrief, C. (2005, Spring). CRM in Sales-Intensive Organizations: A Review and Future Directions”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25, No.2, pp.169–180.

Tek, Ö.A. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*, İzmir.

Thakur, R. (2005, July). Customer Satisfaction, Behavior Intention, Attitude, and Knowledge: Focus on the Antecedents of Relationship Share in the Context of Customer Relationship Management, *Southern Illinois University Carbondale*.

Thompson, D.F. and Meltzer, L. (1964). Communication of Emotion Intent by Facial Expression, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v.68, pp.129–135.

Tuli, K.R., Kohli, A.K. and Bharadwaj, S.G.: Rethinking Customer Solutions (2007). From Product Bundles to Relational Processes, *Journal of Marketing* 71(Haziran), pp.1–17.

Tutar, H. ve Yılmaz, M.K. (2003). *Genel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım.

Tutar, H., Yılmaz, M.K. ve Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım.

Uzunçarşılı Soydaş, Ayda (2010). Kültürlerarası İletişim, Farklı, Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim, Parşömen Yayınları.

Wilson, G. L., Goodall, H. L., Jr., and Waagen, C. L. (1986). Organizational communication. New York: Harper & Row.

Yalçın, A. ve Adiller, S. (2016). Sözsüz İletişim *Şehir Efsanesi Olarak Beden Dili*, MediaCat, İstanbul.

Yuksel, A., Hancer, M. and Cengiz, S. (2007, July). Effects on Nonverbal Behaviour on Customers' Recovery Judgments: A Neglected Aspect in Complain Handling. In Christou, E. and Sigala, M. (eds.). Proceedings of 2007 International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Educational (CHRIE) Annual Conference, (pp. 519–526), Dallas, Texas.

Zılloğlu, M. (1993). İletişim Nedir?, Cem Yayınevi, İstanbul.

Zielke, W. (1993). Sözsüz Konuşma Davranışlarına Bakarak İnsanları Tanıma, Say Yayınları, İstanbul.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., and Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, NY: Free Press. New York.

*<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

(Approved July 2013) (erişim tarihi 17.09.2015)

*<http://www.tdk.gov.tr/>

*<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/04/20160407-8.pdf>