

**ÇAĞRI MERKEZLERİNİN KİŞİSEL SATIŞ  
HİZMETLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**Esra POLAT**

**Yüksek Lisans Tezi  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı  
Doç. Dr. Derya TELLAN  
2015  
Her hakkı saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**Esra POLAT**

**ÇAĞRI MERKEZLERİNİN KİŞİSEL SATIŞ HİZMETLERİ  
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ**

**Doç. Dr. Derya TELLAN**

**ERZURUM-2015**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
TEZ BEYAN FORMU



21/01/2015.

**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**BİLDİRİM**

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Çağrı Merkezlerinde Kişisel Satış Hizmetleri Üzerine Bir İnceleme" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

21/01/2015  
Esra POZAT



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Derya TELLAN danışmanlığında, Esra POLAT tarafından hazırlanan bu çalışma 21/01/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Doç. Dr. Derya TELLAN

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Elif KÜÇÜK DURUR

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Fatih DEĞİRMENCİ

İmza:   
İmza:   
İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. .... / ..... / .....

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖZET</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>VI</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>IX</b>
<b>GRAFİKLER DİZİNİ</b> .....	<b>X</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>XI</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM****PAZARLAMA VE KİŞİSEL SATIŞ HİZMETLERİ**

<b>1.1. PAZARLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI VE GELİŞİM SÜRECİ</b> .....	<b>10</b>
1.1.1. Pazarlamanın Tarihçesi ve Gelişim Süreci.....	13
1.1.1.1. Üretim Anlayışı Dönemi.....	15
1.1.1.2. Satış Anlayışı Dönemi .....	16
1.1.1.3. Çağdaş Pazarlama Anlayışı (Modern Pazarlama Anlayışı) Dönemi .....	17
1.1.1.4. Toplumsal Pazarlama Anlayışı Dönemi.....	18
1.1.2. Pazarlama Yönetimi ve Pazarlama Karması .....	18
1.1.2.1. Pazarlama Yönetimi.....	18
1.1.2.2. Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi .....	22
1.1.3. Bütünleşik Pazarlama İletişimi.....	27
<b>1.2. HİZMET PAZARLAMASI</b> .....	<b>31</b>
1.2.1. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini .....	37
1.2.2. Hizmet Pazarlaması Karması .....	39
<b>1.3. SATIŞ YÖNETİMİ VE KİŞİSEL SATIŞ TEKNİKLERİ</b> .....	<b>46</b>
1.3.1. Kişisel Satış: Gelişimi ve Özellikleri .....	54
1.3.2. Kişisel Satış Faaliyetlerinde Müşteri Temsilcisi .....	58
1.3.2.1. Profesyonellik ve Müşteri Temsilcisi .....	59
1.3.2.2. Müşteri Temsilcisinin Sorumlulukları ve Özellikleri .....	60
1.3.2.3. Müşterinin Müşteri Temsilcisinden Beklentileri .....	61

1.3.2.4. Müşteri Temsilcisinin Mesleki Gelişim Süreci .....	62
1.3.2.5. Kişisel Satış ve Etik .....	63

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇAĞRI MERKEZLERİ HİZMETLERİ ÖRNEĞİNDE KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ

<b>2.1. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ .....</b>	<b>65</b>
<b>2.2. KİŞİSEL SATIŞ VE İLETİŞİM .....</b>	<b>81</b>
2.2.1. Kişisel Satış Süreci .....	89
2.2.2. Satışın Sunumu ve Satışta Sunuş Stratejileri.....	90
2.2.3. Kişisel Satış Sürecinde Müşteri İtirazları ve Karşılama Teknikleri .....	98
2.2.4. Kişisel Satış Hizmetinin Kapatılması.....	106
2.2.5. Satış Sürecinin Sona Erdirilmesi .....	109
2.2.6. Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri.....	110

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ERZURUM İLİ ÇAĞRI MERKEZLERİ ÖRNEĞİNDE KİŞİSEL SATIŞ HİZMETLERİ ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

<b>3.1. ARAŞTIRMA SORULARI: GEREKÇE VE SUNUM .....</b>	<b>113</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ: KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....</b>	<b>114</b>
<b>3.3. BULGULAR .....</b>	<b>121</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>147</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>161</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>172</b>
EK 1.....	172
EK 2.....	175
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>176</b>

**ÖZET**

**YÜKSEK LİSANS**

**ÇAĞRI MERKEZLERİNİN KİŞİSEL SATIŞ HİZMETLERİ  
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**Esra POLAT**

**Danışman: Doç. Dr. Derya TELLAN**

**2014, 174 sayfa**

**Jüri: Doç. Dr. Derya TELLAN  
Yrd. Doç. Dr. Elif KÜÇÜK DURUR  
Yrd. Doç. Dr. Fatih DEĞİRMENCİ**

Teknolojinin gelişimiyle artan üretim kapasitesi ve uluslararası ölçekteki rekabet ortamında, kusursuz mal ve hizmet üretiminin kontrolü önem kazanmıştır. Firmaların müşterileriyle ilişkilerinde “satış sonrası hizmetler” ve bu hizmetlerin sunumunda çağrı merkezleri gelişmiştir. Günümüzde, ürün ya da firmanın tercih edilmesi konusunda önem kazanan çağrı merkezi hizmeti, beklentileri farklı olan tüketicilere çeşitli hizmetler sunulmasını sağlamaktadır. Hizmet üreten bir birim olarak ortaya çıkan çağrı merkezleri zamanla, ürünün tanıtımından satışına kadar, pazarlama sürecinin her aşamasının gerçekleştirildiği bir yapılanma haline gelmiştir. Başlangıçta tüketicide, gerekli gördüğü hallerde çağrı merkezine ulaşabileceği algısı varken; ürün tanıtımı ve satışı gibi hizmetlerin verilmeye başlanmasıyla, tüketicinin telefonla aranması öne çıkmaya başlamıştır. Bunun sonucunda çağrı merkezlerinin kişisel satış tekniklerinin, tüketici üzerindeki etkinliği değişime uğramaya başlamıştır.

Yaşanan dönüşümlere paralel olarak tez çalışmasının amacı günümüzde çağrı merkezlerinde kişisel satış faaliyetlerinin yürütülmesinin tüketici üzerinde oluşturduğu izlenimin araştırılması ve zamanla müşteri konumuna gelen tüketicilerin bu hizmetten ne kadar memnun kaldıklarının belirlenmesidir. Erzurum ili kapsamında yürütülen çalışmada çağrı merkezlerinde Müşteri Temsilcilerince verilen kişisel satış hizmetinin tüketiciler üzerinde ne düzeyde memnuniyet açığa çıkardığı araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Pazarlama, Çağrı Merkezi, Kişisel Satış, Memnuniyet.

**ABSTRACT****MASTER THESIS****AN ANALYZE ON PERSONAL SELLING SERVICES IN CALL CENTERS****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Derya TELLAN****2014, Page: 174****Jury: Assoc. Prof. Dr. Derya TELLAN****Assist. Prof. Dr. Elif KÜÇÜK DURUR****Assist. Prof. Dr. Fatih DEĞİRMENÇİ**

The control of producing perfect goods and services got importance in the environment of rising production capacity by the technology and internationally scaled competition. In the firms' relations with customers "Post-Sales Services" were increased and for these services Call Centers were developed. At the present time, call center services get importance for the preferences of product or services and also they offer consumers different services for their different expectations. At the beginning, Call Centers came up as a unit for service production, but nowadays, they became a unit for all the stages of selling. At first, the perception of consumers was to contact with Call Centers if it's necessary; but now, Call Centers contact with consumer for the promotion of product and selling. So, the impact of personal selling techniques of Call Centers on customers began to change.

The aim of the thesis with the experienced transformation to analyze the impact of personal selling activities of Call Centers on consumers and to try to find out the satisfaction of consumers from these kind of services. This research is performed in Erzurum to find out the satisfaction of consumers and customers from the personal selling services of agents of Call Centers.

**Keywords:** Communication, Marketing, Call Center, Personal Selling, Satisfaction



**KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>ABD:</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>ACD:</b>	Automatic Call Distribution – Otomatik Çağrı Dağıtımı
<b>AIDA:</b>	Attention-Interest-Desire-Action – Dikkat-İlgi-Arzu-Eylem
<b>ANI:</b>	Automatic Number Identification - Otomatik Numara Tanıma
<b>AT&amp;T:</b>	American Telephone & Telegraph
<b>BRI:</b>	Basic Rate Interface – Temel Seviye Arayüzü
<b>BT:</b>	Bilişim Teknolojileri
<b>CRM:</b>	Customer Relation Management – Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>CTI:</b>	Computer Telephony Integration – Bilgisayar Telefon Entegrasyonu
<b>ÇMD:</b>	Çağrı Merkezleri Derneği
<b>ÇSGB:</b>	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
<b>DNIS:</b>	Dialed Number Identification Service - Aranılan Numara Belirleme Hizmeti
<b>GSM:</b>	Global System for Mobile Communications – Mobil İletişim İçin Küresel Sistem
<b>GSMH:</b>	Gayri Safi Milli Hasıla
<b>IBM:</b>	International Business Machines - Uluslararası İş Makineleri
<b>IETF:</b>	Internet Engineering Task Force – İnternet Mühendisliği Görev Gücü
<b>IP:</b>	Internet Protocol
<b>ISDN:</b>	Integrated Service Digital Network – Tümüleşik Hizmetler Sayısal Şebekesi
<b>IVR:</b>	Interactive Voice Response - İnteraktif Sesli Yanıt Sistemi
<b>NAIDAS:</b>	Need-Attention-Interest-Desire-Action-Satisfaction – İhtiyaç-Dikkat-İlgi-Arzu-Eylem-Memnuniyet
<b>PBX:</b>	Private Branch Exchange
<b>PRI:</b>	Primary Rate Interface
<b>SIP:</b>	Session Initiation Protocol – Oturum Başlatma Protokolü
<b>SMS:</b>	Short Message Service - Kısa Mesaj Hizmeti
<b>TÜİK:</b>	Türkiye İstatistik Kurumu
<b>VoIP:</b>	Voice over/Internet Protocol - İnternet Protokolü Üzerinden Ses

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> Süreç Yönetiminde Müşteriye Dönük Alternatiflerin Üretilmesi.....	46
<b>Tablo 1.2.</b> Satış Süreci Evreleri ve Satış Temsilcisindeki Dönüşüm .....	53
<b>Tablo 1.3.</b> Satış Elemanı Profiline Tarihsel Süreç İçerisindeki Dönüşümü.....	59
<b>Tablo 1.4.</b> Satış Temsilcisinde Bulunması Gereken Özellikler.....	61
<b>Tablo 2.1.</b> Dünyada Çağrı Masası Sayılarında İç Kaynak ve Dış Kaynak Dağılımı .....	68
<b>Tablo 3.1.</b> Anket Uygulanan Bireylerin Yaş Dağılımı (N=400).....	122
<b>Tablo 3.2.</b> Anket Uygulananların Eğitim Düzeyi (N=400).....	122
<b>Tablo 3.3.</b> Anket Uygulananların Meslek Dağılımı (N=400) .....	123
<b>Tablo 3.4.</b> Anket Uygulananların Gelir Durumu (N=400).....	123
<b>Tablo 3.5.</b> Çağrı Merkezlerinden Hizmet Alınma Sıklığının Dağılımı (N=400).....	124
<b>Tablo 3.6.</b> Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Birinci Nedenleri .	125
<b>Tablo 3.7.</b> Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının İkinci Nedenleri...	125
<b>Tablo 3.8.</b> Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Üçüncü Nedenleri.....	125
<b>Tablo 3.9.</b> Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Dördüncü Nedenleri.....	126
<b>Tablo 3.10.</b> Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Beşinci Nedenleri.....	126
<b>Tablo 3.11.</b> Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Altıncı Nedenleri.....	126
<b>Tablo 3.12.</b> Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Yedinci Nedeni .....	126
<b>Tablo 3.13.</b> Müşteri Temsilcisinin Sunum Yeteneğinin Tatmin Ediciliğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	127
<b>Tablo 3.14.</b> Müşteri Temsilcisinin Konuyu Ayrıntılı Bir Şekilde Sunmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	127
<b>Tablo 3.15.</b> Müşteri Temsilcisinin Firma/Hizmetler Hakkında Sunduğu Bilgilerin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	128

<b>Tablo 3.16.</b> Müşteri Temsilcisinin İkna Etme Eğiliminin Rahatsız Edici Olmadığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	128
<b>Tablo 3.17.</b> Müşteri Temsilcisinin Mal ya da Hizmetin Avantajlarını Sunmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	129
<b>Tablo 3.18.</b> Müşteri Temsilcisinin Ürünler ile İlgili İfadelerinin Doğruluğuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	129
<b>Tablo 3.19.</b> Müşteri Temsilcisinin Teknik Bilgisinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	130
<b>Tablo 3.20.</b> Müşteri Temsilcisinin Müşterinin İsteklerine Karşı Duyarlı ve Esnek Bir Tutum Sergilemesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	130
<b>Tablo 3.21.</b> Müşteri Temsilcisinin Müşterinin Görüşme için Müsait Olduğu Zamanı Sorgulamasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	131
<b>Tablo 3.22.</b> Müşteri Temsilcisinin Hizmet Sunum Şeklinin Saygılı ve Karşısındakini Memnun Edici Olduğuna Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	131
<b>Tablo 3.23.</b> Şikayetlerin Kısa Sürede Dikkate Alındığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	132
<b>Tablo 3.24.</b> Sorulara Gerekli Sürede Yanıt Verildiğine Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	132
<b>Tablo 3.25.</b> Sorunlara Yapıcı Bir Şekilde Yaklaşıldığına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	133
<b>Tablo 3.26.</b> Müşteri Temsilcisine Ulaşıncaya Kadar Geçen Bekleme Süresinin Uzunluğuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	133
<b>Tablo 3.27.</b> Müşteri Temsilcisine Ulaşıncaya Kadar Kullanılan Elektronik Sistemin Karmaşıklığına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	134
<b>Tablo 3.28.</b> Müşteri Temsilcisiyle Yapılan Görüşme Sonucu Firmanın Şikayetle İlgili Olan İhtiyacı Karşılıdığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	134
<b>Tablo 3.29.</b> Müşteri Temsilcisinin Müşterinin İsteklerine Karşı Duyarlı ve Esnek Bir Tutum Sergilediğine Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	135
<b>Tablo 3.30.</b> Müşterinin Bir Problemlle Karşı Karşıya Kalması Durumunda Müşteri Temsilcisinin Doğru Çözümleri Kısa Sürede Sunmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	135

<b>Tablo 3.31.</b> Müşteri Temsilcisinin Müşterinin Memnuniyetsizlikleriyle İlgili Geri Dönüşlerinin Yeterince Tatmin Edici Olduğuna Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	136
<b>Tablo 3.32.</b> Müşterinin Mesai Saatleri Dışında Bilgi Almak İsteddiğinde Müşteri Temsilcisine Rahatlıkla Ulaşabilmesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	136
<b>Tablo 3.33.</b> Müşteri Temsilcisinin Hizmet Sunum Şeklinin Saygılı ve Karşısındakini Memnun Edici Olduğuna Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	137
<b>Tablo 3.34.</b> Şikayetlerin Kısa Sürede Dikkate Alındığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	137
<b>Tablo 3.35.</b> Sorulara Gerekli Sürede Yanıt Verildiğine Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	138
<b>Tablo 3.36.</b> Sorulara Yapıcı Bir Şekilde Yaklaşıldığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	138
<b>Tablo 3.37.</b> Katılımcıların GSM Operatörü Sahipliklerinin Dağılımı (N=400).....	139
<b>Tablo 3.38.</b> Tercih Edilen Operatörün Faaliyetlerinde Tutarlı ve Güvenilir Olduğuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	140
<b>Tablo 3.39.</b> Firma ile Olan Şikayetleri Çözme Sürecinden Genel Olarak Memnuniyete İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	140
<b>Tablo 3.40.</b> Firma ve Personelin Şikayetlere Verdiği Yanıtlardan Memnun Kalmaya İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	141
<b>Tablo 3.41.</b> GSM Operatörlerinden İstenilen Kalitede Hizmet Alınmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400) .....	141
<b>Tablo 3.42.</b> Firmanın Düzenlediği Kampanyalar Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olunmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400).....	142

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 2.1.</b> Temel İletişim Modeli .....	83
<b>Şekil 2.2.</b> Sunumun Temel Adımları .....	91
<b>Şekil 2.3.</b> Satış Görüşmelerinde İtirazların Karşılama Süreci .....	105

**GRAFİKLER DİZİNİ**

<b>Grafik 1.1.</b> Müşteri Temsilcisinin Mesleki Gelişimi .....	63
<b>Grafik 2.1.</b> Dünyada Çağrı Merkezi Sayılarında İç Kaynak-Dış Kaynak Dağılımı .....	67
<b>Grafik 2.2.</b> Yıllara Göre Türkiye’de Müşteri Temsilcisi Sayısındaki Dönüşüm .....	69
<b>Grafik 2.3.</b> Yıllara Göre Türkiye’de Çağrı Merkezlerindeki İstihdamın İç Kaynak ve Dış Kaynak Dağılımı .....	70
<b>Grafik 2.4.</b> 2014 Yılı İtibariyle Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Çağrı Masası Büyükliğünün Sektörel Dağılımı .....	71
<b>Grafik 2.5.</b> 2014 Yılı İtibariyle Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Kullanım Amaçlarının Dağılımı .....	72
<b>Grafik 2.6.</b> 2014 Yılı İtibariyle Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Teknolojilerin Dağılımı I. ....	73
<b>Grafik 2.7.</b> 2014 Yılı İtibariyle Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Teknolojilerin Dağılımı II.....	73
<b>Grafik 3.1.</b> Anket Uygulanan Bireylerin Cinsiyet Dağılımı .....	121

## ÖNSÖZ

Pazarlama teknikleri ve süreçleri, tarihsel geçmişe bakıldığında üretim ve dağıtımın yaşadığı dönüşüm seyrine paralel bir gelişimi göstermiştir. Günümüze gelinceye değin yoğunlaşan rekabete bağlı olarak firmalar satış hacimlerini artırırken, aynı zamanda da müşterileriyle ilişkilerini geliştirme ve düzenleme yolları aramışlardır. Bu bağlamda müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla çağrı merkezi hizmetlerini etkin bir şekilde kullanmaya başlamış ve çağrı merkezi hizmetlerini giderek geliştirmişlerdir. Aradan geçen zamanda firmalar çağrı merkezleri aracılığıyla tüketiciye daha kolay ulaşmaya ve mal ya da hizmetlerinin satışını gerçekleştirmeye başlamışlardır. Çağrı merkezleri üzerinden gerçekleştirilen kişisel satış uygulamalarının tüketici bağlamında nasıl değerlendirildiği üzerine yapılan bu tez çalışması, tüketicilerin çağrı merkezlerine yönelik bakış açılarını ve sunulan hizmetten duydukları memnuniyetin düzeyini ölçmeyi amaçlamıştır. Erzurum ili örneğinde gerçekleştirilen alan araştırması ile tüketicilerin çağrı merkezi algısı üzerine çeşitli bulgular elde edilmiştir. Çağrı merkezlerinde kişisel satış faaliyetlerinin uygulanmasının ne derece etkin olduğu üzerine değerli bilgiler sunması açısından tez çalışması önem taşımaktadır.

Bu tez çalışmasının hazırlanması süresince akademik desteğini esirgemeyen, çalışmamın her aşamasında yol gösteren danışmanım Sayın Doç. Dr. Derya TELLAN'a, emeklerinin karşılığını ve varlıklarının değerini asla ödeyemeyeceğim aileme teşekkürü bir borç bilirim.

## GİRİŞ

İletişim hizmetleri alanında son yıllarda yaşanan gelişmeler, teknolojik dönüşüme paralel olarak şirketlerin kârlılık ve müşteri memnuniyeti olgularına odaklanmalarına neden olmuştur. Dönüşen yaşam biçimleri, tüketici davranışlarını -özellikler de satın alma biçimini- hızla yeniden şekillendirmiştir. Günümüz işletmeleri ise artan rekabet koşulları çerçevesinde kâr marjlarını artırmak için müşterinin gerek satın alma öncesi gerekse satın alma sonrası davranışlarını yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu eğilimi açıklamak üzere geliştirilen Müşteri İlişkileri Yönetimi (*Customer Relation Management-CRM*) anlayışı, genel anlamıyla tüketicinin ürünü satın aldıktan sonra ürünle ilişkili olarak karşılaştığı sorunların giderilmesi ya da tüketicinin üründen sağladığı fayda ve memnuniyeti artırmaya ve bu tatmini sürekli kılmaya yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Yürütülen çalışmalar, CRM'nin başta gelen fonksiyonları arasında yer alan çağrı merkezi hizmetleri ile desteklenmektedir. Klasik pazarlama yaklaşımında müşteriler firmayla doğrudan iletişime geçerek ürünle ilgili sorunlarını bildirmekte ve yüz yüze-kişilerarası iletişim yoluyla çözüm aramaktayken; çağrı merkezleri hizmetlerinin gelişimiyle birlikte, müşterilerin ürünle ilgili yaşadıkları sorunları, istedikleri yer ve zamanda çözebilmeleri ve şirketlerin elde edilen geribildirimler aracılığıyla mal ya da hizmetlerini yeniden yapılandırmaları olanağı açığa çıkmıştır. Bu durum bir yandan mal ve hizmetlerin kalitesinde diğer yandan da tüketici tatmininde yükselişi sağlamıştır.

“Günümüzde insanlar zamanlarını en verimli şekilde değerlendirmek istedikleri için, mal ve hizmetlerde yaşanan kalite sorunlarını daha basit ve kolay yöntemlerle çözüme arayışına girmişlerdir. Konuyu bu açıdan ele aldığımızda küreselleşme ve tüketim toplumu pratikleri olarak adlandırılan süreçlerin, bireylerde kendine zaman ayırma duygusunu güçlendirdiği ve zamanın adeta ekonomik bir metaya dönüştüğü sıklıkla ifade edilmektedir. ‘Sosyolog Manuel Castells, daha soyut bir şekilde bugünün siyasi ekonomisini ‘bir akıntılar alanı’ olarak karakterize eder. Yeni teknoloji sayesinde küresel ekonominin gerçek zamanla senkronize bir şekilde işlediğini iddia eder: Londra ya da New York’daki menkul kıymetler borsasına ne olursa anında Singapur ve Johannesburg’da da kaydedilir,



Bombay’da yazılan bir bilgisayar kodu, IBM tarafından kod firmanın ofisinde yazıldığı anda kullanılabilir. Castells, bu durumu ‘zamansız zaman’ olarak adlandırır. Çağımızın en büyük sembolü olan bilgisayar ekranı, herhangi bir zamansal ilişkisi olmayan pencereler yığınıyla bunu belirgin kılar. Toplumsal sonucu da tıpkı Soros’un ifade ettiği gibidir; devamlı ilişkilerdense geçici etkileşimler hüküm sürer’ ” (Sennett, 2012: 198-199).

Bu bağlamda, son yıllarda hızlı gelişen bir işkoluna dönüşen çağrı merkezleri hizmetlerinin bireylere ve kurumlara zaman kazandıran bir iletişim süreci olduğu belirtilebilecektir. 20. yüzyılın ilk yarısına kadar çağrı merkezlerinin varlığından söz edilmemekteydi. Bu dönemde pazarlama anlayışı yeni yeni ortaya çıkmaya başlamış ve müşteri istek ve şikâyetleri doğrultusunda üretim henüz gündeme gelmemiştir. Aradan geçen zaman içerisinde müşterilerin mal ya da hizmetlere ilişkin beklenti ve şikâyetlerini aktarıp, çözüme ulaşabilecekleri birimlere ihtiyaç duyulmaya başlamıştır. Bu beklentiye paralel olarak kurum ile müşterisi arasında etkileşimi sağlamak üzere telefonla müşterilere hizmet verilmesi süreci gündeme gelmiştir. Müşteri ile etkileşime dayanan ihtiyaç büyük bir sektörün doğmasını sağlamıştır. Özünde telefonla iletişime dayanan çağrı merkezi anlayışı, ilk olarak 1960’ların sonlarında “istek ve şikâyet iletme ortamı” şeklinde yapılanmıştır. American Telephone & Telegraph (AT&T) işletmesi 1967’de telefonla müşterilerine ücretsiz hizmet verme anlayışının öncüsü olmuştur. İşletmelerin müşterileriyle birebir temas noktalarının önemi 1970’lere gelindiğinde oldukça artmıştır.

Dünyada ilk olarak finans sektöründe ortaya çıkan çağrı merkezleri, günümüzde telekomünikasyon, sigortacılık, elektronik, turizm, sağlık gibi birçok sektörde faaliyet göstermekte ve firmaların büyüklüğüne bakılmaksızın önemli bir fonksiyon olarak işlev görmektedir. Bankacılık sektöründe ilk kurulduklarında, banka müşterilerine işlemlerini evlerinden daha kısa sürede yapma yönünde hizmet sunan çağrı merkezleri, günümüzde bir ürünün satış sonrası müşteri hizmetlerini gerçekleştirme, teknolojik ürünlerin kullanımını hakkında destek sağlama, mal ya da hizmetin kişisel pazarlanması gibi hizmetler çerçevesinde giderek yaygınlaşmaktadır.

Ülkemizde değişen tüketiciler ve pazar koşulları bağlamında, çağrı merkezi hizmetleri 1996 yılının sonlarına doğru gelişmiştir. Bu döneme değin sadece çağrı merkezi hizmeti vermesi zorunlu olan işletmeler, bu hizmeti geliştirmişlerdir. Bu işletmelerin başında GSM operatörleri ve bankalar gelmektedir. Günümüze gelindiğinde işletmeler çağrı merkezlerinin gerekliliğini anlamış olup; bu yönde yatırımlar yapmaktadırlar.

Çağrı merkezlerinin bankacılık sektöründeki ilk örnekleri, müşterilerin istedikleri yerden bankacılık hizmetlerini kısa sürede yapmaları amacına hizmet etmiştir. Önceleri sadece ürün ve firma ile ilgili şikayetlerin değerlendirilmesi amacıyla başvuru çağrı merkezleri, artık firmalar tarafından satış sonrası hizmetleri sağlama, ürünün kullanımı hakkında bilgi verme ve birçok ürünün kişisel pazarlanması gibi amaçlarla yapılandırılmaktadır.

Çağrı merkezi altyapısı, günümüze gelindiğinde sadece telefonla iletişimin sağlandığı bir örgütsellikten çıkarak aynı zamanda e-posta, fax, SMS, çevrimiçi sohbet gibi çoklu iletişim kanallarının bir arada yönetildiği bir sürece dönüşmüştür. Bu bağlamda “çağrı merkezi” denildiğinde akla sadece telefon değil, diğer teknolojik iletişim araçları da gelmektedir. Bu gelişime paralel olarak çağrı merkezleri “Temas/Etkileşim Merkezi” (*Contact Center*), “Müşteri Temas Merkezi” (*Customer Contact Center*) gibi isimlerle anılmaya başlanmıştır (Şükrüoğlu, 2008: 75).

“1999-2000’lerde çağrı merkezleri, GSM ve bazı bankaların önderliğinde gelişmeye başladı. 2000-2005 dönemi çağrı merkezlerinin hem tüketiciler, hem de firmalar tarafından tanınmaya ve “sahiplenilmeye” başladığı dönemdi. Sektör asıl büyümesini bir sonraki beş yılda yapmıştır. Türkiye’nin Avrupa çağrı merkezlerinden o dönemde önemli farkı, Avrupa’da sektörün olgunluğu yüksekken birçok şirketin kullandığı teknoloji artık eskimişti. Türkiye’de ise durum tam tersiydi; en eski teknoloji bile (ACD<sup>1</sup>, IVR<sup>2</sup>, CTI<sup>3</sup> vb) sadece birkaç yıllıktı. Yine bu

---

<sup>1</sup> Çağrı merkezi santral veya benzeri PBX (*Private Branch Exchange*) sistemleri -telefon iletişimini sağlayan şirket içi santral sistemidir-, çağrı merkezinin performansını ve iş yükünü sergilemek amacıyla işlenmiş veya ham şekilde ACD verisi üretir. Bu veri, işlenmiş ve kullanıma hazır şekilde sunulabileceği gibi, üçüncü parti yazılımlar tarafından işlenmek üzere işlenmemiş olarak yani Ham Veri (*Raw Data*) şeklinde de verilebilir. Gerçek zamanlı sunulan ACD Raporları, kullanıcının anlayacağı bir biçimde işlenmiş veriyi değişik kanallardan görsel olarak sunar (Arslan, 2006: 44).

dönemde outsource firmalar sektörde boy göstermeye başladılar. 2005 – 2011 dönemi ise çağrı merkezlerinin asıl büyüdüğü dönemdir (hatta daha fazla 2008 sonrası). Bu dönemdeki en önemli gelişmeler; 1) Outsource şirketlerin hem sayıca artması, hem de organik olarak büyümeleri 2) Kamunun çağrı merkezine olan ilgisi ve çağrı merkezi açmaları 3) Devletin çağrı merkezi sektörünü anlaması, istihdam gücünü kabul etmesi ve bunun üzerine teşvik ve destekleri sunması 4) çağrı merkezlerini inhouse (kendi) işletenlerin organik olarak önemli oranda büyümeleri 5) daha önceki dönemlerde hemen hiç olmayan, “dış arama - outbound” (satış, tahsilat vb) gibi işlerin çağrı merkezine dahil olması 6) gerek dış arama ile, gerekse de gelen çağrılara yapılan satışlar sebebiyle a) çağrı merkezlerinin “gelir merkezi” haline gelmesi ve b) böylece çağrı merkezi yöneticilerinin daha önce zorlandıkları bütçeleri alabilmesi ve çağrı merkezlerinin CEO’ların radarına girmesi” (Kohen, 2014).

Çağrı merkezi hizmetleri bağlamında çok sayıda incelemeye rastlamak mümkündür. Özellikle çağrı merkezlerinin yapılanması ve çalışanlar açısından değerlendirilmesi çok sayıda çalışmanın (Candaner ve Kohen, 2011; İncirkuş, 2011; Dönmez, 2008; Öksüz, 2008; Kıracı, 2007; Seven, 2007; Turan, 2007; Dinçer, 2006; Geçgil Uzunoğlu, 2006; Gedikoğlu, 2006; Çetin, 2005; Cusack, 1998) araştırma konusu olmuştur. Yöneticinin işletmeler açısından önemi (Çelik, 2007), hizmet yönetimi sistemi (Esener, 2005), müşteri ilişkileri yönetiminde çağrı merkezlerinin rolü ve önemi (Şükrüoğlu, 2008; Bayraktar, 2004; Öziş, 2002) ile satış ve pazarlama süreçleri bağlamında bütünleşik pazarlama iletişiminin önemine vurgu yapan çalışmalar (Çalık vd., 2013; Ying, 2012; Akın, 2009; Bozkurt, 2002; Ural, 2000) son yıllarda ele alınmaya başlanmış olup; satış personelinin sunduğu hizmetlerin hizmet alımında bulunanlarca değerlendirilmesi (Çakır ve Pehlivan, 2013) ve kişisel satış sürecindeki

---

<sup>2</sup> Çağrı merkezine gelen çağrıları ve birçok parametreye göre gelen çağrıyı Yönlendiren (*Routing*) karşılama sistemidir. Yazılım ve donanımdan oluşur. Markalara özel IVR’ler olduğu gibi, standart PC ve sunucu sistemleri üzerinde çalışan IVR’ler de bulunmaktadır. “Servis için 1’i, Satış için 2’yi...” gibi basit karşılama ve yönlendirme işlemleri yapabileceği gibi, şifre alma/verme, veri toplama, faks ve SMS entegrasyonu, CTI entegrasyonu gibi uygulamalarla çok daha karmaşık işlemleri yapabilecek IVR sistemleri bulunmaktadır (Arslan, 2006: 149-150).

<sup>3</sup> Bilgisayar sistemleriyle telefon sistemlerinin entegre çalışabilmesidir. Otomatik Ekran Açılması (*Screen Pop-Up*), ses ve ekran transferlerinin, bilgisayardan telefon işlemlerinin yapılabilmesinin gerisinde CTI yazılım, donanım ve uygulamaları bulunur (Arslan, 2006: 98).

gelişmeler (Yücel, 2010; Eraslan, 2007; Menem Parlak, 2006; Demirarslan, 1999) günümüz stratejilerini anlamlandırmak açısından önem taşımakla birlikte üzerinde çalışılması gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Çağrı merkezlerince yürütülmekte olan kişisel satış süreçleri ve bu satış etkinliğinin müşteri/çağrı alan kesimce nasıl değerlendirildiği ise sektörün işleyişi ve gelişimine dönük önemli veriler sunacaktır.

Tarihsel sürece bakıldığında pazarlama, günümüze değin önemli gelişim seyri göstermiş bir olgudur. Bununla beraber pazarlamanın temel anlayışı, ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan işletme çabaları şeklinde anlaşılmaya devam etmiştir. Bu bağlamda mevcut ve potansiyel alıcıların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri sunmak üzere planlama, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinin bütünü ifade eden pazarlama süreçlerinde değişen işin yapılış biçimi olmuştur. Bu sürecin toplumsal ve işletme boyutu bulunmaktadır. Toplumsal açıdan bakıldığında birey(ler)in ve/veya grupların, ihtiyaç duydukları ve arzu ettikleri değere sahip olan mal ve hizmetleri geliştirme, sunma ve mübadele etme anlayışı değişimlerden etkilenmiştir (Erciş, 2010: 46). İşletme açısından bakıldığında ise pazarlama, ürünün üretilmesi, reklamının yapılıp piyasaya sürülmesi, tüketicinin ihtiyaç duyduğu anda ürüne ulaşmasının sağlanması sonucu kâr elde etmeyi amaçlayan çabaların tamamı olarak tanımlanabilir. Ancak günümüzde giderek artan ürün çeşitliliği ve rekabet koşulları altında firmaların pazarlama anlayışları da büyük ölçüde dönüşüme uğramıştır. Teknolojik dönüşümler, etkileşimin arttığı bir piyasa yapısı içerisinde pazarlama faaliyetlerinin çeşitlenmesini sağlarken; firmalar arasında ortaya çıkan rekabet müşteriyle ilişkilerin yoğunlaşmasını ve satış sonrası hizmetlerin önem kazanmasını sağlamıştır. Günümüz tüketicileri, ürünün pazarlanması aşamasını birebir takip ederek üründen sağlayacakları faydayı daha iyi kavrama çabasındadırlar. Bu açıdan bakıldığında pazarlama süreçlerinde, ürünün tüketiciye sunumu, tanıtılması ve benimsetilmesi aşamaları artan öneme sahiptir. Ürünün satışını takiben tüketicinin zihninde açığa çıkan soru ve sorgulamaların, ürünün satışının devamlılığı açısından firma tarafından izlenmesi gerekir. Bu tür bir izleme süreci ise günümüzde ağırlıklı olarak çağrı merkezi hizmetleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler yeni hizmetlerin sunumunda etkileşimi ön plana çıkarmaktadır. “Tam anlamıyla etkileşimi iletişim sürecinde kaynağın alıcı, alıcının da kaynak olabildiği durumla özdeşleştiren araştırmacılar vardır... Oysa ne gazetelerin

ne de televizyonun bütünüyle tek yönlü araçlar olduğunu kabul etmek mümkündür. Geleneksel kitle iletişim araçlarının da geri besleme kanalları aracılığıyla etkileşime açık kapı bıraktıklarının kabul edilmesi gerekir” (Geray, 2002: 18). Etkileşim kavramını geçmiştekenden farklı kılan, sunulan hizmetlerin boyutu ve çeşitliliğidir. Hizmetler sektörünün genişlemesi ve derinleşmesi sunulan içerik üzerinde uzmanlaşmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Uzmanlaşma, dinamik bir süreçtir ve her türlü teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişime açıktır. Hizmetlerde uzmanlaşmanın temel özellikleri; entelektüel birikime sahip olma, uygulamalı çalışma, birliktelik, hizmet geleneğinin açığa çıkması, mesleki dernek ve kurumların oluşması, etik, işe karşı durulan istek, rekabet ve teknolojik mükemmeliyetçilik şeklinde sıralanabilecektir. Çağımızda ise bu özelliklerin yanına -hatta ilk sırada gelen- internet ve sosyal ağ ortamlarını kullanma becerisi gelmektedir. “İnternetle birlikte profesyonel hizmetlerin hızı ve kalitesi artmaya başlamış, tüm hizmetler alanında büyük bir dinamizm ve değişim gerçekleştirilmiştir” (Karahana, 2006: 125).

Hizmetlerin sunumunda bilgi ve karar verme düzeyi, hizmetin konusu, hedef pazarın niteliği, müşteri memnuniyeti geliştirme becerisi, satın alma davranışındaki değişimler ve pazara güvence verme ile ilişkilidir. Gerek hizmet sunucusu gerekse satış elemanı, hedef kitlesini, sunulan bu hizmetle ihtiyacın karşılanacağı yönünde ikna etmeye çalışır. Önemli olan satın alınan hizmetin özellikleri değil satın alana bu hizmetin sağlayacağı faydadır. Neoklasik iktisat teorisinde tüketicinin amacı, faydayı azamileştirmektir. “Fayda bir malın, o malı tüketici gözünde arzu edilir kılan özelliğidir. Tüketici bir malı kullanmak istiyorsa, o mal faydalıdır. O halde fayda, tüketiciden tüketiciye değişebilecektir. Öte yandan fayda bağımsızdır ve toplanabilir. Bir dilim ekmekle bir parça peynirin faydaları birbirinden bağımsızdır; her birinin faydası ayrı ayrı ölçülebilir ve faydalar toplanarak toplam fayda rakamı bulunabilir” (Türkay, 1993: 45). Hizmetlerin ikna yoluyla satışında, müşteriler kendilerine sunulan faydadan çok, beledikleri faydayla satın alma davranışı sergilemektedirler. Satın alma kararında hizmetlerin, standartlaştırılmamış olması müşteriyi zorlamakta ve gelecekte sağlayacağı faydanın bugünden kestirilemez olması, süreci geciktirmektedir. “Bu alanda başarılı olmak için, hizmet satın alma kararlarındaki duygusallığın düzeyi azaltılmalı, satın alma kararlarında ortaya koyulan duygusallık ve objektif durumlar, hizmet sunan tarafından kontrol altında tutulmalıdır” (Karahana, 2006: 127).

Hizmetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesinin önemi gün geçtikçe artmakta ve bölümlenmiş pazarlarda belirlenen ortak ihtiyaçların üreticiler tarafından algılanabilmesini sağlayacak müşteri geribildirimlerinin belirleyici rolü ortaya çıkmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmasına paralel olarak müşterilerin taleplerinin neler olduğu, bu taleplerin nasıl karşılanmasını istedikleri, bu talepler karşılanırken ne tür sıkıntılar yaşadıkları ve hangi çözüm önerilerini geliştirdikleri konuları üzerinde durulmaya başlanmıştır. Müşterilerin sorunlarını anlamak ve onların isteklerinin işletmenin kaynaklarıyla nasıl bağdaştırılacağını bilmek için, gözlem, anket, odak grup çalışması ve derinlemesine mülakat gibi tekniklere başvurulmaktaysa da, son yıllarda yeni iletişim teknolojileri aracılığıyla geribildirim yaygınlaştığı gözlenmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan çağrı merkezleri uzmanlaşmış elemanlarıyla, hizmet faaliyetlerini gerektiği gibi yerine getirmekte, profesyonel anlamda satış gerçekleştirmekte ve pazarı etkili bir biçimde analiz etmektedirler. Günümüzde çağrı merkezleri, vermiş oldukları kişisel satış hizmetleriyle (i) pazarlama sürecinde kişisel satış tekniklerinin önemini vurgulamakta; (ii) kişisel satış sürecinde iletişim kanallarının kullanımını ile artan rekabet koşullarında şirketler açısından müşteri memnuniyetinin değerini ortaya çıkarmakta ve (iii) hizmet içeriği ile müşteri memnuniyeti arasında bağlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, *“Çağrı Merkezlerinin Kişisel Satış Hizmetleri Üzerine Bir İnceleme”* başlıklı tez çalışmasının amacı, çağrı merkezi hizmetlerinin en önemli boyutunu oluşturduğu düşünülen kişisel satış sürecinin etkinliğini ve müşteri memnuniyetini ortaya koymaktır. Tez çalışması ile müşterilerin taleplerinin karşılanmasında çağrı merkezi hizmetlerin nasıl bir rol oynadığının ortaya konulması hedeflenmiş ve kişisel satış hizmetlerinin müşteriler nezdindeki olumlu-olumsuz sonuçları araştırılmıştır. Çağrı merkezi hizmetleri sektörü dünya genelinde büyüyen bir ivmeye sahip olmasının ötesinde iletişimde etkileşimin rolüne de vurgu yapmaktadır. Tez çalışması genelinde, yeni iletişim teknolojilerinin karşılıklı etkileşim, kitlesizleştirme ve eşzamansızlık özelliklerine vurgu yapan çağrı merkezleri hizmetlerinin önemi ortaya konulmakta ve aynı zamanda takip eden dönemdeki çalışmalar için örnek teşkil eden öncü bir içerik oluşturulması hedeflenmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PAZARLAMA VE KİŞİSEL SATIŞ HİZMETLERİ

Sanayi Devrimi'nin yaşanmasının ardından fabrikasyon üretime geçişle birlikte üretimde artış yaşanmıştır. Bu dönemde teknolojinin merkezinde endüstriyel makineler yer almıştır. Bu bağlamda pazarlama anlayışı da fabrikada üretilenleri herkese satmak olmuştur. Oldukça basit olan ürünler kitlesel pazara sunulmaktaydı. “Hedef, standartlaştırmak ve büyük ölçekte üretim yapmaktı, böylece üretim maliyeti, dolayısıyla ürünün fiyatı düşecek ve mallar daha çok sayıda kişiye ulaşabilecekti” (Kotler, 2010: 15). Enformasyon teknolojileriyle birlikte ürün hakkında donanımlı olan bir müşteri kitlesi açığa çıkmıştır. Bununla birlikte müşteriler, pazarlama süreçlerinde pasif bir hedef olarak algılanmıştır. Küreselleşme çağında değere dayalı pazarlama anlayışı<sup>4</sup> ise müşteriyi, seçtiği üründe sosyal, ekonomik ve çevresel adalete önem veren, işlevsel ve duygusal tatmini bir arada bulmak isteyen birey olarak görmeye başlamıştır. Enformasyon teknolojilerinin çeşitlenmesi ve yaygınlaşması tüketiciyi -ve pazarlama anlayışını- dönüştüren önemli faktörler arasında yer almaktadır. “Yeni dalga teknoloji, bireylerin ve grupların bağlantılılığını ve karşılıklı etkileşimi sağlayan teknolojidir. Yeni dalga teknoloji başlıca üç kuvvetten oluşur; ucuz bilgisayarlar ve cep telefonları, düşük maliyetli internet ve açık kaynak” (Kotler, 2010: 17). Teknoloji insanların, tüketiciden üretici-tüketicie (*prosumer*) dönüşmesini olanaklı kılmakta; özellikle sosyal medya, diğer bir ifade ile sosyal paylaşım siteleri sayesinde tüketiciler deneyimlerini adeta birer anlatımcı (*expressive*) tarzında diğer tüketicilerle paylaşmakta ve birçok tüketim davranışını dönüştürmektedir. Bu bağlamda sosyal medyanın pazarlama iletişimini dönüştürücü rolü yadsınamaz.

Genel anlamda pazarlama faaliyeti, insanların ihtiyaç ve beklentileri ile bu ihtiyaç ve beklentilere verilen cevaplar arasında bağ kurar. Önceleri pazarlama fonksiyonu ile hedeflenen; tüketici sayısının, tüketici tatmininin, kişilerin seçeneklerinin ve yaşam

---

<sup>4</sup> Tüketici için salt ürünü almak değil ürüne ilişkin değer yaratma da önemli bir uğraşıdır. “Bazı tüketiciler, bir ürün ya da hizmeti kendi özgül yaşam tarzlarına uyarlamak isterler. Bazen de, tüketiciler şirketlerin birlikte üretim için verdikleri para ödülüne göz dikerler” (Kotler, 2010: 22). Tüketiciler günümüzde ürünlere üretim aşamasında doğrudan müdahale etmenin yanı sıra reklamlara bile konu olmaktadır. Bir zamanlar pasif olarak algılanan tüketici, günümüzde şirketlere faydalı geribildirimde bulunan aktif bireylerdir. Bu çerçevede, başlangıçta işlem yönelimli olan ve nasıl satış yapılacağına odaklanan pazarlama anlayışı, sırasıyla yerini ilişki yönelimli bir anlayışa ve ardından da ürün geliştirme ve iletişim sürecine katılan tüketici anlayışına bırakmıştır.

kalitesinin en yüksek seviyeye çıkarılmasıyla günümüzde pazarlamanın kapsamı genişlemiştir. İnsanların yaşamlarının her aşamasında hem alıcı hem de satıcı durumuna gelmeleri, pazarlamanın, tüketici yönlü, tüketici katılımlı bir anlayışa dönüşmesini sağlamıştır (Tek, 1995).

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve değişen pazarlama süreçlerine bağlı olarak çok farklı satış teknikleri ve araçları kullanılmaktadır. Satış süreci teknoloji ile aracılanarak hem kolaylaşmakta hem de karmaşıklaşmaktadır. Satış sürecinde yüz yüze görüşme kadar, telefonla bire bir görüşme de yoğun olarak tercih edilmektedir. İşletmeler, pazara sundukları mal ve/veya hizmetleri tutundurabilmek için, tutundurma karması unsurlarını sistemli olarak planlamak, uygulamak ve denetlemek zorundadır. Bu bağlamda kişisel satış, satışın gerçekleşmesi için mal veya hizmetin tanıtılması ve satışı yapacak kişi veya kişilerin, olası alıcı veya alıcılarla konuşması, görüşmesi ve satışı gerçekleştirmek açısından önem kazanmaktadır. “Kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun, kişiler tarafından doğrudan doğruya sürülmesine yarayan; ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyeti” (Uslu, 2000: 3) olarak ifade edilen kişisel satış, tutundurma, mal/hizmetler, fikirler, kavramlar, felsefeler ve kişiler konusunda hedef pazarlardaki tüketicilerin ikna edilmesi için yürütülen iletişim faaliyetlerini içerir. Kişisel satış, özünde bir veya daha fazla potansiyel müşteriyi, onların kişisel özelliklerine göre farklı ileti ve yöntemler kullanarak ikna etme sürecini içerir.

Başarılı bir satış personeli, müşteri isteklerini belirlemede ve sorunlarına yönelik çözüm sunmada profesyonel olmalıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların en etkin stratejilerle karşılanması, müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin kurulmasında önem taşımaktadır (Abed ve Haghghi, 2009: 268). Özellikle hizmet sektöründe, satış personelinin pazarlama programına katkısı yadsınamaz. Bunun temel nedeni de satış çabalarının müşterilerin taleplerine, gereksinimlerine ve vereceği tepkilere göre yürütülmesidir. Süreçlerde satış personelinin en önemli rolü, müşteriden doğrudan geribildirim alınabilmesi açısından, müşteriyle kurulan iletişimidir (Kozak vd., 2011: 247). Sektörel düzlemde yaşanan rekabet, tüm işletmeler üzerinde mevcut müşterileri ile olan ilişkilerini güçlendirmeleri konusunda baskı yaratmaktadır. İşletmeler hedeflerini müşteri memnuniyeti ve sadakatine dayalı belirledikleri için,



müşterileriyle olan kişisel iletişimin önem verilmesi konusunda çaba göstermeleri gerekmektedir (Çakır ve Pehlivan, 2013: 80).

### 1.1. PAZARLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI VE GELİŞİM SÜRECİ

İnsanlar arasında mübadelenin başladığı andan itibaren pazarlamadan da söz etmek mümkündür. Toplumdan topluma, sektörden sektöre, tarihsel zaman içerisinde farklı aşamalardan geçen pazarlama, işletmenin pazarla uyum sağlaması için gerçekleştirilen tüm çalışmaları kapsar. Bu bağlamda **pazarlama**, “tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin belirlenip, bunlara uygun pazarlama bileşenleri oluşturarak, tüketicileri tatmin etmek ve işletmeye kâr sağlamak için, ekonomik, toplumsal ve doğal çevreyi koruyarak yapılan etkinliklerin tümüdür” (Tekin, 2009: 24). Bu açıdan pazarlama, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye yönelik akışında doğrudan ilişkili etkinlikleri kapsamaktadır.

Pazarlama, geleneksel medya ortamına dahil olan yeni iletişim teknolojileriyle birlikte etkileşimin arttığı bir dönüşüme paralel olarak insan yaşamının her alanına ve zamanına hakim olmuştur. Gündelik yaşamında birey, telefon, internet, televizyon, radyo vd. araçlar vasıtasıyla yüzlerce reklama maruz kalmaktadır. Bununla beraber pazarlama tek başına ne reklam ne de yüz yüze satış gibi sınırlı bir faaliyet olmayıp; bunları da kapsayan bir alandır. Pazarlama, şirketlerin, dönüşen müşterinin istek ve ihtiyaçlarına paralel olarak ürün geliştirmesi, üretimin gerçekleştirilmesi, ürünün ambalajlanıp fiyatlandırılması ve tüketiciye ulaştırılmasının ardından satış sonrası hizmetleri de kapsayan bir süreçtir. “Bir mal veya hizmet teknik açıda ne derece iyi olursa olsun, fiyatı, rengi, tadı müşterilerin beklentilerine uymuyor, arandığı yerde bulunmuyorsa fayda yaratmadığı için anlamını yitirir, talep edilmez” (Karafakıoğlu, 2009: 1). Bu bağlamda pazarlama süreklilik arz etmektedir. Bu süreç içerisinde özellikle zamanla değişen tüketici tercih ve ihtiyaçları izlenerek ürünlerde farklılaştırma ve iyileştirme yapma gerekliliği önemli bir unsurdur. Yapılan pazarlama araştırmaları, alandaki gelişimler açısından vazgeçilmez öneme sahiptir.

Ürün veya hizmetleri, kendi gereksinimleri için satın alan kişi veya kurumlar, “**tüketici**”; bir işletmenin ürün veya hizmetini sürekli satın alan veya bir stış noktasından sürekli alışveriş yapan gerçek kişi veya kurumlar, “**müşteri**” ve başka

kişi(ler) ve kurumlar adına ürün veya hizmet satın alan kişiler ise “**alıcı**” olarak adlandırılmaktadır (Tekin, 2009: 22). Müşterisine önem veren işletmeler, kaliteyi kendilerine göre değil müşterilerine göre tanımlarlar ya da tüketici zihnindeki kalite anlayışını sembolik unsurlar çerçevesinde dönüştürmeye çalışırlar. İşletmenin başarılı olabilmesi, hitap ettiği kesimi iyi tanıması ve ürünlerini bu kesimin beklentilerine uyumlandırması ya da bu kesim üzerinde yeni beklentiler açığa çıkarması gerekir.

“Çağdaş kapitalizmin temel sorunu artık (girişimci düzeyinde) ‘kârın azamileştirilmesi’yle ‘üretimin rasyonelleştirilmesi’ arasındaki çelişki değil, (tekno-yapı düzeyinde potansiyel olarak sınırsız bir üretkenlikle ürünlerin piyasaya sürülüp satılması zorunluluğu arasındaki çelişkidir. Bu aşamada yalnızca üretim aygıtının değil, aynı zamanda tüketim talebinin de; yalnızca fiyatların değil, aynı zamanda bu fiyata talep edilecek olanın da denetlenmesi sistem açısından yaşamsal hale gelir. Bunun sonucu ya bizzat üretim aşamasından önceki (piyasa yoklaması, piyasa araştırması) ya da sonraki (reklam, pazarlama, koşullandırma) kanallarla ‘tüm karar gücünü müşteriden alıp güdümlenmek için işletmeciye vermektedir’. Daha genel olarak: Dolayısıyla bireyin davranışlarının piyasaya uyum sağlaması ve genel olarak toplumsal tutumların üreticinin ihtiyaçlarına ve tekno-yapının amaçlarına uyum sağlaması sistemin doğal bir niteliğidir” (Baudrillard, 2010: 81-82).

İşletme için pazarlama hedefleri oluşturmak, bu hedeflere uygun planlar geliştirmek ve uygulamak anlamına gelen **pazarlama yönetimi**, planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma ve denetim uygulamalarından oluşmaktadır (Tekin, 2009: 31). **Pazarlama araştırmaları** sonucunda toplanan bilgiler doğrultusunda pazarlama hedefleri belirlenmekte; bu hedeflerin planlanması ve uygulanmasının ardından açığa çıkan sonuçlar denetlenmekte ve değerlendirilmektedir. Pazarlama yöneticisi ise bu hedefler için belirlenen faaliyetleri (pazar araştırmaları, hedef pazar seçimi, mal ve hizmet planlaması, fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma ve müşteri hizmetleri vb.) gerçekleştirir.

İnsanlar istek ve ihtiyaçlarını değişim yoluyla karşılarlar. **Değişim**, “ihtiyaç duyulan bir nesne ya da hizmetin, kişi veya kuruluşlardan, karşılığında bir bedel

ödeyerek ya da bir şey vererek alınması” (İslamoğlu, 2002) şeklinde tanımlanabilir. Pazarlama ise bu değişim sürecini planlar ve sürecin başarıyla gerçekleşmesini sağlar. **Pazar** ise, değişimin gerçekleşmesi için alıcı ve satıcının karşı karşıya geldiği ortamdır. Ürünler pazarda fiyat kazanırlar. Bir işletmenin pazardan beslenebilmesi için, uygun ürünleri, uygun zamanda ve uygun fiyatla pazara sunması gerekir (Tekin, 2009: 22). **Fiyat**, tüketicinin ödemeye, satıcının ise satmaya razı olduğu bedeldir. Değişimin gerçekleşmesi için alıcı ve satıcının yüz yüze gelmelerine gerek yoktur. Günümüzde bankaların sunduğu ATM olanakları, internet vb. ortamlarda da değişim gerçekleşebilmektedir.

**Gereksinme (ihtiyaç)**, kişinin şu anki durumu ve olmak istediği durum arasındaki farktır. Aradaki bu farkı kapatma isteği insanlarda belirli bir rahatsızlık yaratır. Örneğin susamış bir insanın su isteği, aç bir insanın açlığını giderme isteği veya evsiz bir insanın barınma ihtiyacını karşılama isteği gibi. İstekler ise kişilik ve kültürden etkilenerek şekillenir ve markalarla ilgilidir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını gidermek için herhangi bir ürünü seçerken, ürünün kendilerine sağladıkları değere bakarak karar verirler (Karafakıoğlu, 2009: 3). Tüketicie sağlanan **değer**, ürüne ödenen bedel ile tüketicinin üründen beklentileri arasındaki farktır. Klasik iktisat teorisine göre üründen beklenen ile ürünün beklentileri karşılama derecesinin eşit olması durumunda tüketici tatmin olur. Ürünün beklentileri karşılama derecesi arttıkça tüketicinin tatmini de artar. Tüketici değeri ve tüketici tatmini, sübjektif kavramlar olmaları nedeniyle ölçülemezler. Üründen beklenenler bireyden bireye farklılaşabilmektedir. Her birey için beklentiler aynı değildir. Burada ürüne ilişkin ortak özellik olarak kalite öne çıkmaktadır. Bir ürünün kalitesi arttıkça tüketici tatmini de artacaktır. Kalite, ürünün albenisi, prestij sağlaması, sıfır hatalı olması, ihtiyacı giderecek nitelikte olması gibi özellikleriyle pazardaki benzerlerinden üstünlüklerini ifade eder.

Pazarlama, talep ile arz arasındaki dengenin oluşmasını sağlar. Pazarlama faaliyetleri sonucunda, üreticiler ürünlerini arz ederken, tüketiciler de mal ve hizmetleri talep ederler. Tüketicileri satın almaya yöneltmek için, öncelikle ürüne dönük talebin oluşturulması gerekir. Bu da mal ve hizmetlere yönelik olarak tüketicinin olumlu tutum geliştirmesini sağlayarak ve pazar araştırmalarıyla tüketicinin talep ettiği ürünler belirlenerek, o ürünlerin üretiminin gerçekleşmesiyle mümkündür.

Zamanla pazardaki bazı ürünlerin talepleri azalacağından, yine pazar araştırmaları sonucunda talebin neden azaldığı araştırılarak talebi artıracak pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi gerekir. Bunun mümkün olmadığı durumlarda ise talebi azalan ürün piyasadan çekilerek yerine talep yaratacak ürünler geliştirilir. “Kuşkusuz eskiyen ürünlerin yerine yenilerini geliştirmek ve pazara sürmek kolay değildir. Bu nedenle bu yola gitmeden önce şimdikilerin neden yeterince satılmadığını araştırmak daha doğru olur. Eğer fiyatını düşürmek, satış noktalarını artırmak gibi bir takım önlemlerle ürünün satış hacminin korunabileceği, hatta yükseltilebileceği anlaşılıyorsa, gereken önlemler alınmalı, yeni düzenlemelere gidilmelidir” (Karafakıoğlu, 2009: 6). İşletmelerin kapasitelerinin üzerinde taleple karşılaştıkları zaman ise tersine pazarlama faaliyetleri yürütülür. Tersine pazarlama anlayışında, ürüne yönelik caydırıcı stratejiler uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra pazarlama faaliyetleriyle, zamana bağlı olarak ortaya çıkan düzensiz talep seviyeleri en aza indirilmeye çalışılır.

Tüm bu kavramsal ve teorik değerlendirmeler çerçevesinde pazarlamanın insan gruplarının çeşitli taleplerini ve davranışlarını değiştirmek yönündeki sosyal ve yönetsel süreçleri kapsadığı ifade edilebilir. Sürekli değişim içerisindeki toplumsal süreçler göz önünde bulundurulduğunda farklılaşan bireyin yakından incelenmesi ve davranış kalıplarının multidisipliner bakış açısıyla çözümlenmeye çalışılması gerekir.

### **1.1.1. Pazarlamanın Tarihçesi ve Gelişim Süreci**

İşletmelerin amacı, kendileri ile tüketiciler -yani pazar- arasında bir bağ kurmaktır. Bu bağ, hedef pazar ile etkileşime geçilerek kurulur. İşletmelerin, hedef pazar ile etkileşiminde pazarlama faaliyetleri önemli yer tutar. Bu bağlamda, belirli bir talep seviyesine ulaşan işletmelerin genellikle yaptıkları ilk hata daha fazla ürün üretme eğilimine girmeleridir (Yükselen, 2000: 17). Bu temel hataya düşmemek için işletmeler, pazarlama anlayışlarını sürekli geliştirmeli, rekabet ortamına uyum sağlayıcı stratejiler geliştirmeli, daha fazla tüketiciye ulaşılmaya çalışmalı, var olan müşterilerde bağlılık oluşturmalı ve bu çerçevede işletmenin üretim miktarını kontrollü bir şekilde artırmalıdır. Bu çerçevede pazarlama süreçlerinin tarihsel gelişimine bakmak, işletmelerin strateji geliştirme aşamalarını anlamak açısından önem taşımaktadır.

Pazarlama alanında asıl gelişim Sanayi Devrimi ve sonrasında meydana gelmiştir. I. ve II. Dünya Savaşı'ndan sonra pazarlama anlayışındaki değişimler, daha çok bilimsel bir yön kazanmıştır. Pazarlamanın bir bilim olarak kabul görmesinin ardından pazarlamanın konusu ve kapsamı belirlenmiştir (Erciş, 2010: 33).

Pazarlama alanında en fazla değişim ve gelişim meydana gelen ülke Amerika Birleşik Devletleri'dir (ABD). Bu nedenle pazarlamanın gelişim aşamaları, ABD'de meydana gelen değişiklikler ışığında açıklanmaktadır. Bu çerçevede dönemler belirlenmiş; her dönem belli başlı özellikleri ile adlandırılmış ve incelenmiştir (Erciş, 2010: 34; Korkmaz, vd., 2009: 29; Mucuk, 2001: 7). Bu dönemler şu başlıklar altında ele alınabilir: Üretim anlayışı, ürün anlayışı, satış anlayışı, çağdaş pazarlama anlayışı, toplumsal anlayış.

“Üretim anlayışında, ürüne olan talep, o ürünün arzından daha fazladır. Bu nedenle, tüketici, kendi gereksinimini karşılayabilecek herhangi bir ürünü satın almaya hazırdır. Pazarlamacıların bütün çalışmaları, her zaman alıcı var düşüncesiyle, kitlesel üretimi artırma, ürün dağıtımını, ürünü her yerde bulunabilecek şekilde yapma ve maliyetleri düşürme üzerinedir...

Ürün anlayışında, bir ürünün arzı, ona olan talepten daha fazla olabildiğinden, tüketici kendi gereksinimini karşılayacak ürünler içinden seçerek satın alma konumundadır. Bu nedenle, pazarlamacılar, tüketicinin, yalnızca ürünün kalitesiyle ilgilendiği ve verdiği para karşılığında, en kaliteli ürünü kesinlikle satın alacağı inancından olduğunu düşünürler. Buna bağlı olarak, bütün çalışmaları, ürünlerin kalitesini yükseltme üzerinedir...

Satış anlayışında, bir ürünün arzı, ürün anlayışı aşamasına göre, ürüne olan talepten çok daha fazladır. Tüketici, gereksinimini karşılayacak ürünü her yerden rahatlıkla satın alabilir. Bu nedenle, pazarlamacılar, bu aşamada, ürünü tüketicinin satın almadığını, ürünü tüketicilere kendilerinin sattıklarını düşünürler...

Modern anlayışta (çağdaş pazarlama anlayışı), pazarlamacılar, önce hedef pazar veya pazarların istek ve gereksinimlerini, beklentilerini

saptar, daha sonra, bunlara uygun ürün veya hizmet üretirler. Böylece, bu aşamada pazarlama, üretimden önce başlamaktadır. Daha başka bir anlatımla arz, talebe uydurulmaktadır...

Toplumsal anlayışta, pazarlamacılar, tüketicinin tatmin edilmesi ve işletmeye kâr sağlanmasının yanında, uzun vadeli olarak, toplumsal gönencin sağlanmasını da göz önünde bulundurlar. Sadece tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılamak, toplumsal pazarlama için yeterli değildir” (Tekin, 2009: 23-24).

### **1.1.1.1. Üretim Anlayışı Dönemi**

19. yüzyılın başlarında üretimin yetersiz ve geniş kitlelere hitap etmekten uzak olması, işletmelerin ilgisini üretimi artırma ve maliyetleri düşürmeye yönlendirmiştir. Bu dönemde tüketici, kısıtlı üretim sonucu pazara sunulan ürünleri temel ihtiyaçlarını gidermek amacıyla satın alma eğilimi göstermekteydi. Arzın talebin altında kaldığı ve rekabetin günümüz koşullarındaki kadar keskin yaşanmadığı bu dönemde pazarlamaya gereken önem verilmemiştir (Karafakıoğlu, 2009: 7). Dolayısıyla üretim anlayışında, işletme yöneticilerinin üretim etkinliği, düşük maliyetler ve yaygın dağıtım konusuna odaklanmayı gerektirmiştir. Bu dönemdeki temel felsefe “Ne üretirsem onu satarım.”dır. Pazarlama açısından gerçekleştirilen tüm faaliyetler de üretim yönlüdür. Bunun temel nedeni de ürünün fiyatını bile üretim bölümünün belirlemekte olmasıdır (Mucuk, 2001: 8). Bu dönemde hakim olan anlayış, yoğun olarak ürünlerin nasıl üretileceği ve araçlara nasıl iletileceğidir (Çağlar ve Kılıç, 2008: 16). “Bu yaklaşımı benimsemiş bir işletmenin nihai amacı da, kısa dönemde en düşük maliyetle en fazla üretim yaparak maksimum kâra ulaşmaktır. Bu dönemde sanayinin ve üretim teknolojilerinin henüz gelişmediği ve üretim imkân ve yeteneklerinin kısıtlı olduğu unutulmamalıdır” (Erciş, 2010: 35).

Bu dönemde ürünlere talep oldukça fazla olmakla birlikte, üretim yapan işletme sayısı yetersiz kalmıştır. Bu nedenle müşterilerin ürünler ya da markalar arasında seçim yapma şansı da olmamıştır. Bulabildikleri ve ihtiyaçları olduğuna inandıkları ürünleri hemen almaya razı olmuşlardır. Bu koşullar altında müşterilerin nelere ihtiyacı olduğuna ve ürünlerin tasarımına karar veren en önemli organ işletmelerdir. İşletmeler,

müşterilerinin uygun fiyata sunulan tüm ürünleri alacağına inanmışlardır. Bu nedenle daha çok ürün üretmeye ve bunları etkili bir şekilde yaymaya özen göstermişlerdir. Kısacası bu dönem açısından “Pazara ne sunulursa talep ona olur.” yönünde yaygın bir eğilimden söz edilebilir (Korkmaz, vd., 2009: 30; Yükselen, 2000: 20).

#### **1.1.1.2. Satış Anlayışı Dönemi**

Satış anlayışı döneminde işletmeler, artık ürettikleri her ürünü satamayacaklarını anlamaya başlamışlardır. Bu dönemde de hareket noktası müşteri değil, üründür. Ürettikleri her ürünü satamayan işletmeler, üretim odaklı anlayıştan üretilenleri satmaya yönelik bir anlayışa geçmek zorunda kalmışlardır. Bu dönemde işletmelerin öncelikli amacı, sattıkları ürün miktarını artırarak kâr elde etmek olmuştur. Bu çerçevede satış ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bu çalışmaların bir sonucu olarak da satış yöneticilerinin önemi ve sorumlulukları artmıştır. Ancak bu dönemdeki ürün satma çabalarına rağmen belirgin bir rekabet ortamı henüz oluşmamıştır (Korkmaz, vd., 2009: 31; Mucuk, 2001: 8).

Satış anlayışı, ABD’de özellikle 1930-1945’lerde üretim kapasitesinden daha etkin biçimde yararlanmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla geliştirilmiştir. Başarı, müşteri tatmini ile değil, satış miktarı ile ölçülmüştür (Karafakioğlu, 2009: 8). Bu dönemde işletmelerin en çok önem verdiği husus, ne pahasına olursa olsun ürünlerin satışını gerçekleştirmektir. Bu nedenle işletmeler, özellikle bu dönemde ürünlerini tanıtmak için abartılı ve yanıltıcı reklamlara başvurmuşlardır. Üreticiler açısından hileli yollarla da olsa tüketicilere ulaşmak ve onlar üzerinde etki geliştirmek, ürünlerin satılması açısından önem taşımıştır. Bu anlayışın “Ne üretirsem satarım, yeter ki nasıl satacağımı bileyim.” düşüncesi yatmaktadır. İşletmeler, bu dönemde tüketicilerin mecbur bırakılmadıkça -yani zorlanmadıkça- satın alma eyleminde bulunmayacağına inanmışlardır (Mucuk, 2001: 9; Yükselen, 2000: 21). Dolayısıyla tüketicilerin ürünler hakkındaki bilgileri yetersiz kalmış; üstelik ürünler hakkında bilgi edinmeleri de oldukça güç olmuştur. Pazara sunulan ürünler genellikle düşük kaliteli olmuş; satış sonrası hizmetleri de yetersiz kalmıştır. Bu dönemde üreticilerin asıl amacı, mümkün olan en kısa sürede, en yüksek düzeyde üretimi gerçekleştirmek ve ürünlerin satışından mümkün olan en yüksek kârı elde etmektir (Erciş, 2010: 36; Korkmaz vd., 2009: 31).

### 1.1.1.3. Çağdaş Pazarlama Anlayışı (Modern Pazarlama Anlayışı) Dönemi

Çağdaş pazarlama anlayışında hareket noktasını müşteri gereksinimi ve istekleri oluşturmaktadır. Öncelikli olarak 1929 yılında Büyük Buhran'ın, ardından da II. Dünya Savaşı'nın yaşanmasıyla tüm dünyada tüketicilerin ürün alımları sınırlı düzeye düşmüştür. Bu dönemde üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak işletmelerin çok daha hızlı ve yüksek kapasitede üretimde bulunabilmesine karşın, talebin düşmesi büyük bir kriz açığa çıkarmıştır. İşletmeler arasında rekabet ortamının oluşmaya başlamasıyla birlikte tüketiciler için tercih yapma olanağı doğmuş, daha bilinçli bir kitleye reklamlar aracılığıyla satış yapmak güçleşmiştir (Erciş, 2010: 36; Karafakıoğlu, 2009: 9). Bunun temel nedeni de müşterilerin memnun kalmadıkları ürünleri daha sonra tekrar alma gereği duymamaya başlamasıdır. Bu sorunun çözümüne dönük olarak işletmelerde pazarlama bölümleri kurulmaya başlanmış; temel hedef, "Müşterileri tatmin ederek kâr elde etmek" olmuştur (Mucuk, 2001: 9).

Hemen hemen tüm sektörlerde yoğun rekabet ortamının oluşması, alınabilecek ürün çeşitlerinin artması, tüketicilerin bilinçlenmesi ve tüketicileri korumak için derneklerin kurulması, tüketicinin önemini artırmıştır. Bu durum, tüketicilerin beklentilerine uygun ürünlerin üretilmeye başlamasını sağlamıştır. Bu dönemde önemli olan, hedeflenen müşteri kitlesinin istek ve ihtiyaçlarını önceden belirlemek ve pazarlama faaliyetleri ile rakip işletmelerden daha etkili ve yeterli müşteri tatmini sağlamaktır (Yükselen, 2000: 21).

Çağdaş ve bütünleşik pazarlama, Toplam Kalite Yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Kalite ve üretim süreci arasında sıkı bağ bulunmaktadır. Bu anlayışı benimseyen işletmelerde satış elemanı önem kazanmış olup; pazarlama bölümü, muhasebe, finans, üretim gibi departmanlarla pazar arasında bir köprü vazifesi görür (Karafakıoğlu, 2009: 9). Pazarlama karması, işletmenin diğer birimleri ile birlikte ve koordineli bir şekilde kullanıldığında başarı elde edileceği düşüncesi hakimdir ve asıl amaç, bütünleşik pazarlama çabaları ile müşteri tatminini en yüksek seviyede tutmak ve daimi, aynı zamanda işletmeye sadık müşteriler elde etmektir (Korkmaz vd., 2009: 32).



#### **1.1.1.4. Toplumsal Pazarlama Anlayışı Dönemi**

Toplumsal pazarlama anlayışında, müşteri memnuniyetinin yanı sıra toplumsal çıkarlara da önem verilmektedir. İşletmeler müşterilerini memnun etmek amacıyla “Üretim yapılırken çevreye zarar verilmemeye özen gösterilmeli” düşüncesini benimsemişlerdir. Bu çerçevede sosyal sorumluluk projeleri düzenlenmekte ya da düzenlenen sosyal sorumluluk projelerine katılarak tüketicilerin sempatisini kazanmaya çalışılmaktadır. Genellikle bu strateji, “Hem tüketiciyi hem de çevreyi” dikkate aldığı için tüketicileri etkilemektedir. Feldman’a göre insan ihtiyaçları sonsuz ve kaynaklar sınırlı olduğu için pazarlama, ortaya çıkan bu çatışmayı giderecek görevleri üstlenmelidir. Pazarlamacılar, tüketicilerden önce toplumsal sorumluluklarını bilmeli ve ona göre hareket etmelidirler. Devlet, neyin üretilip tüketileceğini, toplum çıkarlarını dikkate alarak planlama yoluyla belirler (aktaran Yükselen, 2000: 22).

Toplumsal pazarlama anlayışının gelişmesinin temelinde, doğal kaynakların hızlı tüketimi ve artan kirliliğin, tüketici memnuniyetsizliği ve yasal problemleri beraberinde getirmesi söz konusudur. Bu sorunların ortaya çıkması hem işletmelere hem de tüketicilere bireysel isteklerin her zaman toplum açısından olumlu sonuçlar doğurmayacağını göstermiştir. Bunun sonucunda işletmeler bireyler için kısa vadede yarar sağlayan ancak toplum için uzun vadede zararlı olabilecek durumlara karşı duyarlı olmaya başlamışlardır. Bu bağlamda işletmeler üretimlerini ve pazarlama faaliyetlerini hem tüketiciye hem de çevreye göre düzenlemeye başlamışlardır (Tekin, 2009: 24).

#### **1.1.2. Pazarlama Yönetimi ve Pazarlama Karması**

Pazarlama yönetimi, pazarlama karması ve pazarlama çeşitleri konusunda yapılacak açıklamalar alana ilişkin gelişmelerin daha ayrıntılı olarak ele alınması açısından önem taşımaktadır.

##### **1.1.2.1. Pazarlama Yönetimi**

Pazarlama yönetimi, özlüce, örgütsel amaçlara ulaşmak için hedef alıcılar ile yararlı değişimler yapmak, ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek için tasarılan programların çözümlenmesi, planlanması, uygulanması ve kontrolüdür (Tek, 1995: 40). Bu bağlamda pazarlama yönetimi insanların gereksinim ve isteklerini karşılamak

amacıyla taraflar arasında gerçekleşmesi arzu edilen değişimin ilkelerini ortaya koymaya çalışır. Değişim sürecinde tarafların, öteki taraftan istediği karşılığı ele geçirmeyi amaçlaması ve amacına ulaşmak için incelemeler yaparak planlar oluşturması ve uygulamaya koymasıyla pazarlama yönetiminden söz edilir. Malların, hizmetlerin ve düşüncelerin pazarlanması birçok pazarlama eylemi ya da fonksiyonunun yerine getirilmesini gerektirir. Bu eylemler, (i) pazarlanacak mal ve hizmetler için uygun hedeflerin seçimi, (ii) hedef pazara yönelik en etkili optimum mal, fiyat, dağıtım kanalı ve satış çabası ya da tutundurma yönetimi bileşenlerinin (karmasının) belirlenmesi, diğer bir deyişle optimum pazar karmasının oluşturulması, (iii) mevcut pazarları geliştirmek ve yeni pazarlar bulabilmek için bilgilerin toplanması ve (iv) pazarlama araştırmalarının yapılması biçiminde özetlenebilir (Erciş, 2011: 60-61).

Pazarlama yönetim süreci, (i) pazarlama planlama sürecinin organize edilmesi, (ii) pazar fırsatlarının analizi, (iii) hedef pazarların seçilmesi, (iv) pazarlama karmasının geliştirilmesi ve (v) pazarlama çabalarının yürütülmesi aşamalarından oluşur. Bu sürecin başarıyla yürütülmesinde işletmelerin nereye, nasıl gitmek istediklerini iyi belirlemeleri gerekir. Bu kapsamda stratejik ve fonksiyonel (pazarlama vb.) planlar yapılması önem kazanır. **Stratejik planlama**, işletmenin tamamını kapsar. Genelde işletmenin birden çok ünitesinin olduğu varsayılır ve güçlü üniteler geliştirilip zayıfların elimine edilmesi amaçlanır. Genel plan çerçevesinde her işletme, ürün ve marka için fonksiyonel planlar yapar. Stratejik planlama denildiğinde akla “birbirini belirli bir hiyerarşi içinde tamamlayan planlama çabaları” (Karafakıoğlu, 2009: 19) gelir. **Pazarlama (fonksiyon) planlaması** işletmenin genel stratejik amaçlarına erişmesinde yardımcı olacak pazarlama stratejilerinin belirlenmesini gerektirir. Pazarlama planlaması uzun (5 yıl) ve kısa vadeli (1 yıl) olabilir. Yıllık plan, 5 yıllığın parçası olup, yöneticiler gerek pazarlama planlarının hazırlanmasında gerekse tüm pazarlama yönetim süreci sırasında çevre, hedef alıcı veya tüketiciler, rakipler, tedarik kaynakları, araçlar ve kamuoyu gruplarının geçmişi, bugünkü durumu ve geleceği hakkında doğru, yeterli ve zamanlı bilgi edinmelidirler. Bu bilgiler işletmeye pazarlama araştırma ve enformasyon sistemlerinden sağlanır (Tek, 1995: 41).

Pazarda yer alan her işletme ve örgüt yeni fırsatları belirlemeye gereksinim duyar. Mevcut ürün ve pazar koşullarının sonsuza değin şirket devamlılığını sağlayacağı düşünülmez. Açığa çıkan fırsatları değerlendirmek ve koşullara ayak uydurmak,

şirketlerin temel yaşam pratiklerini oluşturur. Pazar fırsatı yakalamak, koşulları değerlendirmek ve yenilikçi yaklaşıma sahip olmakla mümkündür. Örgütler pazar fırsatlarını ya arızı, rastgele (gazeteler, ticari fuarlar, rakip ürünleri inceleme, başka yollardan, arkadaşlar vb bilgi toplama vs.) ya da sistematik (formel) olarak (örneğin, ürün/pazar genişleme yöntemi-pazara nüfuz, pazar geliştirme, ürün geliştirme, ürün/pazar çeşitlemesi) araştırıp belirlerler. Piyasaların gelişim trendi, çekici hedefler gibi şirketi yönlendirici ipuçlarının başında endüstrinin yıllık pazar büyüme oranı (ABD gibi ülkelerde %10'u geçmektedir), piyasaya giriş engelleri, rakiplerin, alıcıların, tedarik kaynaklarının zayıf ya da güçlü olması, ikame ürünlerin varlığı ve kalitesi gibi kriterler gelmektedir. Bir işletmenin hedef belirlemede pazar fırsatlarının belirlenmesi yeterli olmaz. Bu fırsatların şirketin kaynak ve amaçlarına uygun ve rekabetçi avantaj sağlayacak nitelikte olması da önem taşımaktadır (Tek, 1995: 42). İşletmenin genel misyonu ve bu misyonun gerçekleşmesini sağlayacak kısa ve uzun dönemli hedeflerin belirlenmesini, işletmenin yapısı, kapasitesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesine uygunluğu gibi bileşenlerin belirlenmesi süreci izler. İşletmelerin büyüme stratejileri belirlerken uygulayacakları politikaları, (i) pazara sokulma, (ii) pazar geliştirme, (iii) yeni ürün geliştirme ve (iv) çeşitlendirme başlıkları altında sınıflandırılmaktadır (Karafakıoğlu, 2009: 23-24):

“Pazara sokulma stratejisinde hedef alınan pazar, mal veya hizmetlerde herhangi bir değişiklik yapılmaz. Aynı mal veya hizmetler, aynı müşterilere daha fazla satılmaya çalışılır ve büyüme böyle gerçekleştirilmek istenir... Pazara sokulma yeni bir pazar ve yeni bir ürün söz konusu olmadığı için, hayli kolay ve az maliyetli bir stratejidir. Belirsizlik ve risk oransal olarak azdır...

Pazar geliştirme stratejisinde aynı mal veya hizmet yeni bir pazara, başka bir deyişle yeni müşterilere satılmaya çalışılır...

Ürün geliştirme stratejisinde bu kez değişen Pazar değil, sunulan mal veya hizmetlerdir. İşletme şimdiki müşterilerine yeni ürünler önererek, büyümeye gayret eder. Yeni mal veya hizmetler tamamen farklı olabilecekleri gibi, var olanın üzerinde değişiklik yaparak da elde edilebilirler. Bir ürünün yeni olarak kabul edilebilmesi için onun müşteri

tarafından böyle algılanması yeterlidir. Bazen küçük bir ambalaj değişikliği bile ürünü eskisinden farklılaştırmaya yeterlidir...

Çeşitlendirme stratejisi diğerlerine göre en kapsamlı ve güç olanıdır. İşletme hem o güne kadar yabancı olduğu işlere girecek veya ürünler üretecek hem de yeni pazarlara açılacaktır. Fakat bunlar kendisine eski iş, mal veya hizmetlerden sağlayacağı satış ve kârlardan çok daha fazlasını getirebilir...”

Bu süreçte işletme yöneticilerinin belirlenen fırsatların işletmenin kaynak ve amaçlarına uygun ve rekabetçi avantaj sağlayacak nitelikte olmasına dikkat etmeleri gerekir. Aynı zamanda hizmet sunulacak pazarın belirlenmesi sırasında hedeflenen tüketiciler ya da girilecek örgütsel pazarın özelliklerinin bilinmesi gerekir. Bu bağlamda marka yöneticisinin özellikle üç temel soruyu sorması ve bu sorulara cevap vermesi gerekir (Bennett, 1998’den aktaran Korkmaz, vd., 2009: 123): (i) Pazarın büyüklüğü nedir? (ii) Pazardaki diğer işletmelerin pazar payları (yayılımı) ve hizmet kaliteleri nedir? (iii) Pazarın ihtiyaçlarının başarılı bir şekilde karşılanmasını sağlayacak pazarlama program ve yatırımları nelerdir?

Bir işletme için hedef pazar, hitap edilmek ve çekilmek istenen müşteri grup veya gruplarıdır. “Rekabet içerisinde başarılı olabilmenin birinci kuralı pazarda rakiplerden farklı bir konuma sahip olmaktır” (Karafakıoğlu, 2009: 26). Bu çerçevede pazar fırsatlarının belirlenip değerlendirilmesi birçok yeni fikirlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır. İşletme, bu süreçte tedarik kaynakları kullanılacak araçlar, rakipler, diğer gruplar (mikro çevre), kendi satış gücü, dağıtım ağı ve deneyimleri vb. bakımından en uygun olan stratejiyi seçecektir. Aynı zamanda her fırsatın, o fırsat (konu) ile ilgili olan endüstrinin pazar büyüklüğü ve yapısı açılarından incelenmesi gereklidir. İncelenme sürecinde ise, talep ölçümlemesi/tahminlemesi, pazar dilimlemesi, pazar hedeflemesi ve pazar konumlanması öne çıkan unsurlardır (Tek, 1995: 42). Pazar konumlandırması, mal veya hizmetin, uygulanan pazarlama politikası nedeniyle tüketicinin gözünde sahip olduğu yerdir. Hedef pazar belirlenip bu pazarda nasıl bir konuma sahip olunacağı planlandıktan sonra ürün fiyatı, dağıtım ve tutundurma politikaları kolaylıkla belirlenebilir.

### 1.1.2.2. Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi

İşletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için pazar koşullarını göz önünde bulundurarak pazarlama biliminin temel kavramlarından olan pazarlama karmasını benimsemeleri gerekir<sup>5</sup>. Pazarlama faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesi ve karşılaşılan sorunların çözülmesi için yapılan planlar çerçevesinde pazarlama karması belirlenir. 1950’li yıllardan itibaren 4P (*product* (ürün), *price* (fiyat), *place* (yer), *promotion* (tutundurma)) şeklinde gruplandırılan pazarlama karması, zamanla pazarlamaya yön veren en önemli faktörlerden biri olan insanın göz ardı edildiği düşünülerek 5P’ye (*people* (insanlar)) dönüşmüştür. Pazarlama karmasında beşinci P’yi temsil eden “insan”, müşterileri ve çalışanları temsil etmektedir. Bununla beraber hizmet pazarlamacılarının 7P’yi geliştirmesine değin, pazarlama karması çalışmalarında 4P anlayışı hakim olmuştur. Bu süreçte 5P’ye eklenen diğer P’ler ise, personel (*people-staff*), giyilen üniformalar ve binalar gibi fiziki kanıt (*physicalevidence*) ve üretim yönetimi, dağıtım ve müşteri hizmetlerinden oluşan süreçtir (*process*)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Pazarlama karması kavramı ilk olarak 1962 yılında N. H. Bordon tarafından ortaya atılmıştır. İşletmeler, ürettikleri mal ve hizmetleri tüketiciye kabul ettirmek için pazarlama karması oluşturmakta ve uygulamaktadırlar. “Ürün/hizmet”, “fiyat”, “tutundurma” ve “dağıtım”, işletmenin içinde ortaya çıkan temel faaliyet alanları olup; güçlü bir pazarlama karması, başarılı bir pazarlama sürecinin esasını oluşturmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2008: 113). Bugünkü yaygın kullanımıyla pazarlama karması elemanlarının İngilizce baş harfleriyle 4P şeklinde sınıflandırılması, ilk kez Jerry McCarthy’nin 1960 yılında yayınlanan *Basic Marketing* başlıklı kitabında yapılmıştır (Torlak, 2013: 99). Pazarlama karması değişkenleri, 1961 yılında iki farklı grupta ele alınmıştır. İlk “sunulanlar” (ürün, ambalaj, hizmet, marka ve fiyat) diğeri ise “metotlar/araçlar” (dağıtım kanalları, kişisel satış, reklam ve satış tutundurma) olarak şekillenmiştir (Akın, 2009: 22).

<sup>6</sup> Geleneksel pazarlama anlayışında ve genel kabul görmesine rağmen, gelişen ihtiyaçlara cevap veremediğinden literatürde yeni pazarlama karması elemanları geliştirilmiştir. Ayrıca Kotler (1998) ve bazı yazarlar, 1970’lerin başında 4P yerine 4C kavramını ortaya koymuş ve müşteri değeri (*customer value*), müşteri maliyeti (*customer cost*), müşteriye kolaylık (*customer convenience*) ve müşteri iletişimi (*customer communication*) kavramlarını kullanmışlardır (Roman ve Scott, 1997: 8). “Müşteri değeri”, 4P kuralındaki “ürün”ün müşteri odaklı tanımındaki karşılığıdır. Üretilen ürün ya da hizmetin müşteriye bir değer sunması ve/veya müşterinin bir ihtiyacını karşılaması gerekir. Bu nedenle, pazarlama stratejisinin ilk adımında, ürün ya da hizmetin, pazardaki müşterinin hangi talebine karşılık olacağını ya da ona hangi değeri sunacağını tanımlamak gerekir. “Müşteri maliyeti”, 4P kuralındaki “fiyat” unsurunun karşılığıdır. Doğru bir pazarlama stratejisinin müşteriye en uygun maliyete sahip ürün ya da hizmeti sunması önem taşır. Rekabetin giderek arttığı küresel ekonomide, maliyeti minimuma çekmek ve gereksiz maliyet meydana getiren bütün unsurları kaldırmak gerekir. En az maliyetli müşteri en sadık müşteridir. “Müşteriye kolaylık” kuralı, 4P’deki “yer”in (yani dağıtımın) karşılığıdır. Ürün ya da hizmeti pazara müşterinin en kolay biçimde satın alınmasını sağlayacak biçimde sunmak ve ulaştırmak pazar içinde var olmanın temel kurallarındandır. Doğru zamanda, doğru ürünü, doğru müşteriye ulaştırmak önem taşır. 4P’deki tanıtımın 4C’deki karşılığı olarak “müşteri iletişimi”, yapılacak bütün tanıtım faaliyetlerinin müşteriye hedef almasını ve ona değer vermesini içerir. Hedef kitleyi yanıltmaktan kaçınan ve onunla doğru iletişim kurmayı başaran tanıtım gerekmektedir. İşletme, müşteriye değer aktardığı ölçüde müşterilerinin sadakatini ve işletmenin ürünlerine olan talebini devam ettirebilir. Pazarlama karması paradigmasının sınırlılığına karşın ilişkisel pazarlama literatürde bir paradigma değişimi olarak tartışılmaya başlanmıştır (Alabay, 2010: 221-222).

Pazarlama karma stratejilerinin geliştirilmesinde çeşitli stratejiler öne çıkmaktadır. Ürüne ilişkin özelliklerin sınıflandırılması<sup>7</sup>, yeni ürün geliştirme, ürün yaşam eğrisi, marka stratejisi geliştirme, ambalaj geliştirme, kalite ve hizmet seviyesi belirleme, ürün farklılaştırma ve modayı takip etme, fiyat belirleme, satış hacmi hedefleri, tutundurma karmasının seçimi, tutundurma bütçesinin belirlenmesi, satış geliştirme, kişisel satış yönetimi, dağıtım kanallarını belirleme gibi birçok unsur, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi açısından önem kazanmaktadır. Bu bağlamda şunlar öne çıkmaktadır (Korkmaz, vd., 2009: 127):

- **Görevlerin tanımlanması:** Pazarlama karma değişkenleri ile ilgili belirli görevlerin neler olduğunun ortaya konulması
- **Sorumlulukların belirlenmesi:** Pazarlama organizasyonu içinde kimlerin yer alacağını kararlaştırılması
- **Zamanlama:** Belirli görevlerin ne zaman yapılacağını ortaya konulması
- **Maliyetlerin belirlenmesi ve bütçeleme kararının verilmesi:** Bütçeleme kararına yardımcı olması açısından pazarlama karma elemanları ile ilgili maliyetlerin saptanması gerekir. Pazarlama karması değişkenlerinin programlanmasında bütçeleme kararı iki basamaklı bir süreç izler. Pazarlama bölümü için ayrılacak toplam miktarın belirlenmesi ve toplam pazarlama bütçesinden pazarlama karması değişkenleri için ayrılacak miktarın belirlenmesi.

Pazarlama karması bileşenlerinin ilki üründür. Bir işletmenin, toplumsal faydaları gözeterek, kâr elde etmek ve tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkardığı, değişime konu olan her türlü değer ürün olarak tanımlanmaktadır. Ürün, fiziksel ve sembolik özelliklerin bütün haline geldiği somut ve soyut unsurların bileşimi olup; elle tutulup gözle görülebilir madde olabileceği gibi, hizmet sektörlerince ortaya konulan dinlenme, eğlenme, taşımacılık gibi olanaklar da olabilir.

---

<sup>7</sup> Markası, hacmi, görünümü ya da diğer bazı özellikleri stok ve kod numarası ile ayırt edilebilen belirgin bir ürün, “ürün kalemi” olarak adlandırılmaktadır. Birbiri ile yakın ilişkisi olan ürün kalemlerinden oluşan ürün grubuna “ürün hattı” ya da “ürün ailesi” denilmektedir. Bir işletmenin pazarladığı ürün hatları grubu ise “ürün karması”nı oluşturur. Bir işletmenin birbirini tamamlayan ve birlikte satışı sağlanan ürünleri ise “ürün çeşitlemesi” olarak ifade edilir. Ürünler taşıdıkları özellikler açısından beş seviyede ele alınır: (i) Çekirdek ürün, (ii) temel ürün, (iii) beklenen ürün, (iv) zenginleştirilmiş ürün (v) potansiyel ürün (Çağlar ve Kılıç, 2008: 114). Bu ürün seviyeleri müşteri değer hiyerarşisini oluşturmaktadır.

Günümüzdeki müşteri odaklılık anlayışı ile kitle üretimi yerini müşterinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik üretim yapma anlayışına bırakmıştır. Bu bağlamda üretim sürecine tüketici de dâhil edilmiştir. Nitekim bu çerçevede esas faydanın elde edilmesi için bu faydanın ilave değerlerle zenginleştirilmeye çalışıldığı bir ürün kavramından söz edilmektedir. Günümüz piyasalarında hemen her ürünün öz faydası çoğu zaman arka planda kalırken, somut ve genişletilmiş ürün özelliklerine artan şekilde ağırlık verilmektedir. “Asıl fayda ya da değerde rekabetin çok fazla anlamlı olmadığı anlaşılmış olduğundan, genişletilmiş ve somut ürün özelliklerinde ayırt edici niteliklerin vurgulandığı ve bu şekilde tüketicilerin ikna edilmeye çalışıldığı söylenebilir” (Torlak, 2013: 101). Müşteri tutumları değiştiğinde, mevcut ürünler teknolojinin gerisinde kaldığında ya da tüketicilerin kendilerine ilişkin yerleşik algılamasından uzaklaştığında ürünü yeniden konumlandırmak zorunlu hale gelmektedir. Postmodern pazarlama için, giderek siparişe dayalı ürünlerin, hatta tek kişilik pazarın söz konusu olacağı varsayımı, ürünlerin yeniden konumlandırılmasını güçleştirmektedir (aktaran Akın, 2009: 24).

Pazarlama karması bileşenlerinden ikincisini fiyat oluşturmaktadır. Günümüzdeki rekabet koşullarında fiyat, ürüne yönelik talebi etkileyen ve ürünün pazara konumlandırılmasında dikkate alınan en önemli pazarlama karması elemanlarından biridir. Ürünün fiyat uygunluğunun tüketiciye göre göreceli bir kavram olduğu düşünülürse, piyasaya göre fiyatın belirlenmesi oldukça güçtür. Ürün fiyatlandırma; tüketicilerin ödemeye razı oldukları fiyat aralığı, hedef kitlenin özelliklerine göre farklı fiyatlandırma, izlenecek pazarlama stratejisinde fiyatın rolü vb. durumlarda pazarlama görev alır. Fiyatlandırmayı yaparken en hassas nokta; arz edenin satmak istediği nokta ile talep edenin ödemek için razı olduğu noktayı tespit edebilmektir (Ying, 2012: 45). Her ürüne üretimi sırasında eklenen katma değerler sonucunda ürünün maliyeti dikkate alınarak işletmeye kâr getirecek yönde fiyatlandırma yapılması esastır. Bununla beraber tüketici de ürüne ödediği fiyatı baz alarak üründen fayda sağlamayı talep eder. Bu nedenle ürünün sağladığı fayda ile fiyatı arasında bağ kuran tüketici dikkate alınarak fiyat belirlenmesi yoluna gidilir. Üründe fiyatlandırma aşamasına gelindiğinde ürüne uygulanacak fiyatın, talebi, kârı, müşterileri ve rakipler gibi pazardaki birçok elemanı etkileyeceği de dikkate alınmalıdır.

“Fiyat pazarlama karmasının ‘gelir’ sağlayan tek elemanıdır, ötekiler ‘gider’ elemanıdır. Bu nedenle ürünleri doğru biçimde fiyatlandırmak

oldukça önemli bir yönetim görevidir... Fiyatın bir firmanın pazarlama program içindeki gerçek yerini ve işlevini saptama üzere bir şey söyleyebilmek için, ekonominin içinde bulunduğu koşulları belirlemek gerekir. Ekonomik koşullar olumluysa ve tüketiciler kolay harcama yapabiliyorlarsa, bir firmanın pazarlamadaki başarısı içinde fiyatın önemi, ürün tasarımı ve üretim planlaması veya tutundurma faaliyetlerinden azdır. Ancak ekonomik durgunluk ve enflasyon dönemlerinde fiyat, pazarlama yönetiminin en önemli araçlarından biri haline gelmektedir” (aktaran Ersoy, 1994: 11).

Pazarlama karmasının üçüncü bileşenini dağıtım oluşturmaktadır. Dağıtım kanalı ya da pazarlama kanalı bir ürünün üreticiden tüketiciye doğru hareketinde izlediği yoldur. Başka bir deyişle, ürünlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama örgütlerinin oluşturduğu bir yapıdır. Ürünün müşteriler tarafından elde edilebilmesi ve erişilebilmesi için gerekli faaliyetleri içerir. Ürünlerin alıcılara ulaştırılması faaliyetleri dağıtım kanalı seçimi ve fiziksel dağıtım olmak üzere iki grupta ele alınır (Korkmaz, vd., 2009: 429). Dağıtım kanalları seçildikten ve kanal üyeleri olarak araçlar belirlendikten sonra işletme açısından dağıtımın ikinci yönü olan, ürünün bu kanallardan iletilmesi veya fiziksel dağıtım konusu önem kazanır. Fiziksel dağıtım, müşteri hizmeti sağlayan, bütün dış faktörleri etkileyen ve çevreleyen bir yapı olarak görülmektedir. Bu faaliyetler bütün bir sipariş süreci, stokların stratejik yerleştirilmesi, depolama ve elde tutma, dış taşıma/ulaştırma, ücretlendirme, promosyon, geri dönen ürün depolama ve ömür boyu ürün desteği işlemlerini kapsar (Akin, 2009: 27). Üretim ile tüketimin uyumunu sağlayan eleman, yer elemanı olup, dağıtım yollarının ve kanallarının seçilmesi işlemleriyle birlikte araçlarla olan ilişkileri kapsar. Müşteriler için merkezi bir yerin seçilmesi, hem maliyetten hem de zamandan tasarruf sağlaması bakımından önemlidir (Yücel, 2010: 13). Odabaşı ve Oyman, dağıtımın dört temel pazarlama fonksiyonuna dikkat çekmektedir: (i) Hedeflenen pazar halindeki tüketiciler açısından ürünü bulunabilir duruma getiren faaliyettir. Tüketicilerin ürüne ulaşımını kapsar. (ii) Söz konusu ürünle alakalı sembolik bir iletişimdir. (iii) Tüketicinin tatmin edilmesine ve tüketici hizmetinin garanti altına alınmasına yöneliktir. (iv) Self-servis gereğini ortadan



kaldırabilmektedir. Çünkü gösteri ve kişisel satış gerektiren ürünler için bulunmaz bir satış aracıdır (Akın, 2009: 27-28).

Endüstriyel ürün ve tüketim malları tüketicinin ulaşabileceği yere taşınabilirken, hizmetler için aynı durum söz konusu değildir. Çünkü hizmet sektöründe tüketicinin hizmetin yapıldığı yere taşınması gerekir. İşleyiş farkından dolayı hizmet sektöründeki dağıtım karmasında işletmenin kullanacağı kanallar ve araçlar önemlidir (Yücel, 2010: 13). Dağıtım kanalları kararları genellikle diğer işletmelere uzun vadeli bağlılık gerektirir. Dolayısıyla, işletme yöneticileri mevcut satış çevresini gelecek için de gözden geçirerek dağıtım kanallarını dikkatli bir şekilde oluşturmalıdır (Armstrong ve Kotler, 2007'den aktaran Korkmaz, vd., 2009: 430).

Bir diğer pazarlama karması bileşeni ise tutundurmadır. Tutundurma, tüketicilere yönelik bir iletişim aracıdır. Tüketici reklam, doğrudan pazarlama ve kişisel satış yöntemiyle, ürünün biçimini, fiyatını ve satış yerini ve kendisi için uygun olup olmadığını öğrenir. Bütün bu bilgiler müşterinin satın alma davranışını tamamlamak için kullanılır. Tutundurma stratejisi özünde tüketicinin satın alma davranışı ışığında, tüketicileri ürüne çekmek için uygulanacak her türlü tutundurma etkinliğinin uygulanmasıdır. Bu bağlamda işletmeler kurumsal reklâm, halkla ilişkiler, doğrudan ve çevrimiçi pazarlama gibi konuları da içeren bir iletişim ve tanıtım programı oluşturmalıdır.

İşletmeler satışlarını artırmak için farklı çalışmalar yaparlar ve farklı araçlardan yararlanırlar. Oluşturulan bu bileşene tutundurma karması denir. Tutundurma karmasının araçları; reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme ve bireysel satıştır (Yücel, 2010: 13). Pek çok yönetici tutundurma etkinliklerinin amaçlarının satışla ilgili olması gerektiğini düşünür. Tutundurma faaliyetleri için para harcadıkları için bunun ürün ve hizmetlerinin satışını artırmasını beklerler. Aslında bir ürünün satışı pazarlama karmasının tüm unsurlarından etkilenir. Reklam ürüne karşı farkındalık yaratabilir ve tüketicilerin ürünle ilgilenmesine yol açabilir. Tutundurma faaliyetlerinin iletişim yönlü amaçları da çok önem taşımaktadır. Markanın farkına varılmasını sağlamak, markaya yönelik yeni bilgiler oluşturmak, tutum değişikliği yaratmak, hatırlatmak gibi iletişim amaçları tutundurma faaliyetleriyle gerçekleştirilebilir (Korkmaz, vd., 2009: 471).

Pazarlama yönetim sürecinin bu son aşamasında, pazarlama kaynaklarının organizasyonu, pazarlama programının yürütülmesi ve pazarlama programlarının kontrolü yer almaktadır. İşletme yönetimleri, pazarlama planlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bir organizasyon yapısını oluşturma konusunda çaba sarf etmezlerse, yapılan planların etkinliği de söz konusu olmayabilir. Bu yüzden pazarlama planlarını gerçekleştirecek bir organizasyon yapısının oluşturulması konusunda gerekli hassasiyetin gösterilmesi gerekir. Küçük ölçekli işletmelerde, tek bir kişinin pazarlama araştırması, satış, reklam programlarının hazırlanması ve yürütülmesi, tüketici hizmetleri gibi pek çok pazarlama görevini üstlendikleri görülmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde ise pazarlama organizasyonu içinde uzman pek çok kişinin istihdam edildiği görülmektedir (Korkmaz, vd., 2009: 127).

Pazarlama planlamasında belirtilen hedeflerin ne derece gerçekleştirildiğinin belirlenebilmesi, pazarlama faaliyetlerinin kontrolü ile mümkündür. Pazarlama kontrolünün amacı, (i) Pazarlama kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak, (ii) İşletmenin pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek ve (iii) Pazarlama planındaki aksaklıkları ortaya çıkararak yapılacak değişiklikleri belirlemektir. Etkin bir pazarlama kontrolü, pazar yapısı hakkında veriler toplayıp, bunları plan ve yürütme süreçleri üzerinde düzeltmeler yapacak yöneticilere aktaran iyi bir pazarlama bilgi sistemi geliştirmeyi gerektirir (Korkmaz, vd., 2009: 128). Bu bağlamda pazarlama kontrolü, (a) Yıllık plan kontrolü, (b) Kârlılık kontrolü ve (c) Stratejik kontrol olarak sınıflandırılır. Temelde bu kontroller ileriye dönük alınacak kararları doğrudan etkilemekte, geçmiş ve mevcut duruma ilişkin bilgi sunmanın yanı sıra ileride ne yönde hareket edilmesinin gerektiği konusunda değerli veriler sunmaktadır. Diğer durumda rekabet koşullarında işletmelerin devamlılıklarını sürdürmeleri güçleşmekte, hatta imkansız hale gelmektedir.

### **1.1.3. Bütünleşik Pazarlama İletişimi**

Günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı tüketim ortamlarında, müşteri memnuniyeti sağlayarak, marka imajı ve marka bağlılığı yaratmayı amaçlayan firmalar, pazarlama karması elamanları ve tutundurma karması elemanlarını bir araya getirip bütünleştirerek uygulamayı çözüm olarak görmüşlerdir. Bu nedenle 90'lı yılların başlarında Bütünleşik/Entegre Pazarlama İletişimi (*Integrated Marketing*

*Communications*) kavramı<sup>8</sup> ortaya çıkmıştır. Özellikle 1985-90'lı yıllardan başlayarak “iletişim” pazarlama kararlarının odağını oluşturmuştur. Pazarlamadan pazarlama iletişimine geçiş sürecini etkileyen unsurlar ise (i) ürün ve hizmet farklılığının artması, (ii) küresel rekabetin artması, (iii) pazarların bölümlere ayrılması, (iv) endüstriyel farkların azalması, (v) dağıtım kanallarının çoğalması, (vi) geleneksel medya mesajlarının temiz mesaj iletmede başarısızlıkları, (vii) kurumların tekrar yapılanması, (viii) iş çevreleri ve (ix) rekabet olayları olarak sıralanabilecektir (Bozkurt, 2002: 140). Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımına göre, pazarlama karmasının elemanları olan, mal, fiyat, dağıtım, promosyon iletişim sürecinden bağımsız ele alınamaz.

Pazar payını artırmak, marka bilinirliğini ve bağımlılığını geliştirmek, olumlu bir imajın oluşmasını sağlamak gibi birçok nedenden ötürü işletmeler, tüketici istek ve beklentilerini daha iyi anlayabilmek ve tüketicilerin bu isteklerine cevap verebilmek amacıyla sürekli bir arayış içerisinde olmuşlardır. Yoğun rekabet ortamında işletmeler, marka farkındalığını ortaya koyarak rekabette üstünlük sağlayabilmek için çeşitli iletişim yöntemlerinden faydalanmaktadır. Reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk, promosyon, satış teşviki, doğrudan pazarlama ve sosyal sorumluluk bu yöntemlerden bazılarıdır (Taşdemir, 2011: 646).

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı, iletişim teknolojilerinin hızla geliştiği, kitlesel ve bireysel iletişim imkânlarının olağanüstü derecede arttığı bir dönemde pazarlama iletişimi çalışmalarının daha etkin ve daha planlı bir şekilde uygulanması ihtiyacının doğal neticesi olarak her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Kavramsal olarak günümüzde “iletişim unsurlarının koordinasyonu” anlayışının ötesine geçilerek “temel stratejik bir iş süreci” şeklinde anlamsal gelişme yaşanmıştır (Çalık, vd., 2013: 138). 1990'lı yıllardan itibaren küresel pazar ortamında başarılı olmak isteyen rekabetçi işletmeler, artık daha kaliteli ürün üretmenin yanı sıra yoğun bir şekilde markalaşmaya, sadık müşteriler kazanmaya, müşteri ve paydaşlarıyla daha yakın ilişki kurarak daha etkin iletişim sağlamaya yönelmişlerdir. Ürün yaşam sürelerinin kısalmasıyla birlikte, “ürün odaklı” rekabet stratejilerinin yerini “marka odaklı

---

<sup>8</sup> American Association of Advertising Agencies (Amerikan Reklam Ajansları Birliği)'in tanımına göre bütünleşik pazarlama iletişimi, “Genel reklam, doğrudan posta, doğrudan pazarlama, satış promosyon ve halkla ilişkiler gibi çeşitli iletişim disiplinlerinin stratejik rollerini hesaplayan ve açık, birbirini tamamlayan ve maksimum düzeyde bir iletişim etkisi yaratmak için bu disiplinleri birleştiren kapsamlı bir planın artı değerini tanıyan pazarlama iletişimi planlama konsepti”dir (Harris, 1998: 14).

stratejiler” almış ve bu gelişmeler her geçen gün artan bir eğilimle markaları ve markalaşma kavramını firma stratejilerin merkezine taşımıştır (Urde, 1994). Pazarda yaşanan gelişmeler neticesinde tüm iletişim disiplinlerinin ve faaliyetlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesi ve birbirine uyumlu, destekleyici hale getirilmesi zorunluluğu, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, kişisel satış, doğrudan pazarlama, CRM, satın alma noktası iletişimi, sponsorluk, ticari fuar ve sergi gibi klasik pazarlama iletişimi araçlarının bir bütün olarak kullanılması gerekliliği “bütünleşik pazarlama iletişimi” kavramını ortaya çıkarmıştır (Çalık, vd., 2013: 140). Bu çerçevede bütünleşik pazarlama iletişimi, güçlü markaların yaratılması açısından da önem kazanmaktadır. Örgütsel altyapı, karşılıklı etkileşim ve stratejik uyumluluk bu sürecin başarıyla işletilmesinde öne çıkan temel unsurlardır (Altaş, vd., 2005: 423-424).

İşletmelerin ürettikleri mal ya da hizmetler ile ilgili alacakları her kararın müşteri bazlı ve satın alma davranışlarına etki edecek iletişim boyutu düşünülerek alınması ve bu farklı iletişim kararlarının bir disiplin içinde orkestra edilerek, stratejik bir yaklaşım ile planlanması ve sinerji yaratılması süreci olarak ifade edilen bütünleşik pazarlama iletişimi, çeşitli boyutlarıyla ele alınarak tanımlanmıştır. İlk çalışmalarda tutundurma karmasında bütünlük ve müşteri odaklılığın vurgulandığı söylenebilir. Bu bağlamda bütünleşik pazarlama iletişimi, “pazarlama iletişiminin farklı bir yaklaşımla tasarlanması ve iletişimin tüm biçimlerinin bir arada planlanması”dır (Büyükbaykal, 2012:321). Bir başka ifade ile bütünleşik pazarlama iletişimi, iletişim etkinliklerini örgütsel amaçlarla bağdaştırarak ve kurumun kaynaklarını maksimize ederek iletişimde etkinlik ve verimliliği sağlamak üzere tek bir planlama sistemiyle iletişim işlevlerini bütünleştiren bir süreçtir (aktaran Odabaşı ve Oyman, 2011: 63).

Tanımlarda da aktarıldığı gibi, pazarlama iletişimi tüketicilere belirli marka imajı ve spesifik faydalar yansıtabilmek için tek bir sese ihtiyaç duyar. Bütün iletişim çalışmalarının hedefi tek bir ses ve görüntü yakalama çabasıdır. Bu mesajlardan herhangi biri bir diğerini tutmuyorsa veya birbirleri ile uyuşmuyorsa tüketici anahtar mesajı kaybeder. Anlamlı bir etki yaratabilmek için bütün iletişimlerde güçlü bir ortak tema ve imaj kullanılmalıdır (Bozkurt, 2002: 142). Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı, örgütsel yapı içinde alınan bütün bu kararların, örgütün ortak hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere, stratejik olarak tek elden planlanması ve uygulanması temeline oturmaktadır (Schultz, Tannenbaum ve Lauterborn, 1995).

Bütünleşik pazarlama iletişiminin başlıca yararları arasında sinerji yaratmak, mesaj tutarlılığı oluşturmak ve kurumsal bütünlük sağlamak gelir (Odabaşı ve Oyman, 2011):

*Sinerji Oluşturmak:* Pazarlama iletişimi araçlarının her biri bir bütünlük içinde işletilirse, bunun etkisi, bu araçların ayrı ayrı fonksiyonlarından daha fazla olacaktır. Dağınık ve tutarsız mesajların yaratacağı etkiyle, iletişim çabalarının bütünleşik bir yaklaşımla ele alınması durumunda oluşacak sinerjik etki elbette farklı olacaktır. Bütünleşik pazarlama iletişimi iletişimde sinerji sağlanmasına yardımcı olan stratejik bir unsur görevi yapmaktadır.

*Mesaj Tutarlılığı Oluşturmak:* Firmalar iletişim planlama sürecine bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşarak, iletişim programının tüm unsurlarını hedef kitleye “aynı mesajı” iletmek üzere düzenleyebilirler. Tüketicinin zihninde karışıklık oluşturmaktan kaçınmak ve etkin iletişim programları geliştirmek için, pazarlama iletişiminin her bir unsuruna yönelik ayrı stratejiler geliştirmek yerine, marka için tutarlı bir mesaj ve iletişim stratejisinin geliştirmesi daha doğru olacaktır.

*Kurumsal Bütünlük:* Tüketiciler kendilerini rahat ve güvende hissettikleri kurumlara daha olumlu ve sıcak yaklaştığı için, kurum tarafından yansıtılan imajın ve etkinin tüketiciler tarafından olumlu algılanmasında kurumsal bütünlük ve koordinasyon önemli rol oynar.

Bu bağlamda bütünleşik pazarlama iletişiminin temel özelliklerini, (i) Tüm iletişim araçlarının pazarlama karmasıyla bütünleşmesi, (ii) Teknolojinin pazarlama alanında tam anlamıyla kullanılması, (iii) Tüketici ve müşterilere odaklanma, (iv) Ölçülebilir olma, (v) İnteraktif bir iletişim süreci olması (çift yönlü ve karşılıklı etkileşim), (vi) Veri tabanı bazında planlama ve uygulama (tüm pazar segmentleri, satın alma alışkanlıkları vb.’ne göre verilenlerden yararlanma), (vii) İçeriden dışarıya değil, dışarıdan içeriye doğru planlama (stratejik kararlarda pazar ve tüketici ağırlıklı), (viii) Sıfır bazlı planlama (geçmiş yıllara ait verilerden çok, planlama dönemine ait kurumsal hedef ve araçlara göre bütçe ve plan yapma) (Odabaşı ve Oyman, 2011: 65) şeklinde sıralamak mümkündür.

## 1.2. HİZMET PAZARLAMASI

Müşterilerin zevk ve tercihlerinde görülen önemli değişme ve farklılaşma; üretim, rekabet ve fiyat süreçlerinde baş döndürücü gelişmeleri doğurmuştur. Bu durum, işletmelerin var olabilmek için farklı çabalar içerisine girmelerine neden olmuştur. Rekabet sonucunda, işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir sürece adapte etmeleri adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme yeteneğini kazanmaktır. Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, ürünlerin hızla demode olduğu, rakiplerin sürekli çoğaldığı günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedirler. Bununla birlikte işletmeler, yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde de pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler (Zerenler, Türker ve Şahin, 2002: 654-655).

Küreselleşmenin dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkisi rekabetin küresel düzeye taşınması olmuştur. Bu bağlamda işletmeler artık sadece ülkelerindeki rakipleriyle değil, aynı zamanda başka ülkelerdeki işletmelerle de rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu nedendir ki, işletmeler, son zamanlarda hizmetlerin en iyi şekilde pazarlanması konusuna oldukça önem vermektedirler. Hizmetin tüketicinin istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak profesyonel bir şekilde verilmesi de gittikçe önem kazanmaktadır. Verilen hizmetin profesyonelliği, hizmeti alan tüketicinin, bilgi ve karar verme düzeyine göre değişkenlik göstermektedir. Hizmetin sunumundan etkilenecek olan insan değişken bir düşünce yapısına sahip olduğu ve hizmeti sunanların da insan olduğu dikkate alınacak olursa karşılıklı iyi iletişimin verilen hizmetten memnun kalınması noktasını etkileyeceği bilinecektir. Tüketicie sunulan hizmet(ler)in ne olduğu ve kalitesinden çok bu hizmetin tüketiciye tanıtılması faaliyetlerini kapsayan hizmet pazarlaması, sunulan hizmetin tüketici tarafından talep edilmesini hedeflemektedir. Nitekim hizmet pazarlaması, satış ve reklam-tanıtım faaliyetlerini kapsamaktadır.

“Konumuz itibari ile bakış açımızı oluşturan çokuluslu işletmeler açısından değerlendirecek olursak, pazarların küreselleşmesi taleple ilgili bir ifade olarak, zevklerin, tercihlerin ve fiyatın gönüllü olarak artan şekilde evrensel hale gelmesidir. Arz ile ilgili olarak ise, mal ve hizmetlerin daha fazla standart hale gelmesi ve sektörler arasındaki rekabetin küresel bir ölçüğe ulaşmasıdır. Üçüncü olarak, küreselleşme işletme biçimiyle, özellikle çokuluslu işletmeler ile ilgilidir. Çokuluslu işletmelerin kendi pazarlama politikalarını ve kontrol sistemlerini oluşturmaya çalışarak, küresel tüketiciler için küresel ürünün küresel rekabetinde kazanan olarak kalmaya çalışmasıdır. Küreselleşme dünya genelinde homojenleşmeyi ifade eden bir kavramdır. Bu homojenleşme çokuluslu işletme açısından gerek arz ve gerekse talep boyutlarını, her ikisini de kapsamaktadır” (Tağraf, 2002: 36).

Günümüz pazarında binlerce rakibin olduğu dikkate alınırca üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması, en önemli aşama olarak kabul edilebilir. Ürün ve hizmetlerin pazarlanması, tanıtımı açısından stratejik öneme sahiptir. Özellikle hizmetlerin soyut olması nedeniyle pazarlanma ve tanıtım faaliyetlerinin daha dikkatli bir şekilde yürütülmesi esastır. Profesyonel düzeyde bir hizmet pazarlaması için beş önemli faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekir (Armstrong ve Palmer, 1974’den aktaran Karahan, 2006: 126):

- 1) Pazarı tanımlamak
- 2) Hedef pazarı seçmek ve onun tatminini araştırmak
- 3) Pazarı tahmin etmek için gerekli hizmetleri geliştirmek
- 4) Pazarı, ihtiyaç duyulan hizmetlerin karşılanabileceği yönünde tatmin etmek ve pazara güvence vermek
- 5) Satın alma davranışlarındaki değişimleri izlemek

Küreselleşme ile ortaya çıkan köklü yapısal değişimde sanayi toplumu yerini giderek tamamen yapısal farklar gösteren bilgi toplumuna bırakmaktadır. Farklı paradigmalara dayanan bilgi toplumunda, fabrika ve maddi üretim toplumun temel özelliği olma niteliğini kaybetmekte, bunun yerine sembolik unsurların önem kazandığı bilgi

üretimi önem kazanmaktadır (Bayraç, 2003: 47). Teknolojideki değişimin dinamik doğası, yenilik yapma süreci ve bu yeniliklerin uygulanmasında bulunmaktadır. Teknolojik yenilik, yeni bir teknoloji oluşturacak biçimde yeni ürünler, süreçler veya hizmetlerin bulunması, geliştirilmesi ve piyasaya çıkarılmasıdır (Bayraç, 2003: 48).

Grönroos'a göre (1984: 36-44) hizmet pazarlaması, bünyesinde 3 unsuru barındıran geniş bir süreçtir: (i) Geleneksel Pazarlama, (ii) İç Pazarlama ve (iii) Karşılıklı Pazarlama. Geleneksel pazarlama; kurumun pazarlayacağı ürünle ilgili olarak geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım fonksiyonlarını içeren süreçtir. İç pazarlama; kurumun hizmet çalışanlarını iyi birer pazarlamacı haline getirmek amacıyla eğitmesi ve motive etmesi sürecidir. Karşılıklı pazarlama ise; hizmet çalışanlarının hizmet sunarken müşteriyle/kullanıcıyla iyi iletişim kurmasını içerir (Aktaran Şentürk, 2010: 29). Hizmet, fiziksel olarak üretilen mallardan farklı olduğu için tanımlanması da zordur. Hizmet "soyut mal"ları ifade eder. Eğer tamamen soyut ise, üreticiden kullanıcıya doğrudan mübadele edilir; taşınmaz, depolanamaz ve derhal bozulabilir niteliktedir. Hizmet şeklindeki malların meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eşzamanlıdır; birbirinden ayıramaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar. Çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsar ve mülkiyetin devredilmesi anlamında satılmazlar (Mucuk, 2001: 285).

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmet kavramını "bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemler" şeklinde tanımlar (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 512). Kotler ve Armstron'a göre ise hizmet, "bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi ise, fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir" (aktaran Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 511).

Pek çok hizmet, mallarla birlikte pazarlanır; bu bakımdan hizmetler iki ana gruba ayrılabilir: (i) Bir mübadele veya işlemin esas konusu olan hizmetler, (ii) bir fiziksel malın tamamlayıcısı olan hizmetler (Stanton vd., 1991'den aktaran Mucuk, 2001: 285). Avrupa Birliği ülkeleri ve gelişmiş ekonomilerde 2006 yılı itibariyle işgücünün %71'i hizmet sektöründe istihdam edilmektedir (ILO, 2007). 2005 yılı itibariyle ise dünya genelindeki toplam ihracatın %20'si hizmet sektöründe gerçekleşmiştir (WOT, 2006).



Ülkemizde de hizmet sektörünün GSYİH içindeki payı, 2006 yılı rakamlarıyla %69 dolayındadır. 2005 yılı itibariyle ise hizmet sektörünün tarım, sanayi, inşaatı da içeren sektörler içinde istihdama katkısı %45,8 civarında gerçekleşmiştir (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 511).

Aslında çokça çeşidi bulunan hizmetler, asıl “pazarlanan nesne” ve “pazarlanan malın tamamlayıcısı” olan soyut mal şeklindeki ikili ayırmadan başka çeşitli kriterlere göre değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Basit bir sınıflandırma hizmetleri az soyuttan çok soyuta doğru üç ana gruba ayırmaktadır: (1) Malla ilgili hizmetler, (2) Ekipmana dayalı hizmetler, (3) İnsana bağlı olarak verilen hizmetler. Malla ilgili hizmetler, birlikte onun tamamlayıcısı veya rekabet avantajı sağlayıcı ek unsurları olarak tüketiciye sunulan garantiler, bakım-tamir, yedek parça, kurma-takma hizmetleridir. Ekipmana dayalı hizmetler, hizmetin asıl “pazarlanan nesne”, malın da onu destekleyici bir rol oynadığı hizmetler grubudur. İnsana bağlı olarak verilen hizmetler, ikinci gruptaki gibi yine asıl pazarlanan nesne olmakla beraber, hizmetle ilgili kimselere bağlı olarak sunulan hizmetlerdir (Mucuk, 2001: 286).

Genel olarak bir ülke ekonomisi geliştikçe ve endüstrileşme düzeyi arttıkça, hizmetlerin önemi ve payı da hızla artmakta, hatta bu artış endüstridekinden daha hızlı olmaktadır. Bu durumu, Input-Output analizini geliştiren Nobel Ödüllü ünlü iktisatçı Wassily W. Leontieff, daha 1960’lı yıllarda çeşitli ülkelerin ekonomik yapılarını karşılaştırdığı araştırmalarıyla ortaya koymuştur. Nitekim, en ileri düzeyde sanayileşmiş, hatta “Endüstri Ötesi Toplum” olarak anılan ülkelerin başında yer alan ABD’de resmi istatistiklere göre, hizmetlerin milli gelirdeki (GSMH) payı, 1945’de 1/3 iken, 1990’da 1/2’yi biraz (%33’den %51’e) geçmiştir (Assael, 1993’den aktaran Mucuk, 2001: 284).

Hizmet sektörünün özellikle gelişmiş ülkelerde II. Dünya Savaş’ından sonra hızla büyümesinin çeşitli nedenleri vardır ki, bunların başında bilgisayar ve telekomünikasyondaki hızlı gelişmelerin yol açtığı bilgi çağına geçiş; tarım ekonomisinden, sanayi ekonomisine geçiş; nüfusun yaşlanması ve ortalama ömrün uzaması; insanların iş dışındaki zamanlarının artması; sosyo-kültürel değerlerin gelişmesi ve mal üretim teknolojisindeki gelişmeler sıralanabilir (Kurtz ve Clow, 1998’den aktaran Mucuk, 2001: 284). Belirli bir işleme tabi tutularak üretilen ürünlerle

hizmetler arasında, tüketim şekli ve zamanı gibi konularda birçok farklılık bulunmaktadır. Bunun nedeni hizmetlerin mallarla aynı özelliklere sahip olmamasıdır. Hizmetlerin mallardan farklılıklarını yansıtan çeşitli karakteristik özellikleri vardır ki, bunlar, fiziksel varlığının olmaması “soyutluk”; üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması “ayrılmazlık”; “çeşitlilik” veya “heterojenlik” ve “ dayanıksızlık”tır (Özgüven, 2008: 654).

#### **a) Soyutluk (Dokunulmazlık)**

Hizmet, fiziksel varlığı olmayan, “soyut” maldır. Hizmet, belirli bir işleme tabi tutularak üretilen mallar gibi satın alındıktan sonra eve götürülebilecek ürün değildir. Hizmet alındığında eve getirilen, hizmetin etkileridir. Bazen de işletmeler küçük promosyon ürünler vererek hizmetin etkilerini tüketiciye anımsatmak isterler. Dokunulmazlık özelliğinin pazarlama açısından getirdiği sonuçlar şöyle sıralanabilir (Murdick ve Render, 1990: 27).

- Hizmetler stoklanamaz; talepteki dalgalanmaların yönetilmesi zordur.
- Hizmetlerin patenti zordur; yeni hizmet kavramları rahatça taklit edilebilir.
- Hizmetler kolayca sergilenemez ya da müşterilere iletilemez.
- Hizmet reklamlarında ya da diğer tutundurucu çabalarda nelerin kapsanacağı hakkındaki kararlar fiyatlama gibi zordur.
- Bir birim hizmet maliyetini belirlemek ve fiyat/kalite ilişkileri karmaşıktır.
- Hizmet tüketilmeden önce kalitesi hakkında bir karara varılamayacağı için tüketicilere hizmeti değerlendirmeleri için ipuçları sunmak gerekir.

#### **b) Ayrılmazlık (Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim)**

Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği pek çok hizmetin sunulması esnasında müşterinin hazır bulunması ve hizmetin sunulduğu fiziksel ortamdan etkilenmesi anlamına gelir (Korkmaz vd., 2009: 516). Müşteri her zaman hizmetin üretim aşamasına tanık olmayabilir. Hizmetin üretimi ve tüketimi, eşzamanlı olduğundan hizmet veren personelle, müşteri arasındaki etkileşim göz ardı edilemez. Bu sayede müşteri deneyimleri çerçevesinde hizmet üretimi yönlendirilebilmektedir (Murdick ve Render, 1990: 28).

### c) Değişkenlik (Çeşitlilik veya Heterojenlik)

Hizmetin kalitesi, nerede, nasıl ve ne zaman verildiğine ve özellikle de onu veren kimseye bağlıdır. İnsanlar da mamullerden çok daha fazla değişkenlik gösterirler. Aynı hizmeti yapan kişiden kişiye değişkenlik bir yana, aynı insan bile, farklı kalitede hizmet verebilir; çoğu zaman nazik, kibar iken bazen sınırlı ve kaba olabilir. Bu, kişinin moral durumu, iş yükü, müşterinin hizmetle ilgili olarak işbirliği yapma derecesine kişilik özellikleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanır. Değişkenlik özelliği; bir işletmeye değişkenlik riskini azaltmak yoluyla rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlayabilir (Mucuk, 2001: 288). Hizmeti müşteriye sunan çalışan personeldir ve hizmetten memnun kalınması personelin müşteriye yaklaşımıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini dikkate alınmalı ve müşteriden önce çalışanların işlerinden memnun olmaları sağlanmalı ve kuruma bağlılıkları artırılmalıdır. Hizmetlerin türdeş olmaması üç farklı kaynaktan oluşabilir (Tek ve Özgül, 2005: 380):

- (i) **Hizmeti sağlayan:** Pek çok hizmetin ulaştırılmasında hizmet personeli aktif rol oynar. İnsanlar robot değildir ve aynı hareketi tutarlı bir biçimde hatasız olarak her gün tekrarlayamazlar.
- (ii) **Müşteriden:** Müşterinin ruh hali ya da kişisel durumu davranışlarını güçlü biçimde etkilediği gibi onun hizmeti algılamasını da etkiler.
- (iii) **Çevreden:** Çeşitli dışsal etkenler müşterinin hizmeti algılamasını etkiler.

### d) Dayanıksızlık

Dayanıksızlık, hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması anlamına gelir. Bazı hizmetlerde talebin düzensiz oluşu hizmetlerin dayanıksızlığının önemini daha da artırır (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 516). Hizmet işletmelerinde talebin farklı dönemlerde farklı seviyelerde olması, kapasitenin tam kullanılamaması anlamına gelir. Kullanılmayan kapasite daha sonradan kullanılmak için depolanamaz.

Hizmet pazarlaması, müşteriye verilen sözler, vaatler ve bu sözlerin, vaatlerin tutulması, yerine getirilmesi üzerine oturur. Hizmet üçgeni olarak bilinen stratejik çerçevede birbiriyle bağlantılı olan ve beraberce hizmeti geliştiren, tutunduran ve ulaştıran gruplar görülmektedir. Hizmet pazarlamasının bu kilit oyuncularını üçgenin üç köşesinde yer almaktadır: (i) Şirket (departman ya da idare); (ii) müşteriler ve (iii)

hizmeti sağlayanlar. Hizmet sağlayanlar, hizmet işletmesinin kendi personeli olabilir. Üçgen üzerindeki bu üç nokta arasında hizmetin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için üç tür pazarlama faaliyetinin başarıyla sürdürülmesi gerekir: (i) Dışsal pazarlama, (ii) Etkileşimci pazarlama ve (iii) İçsel pazarlama (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 518). Geleneksel pazarlama faaliyetleri, “dış pazarlama” olarak adlandırılır. Dış pazarlama, işletmenin pazarlanacak nesneyi hazırlaması, fiyatlandırması, tutundurması ve dağıtımı ile ilgili geleneksel pazarlama çalışmasıdır. İç pazarlama, işletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla personeli eğitime ve motive etme faaliyetidir. İnteraktif pazarlama ise, hizmeti sunan kişilerin müşteriye hizmet verirken onunla iyi iletişim kurmasını, bu konuda beceri ve ustalık göstermesini ifade etmektedir (Mucuk, 2001: 290).

#### **e) Sahipsiz Olma**

Hizmet sektöründe bir malın sahipliğinin devredilmesi söz konusu değildir. Hizmeti kullanma hakkı sadece belli bir süre için tanınmaktadır ve bu kullanımdan fayda elde edilmektedir. Buna karşın fiziksel mallarda bir sahiplikten söz edilebilmektedir (Özgüven, 2008: 654).

#### **1.2.1. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini**

Hizmet kalitesi, birbiriyle rekabet eden hizmetler arasında başarılı olmak için bir yoldur. Özellikle küçük bir alanda birbirleriyle rekabet eden ve hemen hemen birbirlerine benzer olan hizmetler söz konusuysa hizmet kalitesi işletmenin kendini farklılaştırabileceği tek yol olabilir. Hizmet kalitesi açısından farklılaşmak pazar payında artış ve nihayetinde finansal başarı ve başarısızlık arasında fark anlamı taşır. Kanıtlar göstermektedir ki, kalitenin sağlanması yeni müşterilere yol açacağı gibi mevcut müşterilerin tekrar satın almalarını da sağlar. Müşteri memnuniyeti, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Hizmet pazarlaması sürecinde müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği, sağlanan fayda ile müşteri beklentisi uyumunda ortaya çıkar (Özgüven, 2008: 657). Diğer yandan ürün tüketicileri tatmin ediyorsa, satın almalar devam edeceği gibi aynı firmanın tavsiye ettiği veya sunduğu diğer ürünlerin de satın alınmasını sağlayacaktır (Kurt, 2009: 32).

Hizmet kalitesi, bir hizmet hakkındaki uzun dönemi kapsayan tümünden bir değerlemeyi temsil eder. Tatmin ise belirli bir alışverişe dayalı olarak ortaya çıkan kısa vadeli bir yargıdır. Müşteri tatmininin düzeyi müşterinin beklediği hizmet kalitesi ile algıladığı hizmet kalitesi arasındaki karşılaştırmanın bir sonucudur. Tatmin konusunda müşterinin bir değerlendirme yapması için bir hizmeti tüketmiş, yaşamış olması gerekir. Oysa insanlar kendileri bir deneyim yaşamaları da bir hizmet işletmesinin kalitesi hakkında değerlendirme yapabilirler. Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi kendisine fiilen ulaştırılan hizmetin kalitesinden farklı olabilir. Sözgelisi bir hasta bir doktorun vizitesinden hiç memnun olmayabilir. Çünkü doktorun kendisine önemli bir hastalığın teşhisi hakkında yeterli vakit harcamadığını hissediyor olabilir. Doktorun bu kadar önemli bir tanıyı iki dakikada nasıl koyabildiğini anlamamış olabilir. Öte yandan tıbbi açıdan doktorun tanısı tamamen doğru olabilir. Bu durum ise teknik kalite ile işlevsel kalite arasında bir ayrım yapılması gerektiğini gösterir (Aktaran Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 521). Hizmet kalitesinin yaygın kullanılan beş boyutu şunlardır:

- **Dokunulabilir unsurlar:** Fiziki tesislerin, personelin, hizmeti sağlamak amaçlı kullanılan araç ve ekipmanların görünümünü ve iletişim malzemelerini içerir.
- **Güvenilirlik:** Firmanın hizmeti ilk defa doğru bir biçimde yerine getirmesini ve sözlerini tutmasını, performansta tutarlılığını anlatır.
- **Tepki (karşılık) verebilmek:** Müşteriye hizmet etme istekliliği ve hızlı hizmet vermeyi ifade eder.
- **Güven, itimat:** Çalışanların bilgi düzeyini, nezaketlerini ve güven ve itimat telkin edebilme yeteneklerini ifade eder.
- **Duygusalılık (Empati):** Müşterilere insanca, bireysel ilgi göstermektir.

Bir hizmet işletmesinin başarısının kilit unsurlarından biri hizmetin kalitesidir. Rakip işletmelerden farklılaşmanın en temel yollarından biri de, yine kaliteyle ilgili olup, düzenli bir şekilde daha yüksek kalitede hizmet vermektir. Aynı hizmeti veren iki ayrı işletme (iki otel veya oto tamirhanesi) aynı ücreti uyguluyorsa, hizmetin yapıldığı yer ve zamanın ikisi için de aynı olduğu varsayılırsa, hizmet kalitesi bunları farklılaştıran tek unsurdur (Mucuk, 2001: 291).

Hizmet kalitesinin beş belirleyici faktörü şunlardır:

- 1) **Güvenirlilik:** Vaat edilen hizmeti güvenilir ve tam olarak yapma yeteneği
- 2) **Karşılık verebilme:** Personelin müşteriye istediği hizmeti hemen vermeye hazır ve istekli olması
- 3) **İnandırıcılık:** Personelin bilgisi ve nezaketi ile güven uyandırması
- 4) **Empati (Duyu Ortaklığı):** Müşteri ihtiyaçlarını anlama ve hizmeti bireyselleştirme çabası
- 5) **Fiziksel Varlıklar:** Hizmetin fiziksel kanıtları

Hizmet işletmelerinde fiyat rekabetini ortadan kaldırmanın tek yolu hizmeti farklılaştırmaktan geçmektedir. Ancak hizmet farklılaştırma, ürün farklılaştırmak kadar zor olmasa da taklit edilebilirliği ürün farklılaştırmaya göre daha kolay olduğundan etkileri kısa sürelidir.

### 1.2.2. Hizmet Pazarlaması Karması

Geleneksel pazarlama bileşenleri, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır. Hizmet pazarlamasında da genel olarak bu pazarlama karması uygulanmaktadır. Ancak hizmetlerin, belirli bir işleme tabi tutularak üretilen mallardan çok daha farklı özellikleri olduğu için hizmetler pazarlanırken bu dört tutundurma karmasına ek olarak fiziksel ortam, katılımcılar ve süreç olmak üzere üç pazarlama karması elemanı da dahil edilmiştir.

Hizmetin üretilmesi esnasında tüketici genellikle, hizmeti verenlerle bir aradadır ve üretim sürecinin bir parçasıdır. Hizmeti verenleri destekleyen diğer çalışanlar da vardır. Hizmet soyut olduğu için, hizmetin ve hizmet kalitesinin müşteri tarafından algılanmasını etkileyecek psikolojik ve çevresel ortamın hazırlanması gerekmektedir. Bu farklı ve birbiriyle ilintili faaliyetlerin uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu nedenle hizmet pazarlamasında, geleneksel pazarlama için sayılan ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım bileşenleri yanında; katılımcılar, fiziksel ortam ve süreç bileşenleri de bulunmaktadır (Menemencioğlu, 2006: 23).

#### a) Hizmet Ürünü

Hizmetlerde üretimle tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesinden hareketle üretici ile tüketici karşı karşıyadır. Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte artık yüz yüze olmadan da telefon, internet vb. araçlarla hizmet tüketiciye anında ulaştırılmaktadır.

Hizmet, tüketiciyle irtibat kurulduğu anda verilmeye başlanmaktadır. Talebin yoğun olduğu dönemlerde, tüketiciye anında hizmet ürününü verebilmek, talebin düşük olduğu zamanlarda ise talebi artırıcı faaliyetler geliştirmek gerekmektedir. Bu sayede kapasite yönetimi sağlanmaktadır. Kapasite yönetimi hizmet işletmelerinin devamlılığı açısından hayati önem taşımaktadır. Örneğin, doğal afetlerin yoğun olarak yaşandığı günlerde bir sigorta şirketine karşı talep yoğun olduğu halde, doğal afetlerin yaşanmadığı dönemlerde talep düşük olacaktır. Sigorta şirketi, yaşanan bu durumu tüketiciye hatırlatan reklamlar yaparak sigorta yaptırmanın önemini vurgulayarak talebi artırmayı hedefler.

Markalama, malların pazarlaması için önemlidir, ancak fiziksel olarak var olmayan hizmet ürünü için daha da büyük önem taşır. Hizmet müşterisi, mal müşterisinin mala sahip olma duygusunu ön planda tutarak, tatmin olma özelliğinden farklı olarak, tatmin olma duygusunu ön planda tutar (Karahana, 2000: 82). Müşteri, soyut bir şey alacaktır, verilen hizmet hakkında fikir edinmek güç olduğu için kararını vermesinde logolar etkili olacaktır. Marka seçiminde, hedef hizmet kitlesine uygunluk aranmalıdır (Menemencioğlu, 2006: 25). Yeni bir ürün ya da üründeki herhangi bir yenilik patent hakkı yoluyla koruma altına alınabilirken, hizmetlerin patent yoluyla korunması söz konusu değildir. Oysaki hizmetlerin taklit edilmesi ürünlere göre daha kolaydır.

### **b) Dağıtım**

Hizmetin üretilmesi ve tüketilmesinin eşzamanlı olmasından hareketle doğrudan dağıtım kanalının gerekliliği ortadadır. Hizmeti veren ile alan arasında doğrudan iletişim kurulması söz konusu olduğundan hizmetlerin pazarlanmasında fiziksel dağıtım işlevlerinin (taşıma, depolama ve stok yönetim) uygulanması söz konusu değildir. Bununla beraber bazı hizmet işletmelerinde araçlar kullanılmaktadır. Turizm işletmelerinin belirli şehirlerde acentelerinin bulunması buna bir örnek olarak verilebilir. Bunun yanı sıra araçların kullanılmaması hizmet işletmelerinin alanını coğrafik olarak kısıtlamaktadır. Bu nedenle hizmeti satın almak isteyen tüketici bizzat hizmetin verildiği yere gitmesi gerekir.

Sigortacılık, turizm gibi hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasında acenteler yaygın olarak kullanılırken, emlak satışı ile ilgili hizmetlerde alıcı ve satıcıyı buluşturan

komisyoncular yaygındır. Hizmetlerin çoğu genelde, üreticisinden ayrılmazlık özelliği nedeniyle doğrudan dağıtımına tabidir. Müşteriyle yakın temas gereken işlerde, hizmeti veren ile alan bir aradadır. Lokantalar, sağlık kuruluşları, kuaförler gibi pek çok hizmet üretim işletmesi, müşterileri kendilerine çekerek hizmetin satışını yaparlar (Menemencioğlu, 2006: 26).

İletişim teknolojilerinin hızla gelişmesiyle birlikte pek çok hizmet, makineler veya cihazlarla verilmektedir. Bu durumlarda otomatik satış, para bozdurma ve bankamatik makinelerinde olduğu gibi, hizmeti veren ile alan karşı karşıya gelmemektedir. Hizmetlerin verilmesinde teknolojinin kullanılmasının getirdiği sorunlardan en önemlisi, müşterinin hizmeti alabilmesi için eğitime ihtiyaç duymasındır.

### **c) Fiyatlandırma**

Hizmetlerin pazarlanmasında, fiyatlandırma işlevi önem taşımaktadır. Nedeni, hizmet alımlarının, genellikle isteğe bağlı olmasıdır. Alıcı, hizmet alımını kolaylıkla erteleyebilir ya da kendisi yapar. Ayrıca, fiyatlama uygulaması değişiklikler göstermektedir. Kimi hizmetlerin fiyatları devletçe ya da yerel kamu kurumlarınca denetlenir. Kimi hizmetlere, arz-talep-maliyet kavramlarını uygulamak güçtür. Örneğin, başarılı bir avukatın ya da doktorun sağladığı hizmeti parasal olarak değerlemek kolay değildir. Ayrıca, talebi esnek olmayan bir hizmetin fiyatı yüksek saptanabilmekte; ancak talep esnek olduğunda, hizmetin fiyatı önemli ölçüde düşürülememektedir. Büyük yatırımları gerektiren hizmetler genellikle, tekelci koşullarda yapıldıklarından, fiyatlandırmadan bağımsızdırlar (Menemencioğlu, 2006: 27).

Hizmetlerin soyut olması ve tüketmeden önce kalitesi hakkında bir karar verilmesi nedeniyle tüketiciler hizmeti bir kalite ölçütü olarak düşünürler. Yüksek fiyatlı hizmetleri tercih ederek algıladıkları riski azaltmaya çalışırlar. Genellikle bir hizmet örgütü birbiriyle yakından ilişkili birkaç hizmet dizisine sahiptir. Hizmet pazarlamasında birden çok hizmetin fiyatlandırılmasının yaygın kullanılan bir yolu hizmetleri paket ya da demet olarak satmaktır. Demetleme geniş olarak tanımlandığında, “iki ya da daha fazla mal ve/veya hizmeti tek bir paket içinde özel bir fiyata pazarlama uygulaması” anlamına gelir. Sözelimi bir sağlık ve spor merkezi sunduğu çeşitli hizmetlere ayrı ayrı fiyat biçebileceği gibi talebi kendi başına daha az



olan masaj gibi bir hizmeti diğer bazı hizmetlerle birleştirerek fiyatlayabilir (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 528).

#### **d) Katılımcılar**

Hizmet pazarlamasında, hizmet üreten ve pazarlayanlarla birlikte, hizmet alanı içerisinde bulunan hizmet destekleyicileri ve tüketiciler de dahil olmak üzere yer alan tüm bireyler, katılımcılar olarak adlandırılırlar (Karahana, 2000: 100). Hizmetler genişletilmiş karma elemanlarından insan elemanı, çalışanların istihdamı, eğitimi, motivasyonu, ödüllendirilmeleri, takım çalışması, müşteri eğitimi ve bilgilendirilmesi, kültür ve değerlerin iletilmesi ve iş gören araştırmalarının bir fonksiyonudur. Hizmet sunumu içerisinde yer alan tüm insanları kapsamaktadır. Bu eleman müşteriye hizmetin doğal yapısı hakkında ipuçları verir. Bu bireyler işletmenin personeli, müşteri ve hizmet işletmesinde bulunan diğer müşterilerdir. Nasıl giyindikleri, kişisel görünüşleri, tavır ve davranışları müşterinin hizmete ilişkin algılarını etkileyecektir. Hizmet sunumcusu veya müşteriyle ilişki halindeki personel oldukça önem arz eder. Hatta danışmanlık, öğretim, sağlık, yasal çözümler gibi hizmetlerde, hizmet sunumcusu hizmetin kendisidir (Yükselen, 2012: 430).

Bazen tüketicilerin almış oldukları hizmetler, beklentilerini karşılamayabilir. Bu durum, müşteri kaybına neden olabilir. Bunun çözümü ile ilgili hizmet elemanının yapması gereken, daha başlangıçta müşterinin beklentilerini öğrenmek ve bu beklentiye uygun hareket etmektir. Beklentilere uygun hizmet verilmemesi durumunda yapılacak ikinci iş, beklentiye uygun hizmet verilmeme nedenlerini müşteriye açıklamaktır. Böylece, müşterinin kafasında olumsuz olarak şekillenen hizmet, gerekçelerinin açıklanmasıyla olumlu hizmet konumuna dönüşecektir (Karahana, 2000: 100).

Hizmet üreten elemanların, farklı beklentilere cevap verecek şekilde esnek olması ve bu esnekliği yerine getirebilecek yetkilerle ve yeteneklerle donanmış olması gerekmektedir. Müşteri şikayetine neden olan bir hizmet elemanında genellikle var olan esneklikler, tecrübesizlik, inisiyatif sahibi olmama, eğitimsizlik, iletişim zayıflığı, güler yüzlü olamama ve yeniliklere açık olmama gibi eksikliklerdir. Hizmet işletmelerinde personelin iyi olmaması durumunda, hizmet kalitesi olumsuz olarak etkilenecektir. Çünkü tüketiciler, hizmetlerin kalitesini büyük oranda bu hizmeti üreten personelle değerlendirecektir (Karahana, 2000: 100).

Hizmetlerin kalitesini ve pazarlanmasını etkileyen faktörlerden biri de müşterilerdir. Hizmet alan bir müşteri, hizmet kalitesiyle ilgili olarak hizmet elemanından etkilendiği kadar, aynı hizmeti alan başka müşterilerden de etkilenir. Bir işletmenin müşterileri, almış oldukları hizmetlerin kalitesi veya işletmenin tutum ve davranışlarıyla ilgili olarak sürekli başkaları ile görüş alışverişinde bulunurlar. Bu durum, olumsuzlukları ortaya koyma noktasında çok daha kindar bir tutumun sergilenmesine yol açar. Hizmet işletmesinin pazarlama yönetimi bu durumu takip etmeli ve müşteriler arasındaki ilişkileri denetleyebilmelidir. Bu bağlamda hizmet modellerinde, insan unsuru çerçevesinde üzerinde durulan konular şunlardır (Karahan, 2000: 103):

- Makinelere yapılan yatırım kadar insan unsuruna yatırım yapmak
- Tüketicilerle doğrudan hizmet ilişkisi içerisinde bulunan hizmet elemanlarının çabalarını teknoloji yardımıyla desteklemek
- Yöneticiler kadar hizmet personelini de eğitmek ve yetiştirmek
- İşletmede her kademedeki çalışan açısından başarı ile ücret arasında bir denge kurmak; ücretlendirme yönetimini bir motivasyon aracı olarak devreye sokmak

Hizmetin ulaştırılması sürecine katılan tüm insanlar müşteriye hizmetin yapısına ilişkin ipuçları verirler. Bu bireylerin nasıl giyindikleri ve kişisel görünümünün yanı sıra tutum ve davranışları da müşterinin hizmet algısını etkiler. Hizmeti sağlayan ya da müşteriyle ilişkide bulunan personel çok önemli olabilir. Aslında danışmanlık, eğitim gibi profesyonel ilişkiye dayalı hizmetlerde, hizmeti sunan hizmetin kendisidir. Hizmetin ulaştırılması sırasında yer alan diğer müşteriler de müşterilerin hizmet deneyiminde önemli rol oynarlar (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009: 522).

#### **e) Fiziki Çevre**

Hizmetin sunulduğu ve müşteri ile karşılıklı etkileşimde bulunulan çevre veya hizmetin iletilmesini, performansın kolaylaştırılmasını sağlayan herhangi somut bileşenler bu başlık altında yer almaktadır. Fiziksel varlıklar içerisinde; hizmet işletmesinin tasarımı (estetik, fonksiyonellik), ekipman, çalışanın giyimi ve diğer somut unsurlar (raporlar, şirket kartları, teminatlar) sıralanabilir. Bazı durumlarda, hizmetin sunulduğu yere olan fiziksel kolaylık kastedilir. Özellikle müşterinin hizmetin kalitesi

hakkında çok az bilgiye sahip olduğu durumlarda, bireyler ve hizmet süreci vasıtasıyla elde edilen ipuçları oldukça önem taşır. Fiziksel varlıklar, hizmet işletmesinin hedef pazar bölümlerine, organizasyon amaçları ve hizmetin yapısıyla ilgili tutarlı ve güçlü mesajlar göndermek için önemli fırsatlar sunar (Yükselen, 2012: 431).

Hizmetlerin dayanıksızlığına bağlı olarak müşterilerin, hizmet kalitesini nesnel olarak değerlendirmeleri zordur. Bu bağlamda müşteriler kalite konusunda yardımcı olmak amacıyla hizmeti sarmalayan fiziksel kanıtlara bağlı kalırlar. Fiziksel kanıtlar üç geniş kategori içinde ele alınabilir: Tesisin iç mekanı (dekorasyon, doğrudan müşteriye hizmet amaçlı ya da işi yürütmek için kullanılan ekipmanlar, yönlendirme, havalandırma ve ısı vb.), dış mekanı (mimari tasarım, işaret ve tabelalar, park yeri, peyzaj vb.) ve diğer somut unsurlar (kartvizitler, kırtasiye malzemeleri, faturalar, raporlar, çalışanların görünüşleri, uniformalar ve broşürler vb.) Her zaman müşteriye mekana çekmek yeterli olmaz. Müşteri, hizmet sunulan mekanın rahat, estetik ve kendisinde hoş izlenimler bırakmasından etkilenir. Mekanda hakim renk tercihi, mekanın boyutları gibi unsurlar müşteri üzerinde çeşitli izlenimler bırakır. Bu bağlamda görsel düzenleme ilkeleri önem kazanmaktadır (MEGEP, 2008: 8):

- Ürünleri müşterilerin görüp, beğenip almasından emin olacak şekilde sergilemek
- Farklılık yaratabilmek için gerekli olan görsel teknikleri belirlemek
- Firmaya bağlı tüm şubelerde değişmez bir marka imajı yaratmanın önemini kavramak
- Tüm şubelerin bağlı kalmak zorunda olduğu görsel standartlar oluşturmak
- Müşteriyle temas halinde olan ekiplerin sözlü ve sözsüz iletişimlerinin yanı sıra, müşterinin ürünle görsel iletişimini sağlamak ve ürüne ilgi uyandırabilmek için mekânda görsel düzenleme tekniklerinden yararlanmak
- Ürüne, satış ekibi olmaksızın müşterinin ilgisini çekebilmek
- Görsel sunumla ürünlerin müşteriye doğru hareket etmesi sağlamak
- Kurumla ilgili müşterinin gözüne çarpan her şey aracılığıyla müşterinin gözünde kurumun standardını belirlemek

Fiziksel ortamın düzenlenmesinde, hizmet üretenlerin ve tüketicilerin katılım düzeyleri dikkate alınmalı ve katılımların ortak olduğu hizmet alanlarında her iki

kesimin de ihtiyaclarını karşılayacak tasarımlar yapılmalıdır. Diğer taraftan hizmet ortamına katılanların daha çok tüketiciler olması durumunda, tüketicilerin ihtiyaclarına cevap verecek bir düzenleme önem taşır. Hizmet işletmelerinde hizmetin sunulduğu ortam, çok farklı özellikler içeren bir yapıya sahip olmalıdır. Bu yapı oluşturulurken, tüketicilerin hoşlanacağı tarzda ışıklandırma, ısıtma, renklendirme, ses ve müzik gibi ortam şartları dikkate alınmalıdır. Diğer taraftan, fiziksel ortam kapsamında ele alınan bir diğer husus, hizmet ortamında yer alan ve hizmetin verilmesine yardımcı olan, makine, masa, sandalye ve diğer araç gerecin birbiriyle uyumlu bir şekilde ilişkilendirilmesidir. Hizmet işletmesinin ismi de fiziksel unsurlar arasında yer alır. İşletmenin ismi, hem çağrışım hem de karşılaştırma aracı olarak kurumsal kimliğin temel elemanını oluşturmaktadır.

#### **f) Süreç Yönetimi**

Hizmet pazarlama karmasının süreç elemanı, hizmet sunumu ve faaliyet sistemlerini kapsar. Bu sistemler içerisinde gerçek prosedürler, ilişkiler ve hizmet sunumu ile gerçekleşen faaliyet akışı ise süreç fonksiyonu içerisinde yer alır. Hizmetin operasyonel akışı, müşterinin hizmet hakkında yargıda bulunması bağlamında tanıtılar sağlar. Bazı hizmetler oldukça karmaşıktır; müşterinin hizmet sürecini tamamlamak için bu karmaşık ve geniş faaliyetleri takip etmesi gerekir (Yükselen, 2012: 431).

Hizmet işletmelerinde çalışan elemanların, üstün nitelikli olmaları, eğitim almış olmaları ve motive edilmiş olmaları, hizmetin kusursuz ve kaliteli olması için yeterli değildir. İstenen hizmetin sunulabilmesi için işletmenin tüm bölümlerinin etkin ve koordineli bir şekilde çalışması gerekir. Bu bakımdan hizmet sisteminin işleyiş tarzı oldukça önem taşır. Etkili ve verimli işleyen hizmet sistemi, pazarlama yönetimini başarılı biçimde destekler ve müşteri tatmini sağlayacak hizmetin sunulmasına yardımcı olur (Karahan, 2000: 105). Hizmet, maldan farklı olarak stoklanamaz ve birebir aynı şekilde üretilmez. Bu durumda talep dalgalanmaları nedeniyle müşterinin beklentileri her zaman yerine getirilemeyebilir. Bu sorunun çözümü amaçlı olarak süreç yönetimi çerçevesinde alternatif yönetim şekilleri uygulanarak müşterilerin istek ve ihtiyaclarının tatmin edilmesi amaçlanır. Bu alternatifler Tablo 1.1'deki şekilde sıralanabilir (Menemencioglu, 2006).

**Tablo 1.1.** Süreç Yönetiminde Müşteriye Dönük Alternatiflerin Üretilmesi

<b>YÜKSEK TALEP DÖNEMLERİ</b>	<b>DÜŞÜK TALEP DÖNEMLERİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlave tam gün personel istihdamı</li> <li>• İlave yarım gün personel istihdamı</li> <li>• Talep yükseldiği zamanlarda mevcut personelin çalışma saatlerinde değişiklikler yapmak</li> <li>• Mevcut personelin fazla mesai yapmasını sağlamak</li> <li>• İşin, talebin gerisine düşmesine fırsat vermek</li> <li>• Devamlı müşterilerle ilgilenirken, diğerlerinin beklemesi</li> <li>• Tüketicinin hizmeti, talebin azaldığı dönemlerde kullanması için eğitilmesi</li> <li>• Tüketicinin hizmeti, talebin azaldığı dönemlerde kullanmasını sağlamak için düşük fiyat gibi teşviklerin önerilmesi</li> <li>• İşletmeyi başka faaliyet alanlarına yöneltmek</li> <li>• Çalışanların başka görevleri üstlenecek şekilde eğitilmesi</li> <li>• İşletmenin başka şubelerinin hizmete sokulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlardan bazılarının işten çıkarılması</li> <li>• Talebin düştüğü zamanlarda işletme çalışanlarının çalışma saatlerinde değişiklik yapmak</li> <li>• Fiyat indirimine gitmek</li> <li>• Tutundurma çabalarını artırmak</li> <li>• Talebin düştüğü zamanlarda işletmenin sahip olduğu kaynaklardan yararlanabilmek için değişik hizmetlerin tüketicilerin kullanımına sunulması</li> <li>• Tüketicilerle temas kurarak işi hızlandırmaya çalışmak</li> </ul>

Hizmetin özelliklerinden dolayı, mallarla kıyaslandığında üretim prensiplerinde bir takım farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklardan biri kapasite kullanımıyla ilgilidir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmetin verilebilmesi için hizmetin istenilen zamanda ve istenilen kalitede hazır bulundurulması gerekir. Tüketicilerin isteklerine ve beklentilerine uygun hizmeti vermede çeşitli alternatiflerden faydalanmak mümkündür. Bu alternatiflerden biri talebi yönlendirme ile ilgilidir (Karahana, 2000: 107-108).

Hizmetlerde üretim hattı yaklaşımı, hizmetin ön ve arka ofis operasyonlarının yazılım ve donanım teknolojileri ile yürütülmesini ifade etmektedir. Donanım teknolojileri standart bir hizmetin üretimini kolaylaştıracak donanımları; yumuşak teknolojiler ise hizmetin hep aynı kalitede üretilmesi için izlenmesi gereken kuralları ve yönetmelikleri içerir. Hizmetin müşteriye uyarlanmasının az olduğu, hacmin yüksek olduğu ve süreçte müşteri katılımının yoğun olduğu fast-food restoranları bu yaklaşımı izler (Bateson 1995’den aktaran Korkmaz, Eser, Öztürk, Işın, 2009: 526-527).

### **1.3. SATIŞ YÖNETİMİ VE KİŞİSEL SATIŞ TEKNİKLERİ**

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte şirketler de yeni satış yöntemleri geliştirmeye ve uygulamaya başlamışlardır. Yakın zamana kadar satış, rakipler arasında bir “savaş” olarak görülürken, günümüzde “satıcı ve alıcıların ortak çıkarlarını gözetilen bir durum” olarak ele alınmaya başlamıştır. Firmalar, önceleri sadece satış hacmini artıran satışçılar yetiştirirken, artık satış yaparken tüketicinin haklarını da göz önünde bulunduran, pazarlama anlayışı olan, uzun vadeli düşünen, daha eğitilmiş kişiler yetiştirmeye

çalışmaktadır. Bu bağlamda, eleman alınırken öncelikli olarak satışı özelliği olan kişiler tercih edilmektedir.

Satışın özü, bir ihtiyacın doğru olarak tanımlanması, ardından bu ihtiyacı karşılayacak çözümlerin ve müşterinin elde edeceği faydaların doğru bir yaklaşımla sunulmasıdır. Satış, klasik anlamda “herhangi mal ya da hizmetin bir bedel karşılığı el değiştirmesi” olarak tanımlanabilir. Satış sürecinin kalitesi, satış temsilcisinin “satış bilgisi ve satışı yapma isteği” ile “müşterinin alım yapmasına yardım etme becerisine” bağlıdır. Diğer bir ifadeyle satış temsilcisinin satış odaklı değil, müşteri adına onunla birlikte “çözüm odaklı” olması gerekmektedir. Bu bağlamda satış, potansiyel müşterinin istek ve ihtiyaçları belirlenerek, bu istek ve ihtiyaçları müşteriye memnun edecek şekilde çözüm odaklı karşılamaktır.

Değişim aracı olarak paranın bulunması ve kullanılmaya başlanmasının ardından ürünlerin değerleri kadar bedel ödenmesi para ile ölçülmeye başlamıştır. Sonrasında satışın sağlanması amacıyla ürün kalitesi ön plana çıkarılmıştır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte pazarlar genişlemiş, müşteri profili çeşitlenmiş, ürünle birlikte hizmetin satışı gündeme gelmiştir. 1914 yılında patlak veren I. Dünya Savaşı üretim teknolojisinin birçok ülkeye yayılmasını sağlamıştır. Savaşta başarıya ulaşılmasında seri üretime geçmenin önemi göz ardı edilemez. 1918 yılında biten I. Dünya Savaşı'nın ardından dünya, satış üzerine yeni bir kavramla tanışmıştır: “Servis” yani “hizmet”. Bu dönemden itibaren üretilen malların satılabilmesi için ucuzluğu yeterli olmamaya başlamıştır. 1918 yılının sonlarına gelindiğinde fark yaratabilmenin temelinde müşterilere sunulan hizmetler yatmaya başlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan “esnek üretim” kavramı ile şirketler artık birden fazla ürün çeşidi üretmeye ve bu ürünleri aynı müşterilere satmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Bu da hizmet ve Müşteri İlişkileri Yönetimi anlayışını beraberinde getirmiştir. Sanayi devriminden bu yana bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen yenilikler işletmelerin üretim, pazarlama, muhasebe ve finans sistemlerinde değişimler yaratmaktadır (Esendemir, 2012: 4268).

İmaj ve marka yönetiminde tamamlayıcı unsur olarak; bir işletmeyle onun hedef kitleleri arasında pozitif, “kişisel” iletişimin yönetiminde yer alan stratejik ve taktiksel görevleri ifade eden Müşteri İlişkileri Yönetimi, basit anlamda müşteriyle iyi geçinmek ya da ona iyi davranmak değildir; birebir pazarlama olarak da ifade edilen strateji,

“farklı müşterilere farklı muamele yapmak” anlamına gelmektedir. Her müşteriye işletmeye kattığı değer doğrultusunda davranıldığında rekabette önemli aşama kaydedilecektir (Bayraktar, 2004: 4). Müşterilerin verilerinin sistematik biçimde kaydedilip, analiz edilerek yeni ürün ve tekliflerle proaktif bir şekilde bilgilendirilmelerini içerir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, günümüz pazar ortamında, işletmelerin küresel rekabet karşısında ayakta kalmasını sağlayan oldukça önemli bir başarı faktörüdür. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterilerle değer ve memnuniyet artırma çerçevesinde uzun dönemli ilişkiler kurmaya dayanan bir pazarlama anlayışıdır (Kotler, 2000: 166).

Eldeki müşterinin envanterinin çıkarılması müşteri ilişkilerinin yönetilmesi sürecinin başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Veri tabanı oluşturma, strateji belirleyebilmek için temel teşkil etmektedir. 1960’lardan 2000’lere gelinceye değin bilgisayar teknolojisinin gelişimiyle beraber şirketler Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) üzerine ciddi yatırımlar yapmışlardır. 2000’li yıllarda internet teknolojisinin gelişimiyle birlikte birçok açık kaynak programı şirketlerin beğenisine sunulmuştur. Pazarlama iletişimde çok önemli bir yeri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin temel noktası, veri tabanı pazarlamasının gelişimidir. Veri tabanı pazarlama sistemi birçok açıdan bütünlük pazarlama iletişimi yaklaşımının da arkasındaki itici güç konumundadır. 1990’lı yıllarda veri tabanı yönetimindeki hızlı gelişme şirketlerin çok sayıda müşteriyle coğrafi sınırlar olmadan iki yönlü bir iletişim kurmasını sağlayan olanaklar sağlamıştır. Veri tabanı pazarlaması, mevcut ve muhtemel müşteri bilgisi, rakip işletmelerin bilgisi ve firma içi bilgiye dayanan müşteri ilişkileri yönetimine interaktif bir yaklaşımdır (Pickton ve Broderick, 2001: 50). Veri tabanı; doğrudan yanıt pazarlama, bilgisayar yardımlı satış desteği için bilgi sağlamak, müşteri bilgisini ve hizmet sistemlerini desteklemek için kullanılmaktadır. İnsanların geçmiş deneyimlerini iyi irdeleyen ya da ihtiyaçları, hayal ve beklentileri doğru tespit eden şirketler satış için gerekli tabanı da oluşturmuş olacaktırlar.

Veri tabanı dışında kalan veriler de potansiyel müşteri hakkında ipuçları sunacaktır. Bu bağlamda sipariş fişleri, fatura bilgileri gibi birçok dokümanın gözden geçirilmesi önem kazanmaktadır. Aynı zamanda veri tabanının güncellenmesi ve geliştirilmesi için daha fazla bilgiye ulaşmayı sağlayacak yeni bilgi toplama stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Bayraktar, 2004: 6).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, temelde “müşteri” odaklı bakış açısını gerektirmektedir. Müşteri odaklı stratejiler geliştirilmesi, değişen müşteriye hitap edecek yenilikçi ürünler tasarlamak ve piyasaya sürmek, müşterinin değişen isteklerini göz önünde bulundurmak günümüz koşullarında satış süreçlerini de olumlu yönde etkileyecektir. Herhangi bir satış işlevinin başlayabilmesi için şu dört satış başlama unsurunun olması gerekir (Ürkmez, 2013):

- 1) Müşterinin ihtiyacı
- 2) Müşterinin satın alma gücü
- 3) Müşterinin satın alma arzusu ve isteği
- 4) Müşterinin ürünü ya da hizmeti satın alacağı firmaya ya da ürünü-hizmeti satan satış elemanına duyduğu güven

İnsanların satın alma kararlarında kaybetme korkusu ve kazanma isteği öne çıkar. Satın alma nedenleri kadar satın almama nedenleri de satış sürecine ilişkin önemli ipuçları sunar: (a) İnsanlar, gerçekten o mal ya da hizmete ihtiyacı olmadığını düşünebilir. Üreticinin bir müşteri profiline gerçekten ihtiyacı olmayan bir ürünü satmaya kalkışması başarısız olma ihtimalini yükseltir. Bu çerçevede üreticinin, o müşteri profilinin ihtiyaçlarını doğru ve tam olarak analiz etmiş olması büyük önem taşır (Durukan ve Bozacı, 2011). (b) Tüketici, ihtiyacı olduğu halde, bu ihtiyacın farkında olmayabilir. Tüketicinin o üründen sağlayabileceği bir fayda varken, ihtiyaca dair farkındalığının henüz gelişmemiş olduğu durumlar söz konusudur. (c) Tüketicinin yeterli bütçesi mevcut olmayabilir. Tüketicinin ürüne sahip olmak için gerekli bütçeye sahip olmamasıyla, ürünü pahalı bulması arasındaki farkın doğru analiz edilmesi gerekir. Bütçe olmaması gerçekten tüketici tarafından o ürünün karşılığı olan bedeli ödeyecek finansal kaynağın bulunmaması anlamına gelir. (d) Tüketici, ürünü pahalı bulabilir. Pahalı olmak, o ürünün müşterinin gözünde pazara sunulduğu değer kadar etmediğini gösterir. Aslında bir ürüne pahalı diyen tüketici o bütçeye sahip olduğu hâlde ödemeyi arzu etmemektedir. (e) Müşteri, satın alma kanalında yani kendisine sunulan satış kanalındaki ortamı, tasarım ya da satışı yapan kişiyi beğenmeyebilir. İnsanlar kendilerini rahat hissettikleri, huzurlu buldukları, kendilerine pozitif yaklaşılan ve üzerlerine de çok fazla gelinmeyen ortamlarda satın alma davranışı gerçekleştirmek isterler.



Ticari işletmelerdeki fonksiyonlar, birbirini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Nihai performansı belirleyecek olan ise işletmenin cirosu ve bu cironun üzerinden elde edilecek kârdır. Eğer ciro olmazsa kâr da olmayacaktır. Cironun oluşumu, satış fonksiyonunun etkin planlaması ve hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmasıyla mümkün olabilecektir. Bu anlamda satış departmanı işletmenin ticari hedeflerine ulaşabilmesi için en kritik ve stratejik birim olarak düşünülebilir. Bu hedef doğrultusunda satış departmanı yöneticileri satış hedeflerini etkin bir şekilde belirlemeli, hedef kitlelerine ulaştıktan sonra onlarla teması en etkin şekilde kurabilmeli, satış rakamlarını arzu edilen seviyeye ulaştırabilmelidir.

Satış eylemini yerine getiren satış temsilcisi kavramı da, işletmenin mal veya hizmetlerini bireysel müşterilerin gereksinimine uydurarak satış hizmeti sunan, dolayısıyla satışın gerçekleştirilmesini sağlayacak iletişimi kuran kişidir (Uslu, 2000: 28). Satış kararlarında şu başlıklar öne çıkar (Çabuk, 1999: 2):

- Satışçının kişiliğinin belirlenmesi
- Şirket ve şirket çalışanları arasında hedef birliği olması
- Pazarlama stratejisinin bütünüyle uygulamaya konulması ve koordine edilmesi
- Performans değerlendirmesinin etkin olabilmesi için kantitatif ölçülerin esas alınması
- Performans değerlendirmesi için yeterli ve standart birliği olan bilgi toplanabilmesi
- Toplanan bilgilerin plan ve standartlarla karşılaştırılabilmesi
- Yöneticinin değişime karşı son derece duyarlı ve dikkatli olması
- Büyüyen bir işletmenin etkin yönetim için güvenilir üretim kapasitesine sahip olması ve uygun politikalar üretebilmesi
- Mutlaka yazılı bir satış politikasına sahip olunması
- Satış hacmi mevcut durum ile karşılaştırılıp hedef belirlenerek kontrolün sağlanması
- Satış bütçesi yapılması

Günümüzde satış yapmak, profesyonel anlamda, potansiyel alıcıları bulma, onlara bilgi vererek satın alma davranışlarında yardımcı olma, onları satın almaya ikna etme, sorunlarına yardımcı olma ve alıcılarla satış sonrası dostluğunu sürdürme faaliyetlerini

kapsar (Çabuk, 1999: 3). Profesyonel satış temsilcisinin başkalarının duygularını anlayabilmesi (empatik olmak) ve işi başarma hırsına sahip olması (benlik dürtüsü) önem taşımaktadır (Uslu, 2000: 30). Bu bağlamda satış temsilcisi, tüketicinin bir ürünü satın alırken vereceği kararı etkileyen ve ürünü aldıktan sonra tüketicinin ürünle ilgili problemlerini gidermeye çalışan kişidir. Satış temsilcileri, asıl görevlerini NAIDAS satış teorisi doğrultusunda yerine getirirler (Çabuk, 1999: 3):

- 1) İhtiyaç tespiti (*Need*)
- 2) Dikkat çekme (*Attention*)
- 3) İlgi uyandırma (*Interest*)
- 4) İstek yaratma (*Desire*)
- 5) Harekete geçme (*Action*)
- 6) Tatmin sağlama (*Satisfaction*)

Satış temsilcisinin müşterileri birbirinden farklı kılan başlıca noktaları bilmesi, satış işini yürütürken işini kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda müşterinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, kilo, boy, gelir, eğitim durumu, yaşadığı yer, içinde yaşadığı toplum, milliyeti vd.), beklentileri, yaşam tarzı, zevkleri, kişilik özellikleri, konuşma tarzı, giyim tarzı, deneyimleri, satın alma davranışı sırasındaki ruh hali, eski ya da yeni müşteri olup olmadığı gibi birçok unsur satış temsilcisinin davranış geliştirmesinde önem kazanmaktadır. Satış temsilcisinin en temel görevi satışı gerçekleştirmek olmakla birlikte kârlı bir satış devir hızı gerçekleştirmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda satış temsilcisi, işlerini etkili olarak düzenlemeli, en etkin dağıtım kanalını bulmalı ve sonuçları gözlemlemeli, firmanın markaları ve müşterileri arasında etkili bir bağlantı kurmalı, firmanın markalarının mevcudiyetini ve kalitesini kontrol etmeli, yeni müşteriler ve endüstriyel satın alıcılar bulmalı, firmaya; pazar, müşteriler ve rakiplere ilişkin güncel bilgiler sağlamalı, müşterilere uygun ürün özellikleri hakkında bilgi vermelidir. Eğitim, satış temsilcilerine verilen en önemli destektir. Satış temsilcisi edindiği bilgiyi çalışma yaşamında kullandığı ölçüde başarıya ulaşacaktır (Uslu, 2000: 48).

Satış temsilcisinin başarılı olmasında satış evrelerini bilmesi önem taşımaktadır. Satış süreci, günümüze gelinceye değin dört evreden geçmiştir: Üretim, satış, pazarlama ve ortak hareket. Satış elemanlarının çoğu kez, rekabetin kısıtlı olduğu ve talebin arzdan

daha yüksek olduğu zamanlarda, üretim yönlü çalışmaları görülmektedir. Üretim evresinde seçme ve eğitim vasıtasıyla satış elemanının becerisini geliştirmekten ziyade, satış elemanının satış için yapacağı telefon görüşmeleri artırılmaya çalışılmaktadır. Üretim evresinde pazarlama sorunu yoktur, çünkü yönetim “Ne üretirsem satarım” görüşündedir. Satışçılar, alıcılar karşısında güçlü durumda olup; istediklerini rahatça satabilirler (Çabuk, 1999: 6-7). Bu dönem, ürün çeşitliliğinin az olduğu ve tüketicinin her yeni ürüne merakla yaklaştığı dönemdir. Bu nedenle de firmaların tüm ürettikleri tüketici tarafından ilgi görmektedir.

Satış evresinde, kişilik özelliklerini belirleme önem taşır. Bu özellikler, satış elemanı performansı ile ilgili agresiflik durumu ve satışın amaçlarını ve satış kapatmayı gerçekleştirebilmek için etkili teknikler kullanımı gibi konuları kapsamaktadır. Üretim evresini destekleyen satış yönetimi araştırmalar, satış evresini de destekler. Satış evresi hâlâ satışçının alıcı karşısında güçlü olduğu aşamadır. Rekabetten dolayı satış gerçekleştirme yolları aranır. Modern satış teknikleriyle, satışçıların daha etkin çalışmaları istenir (Çabuk, 1999: 7). Bu aşamada müşteri memnuniyetinden ziyade satış hacmini artırarak rakiplerden sıyrılmak ön planda gelir. Bu nedenle de satış yeteneğini geliştiren satışçılar şirket için önem taşır.

Pazarlama evresinde, müşteri ihtiyaçları, satış sunumunu gerçekleştirmede dikkate alınsa da satış elemanının temel amacı, satış gerçekleştirmektir. Müşterinin kârlılığını artırmak için yapılan araştırmalar, satış elemanında müşteri oryantasyonu geliştirme ve adapte edici satış uygulamak için satış elemanını destekleme konularını içerir (Çabuk, 1999: 8). Ürün pazarlama evresinde, her ne kadar ürünü tanıtırken, ürün müşterinin çıkarlarına uygun bir şekilde tanıtılsa da asıl amaç satışın gerçekleşmesidir.

Ortak hareket evresinde satış elemanının amacı, müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirmektir. Her iki tarafın karşılıklı olarak fayda sağlayabilmesi için birbirlerine karşı bağlı oldukları kabul edilmiştir. Taraflar, ilişkide uzun vadeli sonuçlar almayı hedeflemektedir. Burada, sadece tek bir tarafın kısa vadeli sonuç alması önemli değildir. Ortak hareket evresinde, pazarlama evresinde olduğu gibi, satış elemanının müşterilerin ihtiyaçlarını anlaması ve firmanın ürün ve hizmetlerinin bu ihtiyaçları karşılayacağı yönünde müşterileri ikna etmesi gerekmektedir. Bu evrede, satışın gerçekleşmesi kadar, müşterinin tatmin olması da önem kazanmıştır. Asıl amaç tüketiciden çok müşteri

bağlılığı kazanmaktır. Temel amaç, ürünü sürekli satın alacak bir hedef kitle oluşturmaktır. Satış temsilcilerinin satış gücünün, amacının, satış görevine uyum sağlamasının, kritik görevinin, faaliyetlerinin ve rollerinin, satış evrelerine göre değişimi Tablo 1.2’de sunulmuştur.

Satış temsilcisinin diğer evrelerdeki rolleri ile ortak hareket evresindeki rolü arasında kişilerarası iletişim, maç ve ekip oluşturma bağlamında üç temel farklılık bulunmaktadır. Ortak hareket evresinde satış temsilcileri, etkili iletişim yöntemlerini kullanarak, tüketiciyi ürün ve ürün sonrası hizmetler hakkında bilgilendirmekte ve tüketicide satın alma davranışını uyandırmayı amaçlamaktadırlar. İlk olarak ortak hareket evresinde satış sonrası hizmetler gündeme gelmiş ve etkili bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Bunun asıl hedefi de tüketicilerin müşteri şeklinde davranmalarını sağlamaktır. Satış sürecinde ise bir ihtiyacın belirmesi, bu ihtiyacı karşılayacak ürün ya da hizmetin tasarlanması ile bu tasarımın müşterilerle buluşturulması öne çıkar. Satın alma sürecinde dikkat çekebilme, anlaşılma, ikna edebilme ve hafızada kalabilme unsurları önem kazanır.

**Tablo 1.2.** Satış Süreci Evreleri ve Satış Temsilcisindeki Dönüşüm

EVRE	ÜRETİM	SATIŞ	PAZARLAMA	ORTAK HAREKET
<b>Satış Gücünün Amacı</b>	Satış Yapma	Satış Yapma	Müşteri İhtiyacının tatmini	İlişki kurma
<b>Satış Günü Oryantasyonu</b>	Kısa vadeli satışı ihtiyaçları	Kısa vadeli satışı ihtiyaçları	Kısa vadeli müşteri ve alıcı ihtiyaçları	Uzun vadeli müşteri ve satıcı ihtiyaçları
<b>Satış elemanlarının kritik Görevleri</b>	Sipariş alma malları teslim etme	Alıcıları, ürünleri almaya ikna etme	Mevcut sunumları, alıcı ihtiyaçlarına uydurma	Alıcı ihtiyaçlarını, satışı yeteneklerine uydurarak, yeni alternatifler yaratma
<b>Satış Elemanlarının Faaliyetleri</b>	Satış için telefon görüşmeleri yapma ve müşterileri firma sunumları hakkında bilgilendirme	Sert satış yaklaşımını kullanarak müşterileri etkileme	Adapte edici satış uygulayarak müşterileri etkileme	Müşteri ilişkileri oluşturma ve koruma. Bir satış ekibi oluşturma ve buna liderlik etme.
<b>Satış Elemanının Rolü</b>	Tedarik edici	İkna edici	Problem çözücü	Değer yaratıcı

**Kaynak:** Weitz ve Bradford, 1999: 244’den aktaran Çabuk, 1999: 9.

Günümüz pazarlama anlayışında ürünün işlevselliğinin yanı sıra müşteriye belirli bir imaj kazandırması da önem kazanmaktadır. Müşteriler, satın alma kararı verecekleri bir ürün için kaybetmek istemeyecekleri ve kazanmak durumunda olacakları imajı değerlendirme eğilimi taşımaktadırlar. Bu nedenle satın alma kararı verirken müşteriler, bir ürünle birlikte, başka neleri kazanacaklarını da göz önünde bulundururlar.

### **1.3.1. Kişisel Satış: Gelişimi ve Özellikleri**

İnsan yaşamının her aşamasında var olan, alım satım işleri, günümüz satış anlayışına gelene değin, dönüşüme uğramış olmakla birlikte takas usulünün ortaya çıktığı dönemlerdeki gibi, yüz yüze yapılması satışın en etkili yöntemi kabul edilmiştir. Bu bağlamda kişisel satış, “kişisel satış temsilcisinin tüm iletişim ve ikna yeteneklerini kullanarak, müşteriyle birebir iletişim halindeyken bir mal ya da hizmeti pazarlama süreci” olarak tanımlanabilir.

Kişisel satış, müşterilerle karşılıklı olarak alım satım ilişkileri geliştirilmesi, bu bağlamda ağırlıklı olarak yüz yüze iletişim kurulmasıdır. Reklam, halkla ilişkiler ve satış geliştirme gibi diğer tutundurma karması elemanlarından temelde iki yönlü iletişim kurma özelliği ile farklılaşmaktadır. Bu durum, kişisel satış tekniğinin “kişinin bireysel iletişim becerilerine dayanması”nı beraberinde getirir (Uslu, 2000: 1).

Günümüz pazarlama koşulları değerlendirildiğinde tüketici istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi, teknolojik gelişmelere paralel olarak satış ve dağıtım süreçlerindeki dönüşümler, pazarlama iletişimi süreçlerinin karmaşık ve bütünleşik bir hal alması, küresel ölçekte piyasa işleyişlerinin tüm sektörlerde hakim olması, potansiyel pazar belirleme çalışmalarının boyut kazanması gibi birçok faktör, alanında uzman ve iletişim becerileri gelişmiş satış elemanlarını gerekli kılmaktadır. Bu bağlama kişisel satış; kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun, kişiler tarafından doğrudan doğruya sürülmesine yarayan; ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyetidir. Bir satış temsilcisinin olası müşterilerle uğraşp onların satın alma gereksinimlerini kendi firmasının ürün ve hizmetlerine yöneltmeye çalıştığı yüz yüze iletişim şeklidir (Tek, 1997’den aktaran Uslu, 2000: 1).

Pazarlama süreçlerinde talebin farklı kanallarla farklı koşullarda ortaya çıkması, firmaların pazarlama faaliyetlerini yürütürken “kişisel satış”ı profesyonelce ve etkin olarak kullanmalarını adeta bir zorunluluğa dönüştürmüştür. Hedef kitlede arzu edilen tepkiyi uyandırma amacıyla bütünleşik uyarıcıları sunmak, işletme mesajlarını mal ve hizmetin özellikleri çerçevesinde esnetebilmek ve tüketici ile sık sık iletişim ortamları geliştirmek amacıyla stratejik iletişim kanalları geliştirmek pazarlama iletişim süreçlerinin yönetiminin önemini ortaya koymaktadır (Öziş, 2002: 13). Bu bağlamda ürünün tanıtımı, ürüne ve firmaya olan ilginin artırılması, ürüne ait ödeme planının çıkarılması gibi birçok faaliyet kişisel satış ile yürütülmektedir. Bu sürecin başarıyla yürütülmesi, müşteriyle ilişkilerin geliştirilmesi, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve müşterinin ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünlerin bulunması gibi faaliyetlerin kişisel satış çabaları ile gerçekleştirilmesine bağlıdır.

Genel olarak kişisel satış temsilcileri<sup>9</sup> üç farklı ortamda satış yapmaktadır: Saha satışı, tezgah üstü satışı ve telepazarlama. Satış elemanı, kişisel satış yöntemiyle müşterilerle daha yaratıcı ve daha etkili iletişim kurarak, satış çabalarını yüz yüze tüketicilerin talep, ihtiyaç ve vereceği tepkilere göre yürüterek daha esnek bir biçimde faaliyet gösterebilmekte ve müşteri memnuniyeti/bağlılığı oluşturabilmektedir (Satisteknikleri, 2011). Kişisel satış olarak adlandırılan pazarlama süreci, günümüzde gelişen teknolojiye karşın, müşterinin ikna edilmesi amacıyla bire bir iletişimin yoğun olarak kullanılması anlamına gelmektedir (Bahçe, 2013: 3).

Özellikle 1960’lı yıllarla birlikte, tüm dünyada müşteri odaklı pazarlama anlayışının gelişimi, birçok sektörde kişisel satış faaliyetlerine başvurulmasını sağlamıştır. Değişen çevre, artan rekabet koşulları ve ürün çeşitliliği müşteri beklentilerini artırmaktadır. Geçen yıllar içerisinde bilinçli ve seçici tüketicilerin sayısı artmıştır. Bu durum, üreticilerin müşteriyle iyi ilişkiler kurma çabalarında onların beklentileri dikkate almaya özen göstermelerini sağlamıştır. Bu bağlamda kişisel satış,

<sup>9</sup> “Geçimini satış yaparak sağlayan satıcı” ifadesi Sanayi Devrimi’nden sonra ortaya çıkmıştır. Bu dönemden ürün çeşidi kısıtlı olduğundan tüketiciler ihtiyaçlarını bir malın tek türüyle gidermekteydiler. Sanayi Devrimini izleyen dönemde artan üretim ve ürün çeşitliliğiyle beraber tüketicilere tercih yapma imkanı tanınırken; satıcılar da kendi ürünlerini tercih ettirme yarışına girmişlerdir. Bu nedenle de satıcılar yeni yeni satış teknikleri geliştirmişlerdir. Artan ürün çeşitliliğine bağlı olarak kişisel satış faaliyetlerinin önemi giderek artmış; üretimin artması yeni pazarların keşfedilip, yeni müşterilere ulaşmasını zorunlu kılmıştır. II. Dünya Savaşı sonucunda pazarlamacılık alanındaki gelişmeler aksamış; zorlayıcı satış çabaları devam etmiştir. 1950’lerden sonra geleneksel satış yaklaşımından uzaklaşarak bugünün müşteri odaklı satış anlayışının temelleri benimsenmeye başlamıştır. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında yoğunlaşan kitlesel üretim ve küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet, satışı önemli hâle getirmiştir.

etkili tutundurma yöntemleri arasında yer almaktadır. Kişisel satış, reklam ve diğer tutundurma elemanlarından farklı olarak müşteriyle yüz yüze iletişim içerisine giren ve geribildirim anında alan tutundurma şeklidir. Ürünün vermek istediği mesajı müşteriye ulaştırmada reklam ve satış geliştirme ön plana çıkmakta; satışı sonuçlandırmada kişisel satış önem kazanmaktadır. Kişisel satış özellikle aşağıda sıralanan şu unsurlar çerçevesinde önem kazanmaktadır (Öziş, 2002: 14):

- Rekabet piyasasında mevcut ürünlerin sürekli yenilenmesi ve bu bağlamda tüketici kitlenin ürün hakkında sık sık bilgilendirilmesi
- Pazarın belli bir coğrafi bölgeye toplanması, az sayıda firmanın bulunması veya az sayıda büyük müşterinin olması
- Mal veya hizmet hakkındaki görüş farklılıklarının ortadan kaldırılması gerekliliği
- Ürün değerinin yüksek olması
- Ürünün kullanım sıklığının artırılması
- Tüketicinin beklentilerine dönük özel tekliflerin sunulmasının gerekliliği
- Mal ya da hizmetin teknik ve karmaşık bir yapıya sahip olması
- Ürünün kullanımına ilişkin uygulamalı tanıtımın yapılması gerekliliği

Firmalar, ürettikleri mal ya da hizmet hakkında bilgi vermek, ürünlerine ilişkin ilgiyi artırmak, tüketicinin ürün seçeneğini geliştirmek, fiyat vb. satış koşullarını görüşmek, satış gerçekleştirmek gibi birçok amaçla kişisel satış faaliyetleri yürütmektedir. Günümüz koşullarında özgün ve yenilikçi bir fikir geliştirmek, pazarlama süreçlerinde fark edilmeyi sağlarken; bu konuda insanları etkileyen hikayeler anlatmak fikrin zihinlerde yer etmesi açısından önemlidir. Bu da çok sayıda insanla temas kurmakla mümkün olur (Kotler, 2010: 66-67).

İlişkiler açısından kişiye özel pazarlama anlayışının önem kazanması, firmalar açısından “müşteri” anlayışını değiştirmiştir. Bu bakış açısının bir sonucu olarak ortaya çıkan Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterilerin nasıl segmentlere ve altsegmentlere ayrılacağı, müşteriye nasıl ulaşılabileceği, müşteri ile kalıcı ilişkiler kurmanın yollarının neler olduğu gibi birçok sorgulamayı içermektedir. Bire bir pazarlama anlayışında her bir müşteriye “özel” satış çabası geliştirilmekte; ürün sunumu müşteri özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. “Birey müşteri” anlayışı, müşteri ile sürekli

iletişim halinde olmayı ve süreci dinamik bir yapı içerisinde yürütebilmeyi gerektirmektedir (Öziş, 2002). Burada kişisel satışın temel amacı, diğer pazarlama çabaları gibi işletmenin ürün veya hizmetlerinin satışını mümkün olduğunca artırarak kâr sağlamaktır. Kişisel satış, satış kapamaya diğer tutundurma karması unsurlarından daha fazla odaklanır. Ancak satış, tek amaç değildir (Odabaşı, 1995). Kişisel satıştan beklentiler, işletmeden işletmeye ve sektörden sektöre değişir. Diğer bir ifadeyle, işletmeler kişisel satışını kendi pazarlama politikalarına uygun olarak değişik amaçlarla kullanmaktadır (Kotler, 1996). Bu amaçlar, ürün hakkında müşteriyi bilgilendirmek, ürüne olan ilgiyi artırmak, ürünün tercih edilirliliğini yükseltmek, fiyat ve diğer koşulları (teslimat vb.) görüşmek, bir satış kapamak veya satış sonrası ilişkileri güçlendirmek gibi başlıklar altında sıralanabilir (Bahçe, 2013: 13). Bu bağlamda kişisel satışın genel amaçları, müşteriyi ikna ederek satış gerçekleştirilmek; işletmeye, pazar, rakipler ve müşteriler hakkındaki bilgileri doğru ve zamanında ulaştırmak; müşterilere uygun seviyede hizmet sunmak ve müşteri tatminini sağlamak ve/veya geliştirmektir. Topkara Uslu ise (2000: 9) kişisel satışın amaçlarını (a) Potansiyel alıcıları bulmak, (b) Potansiyel alıcıları ikna etmek ve (c) Müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamak şeklinde sıralamaktadır. Kişisel satışın avantajları ise şunlardır (Bahçe, 2013: 14):

- Bire bir iletişime olanak verdiği için müşteri adayının tepkilerinin anında gözlemlenmesini sağlar.
- Satış elemanı, müşteri adayının ihtiyaç ve taleplerine göre verilen mesajları değiştirme olanağına sahiptir.
- Satış elemanı, müşteri adayının ihtiyaçlarına göre alternatif çözümler sunma esnekliğine sahiptir.
- Satış elemanı, müşteri adayının dikkat ve ilgisini yüksek tutabilir.
- Satış elemanı, müşteri adayını etkileme ve satış kapatma noktasında çok daha etkindir.
- Kişisel satışın oldukça yüksek istihdam yaratması, ulusal ekonomiler ve sosyal yaşam için son derece önemlidir.

Kişisel satış, firmaların, daha çok belirli ve bir yere toplanmış hedef pazarlar üzerine odaklanmasına ve ürün ve firmanın dikkatini çektiği müşterilerle temas kurmasına olanak sağlamaktadır. Kişisel satışın en önemli dezavantajı yüksek maliyetidir. Kişisel satışla bir kişiye ulaşmanın maliyeti, reklamla ulaşmaktan çok daha



yüksektir. Ayrıca firmayı temsil eden satış temsilcilerinin eğitimini ve motivasyonunu sağlama maliyeti yüksektir. Bununla birlikte satış temsilcileri tarafından iyi bir şekilde yapılmayan tanıtımlar sonucu ürün ve firmanın imajı zarar görmektedir. Kişisel satış temsilcisinin motivasyonu ve eğitimi, ürün ve firmaya dönük bakışı etkilemektedir.

### **1.3.2. Kişisel Satış Faaliyetlerinde Müşteri Temsilcisi**

Satış temsilcisi, genel olarak, “satmak eylemini yapan kişi” olarak tanımlanmaktadır. Satış temsilcisi, satış eylemini gerçekleştirirken işletme ile pazar arasında köprü rolü üstlenmekte; müşterilere işletme ve ürün hakkında, işleticiye de müşteriler ve pazar hakkında enformasyon aktarmaktadır. Günümüzde satış temsilcisi, ikna edici, hizmet verici, bilgi toplayıcı, problem çözücü, uyumlaştırıcı, sorun tanımlayıcı, müşteri benliğini yükseltici gibi roller üstlenmektedir. Bunları yerine getirirken bir yandan firmanın avukat ve yandaşı, bir yandan da müşterinin elemanı ve savunucusu durumunda olmanın çelişkili rolünü içtenlikle başarma durumundadır. “Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir” (Öziş, 2002: 33). Müşteri hizmetleri ise üretimden dağıtıma değin tüm süreçlerde müşteri memnuniyetini sağlamak üzere gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsar. “Müşteri hizmetinin mükemmelliği, tüm kuruluşun tutumunu yansıtır ve her düzeydeki çalışanın hizmeti bizzat kendisi sunsun ya da sunmasın müşteri ihtiyaçlarına odaklanmasını gerektirir” (Öziş, 2002: 33). Buradan hareketle, “satış temsilcisi” olarak da adlandırılan müşteri temsilcileri, firma ve ürünü müşteriye tanıtan, müşterinin ürün ve firmaya karşı tutumunu ölçen ve ürünün satışını gerçekleştirmeyi amaçlayan firma çalışanlarıdır. Satış temsilcileri, günümüze gelinceye değin rol ve uygulama olarak dönüşüme uğramışlardır (Bakınız Tablo 1.3.).

**Tablo 1.3.** Satış Elemanı Profiline Tarihsel Süreç İçerisindeki Dönüşümü

Geçmiş Dönemde Satış Elemanı	Günümüzde Satış Elemanı
Ürün odaklı.	Müşteri odaklı.
Müşteriye satış düşünür.	Müşteriye hizmet düşünür.
Satışa ait ön görüşme planlamasını yapar.	Müşteriye ait belirgin özellikleri edinmek adına ön görüşme stratejileri geliştirir.
Satış aşamalarını müşteriye çok fazla dinlemeden gerçekleştirir.	Müşteriyi dinler ve iletişimde anlamlı bağlar kurar.
Satış sunumunu ürün ve fiyat odaklı gerçekleştirir.	Satış sunumunu müşteri ihtiyaçları odaklı gerçekleştirir.
Kendi menfaatlerine uygun satış teknikleri geliştirir.	Müşteri problemlerini çözmeye yardımcı olacak satış teknikleri geliştirir.
Amaç bir an önce satış yapmaktır.	Amaç uzun ömürlü, karşılıklı yararlı ilişkiler kurmaktır.
Tek seferlik satış için uğraşır.	Müşterisine hizmet sunmak için takip eder ve müşteri sadakatini garantiye alır.
Tek çalışır ve müşteri problemleriyle çok ilgilenmez.	Müşteriye hizmet eden uzman bir takımın üyesi gibi çalışır.

**Kaynak:** Anderson ve Dubinsky, 2004: 10.

Kişisel satış faaliyetinin gelişimiyle birlikte kişisel satış temsilcileri de uzmanlaşmış; iletişim becerileri ve satış teknikleri konusunda mesleki donanıma sahip olmuşlardır. Üretimin yoğunlaşması ve ürün çeşitliliğinin artması ile değişen pazarlama ve satış koşulları, satış temsilcilerinin müşteriye bakışını ve yaklaşımını değiştirmiştir. Ürün odaklı satış yaklaşımı, yerini müşteri odaklı anlayışa bırakırken; sadece ürünü satmak değil, müşteriye satış sonrası hizmet sunmak ve müşteri sadakati geliştirmek önem kazanmıştır.

### 1.3.2.1. Profesyonellik ve Müşteri Temsilcisi

Müşteri temsilcilerinin gelişiminde profesyonelliğin tanımlanması noktasında bir takım davranışsal boyutlar öne çıkmaktadır: Profesyonel bağlılık, profesyonel gelişme ve profesyonel ahlak. Profesyonel bağlılık ya da kariyere sadakat; belirli bir meslekte kalmaya dönük bağlılık, his ve duygudur. Profesyonel gelişme ya da ilerleme, yönetim açısından sürekli mesleki eğitime inanma ve bu yönde bireyin kendisini sürekli geliştirmesidir. Profesyonel ahlak, kendi kendine ahlaki bir takım tutum, duygu yargıları geliştirme ve sorumluluk, aynı zamanda iş ve hizmet kalitesinin artırılmasını, davranış ve tutumlarda profesyonel ahlaka doğru bir takım şeyleri yerine getirme duygusunu da

içermektedir. Satış sürecinde motivasyon unsuru esaslı bir yaklaşım geliştirmek önem taşımaktadır. Bu bağlamda kişisel satış temsilcileri, satış yönlü ve müşteri yönlü davranış geliştirmelidir. Kişisel satışa dönük gelişim sürecinde müşteri odaklılık ve buna bağlı olarak da yüz yüze iletişim, karşıdaki kişiyi anlama, dinleme, karar vermesinde yardımcı olma gibi iletişim becerileri önem taşımaktadır.

### **1.3.2.2. Müşteri Temsilcisinin Sorumlulukları ve Özellikleri**

İşletmelerde çalışan satış temsilcilerinin sorumlulukları ve satış faaliyetleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın özelliklerine ve hedef müşterilerin özelliklerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bununla birlikte en genel anlamda bir satış elemanının temel sorumlulukları arasında bir müşteriyi satın alması için ikna etmek, kârlı bir satış devir hızını gerçekleştirmek, işlerini etkili olarak düzenlemek, en etkin dağıtım kanalını bulmak ve gözlemek, işletmenin markaları ve müşterileri arasında etkili bağ kurmak, işletmenin markalarının mevcudiyetini ve kalitesini kontrol etmek, yeni müşteriler ve endüstriyel satın alıcılar bulmak, işletmeye, pazar, müşteriler ve rakiplere ilişkin güncel bilgiler sağlamak ve aynı zamanda da müşterilere uygun ürün özellikleri hakkında bilgi vermek başlıkları sıralanabilir. Bir satış temsilcisinin başarılı olması, karşıdaki ile olumlu ve sürdürülebilir iletişim/ilişki kurmasına, iyi bir dinleyici olmasına, karşıdakine doğru soruları yöneltebilmesine, iletişimi istenilen biçimde yönlendirebilmesine, kriz çözümüne yatkın olmasına, pratik çözümler geliştirebilmesine, sakin ve kararlı olmasına, dikkatli ve takipçi olmasına, dakik ve titiz olmasına bağlıdır. Aynı zamanda yerinde ve karşı tarafı sıkmayacak biçimde konuşmalı, beden dilini doğru kullanabilmeli, giyimine dikkat etmeli, değişime açık olmalı, kendine güvenmeli, genel kültür sahibi olmalı, entelektüel birisi olduğunu karşı tarafa hissettirmeli ve espri yeteneğine sahip olmalıdır. En önemlisi de temsil ettiği kurum hakkında her türlü bilgiye sahip olmalıdır. Müşterinin kurum hakkında yöneltmesi ihtimali bulunan konularda bilgi sahibi olmayan bir satış temsilcisi karşı tarafta güven duygusu uyandıramaz ve satışa dönük çabaları da sonuçsuz kalır. Müşteri sadakati, bir firmanın müşterilerinin, o firmanın ürün ve hizmetlerini kullanmaya devam etme, alternatif ve rekabetçi teklifleri geri çevirme isteğinin derecesi olarak ifade edilmekte olup; ürün kalitesi ve müşteri hizmetleriyle doğru orantılıdır. Çoğu zaman ürünler nitelikli ve başarılı müşteri ilişkileri ve hizmetinden dolayı tercih edilmektedir

(Arslan, 2006: 108). Bu bağlamda satış temsilcisinin başarılı olabilmesi deneyim (yönetim, planlama, iletişim, etkili sunum, zaman yönetimi, satış süreci vb. konularda), bilgi (pazarlama planlaması, strateji geliştirme, hizmet sunumu, ürün-pazar-müşteri vb. konularda) ve kişilik özelliklerini (sabırlı, kibar, dürüst, açık fikirli, yardımsever, çalışkan, iyimser olmak gibi) kapsayan geniş yelpazedeki kriterlere dayanmaktadır (Bakınız Tablo 1.4.).

**Tablo 1.4.** Satış Temsilcisinde Bulunması Gereken Özellikler

Deneyim	Bilgi	Kişilik Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim</li> <li>• Planlama</li> <li>• İletişim</li> <li>• Soru sorma</li> <li>• Dinleme</li> <li>• Sonuç çıkarma</li> <li>• Dikkat çekme</li> <li>• İlgi uyandırma</li> <li>• Etkili sunum</li> <li>• İtirazları karşılama</li> <li>• Satış kapama</li> <li>• Zamanı etkin kullanma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarlama planlaması</li> <li>• Stratejiler</li> <li>• Hizmet kolaylıkları</li> <li>• Ürün bilgisi</li> <li>• Pazar bilgisi</li> <li>• Müşteri bilgisi</li> <li>• Satış teknikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenilir</li> <li>• Dürüst</li> <li>• Nazik</li> <li>• Sabırlı</li> <li>• Cesur</li> <li>• Tarafsız</li> <li>• İyimser</li> <li>• Açık fikirli</li> <li>• Çalışkan</li> </ul>

**Kaynak:** Uslu, 2010: 36.

Günümüzde müşteri temsilciliği kavramının yaygın olarak kullanıldığı çağrı merkezi sektöründe, müşteri odaklı bakış açısı önem taşımaktadır. Satış ve pazarlamadan, ürün geliştirmeye değin firma içerisinde yürütülen tüm faaliyetlerde müşteri ihtiyaç ve talepleri göz önüne alınarak kurumsal iyileştirmeler yapılmakta; sadakat programı ve kampanya planlamasında kullanılmak üzere müşteriyle ilgili anlamlı bilgiye dönüştürülebilir, kullanılabilir verinin toplanması, saklanması ve analiz edilmesi işlemleri titizlikle yürütülmektedir (Arslan, 2006: 109).

### 1.3.2.3. Müşterinin Müşteri Temsilcisinden Beklentileri

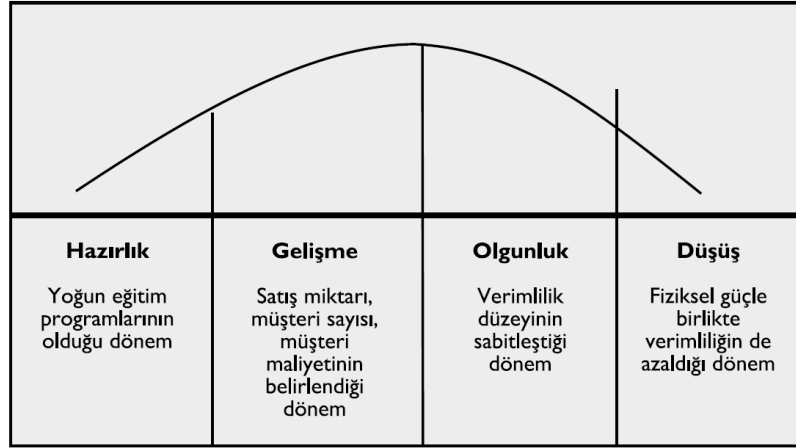
Firmalar satış stratejilerini oluştururken müşteri profillerini dikkate almalıdırlar. Değişen pazarlama koşullarıyla birlikte, müşterilerin de değiştiği göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüzde artık daha bilinçli ve firmalardan daha fazla ilgi ve hizmet bekleyen bir müşteri profilinden söz edilebilir. Müşterilerin hedeflerinin, istek ve beklentilerinin bilinmesi satış başarısını artırıcı rol oynayacaktır. Bunun yanında satışçının piyasa koşullarını bilmesi, yeni müşteriler bulması ve mevcut müşterilere

nasıl yardımcı olabileceğini araştırması da başarıyı artıran bir diğer etkidir. Uluslararası satışlarda müşteri profilini çözümlmek çok daha önem taşımaktadır. Bunun temel nedeni ise o ülkenin gelenek ve göreneklerini, kültürünü, ihtiyaçlarını, piyasa taleplerini araştırıp ona göre bir satış programı geliştirmek gerekliliğidir (Demirarslan, 1996: 68).

Genel anlamda müşteri memnuniyeti sağlanması, müşterinin satış temsilcisinden beklentilerini çözümlemekle mümkün olacaktır. Müşteri öncelikli olarak kendisine ürün hakkında doğru bilgi vermesini bekler. Müşteriye mamulü kullanırken dikkat edeceği noktaları açıklamak ve kullanım kılavuzunu mutlaka okuması gerektiğini söylemek bu bağlamda önem taşır. Satış sonrasında sıkıntı yaşanmaması için müşteriye garantinin anlamını ve koşullarını açıklamak gerekebilir. Garanti belgesinin satış aşamasında düzenlenmesi ve müşteriye verilmesi bu açıdan güven uyandırıcı bir davranıştır. Satış temsilcilerinin müşteri memnuniyeti konusundaki sorumlulukları satış sonrası da devam etmektedir. Satış temsilcileri sadece kendi menfaatlerini değil, firmanın ve müşterinin menfaatlerini de düşünmek durumundadırlar. Bunların yanı sıra müşteriler satış temsilcilerinden saygı, samimiyet, güven verici konuşma ve davranışlar bekler. Bu bağlamda müşteri temsilcisi müşteriye anlamaya ve çözmeye çalışmalı, onu dikkatle dinlemeli, yeterince ürün bilgisi sunabilmeli, yargılarında tutarlı olmalı ve iyi satış sunumu yapabilmelidir.

#### **1.3.2.4. Müşteri Temsilcisinin Mesleki Gelişim Süreci**

Müşteri temsilci işe başladığı andan itibaren, mesleki gelişim süreci başlar. Bu süreç, işe başlanmasından yükselmeye değin, en verimli olunan dönemden performansın düşüş dönemine kadar geçen süreyi kapsar. Bu süre içerisinde müşteri temsilcisi firma, ürün, pazar ve rakipler hakkında gerekli bilgiler edinir. Bu bilgileri bireysel yetenekleri ile birleştirerek kişisel satış sürecinde kullanır (Bkz. Grafik 1.1).



**Kaynak:** Uslu, 2010: 36.

**Grafik 1.1.** Müşteri Temsilcisinin Mesleki Gelişimi

Satış temsilcileri ürün yaşam eğrisindekine benzer bir mesleki yaşam süreci geçirirler. Bu sürecin ilk aşaması “hazırlık aşaması”dır. Bu aşama işe yeni başlayan satış temsilcisinin firmasını tanımak, müşterilerini tanımak, fonksiyonlarını öğrenmekle geçirdiği ilk dönemdir. Bu dönemde satış temsilcilerine satış eğitimi verilir. Eğitimin amacı, satıcının amaçları ile firmanın amaçlarının uyumlaştırılmasını sağlamaktır. İkincisi, “gelişme aşaması”dır. Bu dönem, satış temsilcisinin toplam verimlilik değerlendirilmesini yapılabildiği aşamadır. Toplam satış miktarı, müşteri sayısı ve müşteri, maliyeti bu aşamada belirlenebilir. Üçüncüsü “olgunluk aşaması”dır ve bu aşamaya gelmenin ilk göstergesi verimlilik düzeyinin sabitleşmesidir. Bu dönemde satış temsilcisi müşterisi ve malını daha iyi tanımakta, malı müşterisinin isteklerine göre nasıl uyumlaştıracığını bilmektedir. Dördüncüsü “düşüş aşaması”dır. Bu aşama satıcının fiziksel gücünün gerilemesini temsil eder. Bu aşamada satış temsilcisinin işe olan ilgisi azalır. Bu dönemde satış temsilcilerine motivasyon amaçlı eğitim verilerek verimlilikleri yükseltilebilir.

### 1.3.2.5. Kişisel Satış ve Etik

Bir bireyin, halkın, toplumsal sınıfın ve bir çağın bilinçli yaşamına egemen olan inanç ve tasarımlar topluluğuna “ahlak” (moral); bunların bir toplumsal olgu halinde yaşanmasına “ahlaklılık” (moralite, morality); bu inanç ve tasarımlara göre yönelen insani tutumlara ve bu tutumlara göre yönlendirilen eylemler hakkında verilen (doğru veya yanlış, iyi veya kötü) yargılara “ahlaksal yargı” (moralisch) denir (Ural, 2002: 9).

Ahlaksal egoizmde baskın olan düşünce kişinin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi isteğidir. Ancak görevler ve davranışları yönlendiren kurallar bulunmaktadır. İş ahlakı çerçevesinde, satış temsilcilerinden beklenen de firmaya sadık olma ve işini en iyi şekilde tamamlamadır. Kişisel satış bağlamında ahlak, satış temsilcisinin bir ürünü satarken firmaya bağlılığını kaybetmeden ahlaklı bir şekilde ürünü tanıtmasıdır. Satış temsilcisi müşteriyi dinlemeli, ihtiyaçlarını anlamalı ürünün özelliklerini abartmadan olduğu gibi müşteriye anlatmalıdır. Bunun devamında satışı gerçekleşmiş olan ürün ile ilgili şikayetleri dinlemelidir. Ancak uygulamada bu durum her zaman olması gerektiği gibi olmamaktadır. Satış temsilcileri sipariş sayılarını artırmak için zaman zaman ürün ve firmanın ürüne verdiği garanti hakkında abartılı hatta yanlış bilgiler vermektedirler. Ancak firmalar müşteri bağlılığı sağlamak için satış temsilcilerine bu yönde satış etiği üzerine eğitimler vermektedirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇAĞRI MERKEZLERİ HİZMETLERİ ÖRNEĞİNDE KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ

Tez çalışmasının bu bölümünde Çağrı Merkezi hizmetlerinin ortaya çıkışı ve gelişimi ele alınmakta; bu bağlamda kişisel satış ve iletişim süreci üzerinde durulmaktadır. Kişisel satış sürecinin ayrıntılı olarak incelendiği bu bölümde satış süreci ve satış sonlanıncaya değin geçen evrelerde müşteri temsilcisinin sahip olması gereken iletişim becerileri vurgulanmaktadır.

#### 2.1. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ

Son yüzyılda sanayi ağırlıklı ekonomik yapıdan hizmetler ağırlıklı bir yapıya geçişle birlikte çağrı merkezleri de tüm dünyanın yaygın kabul gören bir fenomene dönüşmüştür. İçinde bulunduğumuz yüzyılın başlıca sektörleri arasında yerini alan ve hemen hemen tüm işletmelerin müşterileri ile ilişkilerinde vazgeçilmez iletişim kanalına dönüşen çağrı merkezleri, iş örgütlenmesinin yeni bir formunu temsil etmektedir. Müşteri hizmetlerinde kalite ve müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı, rekabetçi bir ortamda şirketlerin başvurdukları önemli iki ölçüte dönüşmüştür (Gedikoğlu,2006 s.1). Şirketlerin bir parçası ya da dış hizmet satın alımı (*outsourcing*) bağlamında örgütlenen modern çağrı merkezleri, karmaşık birer sosyo-teknik sistem olarak yapılanmaktadır (Geçgil Uzunoğlu, 2006: 3). Genel anlamı ile telefon esaslı insan-hizmetleri operasyon merkezi olan çağrı merkezleri, şirketlere ve müşterilerine geniş kapsamlı tele-servisler sunmaktadır. Çağrı merkezinin temel çalışanını oluşturan Müşteri Temsilcileri (*agents*) ise hizmet verdiği örgütün/şirketin görünen/temasa geçilen “yüzünü” oluşturmaktadır. Yeni bir iş modeli sergileyen örgüt yapısı ise çağrı merkezi çalışanının motivasyon ve verimlilik gibi bir çok yönünü olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Dinamik ve insan ilişkilerinin öne çıktığı bir örgüt olarak çağrı merkezlerinin etkin ve verimli yönetilmesi için organizasyon yapısı çok önemlidir. Bu yapının odağında Müşteri Temsilcileri bulunmaktadır. Organizasyon veya yönetim ne kadar iyi yapılandırılmış olursa olsun; şirketi temsil eden kişi olarak Müşteri

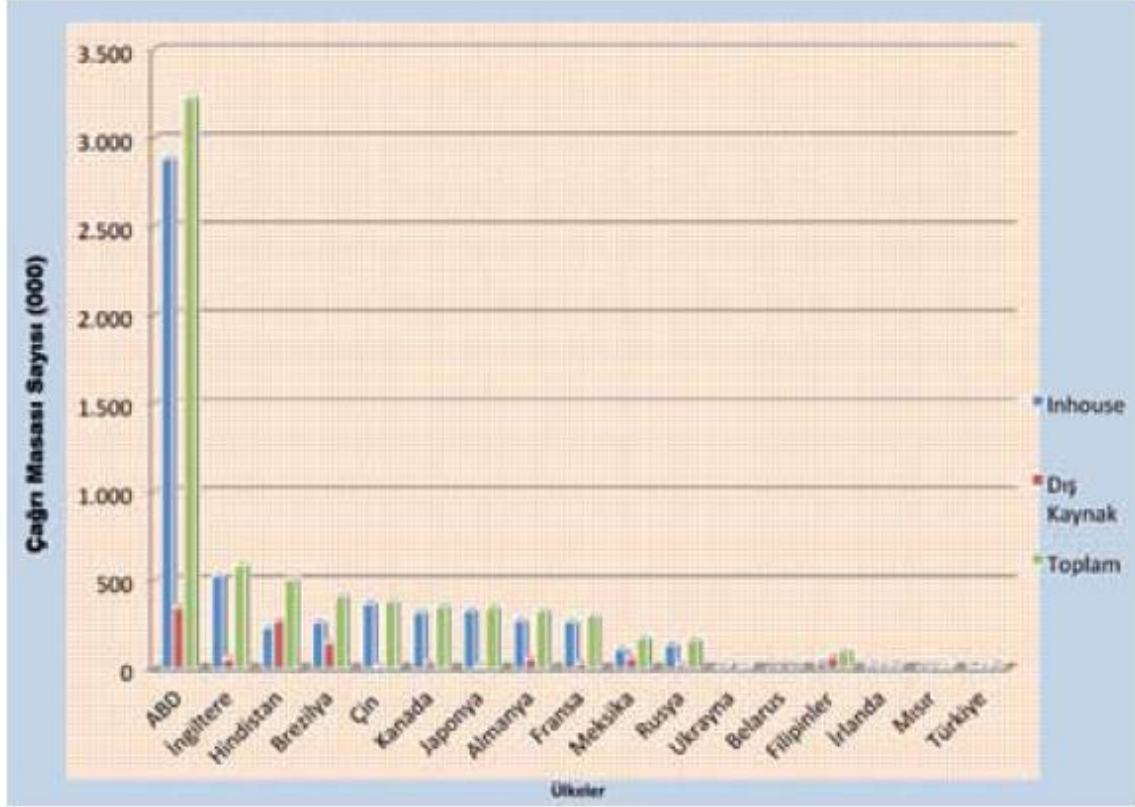


Temsilcisinin müşteriye verdiği her bilgi ve yarattığı her izlenim şirket imajını doğrudan etkilemektedir (Dinçer, 2006: 69-70).

1960'lı yılların sonlarına gelinceye değin şirketler açısından müşteri ilişkilerini telefon aracılığıyla geliştirme fikri resmiyet kazanmamıştır. American Telephone & Telegraph (AT&T) şirketi, merkezileştirilmiş çağrı merkezi anlayışını ilk olarak uygulayıp geliştiren ve ücretsiz telefon desteği vererek bu yönelimin gerekliliğini diğer şirketlere gösteren yapılanma olması açısından çağrı merkezi hizmetlerinin tarihinde önemli bir yere sahiptir. 1970'lerde Otomatik Çağrı Dağıtımı (ACD-*Automatic Call Distribution*) gibi teknolojik sistemlerle çağrı merkezleri müşteri hizmetlerinde yetenekli bir yol olarak benimsenmiştir (Dinçer, 2006). Bu yolu ilk olarak Continental Havayolları kullanmıştır.

Günümüzdeki duruma bakıldığında çağrı merkezi sektörü dünyada EMEA olarak kısaltılan Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi, Kuzey Amerika Bölgesi, Latin Amerika Bölgesi ve Asya-Pasifik Bölgesi olmak üzere 4 bölge şeklinde değerlendirilmektedir. Ülkemizin de içinde bulunduğu Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi (EMEA) çağrı merkezi sektörünün %29,7'sine sahip olup, bu oranın mevcut büyüme hızı ile 2013'te % 30,5 seviyesine ulaşmıştır. Bu bölge sektörel açıdan doyumluk seviyesine ulaşmamıştır. Bölgede İngiltere pazarın %23'üne, Almanya %13'üne sahiptir. Dünya çapında çağrı masası dağılımında Kuzey Amerika Bölgesi sektörün %42'sine sahip olarak, liderliği elinde bulundurmaktadır. (2012 yılı çağrı masası sayısı Kuzey Amerika'da 3.746.000, EMEA Bölgesi'nde 2.857.000, Asya Pasifik Bölgesi'nde 1.944.000, Latin Amerika'da 825.000'dir.) Ancak son yıllarda büyüme oranı bu bölgede düşmeye başlamıştır. Kuzey Amerika çağrı merkezi pazarında doyumluk seviyesine ulaşmıştır. Bu düşüş Latin Amerika, Asya-Pasifik ve EMEA bölgelerindeki çağrı masası sayısının artışından kaynaklanmaktadır. Pazarın % 90'nı ABD, %10'unu Kanada oluşturmaktadır. Asya-Pasifik Bölgesi dünya çağrı merkezi pazarının %19,7'sini oluşturmaktadır. Dünya çağrı merkezi sektörünün genel olarak yıllar itibariyle %3,2 oranında büyümesi beklenirken bu oran bölge için %5,1 olarak öngörülmektedir. Bölgenin en büyük paya sahip çağrı merkezi ülkeleri; Hindistan % 30, Çin % 23, Japonya % 21 ve Avustralya-Yeni Zelanda %10'dur. Latin Amerika Bölgesi Dünya çağrı merkezi pazarının % 8,6'sını oluşturmakta olup, EMEA ve Asya Pasifik Bölgeleri

gibi yıllık büyüme oranı dünya ortalamasının üstündedir. Bölgedeki en büyük paya sahip ülkeler % 56 ile Brezilya ve % 24 ile Meksika'dır (ÇSGB, 2013: 17-18).



Kaynak: ÇSGB, 2013

### Grafik 2.1. Dünyada Çağrı Merkezi Sayılarında İç Kaynak-Dış Kaynak Dağılımı

Dünya genelinde çağrı merkezlerinin hizmet verdiği sektörlerin başında sırasıyla %25 ile finans, %18 ile telekomünikasyon ve %9 ile kamu sektörü gelmektedir. Sektörel bazda finans sektöründe %3'lük büyüme öngörülürken, telekomünikasyon, teknoloji, sağlık ve medyada büyüme oranı 2013 yılı için % 4 öngörülmüştür. Ülkemizin de içinde bulunduğu EMEA bölgesinde sektörel dağılım yukarıda belirtilen dünya geneli ile aynı olmakla birlikte, büyümesi ortalamanın üstünde beklenen sektörler sırasıyla kamu, telekomünikasyon, alt yapı ve sağlık sektörleridir. Ancak dünyada büyümede ilk sırayı medya-eğlence sektörü alırken; EMEA bölgesinde kamu sektörü ilk sırayı almaktadır (ÇSGB, 2013: 18).

Çağrı masası bazında dünya genelinde ilk on ülke sırasıyla ABD, İngiltere, Hindistan, Brezilya, Çin, Kanada, Japonya, Almanya, Fransa, Meksika olup, çağrı masası hacminin % 77'sini oluşturmaktadır (ÇSGB, 2013: 18).

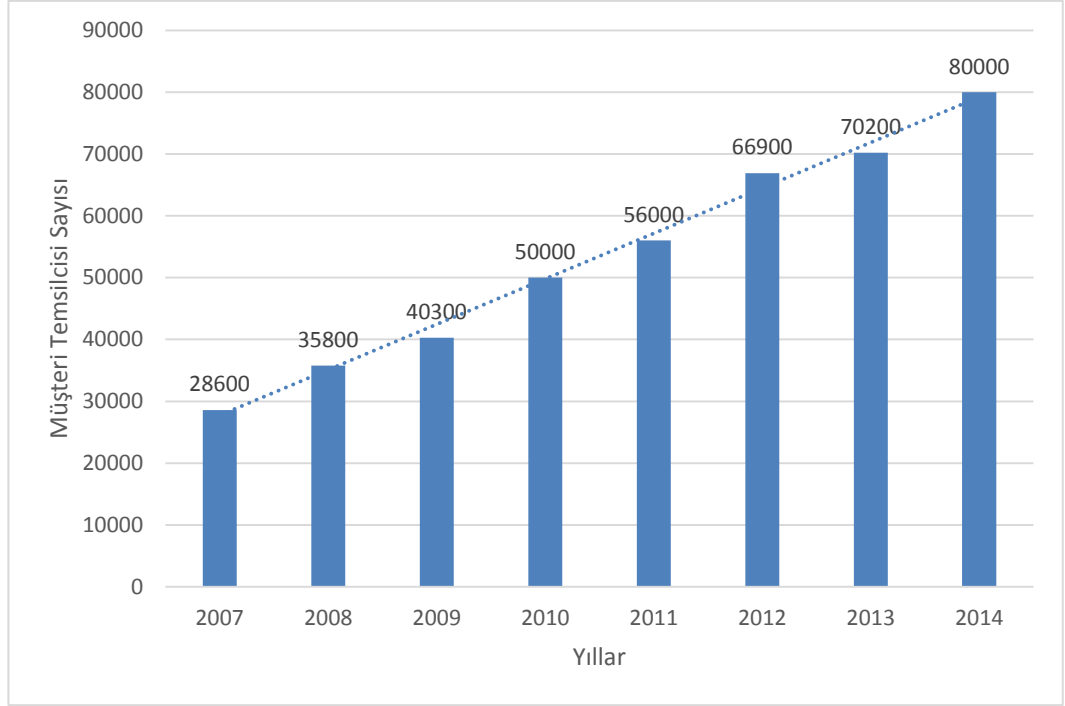
**Tablo 2.1.** Dünyada Çağrı Masası Sayılarında İç Kaynak ve Dış Kaynak Dağılımı

Çağrı Masası	İç Kaynak	Dış Kaynak	Toplam
ABD	2.887	346	3.233
İngiltere	529	58	587
Hindistan	234	274	508
Brezilya	266	147	413
Çin	369	14	383
Kanada	319	38	357
Japonya	332	15	347
Almanya	275	58	333
Fransa	270	33	303
Meksika	113	64	177
Rusya	137	27	164
Ukrayna	12	2	14
Belarus	3	1	4
Filipinler	36	68	104
İrlanda	25	3	28
Mısır	6	7	13
Türkiye	19	11	30

**Kaynak:** ÇSGB, 2013.

Türkiye’de çağrı merkezi endüstrisinin gelişmesi 1990’lı yılların sonlarına doğru Bankacılık sektörüyle başlamıştır. Günümüze gelinceye değin çağrı merkezi endüstrisi belirgin bir oranda büyüme göstermiş olup; bu büyüme artarak devam etmektedir (Kohen, 2006). Türkiye’de öncelikli olarak bankalar ve GSM şirketleri gelişmeleri desteklemişler ve bu alanda önemli ölçüde yatırımlar yapmışlardır. Daha sonrasında ulaşım, sağlık, perakende ve kamu sektöründe de ilerleme kaydedilmiştir (Turan, 2007: 6).

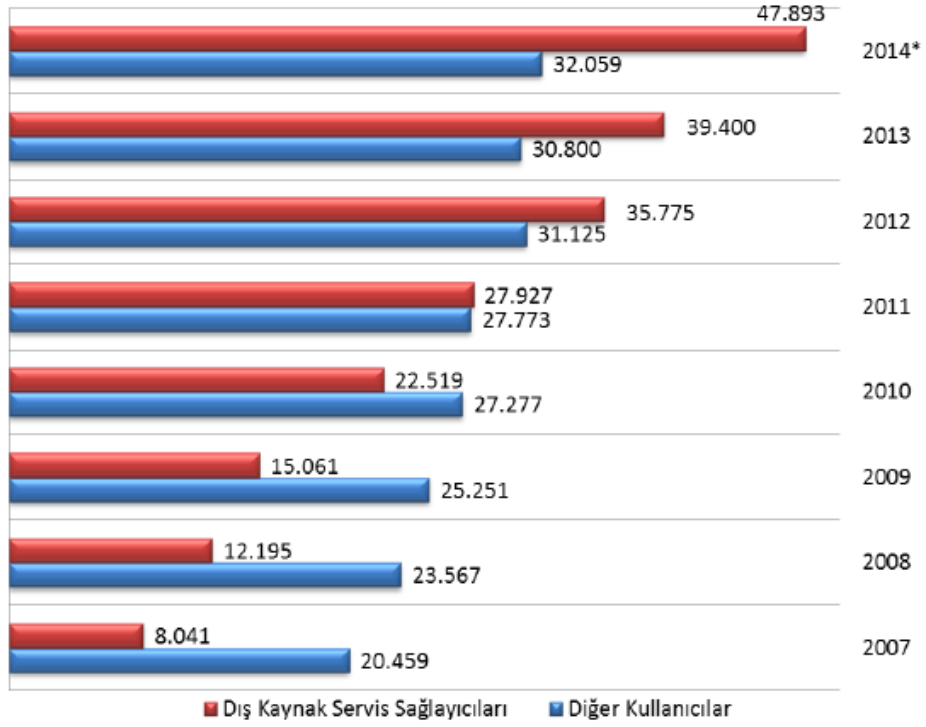
Türkiye’deki çağrı merkezi sayısının yaklaşık olarak 1200 olduğu tahmin edilmektedir. 2014 yılına gelinceye değin ülkemizde çağrı merkezi sektörünün istihdam olanaklarına bakıldığında 2007 yılından 2008’e % 25, 2008’den 2009’a %14, 2009’dan 2010’a %23, 2010’dan 2011’e %12, 2011’den 2012’ye %20, 2012’den 2013’e %6 ve 2013’den 2014’e %14’lük bir büyüme yaşanmış olduğu gözlenmektedir (Bakınız Grafik 2.2.).



**Kaynak:** ÇMD, 2014; ÇMD, 2014a.

### **Grafik 2.2.** Yıllara Göre Türkiye’de Müşteri Temsilcisi Sayısındaki Dönüşüm

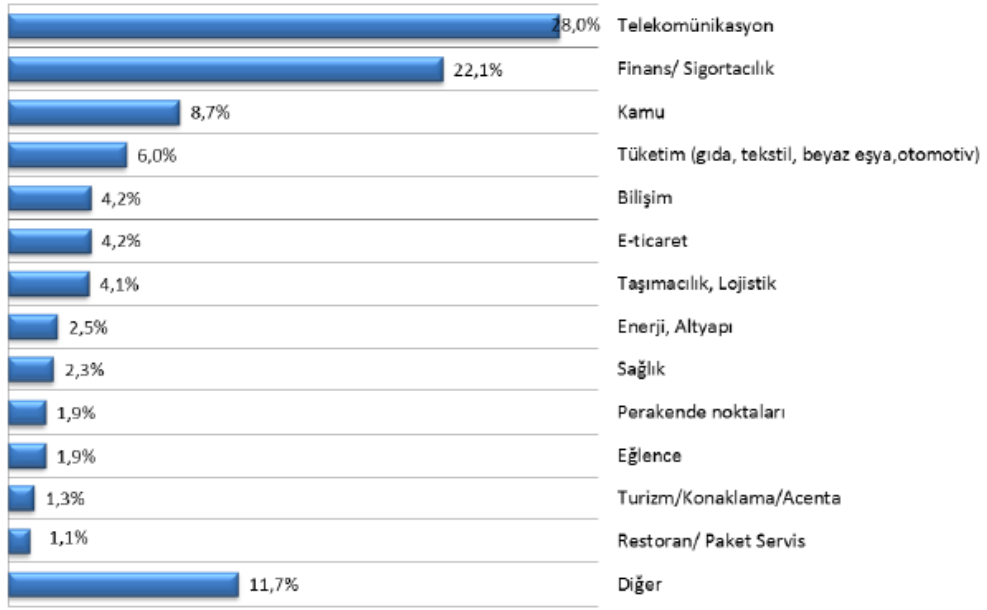
2014 yılında Türkiye’deki çağrı merkezi sayısı, bir önceki yıla göre yaklaşık %4 büyüme göstermiştir. Koltuk (*seat*) ve Müşteri Temsilcisi (*agent*) sayısı bazında dış kaynak servis sağlayıcıların ağırlığı devam etmektedir. 2013 yılında 875 milyon ABD Doları seviyesinde olan dış kaynak pazarının ekonomik büyüklüğü 2014 yılında 1 milyar ABD Doları seviyesine, iç kaynak dahil edildiğinde toplam pazar büyüklüğünün 1.6 milyar ABD Doları seviyesine yükseldiği gözlenmektedir. Türkiye’deki çağrı merkezlerinin sayısal anlamda önemli bir kısmı, tüketim ürünleri (gıda, tekstil, beyaz eşya, otomotiv), kamu, bilişim ve finans/sigortacılık sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sektörlerde dış kaynak kullanımının zaman içinde arttığı görülmektedir (Callcenterlife, 2014; Biltekh Haber, 2014).



**Kaynak:** ÇMD, 2014a.

### **Grafik 2.3.** Yıllara Göre Türkiye’de Çağrı Merkezlerindeki İstihdamın İç Kaynak ve Dış Kaynak Dağılımı

2013 yılıyla karşılaştırıldığında sayısal olarak en önemli artış, % 4,4’den, %7,5’e yükselen kamu çağrı merkezlerindedir. Kamu çağrı merkezi adedi, 2013 yılında toplam sektörün %3,2’sini oluştururken; 2014 yılında %4’un üzerine çıkmıştır. Kamudaki bu yükseliş, Çağrı Merkezi sayısı dışında koltuk (*seat*) ve Müşteri Temsilcisi (*agent*) sayısına da yansımıştır. Koltuk sayısı %8,7, Müşteri Temsilcisi sayısı ise %8,9’a yükselmiştir (callcenterlife, 2014; biltekhaber, 2014). 2014 yılı itibariyle Türkiye’de bulunan çağrı merkezlerinin çağrı masası büyüklüğü sektör esaslı olarak ele alındığında telekomünikasyon (%28), finans/sigortacılık (%22,1), kamu (%8,7) ve gıda, tekstil, beyaz eşya ve otomotiv gibi tüketim (%6) sektörünün ilk sıralarda yer aldığı gözlenmektedir. Ayrıntılı bilgi için bakınız Grafik 2.4.

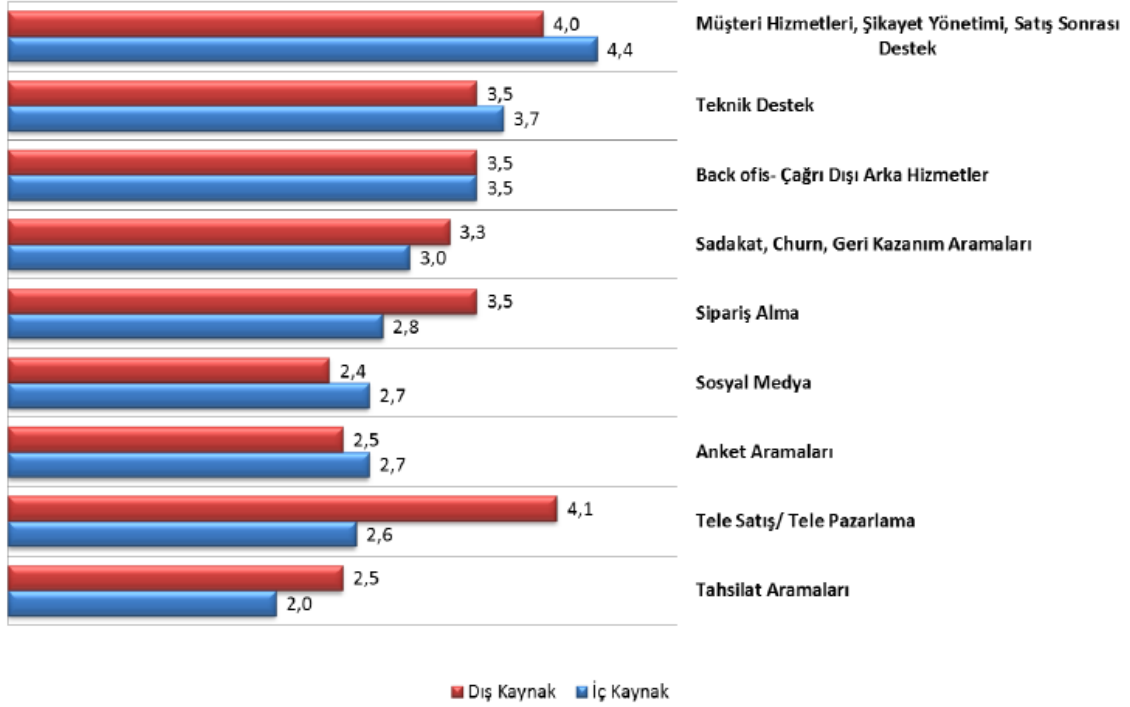


**Kaynak:** ÇMD, 2014a.

#### **Grafik 2.4.** 2014 Yılı İtibariyle Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Çağrı Masası Büyüklüğünün Sektörel Dağılımı

2014 yılı itibariyle çağrı merkezlerinden en çok müşteri hizmetleri, şikayet yönetimi, satış sonrası destek amacıyla yararlanılmaktadır. Bu amaçla kullanım yoğunluğu iç kaynakta, dış kaynağa göre biraz daha fazla olup; iç kaynak çağrı merkezlerinin %98’i çağrı merkezlerini bu amaçlarla kullanma eğilimindedir. Hizmet kullanım yoğunluğu dikkate alındığında dikkat çeken diğer bir konu ise Tele satış/tele pazarlama faaliyetleri için dış kaynak çağrı merkezlerinin tercih edilme oranıdır. Firmalar, tele satış, tele pazarlama, sipariş alma, tahsilat gibi gelir yaratan işler için dış kaynak kullanımını tercih ederken, müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalarını kendi bünyesinde yürütmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Kamu kurumlarının çağrı merkezlerini kullanmalarının ana amaçlarında, vatandaş hizmetleri, şikayet yönetimi ve back ofis hizmetleri öne çıkmaktadır (callcenterlife, 2014). Teknoloji kullanımı açısından 2014 yılında en çok talep artışı olan sektörler finans/ sigortacılık, sağlık ve telekomünikasyon olmuştur (callcenterlife, 2014). 2014 yılı itibariyle Türkiye’de çağrı merkezlerinin kullanım amaçlarına bakıldığında müşteri hizmetleri, şikayet yönetimi ve satış sonrası hizmetlerin öncelikli hizmet olma özelliğini koruduğu görülmektedir. Teknik destek ve çağrı dışı arka hizmetler ise bir diğer önemli alanı göstermektedir. Çağrı

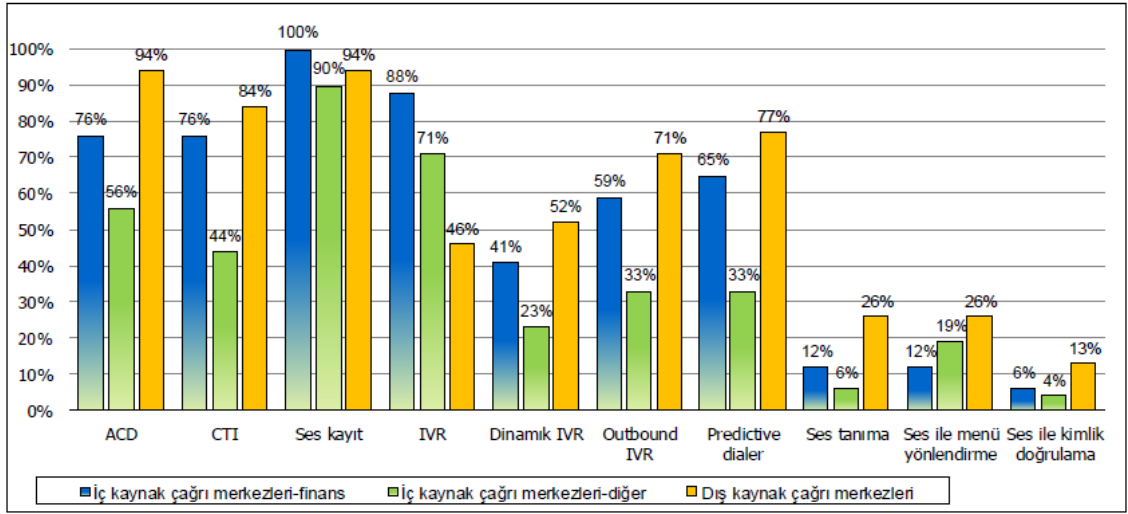
merkezlerinin kullanım amaçları arasında sipariş alma da önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bakınız Grafik 2.5.



**Kaynak:** ÇMD, 2014a.

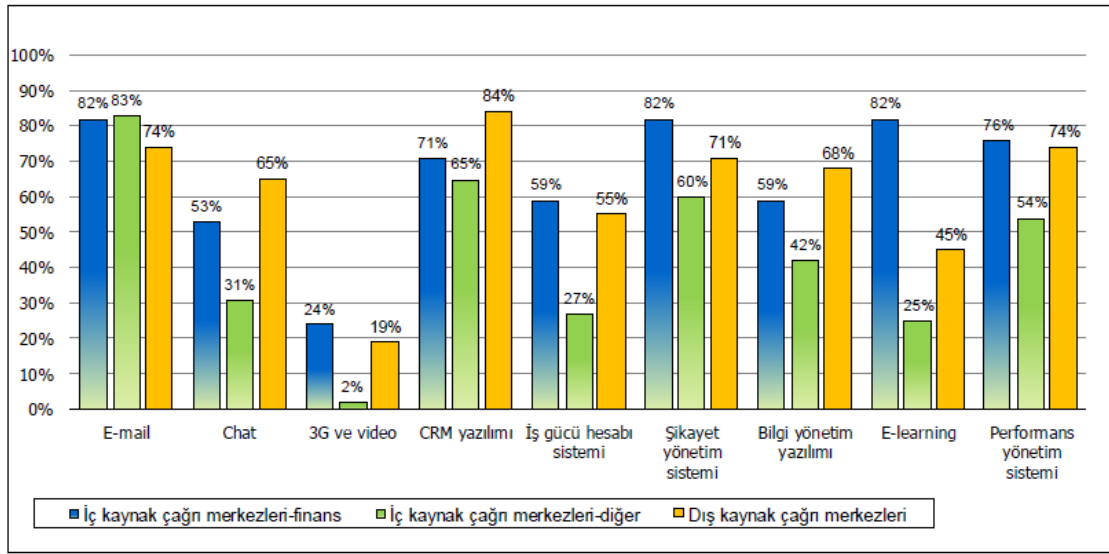
**Grafik 2.5.** 2014 Yılı İtibariyle Türkiye’de Çağrı Merkezlerinin Kullanım Amaçlarının Dağılımı

Çağrı merkezlerinin teknoloji tabanlı işleyişi göz önünde bulundurulduğunda Türkiye’deki yapılanmanın da sürekli güncellendiği tahmin edilecektir. Verilen hizmetler, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi birçok unsura bağlı olarak teknolojinin yenilenmesi bir gereklilik olmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de 2014 yılı itibariyle çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojilerin dağılımına bakıldığında ACD, CTI, Ses Kayıt, IVR, E-mail, CRM Yazılımı, İşgücü Hesabı Sistemi, Şikayet Yönetim Sistemi, Bilgi Yönetim Sistemi, E-learning ve Performans Yönetim Sistemi’nin ön sıralarda geldiği gözlenmektedir. Ayrıntılı bilgi için Grafik 2.6 ve Grafik 2.7’ye bakınız.



Kaynak: ÇMD, 2014a

**Grafik 2.6.** 2014 Yılı İtibariyle Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Teknolojilerin Dağılımı I.



Kaynak: ÇMD, 2014a.

**Grafik 2.7.** 2014 Yılı İtibariyle Türkiye’de Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Teknolojilerin Dağılımı II

Türkiye’de hizmet veren çağrı merkezlerindeki kullanıma hazır koltuk adedinin, 2013 yılına göre yaklaşık %8 büyümeye göstererek 73.000 adet seviyesine yükseleceği tahmin edilmektedir. Toplam koltuk oranının %62’sini elinde bulunan dış kaynak çağrı merkezleri, büyümeye eğiliminin temel sebebini oluşturmaktadır. Türkiye’deki iç kaynak ve dış kaynak dahil edildiğinde toplam koltuk kapasitesinin dörtte birden fazlası



(%28), telekomünikasyon sektörü için kullanılmaktadır. Telekomünikasyon sektörünü önceki yıllarda olduğu gibi finans/sigortacılık (%21) ve kamu (%8,7) izlemektedir (Callcenterlife, 2014).

1990'lı yıllarda tüm dünyada egemen olmaya başlayan globalleşme/küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları, yönetimde mükemmellik, bilgiye dayalı organizasyon, uluslararası rekabet ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler açığa çıkarmıştır. Özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojileri alanındaki gelişmelerden biri olarak internet, haberleşmede mesafe kavramını ortadan kaldırmıştır (Koçel, 2001: 188).

Dünya geneline bakıldığında, üretimden, ağırlıklı olarak hizmet esaslı bir ekonomiye doğru geçişin olduğu ve hizmet sektörü olarak adlandırılan bu sektörün pazar payının % 70'leri bulduğu görülmektedir. 1990'ların sonunda ABD'de yapılan araştırmalarda hizmet esaslı işlerin oranının yaklaşık %80'e ulaştığı ve bu oranın yıllar içerisinde arttığı gözlenmiştir (Pande vd., 2002). Günümüz iş dünyasının hızla üretimden hizmete doğru kaymasındaki önemli sebeplerden biri gelişen "Bilişim Teknolojileri (BT)" sektörüdür. Genelde bütün teknoloji firmalarının, özelde ise BT firmalarının çalışma ve başarı prensipleri arasında kendi alanlarında uzmanlaşma ve işleri için ihtiyaç duyulan diğer süreçlerde dışarıdan hizmet alma prensibi bulunmaktadır. Bu nedenle BT sektöründeki firmalar gerek kendi aralarında gerekse diğer firmalar ile olan iş ilişkilerinde hizmet sunma ve alma prensibi üzerinde çalışmaktadırlar (Esener, 2005: 13).

Çağrı merkezlerinin yapılanmasına ve sundukları hizmetlere bakıldığında sektörlere dış kaynak kullanımı açısından önemli fırsatlar sundukları bilinmektedir. Dış kaynak kullanımı; işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamaları anlamına gelmektedir (Özbay, 2004: 6; Ataman, 2002: 338). Dış kaynak kullanımı, temel yeteneklerin ve uzun süreli dış ilişkilerin etrafında birliğin basit tanımlamasıdır. Bu temel yetenekler ve dış ilişkiler iki hedef ile özdeşleşir: Son müşteriye en iyi malı arz etmek ve ortaklığın kendisi için en yüksek verimliliği sağlamak (Brown ve Wilson, 2005: 20). Dış kaynak kullanımı, firmaların pek çok alanda tasarruf elde etmelerinin ilk nedeni iken, aynı

zamanda çok sayıda müşteri sayesinde sağlanan iş hacmi ve büyüklüğü sayesinde ölçek ekonomilerinin avantajını alabilme yetenekleridir (Williams, 1998: 6). Firmalar genellikle çağrı merkezlerini kendi bünyelerinde kurmayı maliyetler (teknik altyapı, çalışanlar vb.) nedeniyle tercih etmemekte, işin uzmanı, kendisini kanıtlamış hizmet sağlayıcılardan dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler (Seven, 2007: 90).

Tarihsel süreç içerisinde çağrı merkezinin kullandığı sistemler analog yapıdan dijital/sayısal yapıya ve ardından da IP tabanlı yapıya geçiş seyri göstermiştir. Dünyada ve ülkemizde son yıllarda birçok çağrı merkezi IP tabanlı VoIP<sup>10</sup> (*Voice over/Internet Protocol*) ve SIP<sup>11</sup> (*Session Initiation Protocol* – Oturum Başlatma Protokolü) yapılar kullanmayı tercih etmektedir. Son nesil teknolojiler, çağrı merkezlerine hem sistem ve donanım yatırımları anlamında hem de arama maliyetleri anlamında ciddi ölçüde maliyet avantajları sağlamaktadır (İncirkuş, 2011: 4).

Çağrı merkezlerinin verdiği hizmetin seviyesi, müşterinin o kuruma olan bağlılığıyla doğru orantılıdır. Organizasyon ile müşteri arasında köprü görevi üstlenen çağrı merkezi, pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesinde ve müşteri sadakatinin artmasında etkin rol oynar (Bayraktar, 2004: 52). Satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, tele-pazarlama, teknik destek veya çok çeşitli özelleştirilmiş hizmetlerin yüksek düzeyde sunulması çerçevesinde çağrıların alındığı veya çağrıda bulunulan fiziksel lokasyonlar (Dawson, 2004) olarak çağrı merkezleri, günümüz iş çevrelerinde giderek önem kazanmaktadır. Düşük maliyetlerle daha kısa sürede daha fazla müşteriye ulaşmanın teknik yolu olarak çağrı merkezleri, gelişen teknolojiler bağlamında altyapı olarak sürekli gelişim seyri izlemektedir. Çağrı merkezlerinde “hizmet kalitesi”, “müşteri güvenliği” ve “hızlı hizmet” anlayışı öne çıkmaktadır (Dönmez, 2008: 87). Bu unsurların bileşimi “İşgücü Yönetimi Kalitesi” olarak ifade edilmektedir. İşgücü yönetimi, verimliliği en üst düzeye çıkarma esaslı, sistematik, organizasyonel süreçler ile bütünleşmiş, eksikleri olduğu kadar fazlalıkları da engellemeye yönelik

<sup>10</sup> Sesin IP tabanlı ağlar üzerinden transfer edilmesidir. Paket Anahtarlamalı (*Packed Switched*) bir protokol yapısı üzerinden çalışır. İnternet Protokolü (IP) kullanılır. Geleneksel Devre Anahtarlamalı (*Circuit Switched*) ses iletiminden farklıdır. Değişik ses kalitelerini sağlayan sıkıştırma standartları kullanılabilir (Arslan, 2006: 226).

<sup>11</sup> Bir IETF (*Internet Engineering Task Force*) standardıdır. Video, ses, sohbet (*chat*), oyun ve sanal gerçeklik gibi interaktif çokluortam (*multimedia*) kullanıcı oturumlarının başlatılmasını sağlayan bir protokol standardıdır (Arslan, 2006: 206).

önceden planlanmış bir süreçtir. Doğru tahmin ve personel planlaması bu sürecin en önemli ayaklarını oluşturmaktadır.

Yüz yüze temas biçimiyle karşılaştırıldığında çağrı merkezlerince yönetilen temas biçimlerinin maliyeti çok daha düşüktür ve bu da şirkete orta uzun vadede kazanç getirmektedir. Yüz yüze temasın maliyeti ise telefon temasının on katına çıkabilmektedir. Öte yandan şirket içinde çoğunlukla dağınık bir düzende idare edilmeye çalışılan müşteri yönetimine göre çağrı merkezleri verimli birer kanal olmaktadır. Birçok kurum tarafından tam olarak belirlenmemiş olmasına rağmen gerçekleştirilen yatırımın geriye dönüşü de (tipik olan 12 ile 18 ay arasında) diğer birçok alanda yapılan yatırıma göre daha hızlıdır (Kohen, 2006: 14). Klasik operasyon yapan bir yapıdan, satış, satış sonrası müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri yönetimi aktivitelerinin toplandığı stratejik bir dağıtım kanalı haline gelmişlerdir. Öyle ki bazı finans ve bankacılık şirketlerinin toplam bireysel satışlarının % 35-50'si Çağrı Merkezlerinden yapılır hale gelmiştir. Satışın Çağrı Merkezi operasyonlarının ana işlevlerinden biri haline gelmesiyle, Çağrı Merkezleri maliyet merkezi olmaktan çıkıp, kar merkezi haline gelmiştir (Yıldız, 2006).

Çağrı merkezlerinin işleyişi en basit anlamda, merkeze müşteri/potansiyel müşteri tarafından çağrı yapılması ve çağrı merkezi tarafından müşteri/potansiyel müşterilere çağrı yapılması ile gerçekleşmektedir. Bu çağrılara neden olan konular ise kurumun farklı bölümlerinin yaptığı

uygulamalardan ileri gelmektedir. Özellikle çağrı merkezi dışında oluşan ve çağrı merkezinin yarattığı çağrılardan söz etmek mümkündür. Genelde pazarlama bölümünün kampanya ve/veya uygulamaları çağrı konusunu oluşturmaktadır. Bunun yanında çağrı merkezi, kurumun diğer bölümlerinin (finans, hukuk, satış vb.) yaptığı kampanya ve uygulama farklılıklarını müşteriye iletme ve müşteriden bu bölümlere bilgi akışını sağlama görevini de üstlenir (Öksüz, 2008: 29). Müşteri ile etkileşim sürecinde alınan verilerin kurumda gerekli birimlerle paylaşılması ise sürekli güncellenen bir veri tabanı ile kurum içi paylaşım ağlarını gerektirmektedir.

Çağrı merkezlerinin günümüzdeki yapılanması, yazılım, donanım ve insan kaynaklarından oluşmaktadır. Bu yapı içerisinde rezervasyon merkezi, yardım masası, bilgi hatları, müşteri ilişkileri gibi birimler yer almakta; çeşitli temas kanalları bu yapı içerisinde yönetilmektedir. Çağrı merkezlerinde verilen hizmet kapsamındaki tüm aramalar (gelen/*incoming* ve giden/*outgoing*) ile e-posta, faks, SMS, çevrimiçi sohbet (*chat*), web collaboration yöntemleri “çağrı” (*call*) olarak adlandırılmaktadır (Arslan, 2006: 74,77). Çağrı merkezlerinde gelen çağrıların karşılanması, ilgili kuyruklara yönlendirilmesi, taşırılması, bekletilmesi ve anons verilmesi, başka hatlara yönlendirilmesi, meşgul sinyali verilmesi, taşırılması vd. çok sayıda işlem yürütülmektedir (Arslan, 2006: 80).

Ücretsiz tüketici hatları özellikle Amerika’da çok kullanılan bir sistem olması nedeniyle bir rekabet aracı olarak görülmemektedir. Müşteriler, ücretsiz tüketici hatlarını sadece ürün üzerinde bulunan bir taahhütten öte değerlendirmektedir. Beklenti düzeyinin yüksekliği nedeniyle şirketler, müşteri taleplerini karşılamak için otomatik numara tanıma (ANI<sup>12</sup>), aranan numarayı tanıma (DNIS<sup>13</sup>), interaktif sesli yanıtlama

<sup>12</sup> Arayanın aramayı yaptığı telefonun numarasının belirlenmesi özelliğidir. Bazen ANI Bilgisi şeklinde “Arayanın Numarası” anlamında da kullanılmaktadır. Kullanılan telefon şebekesinin bir özelliğidir. PRI (*Primary Rate Interface*) ve BRI (*Basic Rate Interface* – Temel Seviye Arayüzü) hatlarda dijital olarak sunulan bu özellik, analog hatlarda da sunulabilmektedir. Calling Line Identification (CLI, CLID) olarak

(IVR) ve bilgisayar telefon entegrasyonu (CTI) gibi çağrı merkezilerinde uygulanan özel araçları geliştirmek için finansman sağlamaktadırlar (Cusack, 1998). Müşteri memnuniyetini sağlayamamasının bir sonucu olarak 1997 yılında Amerikan Online şirketi, abonelerin bağlanamama ve yardım almak için hizmet sunucuya erişememe sorunuyla karşılaştığı zaman yaşadıkları deneyimleri ile ilgili kulaktan kulağa dolaşan çok kötü söylentilerin kurbanı olmuştur (Kotler, 2000).

Bir işletmenin müşterilerine sunduğu hizmet düzeyinin ve hizmet kalitesinin, müşterilerin o işletmeden yeniden alışveriş yapıp, yapmamalarına karar vermelerinde dikkate alacakları esas kriter olarak belirtilmektedir (Gerson, 1997: 88). Bir hizmet işletmesini rakiplerinden farklı kılacak olan en güçlü rekabet aracı, işletmenin müşterilerine sunduğu hizmetin düzeyi ve kalitesidir. Ancak, hizmeti satın alan müşterilerin her birinin algıladığı hizmet düzeyi ve kalitesi farklı olabilmektedir. Müşterinin istediklerinin belirlenebilmesi ve müşteri merkezli olarak karşılanabilmesi, ancak müşteri ile ilişki oluşturmaya, ilişkinin düzeyine, müşteriden elde edilen bilgiye ve bu bilgiler doğrultusunda faaliyetlerin müşteriyle uyumlaştırılma çabalarına bağlı olacaktır (Turan, 2007: 18).

Müşteri hizmetleri, günümüzde oluşabilecek bir durum karşısında hızlı ve sürekli değişimlerde sarf edeceği çabasını şirketin mevcut imkanları ve modern teknolojinin olanakları çerçevesinde sunmayı garanti etme çabası içerisindedir. Bilişim ve telekomünikasyon alanındaki gelişmeler, rekabet ortamında daha verimli teknolojiler kullanarak daha hızlı ve verimli bir şekilde müşteri soru ve şikayetlerinin karşılanmasını, kişiler aracılığıyla yapılan işlemlerin bilgisayarlara aktararak, bilgisayar üzerinden yapılmasını sağlayacak duruma gelmiştir. Bu teknolojik avantajların kritik noktası, kullanıcının bilgiye hızlı erişmesi için yetkilendirilmesidir. Online müşteri hizmetlerinde çağdaş imkanlardan yararlanabilmek için devamlı gelişen bir sürece, entegre sistem dizaynına ve özenle kurgulanmış içerik altyapısına ihtiyaç duyulmaktadır (Medcroft, 2001). Müşteri etkileşimi, çağrıları karşılamanın

---

da bilinir ve değişik CTI tekniklerinden faydalanılarak arayan kişinin bilgilerini ekrana getirme gibi amaçlarla kullanılabilir (Arslan, 2006: 60).

<sup>13</sup> ISDN (*Integrated Service Digital Network*) servisinin özelliklerindedir. Santral veya karşılama sistemlerine hangi numaranın aradığı bilgisini vermeye yarayan bir şebeke hizmetidir (Arslan, 2006: 118).

ötesinde, müşterilere, kurum içinde oluşturulmuş bir süreç zinciri ile en hızlı ve etkin geri dönüşü yapabilmektir. Müşteri odaklılık, beklentilere cevap vermenin bir adım önünde durarak, müşterilerin beklentilerini yönetip, pazarda rekabet üstü avantaj elde etmektir (Öksüz, 2008: 31).

İletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, çağrı merkezlerinin gelişimini hızlandırıcı rol oynamıştır. Müşterilere ilişkin verilerin arşivlenmesi, verilere gerektiğinde hızlı erişim, veri tabanının güncellenmesi gibi birçok unsur teknolojik gelişmelere paralel olarak veri işleme süreçlerini kolaylaştırmıştır. Günümüzde çağrı merkezlerinde görev yapmakta olan her Müşteri Temsilcisi anlık olarak gelişen ve hızlı çözüm gerektiren konuyla ilgili ihtiyacı olan dosyaya kolaylıkla erişebilmekte, anında firma veri tabanına giriş yaparak süreci işletmektedir (Kıraçlı, 2007: 6). Çağrı merkezi bünyesinde hizmet sunan Müşteri Temsilcileri, günümüz koşullarında birçok görevi bir arada üstlenerek hem gelen çağrıları karşılamakta hem de dış arama yaparak tele-pazarlama/tele-satış işlemlerini yürütmektedir (Bu süreç literatürde “çağrı harmanı” (*blend*) olarak adlandırılmaktadır). Müşteri temasları, satış öncesi destek, mağaza bilgileri sorgulama, sipariş süreç yönetimi, genel sorgulama, hesap detayları, faturalama ve şikâyet karşılamayı kapsayan teknik destek ve pazardan veri toplama anlayışı Müşteri Temsilcisi'nin hizmetleri arasında sıralanabilir (Dinçer, 2006). Müşteri memnuniyeti ve sadakatinde lokomotif görev üstlenen Müşteri Temsilcileri, kurumsal olarak oluşturulan yönetim bilgi sistemlerini başarılı bir şekilde kullanmanın yanı sıra müşteriyle ilişkileri yürütmeye gerekli olan temel bilgi ve beceriye de sahip olmalıdırlar. Öyle ki, etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgileri sonuç odaklı bir pazarlama faaliyetlerinde önem kazanmaktadır (Kıraçlı, 2007: 9). Çünkü müşterilerin mal ve/veya hizmet alımlarının temel itkileri arasında farklı kriterler de rol oynamaya başlamıştır. Tedarikçiye kolayca ulaşabilme, satın alma sonucunda ürüne ilişkin destek almaya devam edebileceğine dair güvence, tercihlerinin göz önünde bulundurulması gibi birçok faktör satın alma sürecini olumlu yönde etkilemektedir. Çağrı merkezlerinde görev alan Müşteri Temsilcileri de bu güvenin oluşumunda kilit rol oynarlar (İncirkuş, 2011: 1). Yapılan bir araştırmaya göre kuruma veya hizmete dönük şikayetleri bulunan müşterilerin çoğu (% 54) şikayetlerine çözüm getirildiğinde aynı işletme ile devam

etmektedir. Müşterilerin % 95'i soruna çabuk ve onların istedikleri şekilde yaklaşıldığını görürlerse aynı işletme ile devam etmektedir. Şikayetlerini düzeltecek muhatap bulamayanların % 50'sinin, şikayetleri sadece dinlenip karşılığında bir şey yapılmayanların % 70'inin, soruları dinlenen ve cevaplanan müşterilerin % 95'inin geri gelme olasılığı bulunmaktadır (Bell ve Zemke, 1998: 66). Müşteri temsilcisi olarak görev yapan personelin tatmini ise, müşterilere sunumlarını mümkün kılan yüksek kaliteli destek hizmetleri ve politikalarından sağlanabilir (Lovelock, 1996: 582). Çalışanların işlerine dönük duydukları tatmin, insanların işlerinin farklı yönleri hakkında neler istediklerini de ortaya koymaktadır (Nelson ve Quick, 1995: 116). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri olumlu etki ya da duyguları ifade etmektedir (Greenberg ve Baron, 2000: 170). İş tatmini; genellikle çalışanların iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip çıkacaktır (Erdoğan, 1997: 376). Çalışan, kendisinin kuruma verdiği emeğe karşılık kurumdan aldığını, kendine eş saydığı öteki çalışanların kurumdan aldıklarıyla karşılaştırır. Bu bağlamda iş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 373). Kurumsal adalet ise çalışanlar arasında uyum ve motivasyonu artırıcı rol oynamaktadır. Çalışan kurumunun yaptığı işi ve başarılarını gözlemlediğini hissettikçe bunu yaptığı işe ve müşterileriyle ilişkilerine de yansıtacaktır (Yerlikaya, 2008).

Müşterilerin şirketlerle iletişimlerini istedikleri zaman gerçekleştirmeleriyle memnuniyetleri artmaktadır. Çağrı merkezleri bu amaca hizmet ederek, müşteri sadakatinin oluşmasına çok önemli katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla kâr ve büyümeyi getiren zincirin odak noktaları, kaliteli çalışan ve çalışanların sadakati, müşteri için yaratılan değer ve bunların sonucu olarak sağlanabilen müşteri sadakatidir (Armstrong ve Kotler, 2003: 307). Birçok araştırma müşteri hizmetlerinin ve müşteri sadakatinin önemini vurgulamaktadır. Örneğin Meta Grup, kurum ve şirketlerdeki müşteri kaybının % 66'sının müşteri hizmetlerindeki yetersizlikten kaynaklandığını, Gartner Grup'un müşteri sadakatindeki % 5'lik artışın şirket karlılığında % 25 ile % 100 arasında artışa yol açtığını belirlemesi müşteriler ile iletişimin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Müşteri bağlılığının en iyi teminatı, rekabete karşı en güçlü savunma şekli

ve herhangi bir şirketin büyümesini destekleyen tek yol hizmet ve kalitedir. Gerçekten, müşteri hizmetini stratejik rekabet avantajı olarak kullanma, şirketlerin pazar paylarının daha hızlı artmasını sağlamaktadır (Turan, 2007: 7).

## 2.2. KİŞİSEL SATIŞ VE İLETİŞİM

Hizmetler sektörünün piyasalarda hakim olmasıyla birlikte yeni çalışma biçimleri gelişmiştir. “Küreselleşme süreciyle birlikte gelişmiş ülkelerde istihdamın hizmetler sektöründe yoğunlaşması, iş ilişkilerini esnekleştiren standart dışı istihdam biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu süreçte meydana gelen değişimler, organizasyonların esnek yapılanmasını ve çalışanların esnek istihdamını beraberinde getirirken, standart istihdam ilişkisi de çözülmeye başlamıştır” (Çetin, 2005: 41). Özellikle 1980’lerde çıkış yapan ve hızlı gelişim seyri gösteren bilgi teknolojileri, toplumsal değişimin temel kaynağı haline gelmiştir. Teknolojik yenilik, bireyin çalışma koşulları, sağlık, yaşam standardı yönünde farklı sonuçlar doğururken; hızlı değişim bireyin beklentilerini de artırmıştır. Öyle ki, teknolojik gelişmeler, “üreten tüketici” anlayışının gelişmesine öncülük etmiştir. Teknoloji ile aracılanmış birçok süreç bireyi, işlerini kendi başına halleder konuma taşımıştır.

Satış faaliyetinin bir çeşidi olan kişisel satış; özellikle günümüz koşullarında önemi giderek artan bir sürece işaret etmektedir. Pazarlama faaliyetinin yüz yüze iletişimle yürütüldüğü, müşterilerle mal ve hizmet hakkında karşılıklı bilgi alışverişinin yapıldığı satış faaliyeti olarak kişisel satış, “Bir satış temsilcisinin olası müşterilerle uğraşıp onların satın alma gereksinimlerini kendi firmasının ürün ve hizmetlerine yöneltmeye çalıştığı yüz yüze iletişim şeklidir” (Uslu, 2000: 3). Firmalar çok sayıdaki faaliyetlerini yürütürken kişisel satıştan faydalanmaktadır. Kişisel satış aracılığıyla müşteriye mal ve hizmetin tanıtılması, mal ve hizmete olan ilginin artırılması, fiyat ya da ödeme koşulları hakkında bilgi verilmesi, kampanyalar hakkında bilgilendirme gibi birçok faaliyet gerçekleştirilir. Günümüzde giderek yaygınlaşan telefonla kişisel satış hizmetleri, firmalar tarafından çağrı merkezi hizmeti satın alınarak (dış kaynak kullanımı) ya da kendi bünyelerinde çağrı merkez hizmeti sunarak gerçekleştirilmektedir.

“Dünyada son otuz yılda en fazla önem kazanan olgulardan biri müşterinin kendisi olmuştur. Müşterilerin her zamankinden daha fazla

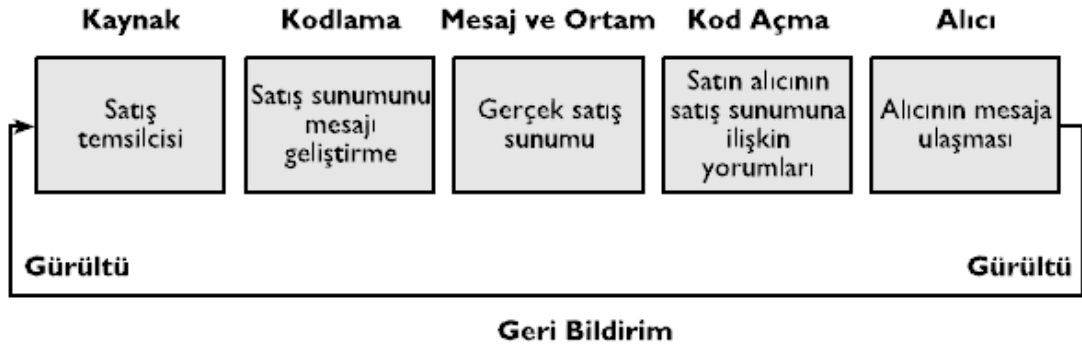


bilgiye sahip olmaları ve seçim alternatiflerinin artması, “müşteri velinimettir” sözünü doğrular bir şekilde kurumların dikkatlerini müşteriler üzerinde yoğunlaştırmalarına neden olmuştur. Günümüzde müşterilerin talepleri, bu kritere önem veren şirketlerde adeta bir emir gibi dikkate alınmaktadır. Pek çok araştırma, müşteri sadakatinin ve müşteri hizmetlerinin önemini vurgulamakta ve müşterisini elinde tutmayı başarabilen şirketlerin, kârlılık oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir” (Kohen, 2002).

İletişim, tüm süreçlerde olduğu gibi kişisel satış süreçlerinde de etkilidir. İletişim genel olarak birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren bunlara ilişkin bilgileri birbirlerine aktaran aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirlerine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleri şeklinde ifade edilebilir (Oskay, 1982). Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte iletişim çok farklı araçlarla gerçekleştirilebilmektedir. İnternet sayesinde artık iletişim yüz yüze ve sözlü iletişimden çok farklı boyutlara ulaşmıştır. İnternet ile artık kişilerarası iletişimden gruplar arası, hatta kitle iletişimi gerçekleştirilmektedir. Bu etkileşim esnasında da çağımızın en önemli güçlerinden biri olan enformasyonun aktarımı sağlanmaktadır. İletişim sayesinde insanlar duygularını, düşüncelerini ve bilgilerini karşısındakine iletir ve yine iletişim sayesinde karşısındakine bir şeyler öğretip onlardan bir şeyler öğrenebilir. Bilginin, iletişim kurularak aktarılabilir olması, en önemli güç kaynağı olan bilgiye ulaşmanın günümüzde gittikçe kolaylaşmasına sebep olmaktadır. Bu da insanların iletişim kurarken kendilerine ve çevresindekilere bir şeyler kattıkları, hatta fayda sağladıkları anlamına gelmektedir.

İletişim kurabilme becerisi, konuşmak, ikna etmek, öğrenmek ve tartışmak gibi bir dizi etkinliği içermektedir. Bunları başarıyla gerçekleştirmek için, düşünceleri ifade edebilmenin ve iletişim kurmanın ne anlama geldiğini anlamak, bunun için gereken yetenek ve becerileri geliştirmek şarttır. Özellikle kişisel satış süreçlerinde iletişim kurarken, ne söylediğiniz ve hangi düşünceleri dile getirdiğinizden çok, bunları nasıl ifade ettiğiniz, bir başka deyişle, iletişim tarzınız, asıl belirleyici unsurdur (Uslu, 2000: 47).

İletişimin kontrollü biçimde sağlandığı Çağrı Merkezlerinde sürekli veri akışı gerçekleşmekte ve etkin pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesine olanak tanınmaktadır. İletişimi konu edinen çalışmalar, üç temel unsura dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki iletişim etkinliğinin insanları gerektirmesidir. İletişim ancak insanların birbirini anlama ihtiyaçları sayesinde kurulabilir. İkinci olarak iletişim, paylaşımı gerekli kılar; yani iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlamı üzerinde anlaşmalıdırlar. Son olarak iletişim semboliktir. Semboller; jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcüklerdir. Kişisel satış süreci ele alındığında benzer durumlar açığa çıkmaktadır. Satış temsilcileri, kişisel satışın gerçekleşmesi için iletişimin her aşamasından yararlanmaktadır. Kişisel satış süreci, çift taraflı bir iletişimi kapsamaktadır. Satış temsilcileri, iletişim becerilerini geliştirerek müşterilere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Kişisel satışta da kişiler arası iletişim söz konusu olduğundan genel iletişim modeli satış süreci içinde geçerlidir.



Kaynak: Futrell, 2011: 149.

**Şekil 2.1.** Temel İletişim Modeli

Kişilerarası iletişimde olduğu gibi bu modelde “kaynak” ve “alıcı”, bireyleri temsil etmektedir. Satıcı ürün ve firmaya ilişkin mesajını müşteriye etkili iletişim tekniklerini kullanarak vermeli ve sonrasında müşteriden ürün ve firmaya ilişkin geribildirimleri almalıdır. Bu geribildirim satın alma davranışı olabileceği gibi, üründen ve firmadan uzaklaşma şeklinde de olabilir. Müşteri ile etkili ve sonuç alıcı bir iletişim kurmak, müşterinin mesajı doğru çözümlemesine bağlıdır. Bu noktada ise satış temsilcisi, verilmek istenen mesajı müşterinin anlayacağı şekilde, onun seviyesini dikkate alacak şekilde hazırlamalıdır. Hazırlanan mesajı doğru şekilde kodlamalı ve şifrelemelidir. Mesaj kodlanırken müşterinin anlamını bildiği kodlar kullanılmalıdır. Bu nedenle de satış temsilcisinin müşteri hakkında gerekli tüm bilgileri toplamış olması

gerekir. Temel satış sürecinde üç farklı unsur öne çıkmaktadır: Etki-Tepki, İhtiyaçların Karşılanması ve Sorun Çözümü. Etki-Tepki yaklaşımında, satış süreci mal veya hizmetten sağlanacak faydaya odaklanmaktadır. Bu bağlamda kolay satış adımları izlenir ve mesaj da ürünün faydaları odaklı sunulur. İhtiyaçların karşılanması, müşterilerin ihtiyaçlarını tespit etme ve karşılamaya yöneliktir. Bu tarz bir satış, çok çeşitli satış stratejilerini bilmeyi gerektirir. Ürünün çok farklı yönlerinin ve faydalarının müşterinin ilgisini çekecek biçimde sunulması önem taşımaktadır. Sorun çözümüne dönük satış süreci, ihtiyaçların karşılanmasına benzer biçimde müşterinin koşullarını ve beklentilerini tespit etmeyi gerektirir. Sorun çözümü, müşteriye ilişkin literatürü iyi bilmek ve müşteri davranışı konusunda teorileri tanımakla çok daha işlevsel hale gelecektir. Bu süreçte, organizasyonun diğer birimleriyle etkin çalışma ve etkileşim halinde olma, müşteriye memnun etme noktasında önem taşımaktadır (Dalrymple ve Cron, 1995: 97-98).

Kişilerin içinde buldukları duygusal durum, mesajların karşılıklı alış ve yorumlanış biçimini etkilemektedir. Örneğin, bir satış temsilcisi kendi firması ile geçmiş tecrübeleri olumsuz bir müşteri ile görüşmeye gittiğinde ilk önce müşterinin bu olumsuz duygularını giderip güven duygusu oluşturmalıdır. Aksi takdirde geçmiş olumsuz tecrübelerin etkisi altında bugünkü karar da büyük bir olasılıkla olumsuz olacaktır (Uslu, 2000: 56).

Kişilerarası iletişimde, anlaşmanın sağlanabilmesi için, referans çerçevesi olarak tanımladığımız, tarafların ortak kültür ve yaşantı deneyimlerinin benzer olması bir başka deyişle bu ortak deneyim alanının geniş olması gerekir. İnsanlar arası sosyal ve kültürel ortamlarda en yaygın şekilde kullanılan iletişim biçimi sözlü iletişimdir. Çünkü en etkili, hızlı ve yüz yüze iletişimdir. Günlük hayatta ve iş hayatında sürekli kullanılan sözlü iletişim çoğu kişi tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilememektedir. Bu nedenle iletişim çatışmaları yaşanmakta, gönderici ve alıcı birebir ilişki içinde olduğundan duygu, düşünce ve bilgi aktarımı daha sağlıklı bir şekilde yürüyememektedir (Erdoğan, 2005'den aktaran Çelik, 2007: 6).

İnsanların iletişim kurma şekillerinden biri konuşmadır. Özellikle yüz yüze konuşmak, verilmek istenen mesajın alıcıya gönderilmesinde en etkili yöntemlerden biridir. Özellikle kişisel satış sürecinde, yüz yüze iletişim şeklindeki satışla birlikte,

telefonda iletişim ile kişisel satış gerçekleşmektedir. Kişisel satış sürecinde üzerinde önemle durulması gereken konu, kurulan sözlü iletişim esnasında çok konuşan tarafın müşteri olmasıdır. Satış temsilcisi müşteriyi dikkatle dinlemeli, ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya çalışmalıdır. Dinlemek sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi için gereklidir. Dinlemenin etkinliği konuşmacıya bağlıdır. Konuşmanın süresi uzadıkça dinlemenin süresi ve etkinliği azalacaktır. Satış temsilcisinin müşteriyi dinleme biçimleri şu başlıklar altında ifade edilebilir (Uslu, 2000: 66): (i) Yargılayıcı dinleme, (ii) Çözümleyici dinleme, (iii) Soru sorarak dinleme, (iv) Rahatlatarak dinleme ve (v) Etkin dinleme. Yargılayıcı dinleme sürecinde satış temsilcisi teknik bilgisinden faydalanarak müşteriyi olumlu ya da olumsuz şekilde yargılar. Yargılama müşterinin ihtiyaçlarını doğru ve düzgün bir şekilde ifade etmesini engelleyebilir. Bu nedenle satış temsilcisinin bu tarz bir etkileşime girmesi önerilmez. Çözümleyici dinlemede satış temsilcisi müşteriyi dinler ve onu anladığını belli eder. Burada önemli olan müşterinin anlattığıyla, satış temsilcisinin anladığının aynı olmasıdır. Soru sorarak dinleme, karşı tarafla etkileşime girmenin etkili bir yoludur. Satış temsilcisi müşteriye sorular sorarak ihtiyacını belirlemeye çalışır. Rahatlatıcı dinleme, karşı tarafın gergin tavrını yumuşatmaya odaklanır. Satış temsilcisi müşteriyi rahatlatıcı bir iletişim süreci sağlamaya çalışır, böylece müşteri kendini daha rahat hisseder ve ihtiyaçlarını açıkça ortaya koyabilir. Etkin dinleme sürecinde satış temsilcisi, müşterinin ihtiyacını gidermeye yönelik seçenekler sunmaya çalışır. Bu da müşterinin ihtiyacını anlamasına ve nasıl giderebileceğine konusunda müşteriye yardımcı olacaktır.

Satış amaçlı kurulan iletişimin tarzını temelde, satışçının konuşması, dinlemesi ve sunumu şekillendirir. Satış temsilcisi, konuşmasında sakin olmalı, kullandığı sözcüklere dikkat etmeli, sözcükleri doğru ifade etmelidir. Abartılı konuşmamalı, doğruları söylemeli, tekrarlardan kaçınmalı, tekdüze konuşmaktan kaçınmalıdır. Daha önce vurgulandığı gibi satışçı çok konuşan değil, iyi dinleyen taraf olmalıdır. Soru sorarak müşterinin konuşmasını sağlayabilen satış temsilcisi, iletişimde başarıyı yakalamış olur. Müşteriye hazırladığı sunumu yalın, olabiliyorsa görsel unsurlarla, örnekler vererek yapması, daha etkili bir iletişim kurulmasını sağlayacaktır (Yükselen, 2010: 32).

Kişisel satış faaliyeti, çeşitli aşamaları olan bir süreçtir. Bu süreç, birçok çalışmada temelde aynı olmak üzere farklı adımlarla tanımlanmaktadır. Genel anlamıyla kişisel satış faaliyeti altı aşamalıdır (Dalrymple ve Cron, 1995: 99-103):

- 1) Hazırlık ve bilgi toplama
- 2) Müşteri davranışlarına göre tutum geliştirme
- 3) Sunuş
- 4) İtirazları karşılama
- 5) Kapanış
- 6) Değerlendirme

Satış faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi temelde belli başlı bilgilere sahip olmayı gerektirir. “Bilindiği gibi günümüzde bilinçli müşteriler daha iyi hizmet veren şirketleri tercih etmektedirler... Müşteri bilgisi artık şirketler için hayati öneme sahiptir... Elde edilen müşteri verilerinden potansiyel müşterilerin bilgilerini kullanarak, şirketler sonuç odaklı ve birebir pazarlama faaliyetlerinde başarı sağlamaktadır” (Erkoca, 2006: 247). Bu bağlamda bilgi toplama ve hazırlık sürecinin ilk aşaması hedef kitlenin belirlenmesidir. Bu aşamada mevcut müşteriler değerlendirilirken, yeni müşteriler keşfedilir. Yeni müşteri bulmanın birçok şekli mevcuttur. Burada satış temsilcisinin tecrübesi ve fırsatları değerlendirebilmesi önem taşır. Yeni müşteriler, mevcut müşterilerin yönlendirmeleriyle, yolculuk halindeyken, örneğin trafikteyken dinlenen radyo reklamları sayesinde ya da seyir halindeyken dikkati çeken, yeni açılmış bir dükkan veya şirket olabilir. Belirli cemiyetlere, şirketlere, odalara ait üyelerin adres ve telefonlarının bulunduğu rehberlerden de yeni müşterilere ulaşılabilir. Aynı zamanda internet ve katılan sosyal aktivitelerde tanışılan kişiler ve onların tavsiye edeceği kişiler de yeni müşteri kitlesini oluşturabilmektedir.

Yeni müşteri araştırma, satışçıların genellikle çekingen davrandıkları aşamadır. Bu çekingenlik reddedilme, soğuk karşılanma kaygısından kaynaklanır. Unutulmamalıdır ki, potansiyel müşteriler çoğunlukla satış görüşmelerine olumsuz yaklaşırlar. Bu yaklaşımla karşılaşma olasılığı, satışçıları ürkütemektedir. İkinci olarak, yeni müşteri arama, gelişigüzel yapıldığında bazen başarılı, bazen başarısız sonuçlanabilmektedir. Bu durum ise satışçılarda hayal kırıklığı yaratabilir. Üçüncü olarak, bir satışçının yeni müşteri arama amaçlarıyla pazarda dolaşması ya da kütüphaneye gitmesinin bazen işletmede işi ihmal ettiği izlenimi yaratabileceği endişesi de bu çalışmalarda isteksizliğe neden olabilmektedir (aktaran Yükselen, 2010: 34).

Kişisel satış sürecinde hedef kitle belirlendikten sonraki aşama, satış temsilcisinin müşteri ve pazar koşulları hakkında bilgi toplaması aşamasıdır. Kişilerarası bir süreç olarak satış süreci, satıcı ile alıcı arasındaki iletişim sürecini oluşturmaktadır, bu süreç içerisinde amaç karşılıklı anlama ve anlaşma olmaktadır. Bu nedenle bilgi toplama aşaması, satış temsilcisinin işini kolaylaştırırken müşteri tercihlerini ortaya çıkarır. Kişisel satışta bilgi toplama süreci, müşteri ve pazar hakkında önemli ipuçları elde etmeyi sağlar. Bu da satış sürecinin etkili bir şekilde ilerlemesinde yardımcı olur.

Satış süreci hem alıcı hem de satıcıdan etkilenen bir süreçtir. Karşılıklı olan bu etkileşim satıcı ve muhatabının karakteristik ve rollerinden etkilenmektedir. Bu karakteristik ve roller birleşerek ihtiyaçları ve beklentileri oluşturur. İhtiyaç ve beklentiler bireylerin bir strateji oluşturmasına neden olur ve eğer bireylerin stratejileri çakışırsa satış gerçekleşir. Bu stratejiler çakışmazsa satış temsilcisi ve müşteri etkileşimi bırakır veya elde edilen geri beslemeye göre; ya strateji ya ihtiyaç beklentileri ya da rol gereksinimleri değiştirilir. Bütün bu görüşmeler, hem satış temsilcisi hem de müşteriler açısından zaman içinde deneyime dönüşmektedir (Uslu, 2000: 71).

Muhtemel müşteriler bu kriterlere göre belirlendikten sonra artık, satış temsilcisinin, belirlenen müşterilere yönelik sunum için görüşmeye hazırlanması gerekmektedir. Satış temsilcisi, görüşmeye gittiği müşteri hakkında yeterli bilgiye sahip değilse görüşme esnasında bu bilgileri edinmek için sorular soracak bu da süreci uzatacaktır. Ama müşteri hakkında yeterli bilgiye sahip olan bir müşteri temsilcisi, daha bilinçli görüşme yapacak, müşterinin olası itirazlarını nasıl karşılayacağını planını önceden tasarlamış olacaktır.

Müşteriyi tanımak ve anlamak, beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak belirlemek için duygudaşlık (empati kurmak) yapmayı bilmek gerekir. Duygudaşlık yapmak tek başına yeterli olmaz; profesyonel satış elemanlarının müşteriyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek için, müşteri adayına nasıl yaklaşması gerektiğini de bilmesi gerekir. Yaklaşım sürecinde satış elemanının, selamlamadan başlayarak müşteriye nasıl yaklaşacağı, nasıl hitap edeceği ve nasıl bir soru tekniği kullanacağı önem taşır. Tüm bunlar sektörden sektöre değişmekle beraber, insanoğlunun doğası aynıdır. Sektörüne ve müşteri adayına göre; samimi-sıcak, mesafeli-formel olabilmek önemlidir. Satış

temsilcilerinin başarılı olabilmek için, müşteri adaylarını kişilik ve ihtiyaçları açısından iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Bahçe, 2013: 79).

Görüşme öncesi hazırlık yapmak, müşteri hakkındaki bilginin daha iyi değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Müşteriye en iyi yaklaşımın tespit edilmesi de belirli bir hazırlığı gerektirmektedir. Yapılacak görüşme hazırlığı, satış temsilcisinin yapabileceği kişisel hataların farkına varmasına ve düzeltmesine yardımcı olacağı gibi satış temsilcisinin müşteriye tanımamasından dolayı ortaya çıkabilecek olası güvensizliği de ortadan kaldıracaktır. Muhtemel müşterilerin değerlendirilmesinde öne çıkan unsurlar ise şunlardır:

- 1- İhtiyaçlar ve İstekler:** Satışçının ürünü ihtiyacı olmayan bir müşteriye satmak istemesi zamanını boşa harcamak olacaktır. Bu nedenle satış temsilcisi, müşteri ihtiyaç ve talepleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- 2- Satın Alma Gücü:** Satış temsilcisi, ürünün maddi olarak bedelini ödeyemeyecek müşterilerle işi yoktur.
- 3- Satın Alma Yetisi:** Satış temsilcisinin satın alma kararını verecek yetisi olacak kişileri hedef alarak ürünü ağırlıklı olarak o kişilere tanıtması gerekmektedir.

Satış temsilcisinin sadece müşterisi hakkında bilgi toplaması yeterli değildir. Müşterinin sorularına eksiksiz ve etkin bir şekilde cevap verebilmesi için firması, ürünleri, rakipleri ve sanayi konusundaki bilgilerini tekrar etmesi ve öğrenmesi gerekmektedir. Ön hazırlık aşmasında topladığı bilgi sayesinde satış temsilcisi “Kiminle görüşeceğim?”, “Görüşme amacım nedir? Müşterinin hangi ihtiyacına yöneleceğim?”, “Hangi konular/bağlantılar görüşmede yardımcı olabilir?”, “Satış fırsatı yakalamak için hangi konuları/ihtiyaçları ortaya koyabilirim?”, “İletişime girmek için atacağım ilk adımda neyi gerçekleştirmeye çalışacağım?”, “Müşteriye karşılaştığımda ilk olarak ne söyleyeceğim?” gibi birçok soruya yanıt bulmuş olacaktır.

Satış temsilcisinin görüşmeye ilişkin olarak belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için mutlaka bir satış stratejisi oluşturması gerekir. Satış sürecini telefonda mı yoksa yüz yüze mi yürüteceği konusunda karar vermeli ve iletişim şekline göre, bir satış planı yapmalıdır. Bu hazırlık ve planlama aşamalarından sonra müşteri ile görüşüp randevu alması gerekmektedir. Satış temsilcisinin müşteriden randevu alması, müşterinin zamanına değer verdiğini gösterirken kendi zamanını da iyi ve etkili kullanmasına

yardımcı olacaktır. Ayrıca müşterinin satış temsilcisini reddetme olasılığı azalacak ve müşterinin en uygun olduğu zamanda satış sürecini başlatarak tüm dikkatinin kendisinde olmasını sağlayacaktır.

### **2.2.1. Kişisel Satış Süreci**

Bir şirketin en önemli varlığının müşterileri olduğu göz önünde bulundurulduğunda, müşterilere ilişkin elde edilen her bilginin şirket açısından önemli olduğu da anlaşılacaktır. “Şirketlerin müşterilerine verdikleri değeri, onlara sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesine, ürün ve hizmet sunumu öncesi ve sonrasında müşterileri ile olan iletişim sıklığı, kolaylığı ve kalitesine bakarak anlayabiliriz. Müşterileri ile değişik kanallarla iletişime geçemeyen, kendisine ulaşmak ve isteklerini, şikayetlerini, yönlendirici fikirlerini belirtmek isteyen müşterilerine erişim kanallarını aç(a)mayan şirketler müşteri sadakatini sağlayamazlar” (Arslan, 2006a: 243). Şirketlerin müşterileriyle iletişimi, ciddi ve sistematik veri toplama sürecini gerektirir. Tüm hazırlık süreçlerinin ardından da aktif kişisel satış sürecine geçilir. Satış temsilcisi müşteri ile temasında formal sunuma hazırdır ve karşısındakinin beklentileri hakkında bilgi sahibidir. Satış temsilcisinin temel başarısı, müşterisine mal ya da hizmetin avantajları ve özelliklerini adeta görselleştirme yeteneğine sahip olmasında yatar (Dalrymple ve Cron, 1995: 114). Kişisel satışta görüşmenin ilk aşaması, konuya iyi ve dikkat çekici bir giriş yaparak müşteride hoş bir izlenim oluşturmaktır. Bu aşama müşterinin dikkatini sonraki aşamalar için çekmek açısından oldukça önemlidir. İlk aşamada müşteride oluşturulan imaja göre müşteri satış sürecine dikkatini verebilir ya da satış sürecini orada sonlandırabilir. Bu da bir sonraki satış sürecinin gerçekleşmesini engelleyecektir. İlk etki, kurulan iletişimin ilk birkaç dakikasında oluşmaktadır. Bu ilk an müşterinin etkilendiği ya da etkilenme şansının kaçırıldığı an olarak ifade edilebilir.

İletişim sürecinde olası müşterinin, görüşmeyi sürdürmeye değer bulması önem taşımaktadır. Bu nedenle satış temsilcisi hangi aracı kullanırsa kullansın, bu araçla olası müşterinin kendisini dinlemesini, firmayla, sunulan mal/hizmetle ilgilenmesini sağlayacak iletiler hazırlanmasını; bu iletilerin diğerlerinden “farklı” olmasını sağlamalıdır (Yükselen, 2010: 41). Telefon görüşmesinde satış temsilcisi, kendinden emin, güvenilir ve içten bir ses tonuyla, anlaşılır ve özlü bir biçimde konuşarak ilk iletişimin başarıyla gerçekleşmesini sağlayabilir. Bu çerçevede karşıdaki kişiye ismiyle



hitap edilmesi, onu heveslendirecek cümleler kurulması ve sıcak, ancak resmi bir iletişim kurularak görüşme yapmak için öncelikli olarak izin alınması gerekmektedir. İnsanları etkileyebilme becerisi zaman içerisinde öğrenilen ve geliştirilebilen bir yapıdadır. Kısa zamanda başkalarının güvenini kazanma yeteneği olarak tanımlanan sempati, ilk etkiyi olumlu yönde geliştirmeye çabalayan satış temsilcileri için en önemli kazanımdır. Müşteriyle ilk görüşme de üründen memnun olanların referanslarıyla başlamak da güven ortamı oluşturmak açısından başarılı bir stratejidir. Bununla birlikte müşteriyi tavsiye eden tanıdıklarının da ürünle ilgili olumlu deneyimlerinden bahsetmek işe yarayacaktır.

### **2.2.2. Satışın Sunumu ve Satışta Sunuş Stratejileri**

Sunum, müşteriyi birlikte çalışma kararı almaya götürmesi gereken bir tekliftir. Diğer bir ifadeyle sunum, gerçek parasal bütçeler ile zaman çizelgesini içerir ve doğru kişiye iletilir. Sunum temelde, görüşme aşamasında kullanılan performans ve özellikle görüşme boyunca kullanılması gereken bilgi doğrulama tekniğidir (Uslu, 2000: 91). Bu bağlamda, müşterinin duygu ve düşünceleri hakkında bilgi sahibi olunması ve ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra, müşteriye bu ihtiyaçlarını karşılayacak ve sorunlarını çözecek ürünlerin sunulması aşamasına geçilir. Sunum, potansiyel müşteriye ihtiyaçlarının karşılanmasında nasıl yardımcı olunabileceğini ortaya koymak için ürünün yarar ve özelliklerinin sözlü, yazılı ya da görsel yollarla anlatılmaya çalışıldığı bir süreçtir. Aynı zamanda müşteriyi satış elemanı ile çalışma kararı almaya götürmesi gereken bir tekliftir. Sunumun yapısı, şirketin ve sektörün özelliklerine göre şekillenir. Sunum, nihai satın alma kararını verecek olan kişilere yapılır (aktaran Sevim, 2013: 112).

Kişisel satış faaliyetinde sunum, müşteriye ürün hakkında gerekli bilgileri ve ürünün müşteriye sağlayacağı faydayı anlatmayı kapsamaktadır. Satış temsilcisi bu süreçte müşterinin dikkatini ürüne çekmeye çalışır. Ürüne karşı ilgi uyandırmak, satış sürecinin olumlu sonuçlanması için gerekli ilk aşamadır. Başarılı bir sunum oluşturabilmek için satış temsilcilerinin başvuracakları üç yol (Uslu, 2000: 92): (i) Önceden hazırlanmış konuşmaların kullanılması (*scripts*), (ii) Satış noktası malzemelerinin tespit edilmesi ve (iii) Sunumun müşteriye göre ayarlanması. Satış

sunumunun üç temel aşaması vardır. Bu aşamalar Şekil 2.2.'de ayrıntılı olarak görülmektedir (Futrell, 2010: 339).



**Şekil 2.2.** Sunumun Temel Adımları

1. **Adım:** Müşteriye, ürünlerin özelliklerinin, avantajlarının ve yararlarının bütünlük olarak anlatılması (Ürünlerin hikâyelerinin anlatılması)
2. **Adım:** Pazarlama planının müşteriye aktarılması (Perakendeci ya da toptancılara ürünün nasıl satılabileceği anlatılmalıdır. Son kullanıcılara ise ürünün kullanımı hakkında önerilerde bulunulmalıdır.)
3. **Adım:** Bu adım ürünün değeri ve maliyeti ile ilgilidir. Bu adımda maliyet ve ürünün müşteriye katacağı değerlerle ilgili öneriler sunulur.

Çağrı merkezlerinin yapmış oldukları kişisel satış faaliyetlerinde, satış noktası malzemeleri kullanılmamaktadır. Çağrı merkezlerinden telefon ile yapılan kişisel satış faaliyetinde, satış temsilcisinin en etkili kullanabileceği malzeme “dil”dir. Satış temsilcilerinin etkili bir şekilde konuşarak belirli bir süre içerisinde, telefonun karşı tarafındaki müşterileri etkilemeleri ve ürüne kaşı ilgi uyandırmaları gerekmektedir.

Her sunum konu hakkında açıklama içeren kısa bir giriş konuşması ile başlamalıdır. Ardından konu hakkında müşteriyi bilgilendirmek amacıyla açıklayıcı bilgiler verilmelidir. Karşı tarafı soru sormasına olanak tanınarak bu sorulara çözüm önerileri getirilmelidir. Bu aşamada varsa görsel malzemelerden (broşür, ürünün küçük örnekleri vb.) yararlanılmalıdır. Konuşma sırasında özetlemelerde bulunmak, anlaşılacak açısından önemlidir. Konuşmanın sonucunda teşekkür etmek önemli bir

nezaket yaklaşımıdır.

Satış sunumunun ana teması, tanıtılan mal ya da hizmetin, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağıdır. Bu nedenle satış temsilcisi, ürün tanıtımını müşterisinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda bir yol çizerek yapmalıdır. Satış temsilcisi tanıtımını yaptığı ürün hakkında sorulabilecek her türlü soruya hazırlıklı olmalı, eksik ya da yanıtlanmamış soru bırakmamalıdır. Aksi takdirde müşteride ürünü satın alamaya yönelik bir tutum oluşma olasılığı azalacaktır. Ürünün özellikleri tanıtımına yardımcı olacaktır. Ancak satış bu özelliklerin müşterinin gözünde faydaya dönüştüğü noktada gerçekleşecektir. Çünkü insanlar ürünün özelliklerinden ziyade kendilerine sağlayacağı faydayı satın almak isterler. Bu fayda anlayışı, tüketiciden tüketiciye farklılık gösterecektir. Kimisi ürünün dayanıklı olmasını, kimisi ucuz olmasını, kimisi de kendisine prestij sağlamasını fayda olarak görecektir. Her insanı satın almaya yönlendiren nedenler birbirinden farklıdır. Satış temsilcisinin üzerine düşen bu nedenleri anlamaya çalışarak tüm satış sürecini bu nedenlere göre planlamaktır. Sunum aşamasından önce müşteri hakkında bilgi toplamak bu nokta da satış temsilcilerine fayda sağlayacaktır. Müşterilerin herhangi bir mal ya da hizmeti satın almadan önce şu sorulara cevap aramakta olduğu bilinmelidir (Uslu, 2000: 99). “Neden satın almalıyım?” (İhtiyaç ve problemler), “Ne satın almalıyım?” (Mal, hizmet), “En uygun fiyat nedir?” (Fiyat), “Ne zaman satın almalıyım?” (Zamanlama). Bir satış sunumunda ürünlerin yararları ve özelliklerini anlatmak için uygulanan en basit yöntem, şu üç ifadenin bileşimini müşteriye aktarmaktır: “Hangi anlama gelir?”, “Hangi sonuca ulaşır?” ve “Hangi fırsatları sunar?”

Sunumda başarılı olmak isteyen satış elemanları, etkili konuşma ilkesini unutmamalıdır. Satış sunumunda etkili konuşma ilkeleri genel olarak şöyle sıralanabilir (Sevim, 2013: 115):

- Açık ve dürüst bir davranış benimsenmelidir.
- Sunulan avantajlar ayrı ayrı belirtilmeli, bu konuda önceden belirlenmiş örnekler verilmelidir.
- Kalite ve fiyat konusundaki üstünlükler ön plana çıkarılmalıdır.
- Ürünleri kimlerin satın aldığı belirtilmelidir.
- Müşteri dinlenmeli ve gerçek beklentileri anlaşılmaya çalışılmalıdır.

- Müşteri öncelikleri belirlenmeli ve teklif onun ihtiyaçlarına göre iyileştirilmelidir.
- Kullanılan dile özen gösterilmelidir.
- Konuşmalar mimiklerle desteklenmelidir.
- Özel yaşam ile ilgili sorular sorulmamasına özen gösterilmelidir.

Etkili konuşmada iletişimin etkili sürmesi ve tamamlanmasında 5N+1K formülü her zaman dikkate alınan bir kuraldır (Yükselen, 2010: 48):

**Ne?** Satış temsilcisi, müşteriyle hangi bilgiyi paylaşacak? Ona sunumu nedir?

**Niçin?** Satış temsilcisi neden müşteriyle görüşmektedir? Sipariş almak için mi, yoksa uzun dönemli ilişki geliştirmek için mi?

**Ne zaman?** Satış temsilcisi müşteriye hangi günde, günün hangi saatinde daha rahat bulabilir, konuşabilir ve etkileyebilir?

**Nasıl?** Satış temsilcisi sunumunu müşteriye nasıl iletecek? Hangi yolları, örnekleri, referansları kullanacak?

**Nerede?** Satış temsilcisi müşteriyle nerede görüşecek?

**Kim?** Satış temsilcisi müşterinin kim olduğunu, yetkisini, özelliklerini, unvanını vb. almalıdır.

Satış sunum karması, var olan müşterilere ürünü satmak için kullanılan yöntemlerden oluşmaktadır. Satış sunumunda kullanılan ve satış sunum karması adı verilen bu yöntemler altı başlık altında toplanabilir (Jobber ve Lancaster, 2009'dan aktaran Sevim, 2013: 117):

- 1) **İkna Edici Konuşma:** Satış temsilcisi konuşması sırasında etkileyici ve ikna edici olmalıdır. Müşteriyi ürün özellikleri ve garanti koşulları konusunda ikna edebilecek şekilde konuşmalıdır.
- 2) **Ürünlerin Gösterilmesi (Demonstrasyon):** Sunum yüz yüze yapılıyorsa ürünün kendisi, maketi ya da ürünü tanıtan diğer malzemelerle tüketicinin ürünü görmesi sağlanmalıdır.
- 3) **Rol Yapma:** Satış temsilcisinin ürünü kısa oyunlarla tanıtmasıdır. Burada satış temsilcisinin dikkat etmesi gereken nokta, gösteriyi fazla uzatarak müşteriye sıkıkmamasıdır. Doğru zamanda doğru şekilde yapılan ürünü tanıtıcı gösteriler

müşteriler üzerinde reklamları izliyormuş gibi bir hava yaratarak eğlendirici olup satışıya yönelik tutum geliştirmektedir.

- 4) **Deneme:** Müşteri satın alma kararı vermeden önce ürünü denemeyi isteyecektir. Satış temsilcileri müşteriye sunu esnasında bu deneyimi yaşatmalıdır.
- 5) **Yardımcı Satış Araçları Kullanma:** Yardımcı satış araçları ürüne ilişkin bilgilerin olduğu basılı materyaller, ürünün maketi gibi araçlardan oluşmaktadır.
- 6) **Katılım:** Sunum esnasında satış temsilcisi müşterinin konuşmasına izin vererek ürünü denemesini sağlamalı ve müşteriye sunuma katmalıdır.

Satış temsilcisi tüm bu süreç boyunca kontrollü tutum sergilemelidir. Müşteri ister agresif, ister duygusal ve pasif olsun, satış temsilcisi görüşme sırasında sakin kalabilmeli ve sabırlı olmalıdır. Satış temsilcisi, karşısındaki müşterinin tarzını kavrayıp o tarza bürünerek, onlardan biriymiş gibi davranabilmelidir. Satış temsilcisi, görüşmenin başında dostça ilişki kurabilirse, olası müşteride güven yaratabilirse, soru sorarak müşterinin konuşmasını sağlayabilir ve kendisi de aktif ve doğru dinlerse, kurulan sağlıklı iletişim, müşteriyle her görüşmede bu ilişkiyi güçlendirecek ve uzun dönemli yararlı iş ilişkilerinin kurulup gelişmesine olanak sağlayacaktır. İlk görüşmenin siparişe tamamlanmaması durumunda müşteri, görüşme sonrasında satışıyı diğerlerinden ayıran özellikleri fark edecektir. Bu ise satış işleminin tamamlanmasını da sağlayacaktır (Yükselen, 2010: 49).

Satış elemanın satış önerisini sunarken izleyeceği yol ve yöntemlere “**satış stratejisi**” denir. Her satış önerisi için geçerli olacak standart bir satış stratejisi mevcut değildir. Her müşterinin beklenti, istek ve şartları farklı olabileceği gibi, satış görüşme şartlarının da farklı olacağı açıktır. Dolayısıyla her satış sunumu, kendi şartları içinde ele alınıp satış sürecinin yönlendirilmesi için uygun bir kurgu hazırlanmalı ve buna göre yürütülmelidir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007). Satış temsilcisinin müşterilerine sunum yaparken uyguladığı stratejiler şu başlıklar altında sıralanabilir:

- Etki-Tepki Stratejisi
- İhtiyaç-Tatmin Stratejisi
- Formül (AIDA) Stratejisi

- NAIDAS Stratejisi
- Problem-Çözüm (Danışmanlık) Stratejisi
- Derin Sunum Stratejisi

**Etki-Tepki Stratejisinde** satış temsilcisi, müşteriden istediği tepkiyi alabilmek için belirli uyarıcılar kullanmaktadır. Bu uyarıcılar genellikle firmanın standart olarak belirlediği bir sunuş metnidir. Satış temsilcisi bu sunuş metnine önceden hazırlanır ve nerede hangi mimik ve ses tonunu kullanacağını önceden belirler. Bazı firmalar, bu sunum tipini gerçekleştiren satış temsilcilerine sunumlarını müşterilerine göre adapte etme özgürlüğünü vermektedir. Tam otomatik olarak adlandırılan yöntemde satış temsilcileri çeşitli araçlar yardımıyla sunumunu yapmakta; kendisine yöneltilen bazı basit soruları cevaplamakta ve sipariş almaktadır. Yarı otomatik yöntemde, satış temsilcisi sunumunu belli bir düzen içinde yapmakta ve sunuma kendi yorumunu da katmaktadır. Ezber yönteminde, satış temsilcisi ezberlediği ve şirketinin vermek istediği mesajı alıcıya iletmektedir. Organize edilmiş yöntemde de satış temsilcisi sunumunda ne kadar esnek olsa da belli bir düzende sunum yapmaktadır. Düzensiz yöntemde ise satış temsilcisi istediği biçimde sunumunu gerçekleştirmektedir (Uslu, 2000: 101).

Etki-Tepki Stratejisi, satış elemanının ürün hakkında eksiksiz ve tam bir hikâyeye anlatmasına, ayrıca mantıksal çerçevede ve sistematik bir sıra halinde hazırlanmış satış noktalarından oluşan bir sunum yapmasına olanak verir. Böylece, satış elemanı tarafından kolaylıkla takip edilebilecek düzenli bir yol sağlar. Bu stratejide, satış konuşmasında bütün noktalara değinilmesi olanağı da söz konusudur. Müşteriden gelen sorular ve itirazlar, genellikle alıcı-satıcı etkileşiminde büyümeden yanıtlanabilir. Etki tepki stratejisinin en önemli dezavantajı, esnek olmamasıdır. Bu da alıcının tepkilerini ortaya çıkartacak olan uyarıcıların etkinliği azaltır ve hasar verebilir (Ingram vd., 2007). Bunun yanı sıra müşterinin iletişime katılmasına olanak vermeyen bir strateji olduğundan satış temsilcisi müşterinin ihtiyaçlarını tam anlamıyla öğrenememektedir. Ezberlenmiş bir sunum olduğundan müşterinin araya girerek sorular sorması satış temsilcisinin dikkatini dağıtabilmektedir.

**İhtiyaç-Tatmin Stratejisinde**, satış elemanının ilk görevi müşterinin ihtiyacını karşılamaktır. Ardından müşteri ihtiyacı ile buluşturulur. Bu strateji, satış elemanından ziyade müşteri odaklıdır. Etki tepki stratejisinin tersidir. Satış elemanı, müşterinin

belirsiz olan ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak için çeşitli soru sorma tekniklerini kullanır, satış sürecinin ilk aşamasında müşterinin ihtiyaçlarını tespit eder ve daha sonra bu ihtiyaçlara uygun ürünlerin sunumu yapar. Bu stratejinin avantajı, insanların ihtiyaçlarını tatmin eden ürünler doğrultusunda karar verip hareket edecekleri gerçeğidir. Müşteride güven yaratarak uzun vadeli ilişkiler kurulabilir. İlişki pazarlaması için en uygun stratejidir. Alıcı satıcı arasında, yakın bir ilişki sağlamaktadır. Esnek bir yapısı bulunması, en önemli avantajlarından biridir. Bu stratejide satış elemanı, müşterinin vereceği cevaplara göre her müşteri için sunumunu uygun bir biçimde değiştirebilir. Bu yaklaşım, özellikle karmaşık ürün çeşitlerinde ve bilgili dinleyicilerle karşılaşıldığında etkili olmaktadır (Sevim, 2013: 125).

Bu stratejinin çeşitli dezavantajları da söz konusudur. Öncelikli olarak ihtiyaç geliştirmek ve tespit etmek uzun ve zor bir süreçtir. İkincisi, bu yaklaşım deneyimli satış elemanları için uygun olmaktadır. Çünkü ihtiyacı ortaya çıkarabilecek uygun sorular sorabilmek ve ürünün müşterilerinin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını hesaplamak, bilgili ve deneyimli satış elemanları gerektirir. Satış elemanlarında, üstün bir iletişim becerisi gerektirdiğinden stratejinin uygulanması zordur. Ayrıca, yoğun bir eğitim ve kazanılan becerilerin çabucak kaybedilmemesi için periyodik takip gerektiren bir metottur.

**Formül (AIDA) Stratejisinde** müşteri, (AIDA) olarak formüleleştirilen (Attention = Dikkat, Interest = İlgi, Desire = Arzu, Action = Harekete geçirme) aşamalardan oluşan bir süreçten geçirilir. Satış elemanı, önce müşterinin dikkatini çekmeye çalışır ve sonra ilgi yaratır, üçüncü aşamada ise müşterinin ürüne sahip olma arzusu uyandırılır. Harekete geçirme ise sipariş, yani satın alma fiilidir. Satış elemanı bu stratejide müşteriyi önceden belirlenmiş bir süreçten geçirmektedir. Bu yaklaşımın avantajı satış temsilcisinin plan, yaparken, tüm satış aşamalarını dikkate almasını sağlamasıdır. Ayrıca, satış temsilcisinin, görüşme sırasında duruma göre bir yön belirlemesini kolaylaştırmaktadır. Dezavantajları ise, görüşme sırasında, satış temsilcisi kontrolü fazlasıyla elinde tutma eğiliminde olabilir. Satış temsilcisinin müşterinin hangi aşamada olduğunu tespit etmesi oldukça güçtür. Ayrıca bu modelde satış temsilcisinin müşteriyi sonraki aşamaya geçireceği zamanı iyi belirlemesi gerekmektedir.

**NAIDAS Stratejisi**, AIDA modelinin zenginleştirilmiş halidir (İhtiyaç = Need, Dikkat = Attention, İlgi = Interest, Arzu = Desire, Eylem = Action, Tatmin = Satisfaction). Bu strateji, ihtiyaç konusunda ikna etmeyi, dikkat çekmeyi, ilgi ve arzu yaratarak eyleme geçmeyi ve müşteri tatmini sağlamayı temel alan bir yaklaşımdır. Satış elemanı, müşterinin satın alma karar sürecine de uygun olan NAIDAS stratejisini temel alarak sunum konusu hazırlayabilir (Sevim, 2013: 126).

**Problem-Çözüm (Danışmanlık) Stratejisi**, firmaların ihtiyaç-tatmin stratejisini geliştirerek uyguladıkları bir kişisel satış tekniğidir. Satış temsilcisi müşterinin ihtiyaçlarını belirledikten sonra adeta bir danışman gibi müşterinin ihtiyaçlarını gidermenin yollarını arar. Bu stratejide amaç müşteriyle iyi ilişkiler kurmak, müşterinin güvenini ve dostluğunu kazanmaktır. Bu stratejinin en önemli avantajı, başarıyla uygulandığı takdirde, müşteri ile ticari bir ilişkiden çok, kişisel ve devamlı ilişki sağlamasıdır. Özellikle, rakip ürünlerle arasında önemli bir farklılık bulunmayan ürünlerin satışını kolaylaştırır. Esnek bir yöntemdir, müşteri ve pazar temellidir. Alıcı ve satıcı arasında yakın bir ilişki sağlamakta ve müşteride güven yaratmaktadır. Uzun vadeli ilişkiler kurulmasını kolaylaştırır. Her müşteriye verilen mesaj farklılık göstermektedir. Dezavantajları ise duygusal ilişkiyi ön plana çıkardığından, ürün ile ilgili düşüncelerin daha önemli olduğu durumlarda başarısız olmasıdır. Ayrıca bu yaklaşım, kişisel ilişki üzerine kurulduğundan müşteri, personel değişikliğinden etkilenmektedir (Uslu, 2007).

**Derin Sunum Stratejisi**, satış temsilcisi tarafından, birden fazla satış stratejisinin, müşterinin tepkilerini dikkate alarak uygulanmasıdır. Uygulanacak bu stratejiler müşterinin özellikleri ve satış elemanının yetenekleri dikkate alınarak seçilir.



### 2.2.3. Kişisel Satış Sürecinde Müşteri İtirazları ve Karşılama Teknikleri

Genel anlamda müşteri bir kişinin veya kuruluşun etkinliklerinin sonucunu kullanan kişidir. Bu tanıma göre herkes müşteridir. Çünkü insanlar değişik mal veya hizmetlere ihtiyaç duymaktadırlar. Belirli kişiler veya kuruluşlar bu ihtiyaçları karşılamak üzere çalışmakta ve etkinliklerinin sonucunu mal ve hizmet olarak ortaya koymaktadırlar. Ürün, marka, fiyat ve model çeşitliliğinin artması ile firmalar arasındaki rekabet artmış, bu nedenle de firmaların müşteriye bakışı değişmiştir. Günümüzde firmaların hizmet anlayışının odağında müşteriler bulunmaya başlamıştır. Müşterileri davranışları insan davranışlarının içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle insan davranışları, birçok etkene bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. İnsanlar pek çok tutum ve ruh hali içerisinde olabilecekleri için müşterileri de bu kapsamda değerlendirmek gerekmektedir.

Müşteriyi davranışlarına göre çeşitlere ayırmanın önemli bir sakıncası, satış temsilcisinin karşısındaki müşteriyi kafasındaki tiplerden birisiyle özdeşleştirerek, o tipe karşı neler yapılması gerektiği konusundaki formüllerle müşteriye davranmasıdır. Oysa önemli olan müşteriye, hangi şablonla yaklaşacağını belirlenmesi değil, içinde bulunduğu ruh hali ve nedenlerini anlayarak ona göre esnek davranılmasıdır (Uslu, 2000: 109).

“Karşınızdaki müşteri ayrıntıcı olabilir, diğer bir müşteri sadece sorusuna cevap almak ister; kimisi panik halindedir, kimisi irdeleyici ve eleştiricidir; bir diğeri işim çabuk bitsin ister. Bazıları da kendisini anladığınızı söylediğinizde buna rağmen olayı her şeyiyle en başından, ‘Şimdiiii, dinle hanım kızım,’ diyerek anlatmak ister. Bu arada müşterinin tüm yakınlarını tanımış, olay örgüsünü detaylı bir şekilde öğrenmiş, kendinizi müşteriye yakın hissetmeye başlamışsınızdır bile; empati yeterince kurulmuştur” (Candaner ve Kohen, 2011: 13-14).

Genel anlamda itiraz, “Bir düşünce veya kararı benimsemeyerek karşı çıkma” şeklinde tanımlanabilir. Müşteri, satış temsilcisi ürünle ilgili sunumunu gerçekleştirirken, ürüne dair kafasına yatmayan, beğenmediği ya da benimseyemediği noktalara karşı çıkabilir. Bu itirazlar satış temsilcisi tarafından bir fırsat olarak görülmelidir. Satış temsilcisi, müşteri itirazları ile müşterinin satın alma nedenlerini anlayarak, ürünün olumlu yönlerini ön plana çıkarma fırsatını yakalar.

Müşterilerin çeşitli itirazları ortaya koyması onun ilgisinin ve daha fazla bilgi isteğinin bir göstergesidir. Satış temsilcileri, müşteri adayının itirazlarını belirtmeye cesaretlendirmeli ve bunları yanıtlamalıdır; çünkü itirazlar müşteri adayının ilgili ve katılımcı olduğunun bir göstergesidir. Her bir görüşme satış temsilcisi için bir deneyimdir ve iletişim becerilerinin gelişmesini sağlayacaktır. İlerleyen aşamada satış temsilcisi müşterisinin tepkilerini kolaylıkla çözümler hale gelir (Yetkiner, 2009: 105). Müşteriler daha fazla bilgi edinme amacıyla itirazda bulunabilirler. Ancak bu esnada negatif ifadeler kullanabilirler. Müşteri temsilcisinin görevi, sakin olmak ve bu negatif ifadelerin altındaki gerçek nedenleri ortaya çıkarmaktır. İtirazların önemli bir kısmı, problem çözücü ilişkinin yaratılmasına yardımcı olur. Satış temsilcisine müşteri araştırması yapma ve çözüm geliştirme aşamasında kaynak oluşturur. Aynı zamanda, müşteri kaynaklarının açıklanmasına yardım eder. Böylece satış temsilcisi müşterinin ihtiyaç ve problemlerini daha iyi anlayarak çözüm üretebilir. Bunun yanı sıra itirazlar, mal ya da hizmete ilişkin faydanın daha derinlemesine açılmasını sağlayarak satış temsilcisine mal ya da hizmete karşı güven oluşturulmasını sağlar.

Temelde bir savunma tepkisi olan itiraz, müşteri açısından satış temsilcisinin baskısına direnmek, değişime direnmek, farklılığını göstermek, daha fazla bilgi almak, veya herhangi bir satın alma kararından önce kendini güven altına almak anlamına gelebilmektedir. Bununla beraber, itirazlar ile sorular arasında fark vardır (Soysal, 1996: 192). Satış görüşmeleri sırasında soru soran müşterinin amacı bilgi toplamaktır. Soru soran müşterinin konu ile ilgili bir bilgisi ve yorumu yoktur. İtirazlarda ise, farklı olan, müşterinin konu ile ilgilenmiş olmasıdır. İtiraz eden müşterilerin satın alma öncesi kendi düşünceleri vardır. Bu düşüncelerin bir bölümü olumlu, bir bölümü de olumsuz olabilir. Müşteri itiraz ederek, kafasındaki düşünceleri dile getirmekte ve zihnindeki sorunlara cevap aramaktadır. Buradaki amacı, sorunlara çözüm bulmaktır. İtirazlar bu nedenle şirketler için çok değerlidir.

Müşteriler, satış temsilcilerine karşı ilgisiz, kaba, aksi, nazik, çok konuşkan, kavgacı ya da kararsız şekillerde davranabilirler. Satış temsilcileri bu gibi durumlarda müşteriye karşı soğukkanlılığını korumalı ve müşterinin ilgisini ürüne ve firmaya çekecek şekilde davranış geliştirmelidir. Müşterilerin itirazlarının arkasında çok çeşitli nedenler bulunabilir. Satın almada çekimserliğin ve dolayısıyla itirazların temel nedeni verilen bilgilere güvenmemek ve hiç bir harekette bulunmazlarsa yanlış bir kararı

önleyecekleri düşüncesidir. Satın almada karar verme ile riske girme birbiriyle özdeşleşmekte ve sonuçta müşteride çekimserlik gelişmektedir. Bu noktada satış temsilcisinin görevi, müşteriyi aldatılmadığına inandırmak ve hiç bir şey yapmamanın, yanlış bir karardan daha büyük bir yanlışlık olduğuna ikna etmektir. Satışta acelecilik birçok üründe oldukça önemli olmakla beraber menkul kıymetler, emlak gibi işlerde çok daha hayati değere sahiptir. Böyle durumlarda müşteriye karar vermede gecikmesinin ona pahalıya mal olabileceği anlatılmalıdır (Hisrich ve Jackson, 1993).

Müşterilerin, bahane olarak sunduğu itirazlar gibi; gerçekten ürün ve firmaya karşı ilgili olmalarından kaynaklanan itirazları da bulunabilir. Satış temsilcileri, gizli müşteri itirazları ile gerçek itirazları deneyimleri sayesinde birbirinden ayırabilirler. Gizlenmiş itirazlar, müşterinin satın alma konusunda tereddütlerinin olduğu ve tereddütlerinin kaynağını açıkça ortaya koymadığı itirazlardır. Bu tür itirazlar, müşterinin satın almayı istememesinden kaynaklanır. Satış elemanının burada dikkat etmesi ve anlaması gereken şey, müşterinin neden satın almak istemediğidir. Gerçek itirazlar, müşterinin ürün performansı ya da ürünün beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili itirazlardır. Bu gibi itirazlar, alıcıların ürün ya da hizmetleri geçerli sebepler nedeniyle almak istemediği durumlarda görülür. Müşteriler ve satış elemanları; kişilik, psikolojik durum, maddi ve manevi durum, cinsiyet, kültür, yaşam tarzı, eğitim, dil, din, ırk ve benzeri özellikler açısından farklılık göstermektedir. Tüm bu farklılıklara karşın, yapılan araştırmalar müşteri itirazlarının, ortaya çıkış nedenlerine göre genel olarak altı başlık altında toplandığını göstermektedir (Honeycutt, Ford, ve Simintiras, 2003):

- 1) **Fiyat ile İlgili İtirazlar:** En çok karşılaşılan ve halledilmesi en zor olan müşteri itirazıdır. Fiyata itiraz, müşterinin maddi durumunun iyi olmadığı veya rakip firmanın ürününün daha ucuz olduğu durumlarda ortaya çıkar. Müşteri temsilcisinin böyle durumlarda müşteriye pahalı ürünün kaliteli olduğunu savunmaması gerekmektedir. Müşteri temsilcileri, bunun yerine ürünün pahalı olduğunu kabul edip, üstün yönlerini anlatması müşteride daha olumlu imaj yaratacaktır. Fiyat son derece makul olsa bile, müşteri yine de satın almamak için gerekçeler öne sürebilir. Bu durumda müşteri mal/hizmet ile ilgili ön yargıları sebebiyle ürünün fiyatı ne olursa olsun itiraz ediyor olabilir; ödeme gücü olmasına karşın fiyatı düşürmek için itirazı bir taktik olarak kullanıyor

olabilir; ürünü çok ucuza mal etmeyi hedefliyor olabilir; sadece pazarlık yapmak isteğinde olabilir; mal/hizmeti satın alma kararından vazgeçmiş ve fiyatı bunun bahanesi olarak kullanıyor olabilir; mal/hizmet ile ilgili eksiklikler bulmuş olup bunu ifade etmekten kaçınıyor ve fiyatın yüksek oluşuna sığınıyor olabilir.

Fiyat kaynaklı itirazlar, satış elemanlarının daima hazırlıklı olmalarını gerektiren itiraz türleridir. Bu tür itirazlar, önceden planlanmış bir dizi taktiksel davranış ve uygulamayı içerir. Fiyatla ilgili itirazlarda öne çıkan konular şunlar olabilir: Fiyat, ürünün kalitesi ve nitelikleri ile uyumlu olduğu halde, gerçekte müşterinin satın alma gücünün çok üstünde olabilir. Müşteriler, “ürünü daha ucuza bulabilecekleri” düşüncesi taşıyabilirler ve bu nedenle, başka satış noktalarına yönelebilmek için itiraz ediyor olabilirler. Müşteri, ürünü satın alabilecek gelir düzeyine sahip olduğu halde, satın alma kararı veremediği için “fiyat benim için çok yüksek” itirazı yapıyor olabilir. Müşteri, ürünün bedelini o an için ödeyebilecek nakde sahip olmadığı ve ödeme kolaylığı yaratılmasını istediği için itiraz ediyor olabilir.

- 2) **Ürün ile İlgili İtirazlar:** Genelde, müşterinin ürünün ihtiyaçlarını tatmin edeceğinden şüphe duyması, ürünü tanımaması ya da ürünün satış sonrası hizmetlerine güvenmemesi gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. Satış temsilcisi iyi hazırlanmış bir sunumla bu gibi itirazları ez az seviyeye indirebilecektir.
- 3) **Firma ile İlgili İtirazlar:** Müşterilerin firmaya karşı önyargısı ya da firma hakkında önceden yaşanan olumsuz durumlar müşterinin ürüne ve satış temsilcisinin sunumuna karşı olumsuz tepkiler vermesine neden olabilir. Satış temsilcisi bu gibi durumlarda firma hakkında daha açıklayıcı örnekler kullanarak müşterinin olumsuz tutumunu yumuşatabilir.
- 4) **Zamanlama ile İlgili İtirazlar:** Bu tür itirazlarda müşteri satın alma kararını o an vermek istemez. Kararını daha sonra bildirmek istediğini belirtir ya da fikrini almak istediği birinin olduğunu öne sürebilir. Satış temsilcileri, bu tür itirazları, müşterilerin o an satın almaları durumunda elde edecekleri faydaları açıklayarak etkisiz hale getirebilirler.
- 5) **Satış Elemanı ile İlgili İtirazlar:** Satış temsilcisinin konuşma şekli, müşteriye karşı tavrı, ses tonu ya da sunumunu anlatış şekli müşterinin ürüne karşı tutumunu etkileyecektir. Satış temsilcileri firmayı temsil eden kişiler

olduklarından, firmalar satış temsilcilerine oldukça büyük maliyetler ile çeşitli eğitimler vermekte ve bunun sonuçlarını sunum aşamasında görmek istemektedirler. Bu nedenle satış temsilcileri firmayı temsil ettiklerini unutmadan, müşteriye karşı anlayışlı ve açıklayıcı olmalıdırlar.

- 6) Diğer İtirazlar:** Bu itiraz nedenleri dışında müşterilerin satış temsilcisine karşı üstünlük kurmak ya da satış sürecini kendi lehlerine çevirmek için yapmış oldukları itirazlar da vardır.

İtirazlar konusunda verilen tepkiler de önemlidir. Bazı yaklaşımlar daha itiraz yapılmadan böyle bir itirazın olabileceğini tahmin ederek, yeri geldiğinde dile getirilmesi yönündedir. Bunu gerçekleştirebilmek için satış temsilcisinin çok karşılaştığı itirazları derlemesi ve bunlara karşı hazırlıklı olması gerekir. Bu konudaki diğer bir yaklaşım, itirazları anında yanıtlamaktır. İtiraza yanıt hemen verilmezse olası müşterinin zihni bu soruna takılıp kalır. Bazı durumlarda ise itiraza yanıtı geciktirmek daha olumlu sonuçlar doğurmaktadır, örneğin; daha satış temsilcisi satış sunumunu yapmadan fiyat sorununun ortaya çıkması halinde buna verilecek yanıt için uygun zamanı beklemek daha akıllıca olacaktır (Uslu, 2000: 130).

Müşteri itirazları, satış temsilcileri tarafından karşılanırken çeşitli yollara başvurulmaktadır. Yapılan itirazın türüne göre, bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar vermek satış temsilcisinin görevidir. Satış temsilcileri daha önceki deneyimlerine dayanarak en uygun karşılama metoduna karar verirler. Satış temsilcilerinin en önemli özellikleri empati kurabilmeleridir. Satış temsilcisi empati kurabildiği ölçüde müşterinin itirazlarını anlayacak ve cevap verebilecektir. İtirazların karşılanması yönünde şu yöntemlere başvurulmaktadır:

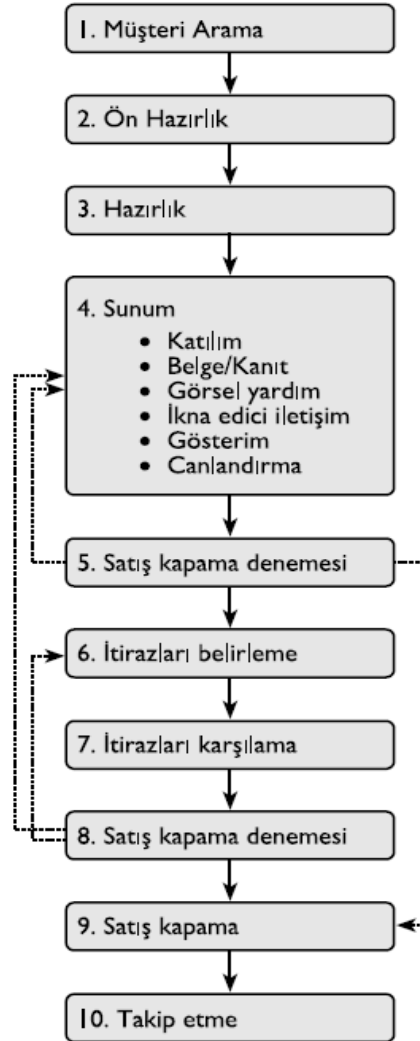
- 1) Kaçış Yöntemi
- 2) Konuyu Geçişirme Yöntemi
- 3) Soruya Dönüştürme Yöntemi
- 4) Bumerang (Geri Çevirme) Yöntemi
- 5) Soru Sorma (Beş Aşama) Yöntemi
- 6) Doğrudan Reddetme (Yumuşatma) Yöntemi
- 7) Dolaylı Reddetme (Evet- Fakat) Yöntemi
- 8) Erteleme Yöntemi

- 9) Telafi Etme Yöntemi
- 10) Üçüncü Şahıslardan Yararlanma Yöntemi
- 11) Farz edelim ki Yöntemi
- 12) Hamburger Yöntemi
- 13) İhmal Etme Yöntemi

**Kaçış Yönteminde** müşterinin itirazlarını hafifletmek için satış temsilcisi müşteriye kısmen hak vermektedir. Örneğin fiyatın pahalı olduğunu söyleyen bir müşteriye, “Fiyatı pahalı bulmanızı anlıyorum, ancak bu fiyata piyasadaki en kaliteli ürünü aldığınızı belirtmeliyim.” şeklinde cevap verebilir. Bu şekilde ne itiraza kesin bir cevap verilmiştir ne de itiraz yok sayılmıştır. **Konuyu Geçme Yönteminde** satış temsilcisi, itirazın bahane olarak yapıldığını anlar ve itirazı dikkate almadan sunumuna devam eder. **Soruya Dönüştürme Yönteminde** satış temsilcisi, itirazı karşı soruya dönüştürerek tartışma konusundan yorum konusu haline getirir. **Bumerang (Geri Çevirme) Yönteminde** müşterinin isteksizliğine karşı satış temsilcisi neden satın alması gerektiğini açıklayabilir. Müşterinin ileri sürdüğü satın almama nedenlerini teker teker satın alma yönünde değiştirerek satışı, müşteriye ikna etmeye çalışmalıdır (Yükselen, 2010: 75). Bu tekniği kullanan satış elemanı, böyle bir durumda sunduğu hizmetin zaten meşgul insanlara uygun olduğunu söyleyerek, itirazı avantaja dönüştürebilmektedir. **Soru Sorma (Beş Aşama) Yönteminde** satış elemanı müşterinin itirazına karşılık, müşteriye itirazla ilgili soru sorma yoluna gitmektedir. Böylece, müşterinin zihninden geçenler açıklık kazanacaktır. Satış görüşmesi sırasında soru sorulması oldukça yararlı bir tekniktir. İleri sürülen bir itiraza karşı, bu teknik içtenlikle kullanılırsa, olası müşteri konuşmaya özendirilir. Bazı durumlarda, müşteriye itirazla ilgili soru sormak, itirazı müşterinin cevaplamasını sağlayabilir. Düşünmeden ve iyi tasarlanmadan yapılan itirazlarda, bu yöntem müşterinin bunu anlamasına ve itirazı en aza indirmesine yardımcı olmaktadır. **Doğrudan Reddetme (Yumuşatma) Yöntemi**, tehlikeli bir yöntem olduğundan, ancak çok deneyimli satış elemanları tarafından kullanılırsa başarılı olabilir. Özellikle, kesinlikle doğru olmayan itirazlarda veya firmayı küçük düşürücü itirazlarda doğrudan reddetme yoluna gidilir. Ancak satış elemanının sert bir tavırla itirazı reddetmekten kaçınması gerekir. Müşteriler firma ya da ürün hakkında asılsız bilgiler edinmiş olabilirler. Müşterinin bu şekilde asılsız bilgiler edindiğini gören satış temsilcisi, müşteriye kışkırtmadan sakın bir tavırla itiraz nedenini reddetmeli ve

firma hakkında doğru ve tutarlı bilgiler vermelidir. **Dolaylı Reddetme (Evet- Fakat) Yönteminde** “Evet size hak veriyorum, fakat fiyatın kapsadığı hizmetleri dikkate aldığımızda...” şeklinde müşterinin itirazlarının karşılanmasını ifade eden yöntemdir. Bu şekilde diyalogun sürmesini sağlayarak satışı, müşteriye daha farklı bir şekilde ikna etmeye çalışır (Yükselen, 2010: 74). İlk önce satış temsilcisi, müşterinin itirazını kabul eder, daha sonra itirazı açıklamaya ve gidermeye çalışarak müşterinin firmaya karşı güvenini kazanmaya çalışır. **Erteleme Yönteminde** satış elemanı, itirazın sunumunun daha sonraki noktalarında ele alınarak açıklanacağını belirterek, itirazı erteler ve sunumuna devam eder. Müşterinin itirazlarını anında karşılamak istemiyorsa, satışı o hususu daha sonra açıklamak üzere atlayabilir. Böylece olası itirazı baştan açıklamalarıyla karşılayabilir; açıklama sonrası aldığı ek bilgiyle müşteri ikna edilmiş olabilir. **Telafi Etme Yönteminde** satış temsilcisi itirazı kabul eder ve çeşitli avantajlar sunarak bu itirazı telafi etme yoluna gider. Uygulayış bakımından dolaylı reddetme yöntemine benzese de telafi etme yönteminde satış temsilcisinin müşterinin itirazını tamamen kabul etmesi söz konusudur. Müşteri her şeye rağmen, itirazında ısrar ediyor olabilir. Bu durumlarda yararlanılabilecek en iyi yol, **Üçüncü Şahıslardan Yararlanma Yöntemidir** ve satış elemanının müşterisiyle arasına tarafsız bir arabulucu gibi üçüncü bir şahıs koyması diğer bir ifadeyle, itirazı bu üçüncü kişi üzerinden yorumlamasıdır. Müşterinin itirazının bir sorun olmadığını müşteriye ispatlamak için ürünü daha önce kullanmış olan müşteri örneklerinden veya ünlü isimlerin ürün ile ilgili deneyimlerinden yararlanılabilir. **Farz edelim ki Yöntemi**, müşterinin düşüncesini ortaya çıkarmaya çalışan sorunun sorulmasıdır. Bu yöntemde koşulların müşteriye göre ayarlanması durumunda, müşterinin ürünü satın alma kararının nasıl etkilendiği ortaya çıkarılmaktadır. **Hamburger Yöntemine** göre “İtiraz mal ve hizmet ile ilgiliyse, satış temsilcisi özellikleri ve yararlarını iyi bilirse, bu bilgilerden yararlanılarak itirazı karşılayabilir. Hamburgerin üstü, ürünün özellikleri, köftesi itirazlar ve alt ekmeği ürünün faydaları olarak düşünülür. Önce ürünün özellikleri, sonra itirazın cevabı ve sonra ürünün üstünlükleri söylenir. **İhmal Etme Yöntemi** bazı itirazların anında cevaplanmaması, başka bir konuya örneğin, malın diğer bir özelliğine, fiyatına vs. geçiş yapılması şeklinde uygulanır. Bu yöntemde satış temsilcisi müşterinin itirazını göz ardı ederek ürünün başka özelliklerini ön plana çıkarmaya çalışır.

Satış görüşmesi esnasında ortaya çıkan müşteri itirazları cevaplanırken belirli bir süreç izlenir. Bu süreç satış görüşmesi esnasında yürütülür. Sürecin izleniş şekli satış temsilcisinin deneyimine göre değişkenlik göstermektedir. İtirazların karşılanması, satış sunumunun hangi aşamasında olduklarına göre de farklı olabilir. İtiraz eğer sunumun hemen başında gelmişse, bunlar genellikle önyargılara dayalıdır. Müşteriler, zor bir alıcı olduklarını ifade etmek gibi tamamen duygusal nedenlerle itiraz etmiş olmak için de itiraz edebilirler. Satış elemanlarının bu duruma karşı hazırlıklı olmaları, kendilerinden emin bir duruş ve görünüş sergilemeleri gerekir (Kirchner, 1995). Satış süreci içerisinde, satış kapama aşamasında müşteri itirazları ile karşılaşan deneyimli satış temsilcisinin, itirazları cevaplama süreci Şekil 2.3.'deki aşamalardan oluşur (Futrell, 2011: 371).



**Şekil 2.3.** Satış Görüşmelerinde İtirazların Karşılanma Süreci



Gelişme aşamasında karşılaşılan itirazlar, görüşmenin gidişatı açısından çok önem taşıyorsa anında cevap verilmelidir. Bu dönemde, genellikle ürün/hizmet ya da işletme ile ilgili nedenlere dayalı itirazlar oluşur. Satışın kapatılmasına yakın oluşan itirazlar ise, genellikle fiyat odaklıdır. Bu itirazların ne kadar samimi olduğu iyi analiz edilmelidir. “İtiraza neden olan temel düşünce nedir?” sorusunun cevabını bulabilmek için, soru sorma yöntemleri kullanılmalıdır. İtirazları karşılama sürecinde, satış elemanlarının başarısını etkileyecek en önemli unsur, itirazlar karşısındaki tutumlarıdır (Barış, 2006).

Satış temsilcisi her şeyden önce müşteri itirazlarını dikkatle dinlemeli ve anlamaya çalışmalıdır. Müşteri itirazlarını anlamadan cevaplamaya kalkışan müşteri temsilcisi, cevaplama sürecinde hangi yöntemi kullanacağına doğru karar veremez. Bu da müşteride olumsuz bir imaj oluşturur. Müşteri temsilcisi, dikkatli bir şekilde dinlediği müşteri itirazına çok erken cevap verirse müşteri, müşteri temsilcisinin savunmaya geçti düşüncesine kapılabilir. Müşteri temsilcisi, müşteri itirazını geç cevaplar ise müşteri, müşteri temsilcisinin konu hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadığını düşünebilir. Bu nedenle müşteri itirazlarını cevaplama süreci önem taşır. Bununla birlikte müşteri temsilcisi karşısındakini dinlerken oldukça sabırlı davranmalı ve duygularını gizlemelidir. Deneyimli bir satış temsilcisi asla müşteriyle tartışma ortamı oluşturmaz. Müşteri itirazı dinlendikten sonra müşteriye konu ile ilgili, gerektiği kadar ayrıntılı bilgi verilmeli ayrıca ürünü deneme imkanı sunulmalıdır. Ürün hakkında detaylı bilgi vermek ve müşterinin ürünü tanımasına olanak sağlamak, müşterinin ürünü tanıması ve benimsemesi açısından önem taşır.

#### **2.2.4. Kişisel Satış Hizmetinin Kapatılması**

Kişisel satışta, satış kapama müşterinin satın alma kararı verip vermeyeceğini belirleme sürecidir. Satış görüşmesinin esas amacı olan satış kapama, ürünün siparişinin alınması, satışının gerçekleşmesi için müşteriyi o yönde teşvik etme aşamasıdır. Satış kapama, satış elemanının satın alma yönünde olumlu bir karar almasını sağlamak amacı ile müşteri adayına sorular sorması veya davranışlarda bulunmasıdır (Eraslan, 2007).

Kişisel satış sürecinin en önemli aşaması satış kapamadır. Satış kapama, bir nevi kişisel satış sürecinin amacıdır. Kişisel satış sürecinde potansiyel müşterileri aramak, tanımak, görüşme talebinde bulunup bu görüşmeyi gerçekleştirmek ve görüşme

aşamasında müşteri şikayetlerini cevaplamanın ürünü tanıtmak, müşteri zihninde yer etmek gibi amaçları olsa da, asıl amacı satışı kapamak, yani satış yapmaktadır. Satış ile sonuçlanmayan bir kişisel satış görüşmesi sadece bir görüşme olarak kalacaktır.

Kişisel satışın kapanması, kişisel satış sürecinin en zor aşamasıdır. Her satış temsilcisi bu aşamada, satışı kapamaya cesaret edemeyebilir. Deneyimli satış temsilcileri satış kapama aşaması gerçekleşmeden satış görüşmesinin bir anlamının olmadığını bildiklerinden, kişisel satış sürecini kapamayı göze alabilirler. Satış temsilcisi görüşme süresince birkaç kez satış kapama girişiminde bulunabilirler. Bu girişimlerin nedeni müşterinin satın almaya karşı tutumunu ölçmektir. Satış temsilcilerinin kişisel satış sürecini kapamayı göze alamamalarının nedenleri (Schiffman, 2004):

- Satış elemanı, iyi eğitilmemiş olabilir ve satış konusunda bilgi ve beceri eksikliği vardır.
- Bazı satış elemanları iyi bir satış sunumu yapamamış olabilirler.
- Bazı satış elemanları müşteriden olumsuz bir yanıt almaktan korkar ve geri çevrilme korkusu yaşarlar.
- Satışın kontrolü, satış elemanında değil de müşteride olabilir.
- Bazı satış elemanları, sattıkları ürün ve hizmetlerin değerine kendileri de inanmıyor olabilirler.
- Bazı satış elemanlarının kendilerine güvenleri yoktur, müşterinin almasını değil de sanki almamasını beklerler.

Satış temsilcisi satış kapama için gerekli şartların oluştuğuna kanaat getirdiği zaman harekete geçmeli ve satış kapama tekniklerinden görüşmeye en uygun olanını seçerek uygulamalıdır. **Doğrudan Kapama Yaklaşımı**, en kolay satış kapama yaklaşımıdır. Müşteriye doğrudan ürünü alıp almayacağına ilişkin sorular sorarak satışın kapatılmasıdır. Müşterinin ürünü alacağından neredeyse emin olduğu durumlarda uygulanmalıdır. **Hangisi Yaklaşımında** satış temsilcisi, müşteriye ürün seçeneklerinden hangisi alacağına ilişkin soru sorar. Satış temsilcisi, müşterinin ürün seçenekleri arasında karar vermesine yardımcı olacak şekilde sorular yöneltir. **İlişki Ürün Yaklaşımı**, satış elemanın satış esnasında asıl ürün ile birlikte sunduğu ürüne, müşterinin vermiş olduğu tepki ürünü alıp almayacağını gösterebilir. **Önemsiz**

**Noktalar Kapama Yaklaşımı**, ürün hakkında farklı noktaları müşteriye kabul ettirip daha sonra ürünün tamamını müşteriye kabul ettirme yaklaşımıdır. Müşteriye öncelikle ürünün rengi, bedeni, modeli gibi konularda sorular sorularak satın alma kararını vermesi sağlanır. **Sürekli Evet Yaklaşımı**, müşteriye ürünün faydaları ile ilgili sorular yöneltilerek müşterinin onaylamasını sağlama yaklaşımıdır. **Hizmet Yaklaşımı**, hangisi yaklaşımına benzeyen hizmet yaklaşımında satış temsilcisi müşteriye, ürüne ilişkin satış sonrası hizmetlerle ilgili tercihlerine ilişkin sorular yönelterek, müşterinin satın almaya karşı tutumunu anlamaya çalışır. **Avantajlar ve Dezavantajlar Yaklaşımında**, müşteriye sunum esnasında ürünle ilgili sunulan avantajlar özetlenir. Müşteriler satın alma kararı verirken doğru karar verdiklerinin onaylanmasını isterler. Bu nedenle sunulan avantajlar müşteriye ürüne karşı olumlu tutum oluşturacaktır. Müşteri bu avantajlara karşın satın almamak için bazı nedenler sıralayabilir. Deneyimli bir satış temsilcisi bu dezavantajı, sunduğu avantajlarla satın alma kararına dönüştürebilecektir. **Varsayım Yaklaşımı**, sunum aşamalarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesi sonucunda, müşteriden olumlu sinyaller alındığı zaman uygulanması en kolay olan yöntemdir. Bu yöntem, müşterinin ürünü satın alacağı varsayılarak ürünün teslimatına ya da rengine ilişkin sorular sorularak satışın kapatılmasıdır. **Acele Kapama Yaklaşımı**, satış temsilcisinin müşteriye, ürünü hemen satın almasının avantajlarından bahsederek müşteriye satın almaya yöneltmesidir. **Teknolojik Kapama Yaklaşımı**, satış temsilcisinin sunumun tüm aşamalarında teknolojinin avantajlarını kullandığı yöntemdir. Teknoloji sayesinde etkileyici bir sunum gerçekleştirmek ve ödeme envanteri gibi konuları teknoloji yardımıyla anında planlayabilmek gibi avantajlar müşterinin ürün ve firmaya karşı tutumunu olumlu yönde etkileyecektir. **Envanter Kapama Yaklaşımı**, “Benjamin Franklin Yaklaşımı” olarak da adlandırılır. Bu yaklaşımda sunum aşamalarının en sonunda satış temsilcisi bir kağıt ve kalem alır. Kâğıda büyük bir “t” harfi çizer ve “t” harfinin bir tarafına ürünün artıları diğer tarafına ürünün eksileri yazılır. Ürünün artılarının çok olması durumunda ürünün doğru bir ürün olduğu müşteriye kabul ettirilir. Bunun sonucunda beklenen ürünün satışının gerçekleşmesidir.

### 2.2.5. Satış Sürecinin Sona Erdirilmesi

Satış kapama sürecinin sona ermesinden önce satış kapamanın zamanının uygunluğuna karar verilmelidir. Satış temsilcileri kapanış zamanını tecrübeleri ve içgüdülerine göre belirleyebilirler. Her ne kadar bazen satış görüşmesi kendiliğinden satış ile sonuçlansa da çoğu zaman satış elemanının müşteriye bu yönde teşvik etmesi gerekmektedir. Satış temsilcisi, müşteriye, sunum süresince dikkatli bir şekilde gözlemlemeli, satın alma kararının hangi yönde olduğunu tahmin edebilmeli ki, kapanış zamanını doğru belirleyebilsin.

Müşterilerin karar vermelerini istemenin en iyi zamanı, mal ve hizmete ilişkin tüm değerler zihinlerinde taze iken, yani ürün tanıtıldıktan hemen sonradır. Çünkü geçen zamanla birlikte, anlatılanlar birer birer zihinden yok olacaktır (Satın alınan mal ya da hizmeti nasıl kullanacakları, sağlayacakları fayda gibi..). Ancak, fiyat hiç unutulmaz. Geçen her gün ile birlikte, ürün hakkında hatırladıkları da gittikçe azalacak ve bu sürede fiyatı elde etmeyi düşündükleri yarara oranla fazla bulacaklardır (Uslu, 2000: 147).

Satış kapamasında çok erken veya çok geç harekete geçilmesi satışın kaybedilmesi sonucunu doğurur. Satışın erken kapatılması, müşterinin ürün hakkında olumsuz önyargıları varsa, henüz onlar giderilmediği için müşteri satın almama için bahanelerini sıralayacaktır. Satışın kapatılması gecikince de müşteri sunumdan sıkılarak sinirlenebilecektir. Bu nedenle müşterinin vermiş olduğu sinyallere göre satış kapaması gerçekleşmelidir. Müşteri temsilcisi, satış görüşmesi süresince müşterinin ürün ve firma hakkında sorduğu soruları dikkate alınarak, satış kapama denemeleri yapılabilir. Satış kapama denemeleri müşterinin satın almaya ne kadar yakın olduğunu belirlemede müşteri temsilcisine yardımcı olacaktır. “Satışın kapatılması, müşteriye istediği hizmeti sağlayabileceğinize hazır olduğunuzla inandırmaktan ibarettir” (Uslu, 2000: 150). Müşteriler ürün ve firmaya karşı güven duymadıkları zaman satın alma davranışında bulunmayacaklardır. Bu nedenle satış temsilcileri ilk olarak müşterinin neden bu ürünü ve firmayı tercih edeyim sorusunu cevaplamalı ve güven ortamı oluşturmalıdırlar.

Satış kapandıktan sonra da satış süreci devam eder. Müşterinin aldığı ürünü kullanabilmesi için ihtiyacı olabilecek diğer ürünleri önermek de satış elemanının görevleri arasındadır. Örneğin, güderi bir ayakkabı satın alan

müşteriye temizliği için sprey; kalem alan bir müşteriye kalem ucu ya da taşınabilir bir müzik seti alan müşteriye pil önermek gibi (aktaran Sevim, 2013: 169).

Her kişisel satış süreci başarıyla sonuçlanmayabilir. Satış gerçekleşmediği için müşteri temsilcisi moralini bozup bunu müşteriye hissettirirse sadece satış gerçekleşmemekle kalmayacak, bununla birlikte müşteri de kaybedilecektir. Bu nedenle müşteri temsilcisi satış gerçekleşmese dahi müşteriye saygılı ve nazik davranmalı bir sonraki satış süreci için müşteride olumlu imaj bırakmalıdır. Bununla birlikte müşteri temsilcisi başarılı sonuçlandıramadığı satış süreci üzerine düşünmeli ve eksik yönlerini tamamlamaya çalışmalıdır.

#### **2.2.6. Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri**

Firmalar rakiplerinden sıyrılarak müşterinin zihninde yer etmek için satış sonrası hizmetleri geliştirmişlerdir. Ürünün satışından sonra ürüne ilişkin garanti hizmetleri, bakım onarım ve yedek parça hizmetleri, montaj ve teknik eğitim hizmetleri, yetkili servis ağları ile irtibat gibi satış sonrası hizmetler ile firmalar rakiplerinden farklarını ortaya koymaktadırlar. Özellikle satış sonrası hizmetlerdeki kalite müşterinin ürün ve firmaya bağlılığını artırmaktadır. “Günümüz müşterilerini etkilemek ve memnun etmek için, kaliteli ve uygun fiyatlı ürün sunmanın ötesinde onlara çözüm sunmak ve satış sonrası hizmetlerle onları desteklemek gerekmektedir” (Sevim, 2013: 177).

Müşterinin satın alma kararını etkileyen en önemli etken satış sonrası hizmetlerdir. Müşteri satın alma kararını verirken firmanın satış sonrası hizmetlerini dikkate alacaktır. Firmalar için, müşterinin ürünü satın almasından çok ürüne ve firmaya bağlı kalması önemlidir. Ürünü bir defaya mahsus satın alan ve satış sonrası hizmetlerden memnun kalmayan bir müşterinin firmaya maliyeti çok daha büyük miktarlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle firmalar müşteri bağlılığı yaratmada satış sonrası müşteri hizmetlerine önem vermektedirler.

Satış sonrası müşteri hizmetleri sonuç olarak firma ürün ve hizmet kalitesi ilkelerine bağlı kalarak ürünlerin müşteri tarafından doğru ve amaca uygun şekilde kullanılmasını; arıza veya şikâyet durumunda servis ve yedek parça hizmetlerinin doğru olarak, hızlı ve uygun fiyatla sunulması, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını; ürün ve

ürün bileşenleriyle ilgili tüm saha bilgilerini değerlendirip, teknik departmanlara, işletmelere ve yan sanayi firmalarına aktarılmasını; hizmet kalitesini değerlendirerek müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirilmesini ve bunun için de gerekli eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesini sağlamak olarak ifade edilebilir (aktaran Sevim, 2013: 177). Çoğu zaman müşterinin ürünü yanlış kullanması sonucu ürünün beklentileri karşılamaması olasıdır. Satış sonrası müşteri hizmetleri ile ürünün yanlış kullanımından, doğabilecek müşteri şikayetleri ve ürüne karşı olumsuz tutumlar önlenmektedir. Müşterinin satış sonrası izlenmesi, satış gerçekleştikten sonra her şeyin söylendiği gibi gidip gitmediğinin müşteri temsilcisi tarafından takip edilmesi aşamasıdır. Satış sonrası vaat edilen hizmetlerin firma tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ve müşterinin bu hizmetlerden memnun kalıp kalmadığının belirlenmesidir.

Müşteri ile o günkü ilişki bittikten sonra, tüketim mallarında vb. mektuplar gönderilmesi, indirimlerin haberdar edilmesi, yaş günü kutlamaları eşantyonları vb. verilmesi, satış sonrası yapılması gereken önemli faaliyetlerdendir. Müşteriden gelecek için geribildirim (*feedback*) almak ve daima akılda kalmak önemlidir (Şimşek, 2010: 226).

Satışın başarıya ulaşması için müşteri memnuniyeti yaratılarak satışta devamlılık sağlanmalıdır. Satış sonrası hizmetler, ürünün müşteri taleplerini ne ölçüde karşıladığı, müşterinin ürünü satın almaya devam edip etmeyeceği ya da müşterinin üründe eksik gördüğü yönlerin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Satış sonrası izleme faaliyetleri, **satın alma kararını desteklemek** (kişisel satış elemanı, satın alma kararıyla ilgili oluşabilecek tüm endişeleri ortadan kaldırmalıdır), **uygulamayı yönetmek** (kişisel satış elemanı, destek hizmetlerini, eğitimi vb. sağlamalıdır), **memnuniyetsizliklerle ilgilenmek** (kişisel satış elemanı, empati geliştirip müşterinin tüm sorunlarını çözmeye çalışmalıdır), **ilişkiyi iyileştirmek** (kişisel satış elemanı, müşterileriyle uzun-vadeli ilişkiler kurmaya çalışmalıdır. Bunun için; onların şikâyetlerini dinleyip, sorunlarına çözüm bulmaya çalışmalı, aynı zamanda müşterileriyle bağlantısını devam ettirmeli ve müşterilerine hizmet etmeye devam etmeli, müşterilerine onlara olan minnetini göstermelidir), **geri dönüşümler almak** (kişisel satış elemanı, müşteriden aldığı geri dönüşümlerle, onun yeni ihtiyaçlarını ve rakiplerin ürün, hizmet ve uygulamalarını izleyebilir) ve **kendi kendine analizler yapmak** (kişisel satış elemanı, kendi satış

performansını ve yöntemlerini her zaman değerlendiren etkinliğini arttırmaya, çalışmalıdır) şeklinde özetlenebilir.

Tüm sürecin başarıyla yürütülmesi satış temsilcisinin süreci başarıyla gerçekleştirmesinde bağlıdır. Satış temsilcisi, süreci deneyimlerinden hareketle sıralanan yöntemlere başvurarak kolaylıkla yönetebilecektir. Bu sayede hem satış gerçekleştirilmiş hem de şirketin itibarı ve imajı istenen yönde geliştirilmiş olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ERZURUM İLİ ÇAĞRI MERKEZLERİ ÖRNEĞİNDE KİŞİSEL SATIŞ HİZMETLERİ ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Tez çalışmasının bu bölümünde öncelikli olarak Çağrı Merkezlerinin kişisel satış hizmetleri etkinliği kapsamında araştırma soruları gerekçelendirilmekte, araştırma yöntemi kapsam ve sınırlılıklarıyla ele alınmakta ve bulgulara ilişkin veriler detaylı olarak sunulmaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMA SORULARI: GEREKÇE VE SUNUM

Toplumsal yaşamın geçmişten günümüze değin geçirdiği dönüşüme bakıldığında teknolojik gelişmelerin iş yapış biçimleri üzerinde hızla hakimiyet kazandığı söylenebilecektir. Yeni iletişim teknolojileri, sağladığı etkileşimli ve anlık iletişim olanakları açısından üretim ve pazarlama süreçlerinde aktif rol oynamaktadır. İnternet sayesinde üretim kadar tüketim de dönüşmüştür. Enformasyona ulaşma ve enformasyon yayma internet üzerinden yaygınlaşırken; bu enformasyonun sunum biçimleri de önemli derecede farklılaşmıştır. Bu bağlamda üretim süreçlerinde bağlantının sağlanması kadar, üretim sonrası mal ya da hizmete dönük enformasyonun tüketici kitle üzerinde yaygınlaştırılması da önem kazanmıştır. İçinde bulunduğumuz çağda tüm dünyada çağrı merkezleri tüketici, müşteri ve üretici arasında etkileşimin temel yolu olarak yapılandırılmıştır. Başlangıçta satış sonrası hizmetler kapsamında rol oynayan çağrı merkezlerinin günümüzde kazandığı konum, müşteriyle/tüketicile satışa dönük etkileşime dönüşmüştür.

Çağrı merkezlerinin yeni iletişim teknolojileri araçlarıyla sundukları hizmetler giderek gelişmekte, iletişim ağları, etkileşim, iletişim ve sosyal örgütlenme açısından kaçınılmaz önem kazanmaktadır. Nihayetinde yaşanan dijital devrimin çağrı merkezleri çerçevesinde sunduğu olanaklar göz önünde bulundurulduğunda müşteriye ilişkin enformasyona erişim ve bu enformasyondan hareketler kişisel satış hizmeti sunulması, sektörün eriştiği düzey hakkında bilgi sunması açısından önem taşımaktadır. Tedarikçi ve müşterisi arasındaki iletişimin kolaylığı, sürekliliği, iletişim kanallarının çeşitliliği, tedarikçi tarafından sunulan hizmetin kalitesi ve müşteri tercihlerinin tedarikçi



tarafından bilinirliği gibi detaylar ise zaman içerisinde hizmette fark yaratma araçları olarak öne çıkmaya başlamıştır (İncirkuş, 2011: 2).

ağrı merkezleri gerek kendi başına bir sektör olarak gerekse hizmet sunduğu sektörlerin bir uzantısı olarak teknolojiyle i ie, teknolojiyle aracılanan bir hizmet sunmaktadır. Firmaları müşteri odaklı olmaya zorlayan gelişmeler, ağrı merkezlerini de sürekli sundukları hizmetler açısından gelişmeye yönlendirmektedir. Bu bağlamda tez çalışması kapsamında iki araştırma sorusu geliştirilmiştir. Yapılan alan araştırması kapsamında “ağrı merkezleri müşteri temsilcilerince sunulan pazarlama hizmetleri bağlamında müşteri memnuniyetinin ne düzeyde olduğu” ve “ağrı merkezleri müşteri temsilcilerince sunulan satış sonrası hizmetler bağlamında müşteri memnuniyetinin ne düzeyde olduğu” sorularına yanıt aranmaktadır.

### **3.2. ARAşTIRMA YÖNTEMİ: KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

İçinde bulunduğumuz yüzyılda firmalar/üretici ile mal ve hizmetlerini pazarladıkları müşteri/tüketicisi arasındaki bağ iletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklar çerçevesinde özellikle ağrı merkezleri tarafından kurulur hale gelmiştir. Mevcut müşteri veya potansiyel müşteriye anında erişim açısından önemli rolü bulunan ağrı merkezleri, işini profesyonel olarak gerçekleştiren müşteri temsilcilerine duyulan ihtiyaı her geçen gün artırmaktadır. Özellikle gelişmiş ekonomilerde önemli lde istihdam sağlayan ağrı merkezleri, günümüz ekonomisinde önemli bir hacme sahiptir.

“Türkiye pazarında 1996’dan itibaren geniş anlamda bilinir hale gelmiş ağrı merkezleri 1996 yılına kadar yalnızca faaliyetlerinde ağrı merkezlerine ihtiyaç duyan firmalarca kullanılmaktaydı. Ancak geçtiğimiz on yıl içerisinde Türkiye ağrı merkezi sektörü önemli gelişmeler göstermiştir. Müşterilerle iletişim içinde olmanın öneminin anlaşılması ve firmaların krları üzerindeki etkisinin bilincine varılması ve maliyetleri azaltmak için farklı alternatif kanallarının gerekliliği bu sektörün gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Türkiye’de banka ve GSM sektörlerinin liderliğinde bilinirliği artan ağrı merkezleri artık firmaların büyüklüklerine bakmaksızın, bir “gereksinim” olarak görülmektedir” (ksz, 2008: ix).

Çağrı merkezleri, sundukları hizmetler ve hizmet sunum biçimleri itibariyle telefonla danışma merkezleri olarak hizmette zaman ve mekan sınırlarını ortadan kaldırdıkları için özellikle uluslararası rekabet ortamında firmaların bünyelerinde ya da dışardan hizmet sağlayıcı şeklinde tercih ettikleri bir birimdir. Çağrı merkezleri hizmet sundukları firmaların müşteri odaklı taleplerini karşılamak veya müşterilerce iletilen sorunları çözümlenmek amacıyla kurulmuş telefonla hizmet birimleridir. Çağrı merkezlerinin öncelikli amacı, insanlara günün her saati hizmet vermektir. Bir şirketin müşterileri ile sağlıklı iletişim kurabilmesi açısından çağrı merkezleri vazgeçilmez öneme sahiptir. Sektörel çeşitliliğe bağlı olarak uzmanlık kazanmış çağrı merkezlerinden söz etmek mümkündür. Bununla beraber çağrı merkezlerinin tamamında ortak nokta müşteriyle olumlu ilişkiler kurmak, ilişkileri sürdürmek ve arandığında ulaşılır olmaktır.

“Çağrı Merkezlerinin Kişisel Satış Hizmetleri Üzerine Bir İnceleme” başlıklı bu tez çalışması, etki süreçlerinin birçoğunda genel kamuyu enforme etme veya ikna etmek üzere kitle iletişim araçlarının -ve tez çalışması özelinde yeni iletişim teknolojilerinin kullanılmasına vurgu yapmaktadır. Tüm toplumsal süreçlerde, bireyin günlük yaşam pratiklerinden iş yaşamına değin uzanan geniş bir yelpazede hakim karakter kazanan yeni iletişim teknolojilerinin kamuyu bilgilendirme ve ikna etme yönü önem kazanmaktadır. Tez çalışmasının temel yaklaşımı, yeni iletişim teknolojileri tabanında pazarlama iletişiminin nasıl gerçekleştiği üzerine kurgulanmıştır. “Her ne kadar ‘sonuçtaki tüketiciler’ en fazla karar verici rolü oynasalar da ürünleri, fikirleri veya adayları ‘satma’ süreci birtakım araçlara ve ‘eşik bekçileri’ne bağlıdır” (McQuail ve Windahl, 2010: 244).

Ticari pazarlamada 4P öne çıkmaktadır: Ürün, fiyat, yer ve promosyon. Pazarlama stratejilerinde bu unsurlar farklı biçimlerde ele alınabilmektedir. Ürün, belli bir pazara uyumlandırılmak üzere farklılaştırılabilir ya da biçimlendirilebilir. Pazarlama iletişimsi -ki bu tez çalışmasında Müşteri Temsilcisi- potansiyel satın alıcıyı ilgilendirecek şekilde ürünü tanımlama yoluna gider. (Aynı araba bir pazarda güvenli bir araba, diğerinde hızlı ve heyecan verici bir araba olarak sunulabilir.) Ürünün fiyatı farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Para anlamında fiyat algısının yanı sıra toplumsal ve psikolojik değerler öne çıkarılabilir. (Ucuz ürünü almanın utanç verici olarak algılanması, güvensiz ve kalitesiz olanın sağlıksız olduğuna vurgu yapılması bu tarz stratejiler arasında sıralanabilecektir.) Ürünün sunulduğu kanalın mümkün olduğunca görünür ve bilinir kılınması önem taşımaktadır. Ürünün satışında elde edilme biçimi öne çıkan bir unsurdur ve satın alınıp alınmamasını etkileyebilir. Ürünün satın alınması duyarlılığının geliştirilmesinde promosyon çabalarının önemi yadsınamaz. Doğru etkileri elde etmek üzere doğru zamanda, doğru mesajla, doğru insanlara aktif olarak ulaşma yollarının geliştirilmesi Müşteri Temsilcisi'nin satış sürecinde başarısını etkileyecektir. Konumlandırma ise pazarlama alanındaki ögeler arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Toplumsal pazarlamada ya da kişisel satış süreçlerinde konumlandırma, potansiyel olarak yarışan albeniler arasında farkındalık yaratmak açısından önem taşımaktadır. Özellikle kişisel satış sürecinde müşterinin gereksinim ve istekleri göz önünde bulundurularak geliştirilecek stratejiler satın almaya dönük davranış geliştirme açısından daha başarılı olacaktır (McQuail ve Windahl, 2010: 245-246).

Çağrı merkezlerinde kişisel satışa dönük pazarlama iletişimine dayanan bir anlayışın hakim olduğu yaklaşımdan hareketle tez çalışmasında sayıları 2014 yılı itibarıyla Türkiye'de yaklaşık olarak 1200'e ulaşan çağrı merkezlerini ele alan bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmada “*Çağrı merkezleri müşteri temsilcilerince sunulan pazarlama hizmetleri bağlamında müşteri memnuniyetinin ne düzeyde olduğu*” ve “*Çağrı merkezleri müşteri temsilcilerince sunulan satış sonrası hizmetler bağlamında müşteri memnuniyetinin ne düzeyde olduğu*” sorularına yanıt aranmak üzere bir araştırma dizaynı hazırlanmıştır. Günümüzde adeta toplumun tüm kesimlerinin deneyim yaşadıkları çağrı merkezleriyle etkileşimlerini sağlayan Müşteri Temsilcilerince sunulan hizmetlere dönük algının çözümlenmesine dönük bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında dünyada ve Türkiye'de hemen hemen tüm sektörlerin bir iletişim

yolu olarak etkin bir şekilde başvurdukları çağrı merkezi hizmetlerinin bu hizmeti alan bireyler üzerinden incelenmesi hedeflenmiştir. Bu hedef, sektör esaslı yapılanan ya da birçok sektöre birden hizmet sunan çağrı merkezlerinin -özellikle tez çalışması kapsamında teknoloji esaslı satış hizmetleri bağlamında- kurumların birer görünen yüzü olan Müşteri Temsilcileri ile kuruma ilişkin herhangi bir sebeple (şikayet, teknik destek, soru vb.) iletişim kurma ihtiyacı duyan bireyler arasındaki kişilerarası ilişkiler ve etkileşimler açısından önemli bulgular sunması açısından önem kazanmaktadır.

Tez çalışması kapsamında araştırma sorularının belirlenmesini takiben, niceliksel tanımlayıcı-betimleyici incelemeye (*descriptive research*) uygun bir dizayn hazırlanmıştır. Bu bağlamda, çağrı merkezlerinin sundukları hizmetlerden yararlanan bireylerin bu hizmetlere dönük düşüncelerini ortaya koymak amacıyla alan araştırması dizayn edilmiştir. Alan araştırması kapsamında hazırlanan anket soruları EK-1'den takip edilebilir. Hazırlanan sorular açık uçlu ve kapalı uçlu olarak ölçeklendirilmiş olup; anket çalışmasından amaçlanan, araştırma grubunun (tez kapsamında Erzurum ilinde ikamet eden ve çağrı merkezi hizmetlerinden herhangi bir amaçla yararlanmak üzere Müşteri Temsilcisi ile etkileşime girmiş bulunan bireylerin) (i) çağrı merkezleri ile iletişim kurma sıklıkları, (ii) çağrı merkezleri ile iletişim kurma nedenleri, (iii) çağrı merkezleri tarafından arandıklarında Müşteri Temsilcilerinin kendileriyle kurdukları iletişim ve yaşanan süreçten duydukları memnuniyetin düzeyi, (iv) çağrı merkezlerini aradıklarında Müşteri Temsilcilerinin kendileriyle kurdukları iletişim ve yaşanan süreçten duydukları memnuniyetin düzeyi ile (v) GSM operatörleri örneğinde Müşteri Temsilcisi deneyimlerini ortaya koymaktır. 1 Ocak 2014-20 Nisan 2014 döneminde yürütülen alan araştırmasında öncelikle araştırma nüfusu Erzurum ili merkez ilçeleri olarak belirlenmiştir<sup>14</sup>. Tez çalışmasında % 0,1 örneklem kesiri ile örneklem çerçevesi çıkarılmış ( $n = f \times N = 0.001 \times 394.684 = 394,6 \approx 395$ ); alan araştırmasına ise üç merkez ilçeden toplam 400 kişi dahil edilmiştir.

Tez çalışması kapsamında hazırlanan anketteki sorular altı farklı grup altında toplanmaktadır. Hazırlanan anketteki sorular çağrı merkezlerinden hizmet alan kişilerin sosyo-demografik özelliklerini ortaya koyma, çağrı merkezlerinden hizmet alma

<sup>14</sup> Erzurum ili merkez ilçelerinin nüfus dağılımı 2013 yıl sonu itibariyle toplam 766 bin 729'dur. Nüfusun merkez ilçeler bazlı dağılımı ise, Yakutiye 182.213, Palandöken 161.482 ve Aziziye 50.989 olup toplamda 394.684'dür (TUİK, 2014).

sıklığını açığa çıkarma, çağrı merkezleriyle iletişim kurma nedenlerini belirleme, çağrı merkezleri tarafından arandığında Müşteri Temsilcisinin sunduğu hizmetten duyduğu memnuniyet düzeyini çözümlenme, çağrı merkezlerini aradığında Müşteri Temsilcisinin sunduğu hizmetten duyduğu memnuniyet düzeyini belirleme ve GSM operatörlerinin çağrı merkezleri ile iletişim kurduğunda Müşteri Temsilcisinin sunduğu hizmetten duyduğu memnuniyet düzeyini ölçme amaçlıdır. Anketin başlangıcında sorulan ‘cinsiyet’ (kadın, erkek) ‘yaş’, ‘eğitim düzeyi’ (ilkokul, ortaokul, lise, önlisans, lisans, yüksek lisans, doktora, diğer), ‘meslek’, ‘gelir düzeyi’ ve ‘yaşanılan il’e dair açık ve kapalı uçlu olarak ifade edilen sorular deneklerin sosyo-demografik özelliklerini bulgulamaya yöneliktir. Anket çalışmasının çağrı merkezi ile kurulan iletişime dair sorular ise farklı açık ve kapalı uçlu sorular üzerinden kurgulanmıştır. Öncelikli olarak deneye çağrı merkezi hizmeti alınıp alınmadığı (“Daha önce hiç çağrı merkezi hizmeti aldınız mı?”) sorulmuş, “Evet” ya da “Hayır” şeklinde yanıtlanması beklenmiştir. Bu hizmeti aldıysa anketin diğer sorularını yanıtlaması yoluna gidilmiştir. Çağrı merkezlerinden hizmet alma sıklığının (“Çağrı merkezlerinden hizmet alma sıklığınız nedir?”) belirtilmesi istenmiş, “Her zaman”, “Bazen”, “Sadece ihtiyaç duyduğumda”, “Hiçbir zaman” seçeneklerinden birini işaretlemesi beklenmiştir. Ardından denekten çağrı merkezlerini kullanma nedenini (“Hangi nedenlerle çağrı merkezleri ile iletişim kuruyorsunuz?”) açıklaması istenmiştir. Seçenekler arasında “GSM operatörü işlemleri”, “Bankacılık işlemleri”, “Ürün şikayetleri”, “Ürün kullanım talimatları”, “Ürün garanti işlemleri”, “Ürün siparişi verilmesi”, “Ürün ve firma hakkında bilgi edinme” ile “Diğer” başlıklarına yer verilirken; birden fazla başlığın seçilebileceği ifade edilmiştir. Böylece deneklerin çağrı merkezi hizmetleri kullanım nedenleri çeşitli başlıklar altında ayrıntılandırılmıştır. Deneğin çağrı merkezleri tarafından arandığında sunulan hizmetten duyduğu memnuniyet düzeyini ölçümlemek üzere 5’li likert ölçeğiyle (Tamamen katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Hiç katılmıyorum) “Müşteri temsilcisinin sunum yeteneği oldukça tatmin edicidir.”, “Müşteri temsilcisi konuyu ayrıntılı bir şekilde sunmaktadır.”, “Müşteri temsilcisinin firma/hizmetler hakkında sunduğu bilgiler yeterlidir.”, “Müşteri temsilcisinin ikna etme eğilimi beni rahatsız etmemektedir.”, “Müşteri temsilcisi mal ya da hizmetin avantajlarını sunmaktadır.”, “Müşteri temsilcisinin ürünler ile ilgili ifadeleri çoğu zaman doğrudur.”, “Müşteri temsilcisinin teknik bilgisi benim için yeterlidir.”, “Müşteri

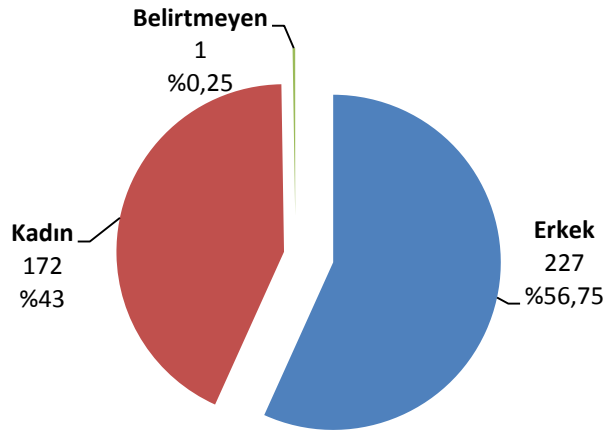
temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.”, “Müşteri temsilcisi görüşme için müsait olduğum zamanı sorgulamaktadır.”, “Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.”, “Şikâyetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.”, “Sorularıma gerekli sürede yanıt verilmektedir.” ve “Sorunlarıma yapıcı bir şekilde yaklaşmaktadır.” ifadelerine ilişkin değerlendirmede bulunması istenmiştir. Deneğin çağrı merkezlerini arandığında sunulan hizmetten duyduğu memnuniyet düzeyini ölçümlemek üzere 5’li likert ölçeğiyle (Tamamen katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Hiç katılmıyorum) “Müşteri temsilcisine ulaşınca kadar geçen bekleme süresi çok uzundur.”, “Müşteri temsilcisine ulaşınca kadar kullanılan elektronik sistem çok karmaşıktır.”, “Müşteri temsilcisiyle görüşmem sonucu firma şikâyetle ilgili olan ihtiyacımı karşılamıştır.”, “Müşteri temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.”, “Bir problemle karşı karşıya kaldığımda, müşteri temsilcisi doğru çözümleri kısa sürede sunabilmektedir.”, “Müşteri temsilcilerinin memnuniyetsizliklerimle ilgili geri dönüşleri yeterince tatmin edicidir.”, “Mesai saatleri dışında bilgi almak istediğimde müşteri temsilcisine rahatlıkla ulaşabilirim.”, “Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.”, “Şikâyetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.”, “Sorularıma gerekli sürede yanıt verilmektedir.” ve “Sorunlarıma yapıcı bir şekilde yaklaşmaktadır.” ifadelerine ilişkin değerlendirmede bulunması istenmiştir. Deneğin cep telefonu operatörlerinin çağrı merkezlerinin sundukları hizmetlerden duydukları memnuniyeti ölçmek amacıyla öncelikle cep telefonu sahibi olup olmadıkları sorulmuş (“Cep telefonu kullanıyor musunuz?”), “Evet” ya da “Hayır” şeklinde cevaplaması beklenmiştir. Ardından hangi operatörü kullandığını belirtmesi (birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri ifade edilerek) istenmiş (“Hangi GSM operatöründen hizmet alıyorsunuz?”), “Turkcell”, “Avea” ve “Vodafone” seçenekleri esaslı olarak birden fazla seçeneği işaretleyebileceği belirtilmiştir. Bu soruların ardından deneğin GSM operatörlerinin çağrı merkezleri ile iletişime geçtiğinde sunulan hizmetten duyduğu memnuniyet düzeyini ölçümlemek üzere 5’li likert ölçeğiyle (Tamamen katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Hiç katılmıyorum) “Tercih ettiğim operatör, faaliyetlerinde tutarlı ve güvenilirdir.”, “Firma ile olan şikâyetlerimi çözme sürecinden genel olarak memnunum.”, “Firma ve personelin şikâyetlerime verdiği yanıtlardan memnun kaldım.”, “GSM operatöründen istediğim kalitede hizmet alabiliyorum.” ve

“Firmanın düzenlediği kampanyalar hakkında yeterli bilgiye sahip olabiliyorum.” ifadelerine ilişkin değerlendirmede bulunması istenmiştir.

Yürütölen tanımlayıcı-betimleyici araştırma kapsamında araştırma sorularına yanıt aranmış; anketlere kodlanan bilgiler SPSS programına kaydedilmiş; sıklık dağılımı (frekans) ve karşılaştırmalı sıklık dağılımı (*Crosstabulation*) ile değerlendirilmiştir.

### 3.3. BULGULAR

Erzurum ili merkez ilçeleri kapsamında 400 kişiye çağrı merkezlerinin Müşteri Temsilcilerinin sunduğu hizmetlerden duydukları memnuniyet düzeyini ölçümlenmek üzere EK-1'deki anket uygulanmıştır. Bu bağlamda deneklere demografik verilerin yanı sıra çağrı merkezlerini arama sıklıkları, çağrı merkezlerinden hizmet alma nedenleri, çağrı merkezleri tarafından arandıklarında Müşteri Temsilcilerinin sundukları hizmetlerden duydukları memnuniyet düzeyi, çağrı merkezlerini aradıklarında Müşteri Temsilcilerinin sundukları hizmetlerden duydukları memnuniyet düzeyi, cep telefonu kullanıp kullanmadıkları, hangi operatör(ler)ü kullandıkları ve GSM operatörlerinin çağrı merkezlerinin Müşteri Temsilcilerinin sundukları hizmetten duydukları memnuniyeti ifade etmelerine ilişkin açık uçlu ve kapalı uçlu sorular yöneltilmiştir. Tez çalışması kapsamında yürütülen alan araştırmasına 400 kişi katılmış olup; deneklerin cinsiyet dağılımına bakıldığında 227'sinin (% 56,75) erkek, 172'sinin (% 43) kadın olduğu bulgulanmıştır. Bir kişi cinsiyetini belirtmemiştir (bakınız Grafik 3.1.).



**Grafik 3.1.** Anket Uygulanan Bireylerin Cinsiyet Dağılımı (N=400)

Araştırmaya katılanlardan 113'ü (%28,25) 15-25 yaş, 185'i (%46,25) 26-36 yaş, 64'ü (%16) 37-47 yaş, 25'i (%6,75) 48-58 yaş, 11'i (%2,75) 59-68 yaş aralığında dağılım göstermekte olup; 2 kişi yaşını belirtmemiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.1.'de görülmektedir.



**Tablo 3.1.** Anket Uygulanan Bireylerin Yaş Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
15-25 yaş	113	28,25
26-36 yaş	185	46,25
37-47 yaş	64	16
48-58 yaş	25	6,25
59-68 yaş	11	2,75
Yaşını Belirtmeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Anket çalışmasına katılanların eğitim düzeyine bakıldığında 161'inin (%40,25) lisans, 81'inin (%20,25) lise, 53'ünün (%13,25) ise yüksek lisans mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim düzeyine ilişkin ayrıntılı bilgi Tablo 3.2'de görülmektedir.

**Tablo 3.2.** Anket Uygulananların Eğitim Düzeyi (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlkokul	10	2,5
Ortaokul	15	3,75
Lise	81	20,25
Önlisans	50	12,5
Lisans	161	40,25
Yüksek Lisans	53	13,25
Doktora	30	7,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan deneklerin meslek dağılımına bakıldığında 72'sinin (%18) öğrenci, 71'inin (%17,75) serbest meslek, 44'ünün (%11) memur olduğu bulgulanmıştır. Meslek dağılımına ilişkin ayrıntılı bilgi Tablo 3.2'de görülmektedir.

**Tablo 3.3.** Anket Uygulananların Meslek Dağılımı (N=400)

Meslek	Frekans	Yüzde (%)	Meslek	Frekans	Yüzde (%)
Öğrenci	72	18	Veteriner	8	2
Serbest Meslek	71	17,75	Müşteri Temsilcisi	7	1,75
Memur	44	11	Avukat	6	1,5
Mühendis	39	9,75	Tekniker	5	1,25
Akademisyen	34	8,5	Hemşire	4	1
Öğretmen	23	5,75	İşçi	3	0,75
Ev Hanımı	22	5,5	Polis	2	0,5
Şirket Elemanı	20	5	Teknisyen	1	0,25
Çalışmıyor	15	3,75	Sosyolog	1	0,25
Emekli	12	3	Antrenör	1	0,25
Doktor	9	2,25	Mesleğini Belirtmeyenler	1	0,25
			<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Anket çalışması uygulanan deneklerin gelir dağılımları 80 TL ile 10.000 TL arasında değişmekte olup; 66 kişi gelir durumunu belirtmemiştir. Gelir durumu dağılımı ortalaması 2.072,82 TL olarak bulgulanmıştır. Gelir dağılımı ayrıntılı olarak Tablo 3.4'de sunulmuştur.

**Tablo 3.4.** Anket Uygulananların Gelir Durumu (N=400)

	Frekans	Yüzde (%)
850 TL ve altı	59	14,75
851 TL-2000 TL	94	23,5
2001 TL-4000 TL	157	39,25
4001 TL-10000 TL	24	6
Gelir Durumunu Belirtmeyenler	66	16,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Çalışmaya katılanların yaşadıkları illere ilişkin dağılıma bakıldığında, 372 kişinin (%93) Erzurum ilinde, 7 kişinin (%1,8) İstanbul ilinde, 21 kişinin ise (%5,2) muhtelif illerde (Azerbaycan, Ankara, Ağrı, Bayburt, Bursa, Bitlis, Elazığ, Erzincan, Eskişehir,

Giresun, Kars, Kayseri, Samsun, Sivas, Trabzon) yaşamını sürdürmekte olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Tez kapsamında, “Daha önce hiç çağrı merkezi hizmeti aldınız mı?” şeklinde ifade edilen soruya anket uygulanan bireylerin tamamı (%100) olumlu (Evet) cevap vermiştir. Tez kapsamında, “Çağrı merkezlerinden hizmet alma sıklığınız nedir?” sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında ise 242 kişinin (%60,5) sadece ihtiyaç duyduğunda çağrı merkezi hizmeti aldığı gözlemlenmiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.5’de görülmektedir.

**Tablo 3.5.** Çağrı Merkezlerinden Hizmet Alınma Sıklığının Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Sadece İhtiyaç Duyduğumda	242	60,5
Bazen	106	26,5
Her Zaman	50	12,5
Hiçbir Zaman	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında deneklere yöneltilen “Hangi nedenlerle çağrı merkezleriyle iletişim kuruyorsunuz?” sorusuna ilk nedeni belirten 396 kişiden 332’si (%83,84) GSM operatörü işlemlerini sunarken, 46’sı (%11,62) ise bankacılık işlemlerini öne sürmüştür. İkinci nedeni belirten 302 kişiden 228’i (%75,50) bankacılık işlemlerini, 33’ü (%10,93) ürüne dönük şikayetleri ifade etmiştir. Üçüncü nedeni belirten 148 kişiden 54’ü (%36,49) ürüne dönük şikayetleri, 39’u (%26,35) ürün sipariş işlemlerini belirtmiştir. Dördüncü nedeni belirten 62 kişiden 19’u (% 30,65) ürün garanti işlemlerini, 17’si (%27,42) ürün sipariş işlemlerini ifade etmiştir. Beşinci nedeni belirten 28 kişiden 12’si (42,86) ürün garanti işlemlerini, 10 kişi (%35,72) ürün ve firma hakkında bilgi almayı neden olarak sıralamıştır. Altıncı nedeni belirten 13 kişiden 9’u (%69,23) ürün sipariş işlemleri, 4’ü (%30,77) ürün ve firma hakkında bilgi almayı sunmuştur. Yedinci nedeni belirten 6 kişi (%100) ise ürün ve firma hakkında bilgi almayı ifade etmiştir. Ayrıntılı bilgi için bakınız Tablo 3.6, Tablo 3.7, Tablo 3.8, Tablo 3.9, Tablo 3.10, Tablo 3.11 ve Tablo 3.12.

**Tablo 3.6.** Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Birinci Nedenleri

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
GSM Operatörü işlemleri için	332	83,84
Bankacılık işlemleri için	46	11,62
Ürün şikayetleri için	8	2,0
Ürün garanti işlemleri için	3	0,76
Ürün kullanım talimatları için	2	0,51
Ürün sipariş işlemleri için	2	0,51
Ürün ve firma hakkında bilgi almak için	2	0,51
Diğer (Sağlık Bak.)	1	0,25
<b>TOPLAM</b>	<b>396</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.7.** Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının İkinci Nedenleri

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Bankacılık işlemleri için	228	75,50
Ürün şikayetleri için	33	10,93
Ürün garanti işlemleri için	7	2,32
Ürün kullanım talimatları için	11	3,64
Ürün sipariş işlemleri için	14	4,64
Ürün ve firma hakkında bilgi almak için	4	1,32
Diğer (Sağlık Bak.)	3	0,99
<b>TOPLAM</b>	<b>302</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.8.** Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Üçüncü Nedenleri

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Bankacılık işlemleri için	1	0,67
Ürün şikayetleri için	54	36,49
Ürün garanti işlemleri için	19	12,84
Ürün kullanım talimatları için	14	9,46
Ürün sipariş işlemleri için	39	26,35
Ürün ve firma hakkında bilgi almak için	15	10,14
Diğer (Sağlık Bak.)	6	4,05
<b>TOPLAM</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.9.** Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Dördüncü Nedenleri

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Ürün garanti işlemleri için	19	30,65
Ürün kullanım talimatları için	14	22,58
Ürün sipariş işlemleri için	17	27,42
Ürün ve firma hakkında bilgi almak için	11	17,74
Diğer (Sağlık Bak.)	1	1,61
<b>TOPLAM</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.10.** Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Beşinci Nedenleri

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Ürün kullanım talimatları için	12	42,86
Ürün sipariş işlemleri için	6	21,42
Ürün ve firma hakkında bilgi almak için	10	35,72
<b>TOPLAM</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.11.** Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Altıncı Nedenleri

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Ürün sipariş işlemleri için	9	69,23
Ürün ve firma hakkında bilgi almak için	4	30,77
<b>TOPLAM</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.12.** Deneklerin Çağrı Merkezleriyle İletişim Kurmalarının Yedinci Nedeni

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Ürün ve firma hakkında bilgi almak için	6	100
<b>TOPLAM</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen anket çalışmasında katılımcılara çağrı merkezleri tarafından arandıklarında Müşteri Temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyeti ölçmek üzere yöneltilen ifadelerle ilişkin bulgular şu şekildedir:

“Müşteri temsilcisinin sunum yeteneği oldukça tatmin edicidir.” ifadesine katılımcıların 98’i (%24,5) Tamamen Katılıyorum, 217’si (%54,25) Katılıyorum cevabını vermişlerdir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.13.’de görülmektedir.

**Tablo 3.13.** Müşteri Temsilcisinin Sunum Yeteneğinin Tatmin Ediciliğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	98	24,5
Katılıyorum	217	54,25
Kararsızım	61	15,25
Katılmıyorum	18	4,5
Hiç Katılmıyorum	5	1,25
Soruya Cevap Vermeyenler	1	0,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Yöneltilen “Müşteri temsilcisi konuyu ayrıntılı bir şekilde sunmaktadır.” ifadesine katılımcıların 235’i (%58,75) Katılıyorum, 94’ü (%23,5) Tamamen Katılıyorum cevabını vermişlerdir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.14’de görülmektedir.

**Tablo 3.14.** Müşteri Temsilcisinin Konuyu Ayrıntılı Bir Şekilde Sunmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	94	23,5
Katılıyorum	235	58,75
Kararsızım	40	10
Katılmıyorum	24	6
Hiç Katılmıyorum	5	1,25
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Anket çalışmasında yöneltilen “Müşteri temsilcisinin firma/hizmetler hakkında sunduğu bilgiler yeterlidir.” ifadesine katılımcıların 214’ü (%53,5) Katılıyorum, cevabını verirken 77’si (%19,25) Kararsızım cevabını vermişlerdir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.15’de görülmektedir.

**Tablo 3.15.** Müşteri Temsilcisinin Firma/Hizmetler Hakkında Sunduğu Bilgilerin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	69	17,25
Katılıyorum	214	53,5
Kararsızım	77	19,25
Katılmıyorum	33	8,25
Hiç Katılmıyorum	6	1,5
Soruya Cevap Vermeyenler	1	0,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Ankette katılımcılara yöneltilen “Müşteri temsilcisinin ikna etme eğilimi beni rahatsız etmemektedir.” ifadesine 110 kişi (%27,5) Katılıyorum; 101 kişi ise (%25,25) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.16’da görülmektedir.

**Tablo 3.16.** Müşteri Temsilcisinin İkna Etme Eğiliminin Rahatsız Edici Olmadığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	66	16,5
Katılıyorum	110	27,5
Kararsızım	101	25,25
Katılmıyorum	89	22,25
Hiç Katılmıyorum	33	8,25
Soruya Cevap Vermeyenler	1	0,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “Müşteri temsilcisi mal ya da hizmetin avantajlarını sunmaktadır.” ifadesine 243 kişi (%60,75) Katılıyorum; 72 kişi ise (%18) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.17’de sunulmuştur.

**Tablo 3.17.** Müşteri Temsilcisinin Mal ya da Hizmetin Avantajlarını Sunmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen katılıyorum	58	14,5
Katılıyorum	243	60,75
Kararsızım	72	18
Katılmıyorum	16	4
Hiç katılmıyorum	7	1,75
Soruya Cevap Vermeyenler	4	1
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

“Müşteri temsilcisinin ürünler ile ilgili ifadeleri çoğu zaman doğrudur.” şeklinde yöneltilen ifadeye katılımcıların 159’u (%39,75) Katılıyorum; 120’si (% 30) Kararsızım yanıtını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.18’de görülmektedir.

**Tablo 3.18.** Müşteri Temsilcisinin Ürünler ile İlgili İfadelerinin Doğruluğuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	31	7,75
Katılıyorum	159	39,75
Kararsızım	120	30
Katılmıyorum	78	19,5
Hiç Katılmıyorum	10	2,5
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

“Müşteri temsilcisinin teknik bilgisi benim için yeterlidir.” İfadesine katılımcıların 189’u (%47,25) Katılıyorum; 93’ü (%23,25) Kararsızım yanıtını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.19’da yer almaktadır.



**Tablo 3.19.** Müşteri Temsilcisinin Teknik Bilgisinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	46	11,5
Katılıyorum	189	47,25
Kararsızım	93	23,25
Katılmıyorum	58	14,5
Hiç Katılmıyorum	12	3
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen ankette “Müşteri temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.” şeklinde yer alan ifadeye katılımcıların 184’ü (%46) Katılıyorum; 94’ü (%23,5) Kararsızım cevabını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.20.’de görülmektedir.

**Tablo 3.20.** Müşteri Temsilcisinin Müşterinin İsteklerine Karşı Duyarlı ve Esnek Bir Tutum Sergilemesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	51	12,75
Katılıyorum	184	46
Kararsızım	94	23,5
Katılmıyorum	50	12,5
Hiç Katılmıyorum	19	4,75
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Ankette katılımcılara yöneltilen 190 kişi (%47,5) Katılıyorum; 80 kişi ise (%20) Tamamen Katılıyorum cevabını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.21’de yer almaktadır.

**Tablo 3.21.** Müşteri Temsilcisinin Müşterinin Görüşme için Müsait Olduğu Zamanı Sorgulamasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	80	20
Katılıyorum	190	47,5
Kararsızım	54	13,5
Katılmıyorum	47	11,75
Hiç Katılmıyorum	26	6,5
Soruya Cevap Vermeyenler	3	0,75
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

“Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.” şeklinde katılımcılara yöneltilen ifadeye 228 kişi (%57) Katılıyorum; 74 kişi de (%18,5) Tamamen Katılıyorum cevabını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.22’de görülmektedir.

**Tablo 3.22.** Müşteri Temsilcisinin Hizmet Sunum Şeklinin Saygılı ve Karşısındakini Memnun Edici Olduğuna Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	74	18,5
Katılıyorum	228	57
Kararsızım	65	16,25
Katılmıyorum	20	5
Hiç Katılmıyorum	11	2,75
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “Şikayetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.” ifadesine verilen yanıtlara bakıldığında 164 kişinin (%41) Katılıyorum; 99 kişinin ise (%24,75) Kararsızım dediği gözlemlenmiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.23.’de görülmektedir.

**Tablo 3.23.** Şikayetlerin Kısa Sürede Dikkate Alındığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	52	13
Katılıyorum	164	41
Kararsızım	99	24,75
Katılmıyorum	66	16,5
Hiç Katılmıyorum	16	4
Soruya Cevap Vermeyenler	3	0,75
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Katılımcılara yöneltilen “Sorularıma gerekli sürede yanıt verilmektedir.” ifadesine 201 kişi (%50,25) Katılıyorum; 77 kişi (%19,25) Kararsızım yanıtını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.24’de sunulmuştur.

**Tablo 3.24.** Sorulara Gerekli Sürede Yanıt Verildiğine Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	50	12,5
Katılıyorum	201	50,25
Kararsızım	77	19,25
Katılmıyorum	56	14
Hiç Katılmıyorum	14	3,5
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

“Sorunlarıma yapıcı bir şekilde yaklaşılmaktadır.” şeklindeki ifadeye katılımcıların 211’i (%52,75) Katılıyorum; 84’ü (%21) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.25.’de görülmektedir.

**Tablo 3.25.** Sorunlara Yapıcı Bir Şekilde Yaklaşıldığına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	53	13,25
Katılıyorum	211	52,75
Kararsızım	84	21
Katılmıyorum	39	9,75
Hiç Katılmıyorum	12	3
Soruya Cevap Vermeyenler	1	0,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen anket çalışmasında katılımcılara çağrı merkezlerini aradıklarında Müşteri Temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyeti ölçmek üzere yöneltilen ifadelerle ilişkin bulgular şu şekildedir:

“Müşteri temsilcisine ulaşınca kadar geçen bekleme süresi çok uzundur.” ifadesine 261 kişi (%65,25) Tamamen Katılıyorum; 99 kişi ise (%24,75) Katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.26’da yer almaktadır.

**Tablo 3.26.** Müşteri Temsilcisine Ulaşınca Kadar Geçen Bekleme Süresinin Uzunluğuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	261	65,25
Katılıyorum	99	24,75
Kararsızım	23	5,75
Katılmıyorum	13	3,25
Hiç Katılmıyorum	3	0,75
Soruya Cevap Vermeyenler	1	0,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “Müşteri temsilcisine ulaşınca kadar kullanılan elektronik sistem çok karmaşıktır.” ifadesine 177 kişi (%44,25) Tamamen Katılıyorum; 134 kişi ise (%33,5) Katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.27’de görülmektedir.

**Tablo 3.27.** Müşteri Temsilcisine Ulaşınca Kadar Kullanılan Elektronik Sistemin Karmaşıklığına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	177	44,25
Katılıyorum	134	33,5
Kararsızım	48	12,0
Katılmıyorum	34	8,5
Hiç Katılmıyorum	5	1,25
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “Müşteri temsilcisiyle görüşmem sonucu firma şikayetle ilgili olan ihtiyacımı karşılamıştır.” ifadesine 171 kişi (%42,75) Katılıyorum; 106 kişi (%26,5) Kararsızım yanıtını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.28’de görülmektedir.

**Tablo 3.28.** Müşteri Temsilcisiyle Yapılan Görüşme Sonucu Firmanın Şikayetle İlgili Olan İhtiyacı Karşılıdığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	60	15
Katılıyorum	171	42,75
Kararsızım	106	26,5
Katılmıyorum	45	11,25
Hiç Katılmıyorum	16	4
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

“Müşteri temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.” şeklinde yöneltilen ifadeye katılımcıların 213’ü (%53,25) Katılıyorum; 95’i (%23,75) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.29.’da görülmektedir.

**Tablo 3.29.** Müşteri Temsilcisinin Müşterinin İsteklerine Karşı Duyarlı ve Esnek Bir Tutum Sergilediğine Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	46	11,5
Katılıyorum	213	53,25
Kararsızım	95	23,75
Katılmıyorum	34	8,5
Hiç Katılmıyorum	9	2,25
Soruya Cevap Vermeyenler	3	0,75
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez çalışması kapsamında yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “Bir problemle karşı karşıya kaldığımda, müşteri temsilcisi doğru çözümleri kısa sürede sunabilmektedir.” ifadesine 190 kişi (%47,5) Katılıyorum; 105 kişi ise (%26,25) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.30’da görülmektedir.

**Tablo 3.30.** Müşterinin Bir Problemle Karşı Karşıya Kalması Durumunda Müşteri Temsilcisinin Doğru Çözümleri Kısa Sürede Sunmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	41	10,25
Katılıyorum	190	47,5
Kararsızım	105	26,25
Katılmıyorum	48	12,0
Hiç Katılmıyorum	14	3,5
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “Müşteri temsilcisinin memnuniyetsizliklerimle ilgili geri dönüşleri yeterince tatmin edicidir.” ifadesine 182 kişi (%45,5) Katılıyorum; 93 kişi (%23,25) Kararsızım yanıtını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.31.’de görülmektedir.

**Tablo 3.31.** Müşteri Temsilcisinin Müşterinin Memnuniyetsizlikleriyle İlgili Geri Dönüşlerinin Yeterince Tatmin Edici Olduğuna Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	45	11,25
Katılıyorum	182	45,5
Kararsızım	93	23,25
Katılmıyorum	59	14,75
Hiç Katılmıyorum	19	4,75
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

“Mesai saatleri dışında bilgi almak istediğimde müşteri temsilcisine rahatlıkla ulaşabilirim.” ifadesine katılımcıların 191’i (%47,75) Katılıyorum; 70’i (%17,5) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.32’de görülmektedir.

**Tablo 3.32.** Müşterinin Mesai Saatleri Dışında Bilgi Almak İstedığında Müşteri Temsilcisine Rahatlıkla Ulaşabilmesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	47	11,75
Katılıyorum	191	47,75
Kararsızım	70	17,5
Katılmıyorum	69	17,25
Hiç Katılmıyorum	22	5,5
Soruya Cevap Vermeyenler	1	0,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Ankette katılımcılara yöneltilen “Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.” ifadesine katılımcıların 229’u (%57,25) Katılıyorum; 79’u (%19,75) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.33’de görülmektedir.

**Tablo 3.33.** Müşteri Temsilcisinin Hizmet Sunum Şeklinin Saygılı ve Karşısındaki Memnun Edici Olduğuna Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	63	15,75
Katılıyorum	229	57,25
Kararsızım	79	19,75
Katılmıyorum	23	5,75
Hiç Katılmıyorum	5	1,25
Soruya Cevap Vermeyenler	1	0,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

“Şikayetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.” ifadesine 174 kişi (%43,5) Katılıyorum; 102 kişi (%25,5) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.34’de görülmektedir.

**Tablo 3.34.** Şikayetlerin Kısa Sürede Dikkate Alındığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	45	11,25
Katılıyorum	174	43,5
Kararsızım	102	25,5
Katılmıyorum	66	16,5
Hiç Katılmıyorum	11	2,75
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “Sorularım gerekli sürede yanıt verilmektedir.” ifadesine 195 kişi (%48,75) Katılıyorum; 91 kişi ise (%22,75) Kararsızım yanıtını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.35’de görülmektedir.



**Tablo 3.35.** Sorulara Gerekli Sürede Yanıt Verildiğine Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	40	10
Katılıyorum	195	48,75
Kararsızım	91	22,75
Katılmıyorum	60	15
Hiç Katılmıyorum	10	2,5
Soruya Cevap Vermeyenler	4	1
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Ankette katılımcılara yöneltilen “Sorunlarıma yapıcı bir şekilde yaklaşılmaktadır.” ifadesine 213 kişi (%53,25) Katılıyorum; 84 kişi (%21) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.36’da yer almaktadır.

**Tablo 3.36.** Sorulara Yapıcı Bir Şekilde Yaklaşıldığına Dair Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	47	11,75
Katılıyorum	213	53,25
Kararsızım	84	21
Katılmıyorum	44	11
Hiç Katılmıyorum	9	2,25
Soruya Cevap Vermeyenler	3	0,75
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen anket çalışmasında katılımcılara cep telefonu kullanıp kullanmadıkları; kullanıyorlarsa hangi GSM operatör/ler/ini kullandıkları ve GSM operatörlerinin çağrı merkezleri ile iletişime geçtiklerinde Müşteri Temsilcisinin sunduğu hizmetten memnuniyetlerini ölçmek üzere yöneltilen ifadelerle ilişkin bulgular şu şekildedir:

Anket uygulanan 400 kişiden 395'i (%98,75) cep telefonu kullandığını, 3'ü (%0,75) kullanmadığını ifade etmiş; 2'si (%0,5) ise bu soruya yanıt vermemiştir. Katılımcılardan 198'i (%49,5) sadece Turkcell, 80'i (%20) sadece Avea ve 60'ı (%15) sadece Vodafone GSM operatörünü kullandığını belirtirken; katılımcılardan 22'si (%5,5) Turkcell ve Avea, 22'si (%5,5) Turkcell ve Vodafone, 6'sı (%1,5) Avea ve Vodafone operatörlerini kullandığını; 7'si de (%1,75) Turkcell, Avea ve Vodafone operatörlerinin üçüne sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıntılı bilgi için bakınız Tablo 3.37.

**Tablo 3.37.** Katılımcıların GSM Operatörü Sahipliklerinin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Sadece Turkcell Operatörü Kullananlar	198	49,5
Sadece Avea Operatörü Kullananlar	80	20
Sadece Vodafone Operatörü Kullananlar	60	15
Turkcell ve Avea Operatörlerini Kullananlar	22	5,5
Turkcell ve Vodafone Operatörlerini Kullananlar	22	5,5
Avea ve Vodafone Operatörlerini Kullananlar	6	1,5
Turkcell, Avea ve Vodafone Operatörlerini Kullananlar	7	1,75
Telefon Kullanmayanlar	3	0,75
Soruya Cevap Vermeyenler	2	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “Tercih ettiğim operatör, faaliyetlerinde tutarlı ve güvenilirdir.” ifadesine 205 kişi (%51,25), 108 kişi ise (%27) Tamamen Katılıyorum cevabını vermiştir. Katılımcılardan 5'i (%1,25) bu soruya cevap vermemiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.38'den takip edilebilir.

**Tablo 3.38.** Tercih Edilen Operatörün Faaliyetlerinde Tutarlı ve Güvenilir Olduğuna İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	108	27
Katılıyorum	205	51,25
Kararsızım	45	11,25
Katılmıyorum	29	7,25
Hiç Katılmıyorum	8	2
Soruya Cevap Vermeyenler	5	1,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “Firma ile olan şikayetlerimi çözme sürecinden genel olarak memnunum.” ifadesine 209 kişi (%52,25) Katılıyorum; 84 kişi (%21) Tamamen Katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.39’da yer almaktadır.

**Tablo 3.39.** Firma ile Olan Şikayetleri Çözme Sürecinden Genel Olarak Memnuniyete İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	84	21
Katılıyorum	209	52,25
Kararsızım	64	16
Katılmıyorum	30	7,5
Hiç Katılmıyorum	8	2
Soruya Cevap Vermeyenler	5	1,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

“Firma ve personelin şikayetlerime verdiği yanıtlardan memnun kaldım.” ifadesine katılımcıların 201’i (%50,25) Katılıyorum; 77’si ise (%19,25) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi için Tablo 3.40’a bakınız.

**Tablo 3.40.** Firma ve Personelin Şikayetlere Verdiği Yanıtlardan Memnun Kalmaya İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	72	18
Katılıyorum	201	50,25
Kararsızım	77	19,25
Katılmıyorum	35	8,75
Hiç Katılmıyorum	9	2,25
Cevap Vermeyenler	6	1,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez kapsamında yürütülen ankette katılımcılara yöneltilen “GSM operatöründen istediğim kalitede hizmet alabiliyorum.” ifadesine 190 kişi (%47,5) Katılıyorum; 74 kişi ise (%18,5) Kararsızım şeklinde cevap vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.41.’de görülmektedir.

**Tablo 3.41.** GSM Operatörlerinden İstenilen Kalitede Hizmet Alınmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	72	18
Katılıyorum	190	47,5
Kararsızım	74	18,5
Katılmıyorum	47	11,75
Hiç Katılmıyorum	11	2,75
Soruya Cevap Vermeyenler	6	1,5
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Ankette katılımcılara yöneltilen “Firmanın düzenlediği kampanyalar hakkında yeterli bilgiye sahip olabiliyorum.” ifadesine 172 kişi (%43) Katılıyorum; 83 kişi ise (%20,75) Tamamen Katılıyorum cevabını vermiştir. Ayrıntılı bilgi Tablo 3.42’de görülmektedir.

**Tablo 3.42.** Firmanın Düzenlediği Kampanyalar Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olunmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N=400)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tamamen Katılıyorum	83	20,75
Katılıyorum	172	43
Kararsızım	70	17,5
Katılmıyorum	49	12,25
Hiç Katılmıyorum	21	5,25
Soruya Cevap Vermeyenler	5	1,25
<b>TOPLAM</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada genel olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırma grubunun demografik verilerine ilişkin bulgular şu şekilde ifade edilebilir: Araştırma grubundaki kişilerin 227'si erkek, 172'si kadındır. Katılımcıların 113'ü 15-25 yaş, 185'i 26-36 yaş, 64'ü 37-47 yaş, 25'i 48-58 yaş, 11'i ise 59-68 yaş aralığında dağılım göstermektedir. Grubun eğitim düzeyine bakıldığında 211 kişi önlisans ve lisans, 83 kişi lisans üstü eğitim görmüş; 106 kişi ise ilk, orta ve lise mezunu durumundadır. Mesleki duruma bakıldığında grubun %18'inin öğrenci, %17,75'inin serbest meslek sahibi, %11'inin memur, %9,75'inin mühendis, %8,5'inin akademisyen ve %35'inin de çeşitli meslekler çerçevesinde dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların gelir dağılımları 80 TL ile 10.000 TL arasında değişmektedir (Ortalama = 2.072,82 TL'dir). Araştırma grubunda 372 kişi Erzurum'da, 7 kişi İstanbul'da, 21 kişi ise muhtelif illerde yaşamaktadır.
- Araştırma grubundaki bireylerin çağrı merkezlerinden hizmet alma sıklığı ağırlıklı olarak "Sadece ihtiyaç duyduğumda" (%60,5) ve "Bazen" (%26,5) başlıkları altında toplanmaktadır. Katılımcılar birinci neden olarak "GSM operatörü işlemleri için" (%83,84) ve "Bankacılık işlemleri için" (%11,62) açıklamasında bulunmuşlardır. İkinci neden olarak "Bankacılık işlemleri için" (%75,50) ve "Ürün şikayetleri için" (%10,93) sıralanırken; üçüncü

neden olarak “Ürün şikayetleri için” (%36,49) ve “Ürün sipariş işlemleri için” (%26,35), dördüncü neden olarak “Ürün garanti işlemleri için” (%30,65) ve “Ürün kullanım talimatları için” (%22,58), beşinci neden olarak “Ürün kullanım talimatları için” (%42,86) ve “Ürün ve firma hakkında bilgi almak için” (%35,72), altıncı neden olarak “Ürün sipariş işlemleri için” (%69,23) ve “Ürün ve firma hakkında bilgi almak için” (%30,77) ve yedinci neden olarak da “Ürün ve firma hakkında bilgi almak için” (%100) sunulmuştur.

- Araştırma grubundaki kişilere çağrı merkezleri tarafından arandıklarında Müşteri Temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyeti ölçmek üzere yöneltilen ifadelerle ilişkin bulgular şu şekildedir: “Müşteri temsilcisinin sunum yeteneği oldukça tatmin edicidir.” ifadesine katılımcıların 315’i (%78,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir. “Müşteri temsilcisi konuyu ayrıntılı bir şekilde sunmaktadır.” ifadesine katılımcıların 329’u (%82,25) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir. “Müşteri temsilcisinin firma/hizmetler hakkında sunduğu bilgiler yeterlidir.” ifadesine katılımcıların 283’ü (%70,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 77’si (%19,25) Kararsız olduğunu belirtmiştir. “Müşteri temsilcisinin ikna etme eğilimi beni rahatsız etmemektedir.” ifadesine katılımcıların 176’sı (%44) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 101’i (%25,25) Kararsız olduğunu belirtmiştir. “Müşteri temsilcisi mal ya da hizmetin avantajlarını sunmaktadır.” ifadesine katılımcıların 301’i (%75,25) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir. “Müşteri temsilcisinin ürünler ile ilgili ifadeleri çoğu zaman doğrudur.” şeklinde yöneltilen ifadeye katılımcıların 190’ı (%47,5) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 120’si (%30) Kararsız olduğunu belirtmiştir. “Müşteri temsilcisinin teknik bilgisi benim için yeterlidir.” ifadesine katılımcıların 235’i (%58,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 93’ü (%23,25) Kararsız olduğunu belirtmiştir. “Müşteri temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.” şeklinde yer alan ifadeye katılımcıların 235’i

(%58,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 94'ü (%23,5) Kararsız olduğunu belirtmiştir. “Müşteri temsilcisi görüşme için müsait olduğum zamanı sorgulamaktadır.” ifadesine katılımcıların 270'i (%67,5) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 73'ü (%18,25) Katılmıyorum veya Hiç Katılmıyorum cevabını vermiştir. “Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.” şeklinde yöneltilen ifadeye katılımcıların 302'si (%75,5) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir. “Şikayetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.” ifadesine verilen yanıtlara bakıldığında katılımcıların 216'sının (%54) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verdiği; 99'unun ise (%24,75) Kararsız kaldığı gözlemlenmiştir. “Sorularıma gerekli sürede yanıt verilmektedir.” ifadesine katılımcıların 251'i (%62,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir. “Sorunlarıma yapıcı bir şekilde yaklaşılmaktadır.” şeklindeki ifadeye katılımcıların 264'ü (%66) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 84'ü (%21) Kararsızım değerlendirmesinde bulunmuştur.

- Araştırma grubundaki kişilere çağrı merkezlerini aradıklarında Müşteri Temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyeti ölçmek üzere yöneltilen ifadelerle ilişkin bulgular şu şekildedir: “Müşteri temsilcisine ulaşıncaya kadar geçen bekleme süresi çok uzundur.” ifadesine yönelik olarak katılımcıların 360'ı (%90) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermişlerdir. “Müşteri temsilcisine ulaşıncaya kadar kullanılan elektronik sistem çok karmaşıktır.” ifadesine katılımcıların 311'i (%77,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermişlerdir. “Müşteri temsilcisiyle görüşmem sonucu firma şikayetle ilgili olan ihtiyacımı karşılamıştır.” ifadesine katılımcıların 231'i (%57,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 106'sı (%26,5) Kararsız olduğunu ifade etmiştir. “Müşteri temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.” şeklinde yöneltilen ifadeye katılımcıların 259'u (%64,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermişlerdir. “Bir problemle karşı karşıya kaldığımda, müşteri temsilcisi doğru çözümleri kısa sürede sunabilmektedir.” ifadesine katılımcıların 231'i

(%57,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 105'i (%26,25) Kararsız olduğunu belirtmiştir. “Müşteri temsilcisinin memnuniyetsizliklerimle ilgili geri dönüşleri yeterince tatmin edicidir.” ifadesine katılımcıların 227'si (%56,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 93'ü (%23,25) Kararsız kalmıştır. “Mesai saatleri dışında bilgi almak istediğimde müşteri temsilcisine rahatlıkla ulaşabilirim.” ifadesine katılımcıların 238'i (%59,5) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir. “Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.” ifadesine katılımcıların 292'si (%73) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir. “Şikayetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.” ifadesine katılımcıların 219'u (%54,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 102'si (%25,5) Kararsız olduğunu belirtmiştir. “Sorularıma gerekli sürede yanıt verilmektedir.” ifadesine katılımcıların 235'i (%58,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını verirken; 91'i (%22,75) Kararsız olduğunu ifade etmiştir. “Sorunlarıma yapıcı bir şekilde yaklaşılmaktadır.” ifadesine katılımcıların 260'ı (%65) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir.

- Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılanların %98,75'i cep telefonu sahibidir. Katılımcılardan 198'i sadece Turkcell, 80'i sadece Avea, 60'ı sadece Vodafone GSM operatörünü kullandığını belirtirken; 22'si Turkcell ve Avea, 22'si Turkcell ve Vodafone, 6'sı Avea ve Vodafone operatörlerini kullandığını; 7'si de Turkcell, Avea ve Vodafone operatörlerinin üçüne sahip olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda “Tercih ettiğim operatör, faaliyetlerinde tutarlı ve güvenilirdir.” ifadesine katılımcıların 313'ü (%78,25) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir. “Firma ile olan şikayetlerimi çözme sürecinden genel olarak memnunum.” ifadesine katılımcıların 293'ü (%73,25) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. “Firma ve personelin şikayetlerime verdiği yanıtlardan memnun kaldım.” ifadesine katılımcıların 273'ü (%68,25) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum açıklamasında bulunmuştur. “GSM operatöründen istediğim kalitede hizmet alabiliyorum.”



ifadesine katılımcılardan 262'si (%65,5) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir. “Fırmanın düzenlediği kampanyalar hakkında yeterli bilgiye sahip olabiliyorum.” ifadesine katılımcıların 255'i (%63,75) Tamamen Katılıyorum veya Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Yapılan araştırma sonuçları da göstermiştir ki, Erzurum ili kapsamında yapılan bu çalışmada çağrı merkez, hizmeti almakta olan bireylerin hizmetlere ilişkin değerlendirmeleri genel olarak (kimi başlıklar dışında) demografik özelliklerdeki farklılaşmalara bağlı olarak farklılık sergilememektedir.

## SONUÇ

Dünyada çağrı merkezi anlayışı, ilk olarak 1960'ların sonlarında 'istek ve şikayet iletme ortamı' şeklinde açığa çıkmıştır. 1967 yılında ise American Telephone & Telegraph ilk merkezileştirilmiş ve ücretsiz hizmet veren çağrı merkezini kurmuştur. 1970'lerin başında ilk Otomatik Çağrı Dağıtıcısı kullanılmış; şirketler açısından müşterilerle birebir temas noktaları geliştirme konusu önem kazanmıştır. İlk çağrı merkezinin kurulması işletmelerde farklı yorumlara sebep olmuştur. Bazı işletmeler bunun müşterileri çekmek için izlenen değişik bir politika olarak görürken, bazı işletmeler de bunun pahalı bir hile olduğunu düşünmüşlerdir. Ancak unutulmaması gereken, etkileşim süreçlerinde yaşanan ciddi dönüşümlerdir. Öyle ki, bir süre sonra tüm işletmeler ücretsiz hizmet sunan çağrı merkezlerinin olması gerektiğini kabul etmiştir. Bununla birlikte müşteri hizmetleri kavramı da işletmeler tarafından kabul edilmiş oldu (Dinçer, 2006:48). 2012-2013 dönemine bakıldığında Türkiye'de çağrı merkezi hizmetleri bağlamında kamu (%54), finans/sigorta (%8), sağlık (%70) ve telekomünikasyon (%5) büyüme gösteren sektörler olmuştur (ÇMD, 2014). 2014 yılı itibariyle çağrı merkezi çalışanlarının %65'i kadın, %35'i erkek müşteri temsilcisinden oluşmaktadır. Toplam istihdamın %44,5'i 21-24 yaş aralığına denk düşmektedir. Çalışan müşteri temsilcilerinin %35'i lise, %27'si üniversite ve %25'i yüksekokul mezunu olup; %11'i halen eğitimine devam etmektedir (ÇMD, 2014).

Kuruluşundan bu yana Çağrı Merkezleri gerek altyapısal olarak gerekse hizmet içeriği bağlamında önemli dönüşümler yaşamıştır. İlk uygulamalar, müşterilerin şikayetlerini iletebilecekleri ve genel sorunlarına çözüm bulabilecekleri merkezileşmiş iletişim noktaları olmaktan öteye geçmezken; günümüzde "satış sonrası" hizmetler anlayışı değişmiş, Çağrı Merkezleri pazarlama ve satış etkinliklerinde de aktif rol almaya başlamışlardır.

"Teknoloji geliştikçe ve iş uygulamaları yerine oturdukça, müşteri Çağrı Merkezlerinin değeri de bu gelişmeler doğrultusunda arttı. Burada itici güç müşterilerdi. Avrupa'da pazarlar rekabete ve işbirliğine daha açık olarak yeniden düzenlendiğinde, müşterinin gücü önemli oranda arttı. Bunun ötesinde finans ve perakende sektörleri gibi bazı sektörlerde müşteri tam anlamıyla kral oldu.

Kamu sektöründe de benzer bir geçiş yaşandı. Geçtiğimiz yıllarda Avrupa'daki devletler uygun işgücüne ve ekipmana sahip departmanlarını ve dairelerini birleştirme yönünde önemli çabalar gösterdiler. Bu 'Birleşik düşünce' biçimi aynı zamanda vatandaşları da etkiledi ve bunun sonucunda Çağrı Merkezleri yerel ve merkezi yönetimleri iş yapılması kolay kurumlar haline getirdi" (Alper, 2006: 259).

Günümüz piyasalarında müşteri odaklı anlayışın giderek önem kazanması ile birlikte kitlesel pazarlama yerini birebir pazarlamaya bırakmıştır. Değişen müşteri ihtiyaçları göz önünde bulundurularak müşteriyi tanımayı ve her müşteriye ayrı pazarlama stratejisi uygulamayı esas alan pazarlama anlayışı gelişmiştir. Tüketicie daha gelişmiş pazarlama faaliyetleri sunma yaklaşımı pazarlama iletişiminin önemini açığa çıkarmıştır. Hizmetler sektöründeki gelişmelere paralel olarak 21. yüzyılda gelişim gösteren çağrı merkezleri, ilk olarak bankacılık sektöründe gözlemlenmiştir.

Müşteri memnuniyeti açısından çağrı merkezleri önem taşımaktadır. Anında hizmet gereksinimi talebi ve bu talebi karşılanması sektörler arasındaki rekabette öne çıkan unsur haline gelmiş bulunuyor. Hizmette kalite ve performans yönetimi birçok çağrı merkezinin temel prensibidir. Bu bağlamda çoklu kanallarla müşteriye hizmet sunulması yoluna gidilmektedir. Telefonun yanı sıra e-posta, sosyal medya, web self-servis, chat gibi online hizmetlerin birçoğuna başvurulmaktadır (Marsh, 2014).

Müşteri deneyiminin öne çıkan temel özelliklerini şu başlıklar altında sıralamak mümkündür (Marsh, 2014):

- 1) Olumsuz yönde gitmekte olan ekonomilerde dahi tüketici deneyimi öncelikli olmakta, iyi bir deneyim için müşterilerin %60'ı sıklıkla veya her zaman daha fazla ödemektedir.
- 2) Müşterilerin % 86'sı sırf kötü deneyimleri nedeniyle alışveriş yaptığı firmayı terk etmektedir.
- 3) Müşterilerin % 89'u zayıf müşteri ilişkileri deneyimi yüzünden rakip firmayı tercih etmektedir.
- 4) Müşterilerin % 59'u çok daha iyi hizmet deneyimi için yeni marka ya da firmayı tercih etmektedir.

- 5) Müşteri deneyimi yönetimi için öne çıkan üç itici güçten söz etmek mümkündür: (a) Müşteri ilişkilerini sürdürme yönünde gelişim (%42), (b) Müşteri memnuniyetini artırıcı yönde gelişim (%33), (c) Çapraz satış<sup>15</sup> ve yukarı satışı/ek satışı/ilave satışı geliştirme (%32).

Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler hemen hemen her sektörde insanların yaşamını kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Günümüzde değişen pazarlamacılık anlayışına paralel olarak telefon ve internet aracılığıyla tüm ürün ve hizmetlere erişim mümkün hale gelmiştir. Yoğun rekabet ortamında hizmet ya da ürün satışından sonra işletmeler tarafından sunulan satış sonrası destek hizmetleri farklılaşmanın en önemli faktörlerinden biridir. Çağrı merkezlerinin önemli etkinlikleri arasında yer alan ‘müşteri hizmetleri’, hem dış kaynak olarak çağrı merkezi kullanan hem de kendi bünyelerinde çağrı merkezi bulduran firmalarda en yaygın kullanılan servis türüdür. Ülkemizde 1996 yılından itibaren ‘bilinmeyen numaralar’ ve ‘uyandırma servisleri’ gibi hizmetler bağlamında faaliyet gösteren çağrı merkezleri, yeni iş olanakları sumaktadır. Hızla gelişen bu alanda uzman eleman ihtiyacı her geçen gün artmaktadır.

“2011’de 55.000 olan çalışan sayısı, 2014 sonu gibi 85-90 bin seviyesine yükselecektir. Önümüzdeki yıllarda gerek Türkiye’deki outsource firmalar arasında satın almalar (birleşme -merger- olacağını sanmıyorum) ve gerekse de yurtdışından bazı alımlar olacaktır. Outsource firmalar açısından müşteri çeşitliliği sağlama (bir-iki müşteriye bağlı kalmamak), operasyonel verimlilik (fiyatlar gittikçe düşüyor), değer yaratma ve farklı ürünler sunabilme (standart outsource işler dışında) ve

<sup>15</sup> **Çapraz satış (cross selling)**, müşteriye genel satın alma eğilimini analiz ederek birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma stratejisidir. Çapraz satış uygulamalarında müşteri eğilimlerini tespit etmek amacıyla genel olarak **veri madenciliği** adı verilen istatistiksel teknikler kullanılır. Basit bir ifadeyle veri madenciliği, büyük ölçekli veriler arasından bilgiye ulaşma, bilgiyi madenleme işidir; bir anlamda büyük veri yığınları içerisinde gelecekle ilgili tahminde bulunabilmeyi sağlayabilecek bağıntıların bilgisayar programı kullanarak aranmasıdır. Veri madenciliği adımı, kullanıcı ve bilgi tabanıyla etkileşim halindedir. İlginç örüntüler kullanıcıya gösterilir ve bunun ötesinde istenirse bilgi tabanına da kaydedilebilir. Buna göre, veri madenciliği işlemi, gizli kalmış örüntüler bulunana kadar devam eder. Veri madenciliği, eldeki verilerden üstü kapalı, çok net olmayan, önceden bilinmeyen ancak potansiyel olarak kullanışlı bilginin çıkarılmasıdır. Başka bir deyişle, veri madenciliği, verilerin içerisindeki desenlerin, ilişkilerin, değişimlerin, düzensizliklerin, kuralların ve istatistiksel olarak önemli olan yapıların yarı otomatik olarak keşfedilmesidir. Veriler arasındaki ilişkiyi, kuralları ve özellikleri belirlemekten bilgisayar sorumludur. Veri madenciliği, geleneksel istatistikten birkaç yönde farklılık gösterir. Veri madenciliğinde amaç, kolaylıkla mantıksal kurallara ya da görsel sunumlara çevrilebilecek nitel modellerin çıkarılmasıdır. Bu bağlamda, veri madenciliği insan merkezlidir ve bazen insan – bilgisayar arayüzü birleştirilir. Veri madenciliği sahası, istatistik, makine bilgisi, veritabanları ve yüksek performanslı işlem gibi temelleri de içerir.

boyut (küçük kalmama) önemli olacaktır. Inhouse çağrı merkezleri açısından ise; başarılı olanlar “müşteri memnuniyetini” daha ön plana çıkaracak; her işlem ve her kanalda bunu yakalamaya çalışmaya gayret edeceklerdir. Tüketiciler; kötü ve karışık IVR tasarımlarını, bir türlü canlı müşteriye ulaşamamayı, sadece bir-iki temas kanalı sunan ve (örneğin sadece IVR ve telefon ile ulaşım) ve sosyal medyada yer alamayan firmaları cezalandıracaktır. Müşteriler ile daha rahat ve robot gibi konuşmayan (*free script*) ancak kontrolü ve kaliteyi elden bırakmayan çağrı merkezleri başarılı olacaktır” (Kohen, 2014).

Çağrı merkezlerinin önde gelen hizmetleri arasında yer alan satış yönetimi, ürünün ve hizmetin özelliklerini çok iyi bilerek, müşteriye nasıl ve ne şekilde faydalar sağlayacağını anlatıp, müşteride satın alma arzusu açığa çıkarma ve sahip olunan bilgi, deneyim ve beceriyi sonuç odaklı davranışa dönüştürebilme sürecine işaret etmektedir. Temel olarak ürüne ilişkin bilgi verme, ürünün alınması ve denenmesi yönünde tüketici kitlenin ikna edilmesi ve ürüne ilişkin kanırları güçlendirme/destekleme, şüpheleri ise yok etme aşamaları bu süreci şekillendirmektedir. Müşterinin neden ürünü tercih etmesi gerektiğinin, müşteriye net bir şekilde anlatılması satış yönetiminin temel gerekleri arasında yer almaktadır. Satış sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için çağrı merkezlerinin kullanılmaya başlanmasıyla tüketicilere daha kolay ulaşılmış ve firmalar yeni ve dinamik bir müşteri kitlesine sahip olmaya başlamıştır. Satış faaliyetlerinin telefon üzerinden gerçekleştirilmesi, müşteriler için yeni bir teknik olarak karşılımlarına çıkmış ve başlarda nasıl tepki vereceklerini kestirememişlerdir. Zamanla bu hizmetin yaygınlaşmasıyla, çağrı merkezi hizmetine dair farklı müşteri gruplarında farklı algılar oluşmaya başlamıştır. Satın alacağı malı görüp dokunarak karar veren müşteri kitlesinden, telefonda sunulan iade kolaylıklarından etkilenip, telefonda sipariş veren müşteri kitlelerine doğru bir dönüşüm yaşanmaya başlanmıştır.

Telesatış, zamansal kazanımların yanı sıra maliyetler açısından da çeşitli kazanımlar sağlayabilmektedir. Teknolojik altyapının geliştirilmesi ve etkili iletişim kurabilen satış elemanlarının istihdam edilmesiyle birlikte başarılı stratejiler geliştirilebilmektedir. Doğrudan satış kanalları ile karşılaştırıldığında telesatış organizasyonlarının ortalama % 40 civarında maliyet avantajına sahip olduğu bilinmektedir. Önceleri müşteriler ile kurulan yüz yüze iletişimin hakim olduğu satış

sürecinde, zaman ve mekan kısıtlamasını ortadan kaldıran ve maliyetleri düşüren bir yapılanma olarak çağrı merkezleri önem kazanmıştır. Gelişen iletişim teknolojilerinin pazarlama ve satış faaliyetlerine uyarlanmasıyla yüz yüze iletişimle gerçekleşen satış dönüşüme uğramış, daha fazla müşteriye daha kısa sürede ulaşılması mümkün hale gelmiştir. Gelişen iletişim teknolojilerinin sayesinde ortaya çıkan ve gelişen çağrı merkezleri ile ürün ve hizmetin pazarlanması ve satışı, daha az maliyet ile daha fazla müşteriye ulaşmayı olanaklı kılmıştır.

20. yüzyılın yarısında sanayideki gelişmelere bağlı olarak ekonomilerin gelişip büyümesine paralel olarak bireylerin tüketim alışkanlıklarında bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Artık müşterilerin ürün ve hizmet satın almadaki mevcut tercih sebeplerinin yanına yeni kriterler eklenmiştir. Bu kriterlerin en başında ise müşterinin ürün ve hizmet tedarikçisi ile arasındaki etkileşimi (iletişimi) gelmektedir. Tedarikçi ve müşterisi arasındaki iletişimin kolaylığı, sürekliliği, iletişim kanallarının çeşitliliği, tedarikçi tarafından sunulan hizmetin kalitesi ve müşteri tercihlerinin tedarikçi tarafından bilinirliği gibi detaylar ise zaman içerisinde hizmette fark yaratma araçları olarak öne çıkmaya başlamıştır (İncirkuş, 2011: 1). Müşteri hakkında elde edilen veriler, müşterinin ihtiyaçlarını tatmin etme ve müşteriye özel fırsatlar geliştirme yönünde anlam kazanmıştır. Günümüzde satışı amaçlanan ürün ne olursa olsun, firmaların satış departmanı çalışanları müşterilerine telefon ile ulaşabilmekte; bunun yanında bazı satış temsilcileri yüz yüze erişemedikleri birçok müşterilerine sadece telefonda satış yapabilmektedirler. Hiç görmediği bir müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek, sorunlarına uygun çözümler üretmek, müşteriye kazanmak ve elinde tutmanın yanı sıra, müşteri tarafından hiç görünmediği halde onun yanında olduğunu hissettirmek, güvenini kazanmak ve bunları sadece telefon aracılığı ile yapmak günümüz satış süreçlerinin önemli becerileri arasında sıralanabilir. İster bir ürün, ister bir fikir, isterse bir hizmet satışı amaçlanıyor olsun, değişmeyen tek şey: alıcı yani müşteri üzerinde etkili olunabilmesi için ürün, hizmet veya fikir hakkında karşı tarafı tatmin etmeye yetecek denli bilgi sahibi olunmasıdır (Harvey, 2006).

2014 yılı itibariyle çağrı merkezi pazar büyüklüğünün Türkiye’de 2,5 milyar TL düzeyine ulaştığı (ÇMD, 2014), bu bağlamda çağrı merkezlerinin sundukları hizmetlerin sektörler açısından vazgeçilmez önem taşıdığı göz önünde bulundurulduğunda “Çağrı Merkezlerinin Kişisel Satış Hizmetleri Üzerine Bir

İnceleme” başlıklı bu tez çalışması kapsamında yürütülen alan araştırmasından elde edilen sonuçları birkaç başlık altında toplamak mümkündür:

- Araştırmaya dahil edilen 227 erkek ve 172 kadın denek, ağırlıklı olarak 26-36 yaş (185 kişi) ve 15-25 yaş arasında (113 kişi) dağılım göstermektedir. Genç nüfusun ağırlıklı olduğu bu çalışmada eğitim düzeyinin önlisans ve lisans (211 kişi) ile ilk, orta ve lise (106 kişi) mezunu şeklinde dağılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Araştırma grubunun önemli bir kısmını öğrenciler (%18), serbest meslek sahibi olanlar (%17,75) ve memurlar oluşturmaktadır. Araştırma grubunun gelir dağılımı ortalaması ise 2.072,82 TL’dir. Çağrı merkezlerinin lokasyon olarak farklılaşmakla birlikte tüm Türkiye’ye hizmet verdikleri göz önünde bulundurulduğunda denekler yaşadıkları iller farklılaşmakla birlikte araştırma yapılan tarihlerde Erzurum’da ikamet edenler arasından seçilmiştir.
- Araştırmaya katılanlar, genel olarak ihtiyaç duyduklarında çağrı merkezlerinden hizmet almayı istemektedir. Katılımcıların çağrı merkezlerinden hizmet alma nedenlerinin başında “GSM operatörü işlemleri” (%83,84) ve “Bankacılık işlemleri” (%11,62) gelmektedir. Bunun dışında “Ürün şikayetleri”, “Ürün sipariş işlemleri”, “Ürün garanti işlemleri”, “Ürün kullanım talimatları” ve “Ürün ve firma hakkında bilgi alma” seçenekleri yer almaktadır. Bunun yanı sıra hastanelerden randevu alma (MHRS) sisteminin de çağrı merkezi esaslı yürütülmesi nedeniyle katılımcıları “Diğer” seçeneğinde “sağlık” başlığını belirtmiştir.
- Araştırma grubundaki kişilerin çağrı merkezleri tarafından arandıklarında Müşteri Temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyete ilişkin olarak %78,75’i müşteri temsilcisinin sunum yeteneğini oldukça tatmin edici bulmaktadır. Katılımcıların %82,25’i müşteri temsilcisinin konuyu ayrıntılı bir şekilde sunduğunu ifade ederken; %70,75’i müşteri temsilcisinin firma/hizmetler hakkında sunduğu bilgilerin yeterli olduğunu; %19,25’i ise bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir. Katılımcıların %44’ü müşteri temsilcisinin ikna etme eğiliminin kendisini rahatsız etmediğini, %25,25’i ise kararsız olduğunu, %30,5’i ise bu durumdan rahatsız olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda müşteri temsilcilerinin ikna

sürecine ilişkin becerilerini geliştirmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Deneklerden %75,25'i müşteri temsilcisinin mal ya da hizmetin avantajlarını sunduğu şeklinde açıklamada bulunmuştur. Bununla beraber katılımcılardan %47,5'i müşteri temsilcisinin ürünler ile ilgili ifadelerinin çoğu zaman doğru olduğunu; %30'u bu konuda kararsız olduğunu, %22'si de bu ifadelerin doğru olmadığını belirtmiştir. Deneklerden %58,75'i müşteri temsilcisinin teknik bilgisinin yeterli olduğunu ifade ederken; %23,25'i kararsız kalmıştır. Katılımcılardan %58,75'i müşteri temsilcisinin isteklerine karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilediğini belirtirken; %23,5'i bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiş; %17,25'i de böyle bir tutum sergilenmediği görüşünde bulunmuştur. Deneklerden %67,5'i müşteri temsilcisinin görüşme için müsait olunan zamanı sorguladığı, %18,25'i ise sorgulamadığına ilişkin cevap vermiştir. Katılımcıların önemli bir kısmı (%75,5) müşteri temsilcisinin hizmet sunum şeklini saygılı ve karşısındakini memnun edici bulmaktadır. Bununla beraber katılımcılardan %54'ü şikayetlerinin kısa sürede dikkate alındığını; %24,75'i ise bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir. Katılımcılardan %62,75'i sorularına gerekli sürede yanıt verildiğini; %66'sı sorunlarına yapıcı bir şekilde yaklaşıldığı değerlendirilmesinde bulunurken; %21'i kararsız kalmıştır.

- Araştırma grubunun çağrı merkezleri tarafından arandıklarında müşteri temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyete ilişkin olarak “Müşteri temsilcisi isteklerine karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.” ve “Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.” ifadeleri yönünden **cinsiyet** bağlamında farklılık bulunmaktadır. “Müşteri temsilcisi isteklerine karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.” ifadesine kadın deneklerin %56,1'i, erkek deneklerin ise %61,5'i Tamamen Katılıyorum ya da Katılıyorum yanıtını vermiştir (**Ki-Kare = 3,130; df = 4; Sig. = 0,536**). Bu durumda erkeklerin kadınlara nazaran müşteri temsilcisini daha duyarlı buldukları söylenebilir. “Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.” ifadesine kadın deneklerin %74,8'i, erkek deneklerin ise %76,5'i Tamamen Katılıyorum ya da Katılıyorum yanıtını vermiştir (**Ki-Kare =**



**0,902; df = 4; Sig. = 0,924**). Bu durumda erkeklerin kadınlara nazaran müşteri temsilcisini daha saygılı buldukları ifade edilebilir.

- Araştırma grubunun çağrı merkezleri tarafından arandıklarında müşteri temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyete ilişkin olarak “Müşteri temsilcisi konuyu ayrıntılı bir şekilde sunmaktadır.”, “Müşteri temsilcisinin teknik bilgisi benim için yeterlidir.” ve “Şikayetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.” ifadeleri yönünden **yaş** bağlamında farklılık bulunmaktadır. “Müşteri temsilcisi konuyu ayrıntılı bir şekilde sunmaktadır.” ifadesine 15-24 yaş aralığındaki 85 denekten 63’ü (%74,1) Tamamen Katılmakta ya da Katılmakta; 60-68 yaş aralığındaki 10 denegin ise 9’u (%90) Tamamen Katılmakta ya da Katılmaktadır (**Ki-Kare = 1,670; df = 192; Sig. = 0,903**). Yaş ilerledikçe deneklerin müşteri temsilcisinin konuyu ayrıntılı biçimde açıkladıklarına ilişkin memnuniyet düzeyleri artmaktadır. “Müşteri temsilcisinin teknik bilgisi benim için yeterlidir.” ifadesine 15-24 yaş aralığındaki 85 denekten 47’si (%55,2) Tamamen Katılmakta ya da Katılmakta; 60-68 yaş aralığındaki 10 denegin ise 7’si (%70) Tamamen Katılmakta ya da Katılmaktadır (**Ki-Kare = 1,852; df = 192; Sig. = 0,625**). Gençler müşteri temsilcisinin teknik bilgisini yetersiz olarak değerlendirirken; ileri yaşlardaki denekler müşteri temsilcisini oldukça teknik bilgi donanımına sahip bulmaktadır. “Şikayetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.” ifadesine 15-24 yaş aralığındaki 85 denekten 44’ü (%51,7) Tamamen Katılmakta ya da Katılmakta; 60-68 yaş aralığındaki 10 denegin ise 9’u (%90) Tamamen Katılmakta ya da Katılmaktadır (**Ki-Kare = 1,825; df = 192; Sig. = 0,677**). Şikayetlerin kısa sürede dikkate alınması yönündeki algı/değerlendirme gençlerde daha düşük, ileri yaş bireylerde ise daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu da bireylerin zaman algılarıyla ya da şikayet konularıyla bağlantılı olarak değişkenlik gösterebilmektedir.
- Araştırma grubunun çağrı merkezleri tarafından arandıklarında müşteri temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyete ilişkin olarak “Müşteri temsilcisinin teknik bilgisi benim için yeterlidir.” ifadesi yönünden **eğitim düzeyi** bağlamında farklılık bulunmaktadır. İlkokul mezunu 10

kişiden 1'i (%10), ortaokul mezunu 15 kişiden 0'ı (%0) ve lise mezunu 80 kişiden 11'i (%13) “Mesai saatleri dışında bilgi almak istediğimde müşteri temsilcisine rahatlıkla ulaşabilirim.” ifadesine “Katılmıyorum” ya da “Hiç Katılmıyorum” şeklinde yanıt verirken; lisans mezunu 160 kişiden 24'ü (%15), lisans üstü eğitim almış 83 kişiden 20'si (%24) katılmadığını ya da hiç katılmadığını belirtmiştir (**Ki-Kare = 40,078; df = 24; Sig. = 0,021**). Eğitim düzeyi arttıkça bu konuda duyulan memnuniyet azalmaktadır.

- Araştırma grubunun çağrı merkezleri tarafından arandıklarında müşteri temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyete ilişkin olarak “Müşteri temsilcisinin ürünler ile ilgili ifadeleri çoğu zaman doğrudur.” ve “Sorunlarıma yapıcı bir şekilde yaklaşmaktadır.” ifadeleri yönünden **gelir düzeyi** bağlamında farklılık bulunmaktadır. “Müşteri temsilcisinin ürünler ile ilgili ifadeleri çoğu zaman doğrudur.” ifadesine 500 TL ve altı gelir sahibi 28 kişiden 12'si (%42) tamamen katıldığını ve katıldığını; 5000 TL ile 10000 TL arası gelir sahibi 17 kişiden 10'u (%58) tamamen katıldığını ve katıldığını belirtmiştir (**Ki-Kare = 3,204; df = 252; Sig. = 0,002**). Gelir düzeyi arttıkça bireylerin müşteri temsilcisinin açıklamalarını doğru bulma düzeyi artmaktadır. “Sorunlarıma yapıcı bir şekilde yaklaşmaktadır.” ifadesine 500 TL ve altı gelir sahibi 28 kişiden 15'i (%53) tamamen katıldığını ve katıldığını; 5000 TL ile 10000 TL arası gelir sahibi 17 kişiden 12'si (%70,5) tamamen katıldığını ve katıldığını belirtmiştir (**Ki-Kare = 3,154; df = 252; Sig. = 0,004**).
- Araştırma grubundaki kişilerin çağrı merkezlerini aradıklarında müşteri temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyete ilişkin olarak katılımcılardan **%90**'ı müşteri temsilcisine ulaşınca kadar geçen bekleme süresini çok uzun bulduklarını ifade etmiştir. Çağrı merkezlerinin çağrı alma kapasitelerini geliştirmekle birlikte temel sorunları arasında kuyrukta bekleme sürelerinin uzunluğu gelmektedir. Bu bağlamda IVR, arayanı yeniden arama gibi yöntemlere başvurulmakla birlikte arayan konumundaki kişinin hizmet almak için beklemek istemediği açıkça gözlemlenmektedir. Katılımcılardan **%77,75**'i müşteri temsilcisine ulaşınca kadar kullanılan elektronik sistemin çok karmaşık olduğunu belirtmiştir. Çağrı merkezlerinde

telefonla gerçekleştirilen iletişim sürecinde arayan taraf elektronik bir sistemle karşılaşmaktan rahatsızlık duymakta, bir an önce kendisiyle iletişime geçecek canlı bir varlığa ulaşmayı istemektedir. Katılımcılardan %57,75'i müşteri temsilcisiyle görüşmesi sonucunda firmanın şikayetle ilgili olan ihtiyacını karşıladığını; %26,5'i ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiştir. Deneklerden %64,75'i müşteri temsilcisinin isteklerine karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilediğini; %57,75'i bir problemle karşı karşıya kaldığında, müşteri temsilcisinin doğru çözümleri kısa sürede sunabildiğini, ancak %26,25'i bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda soru ve sorunların niteliği memnuniyet düzeyi üzerinde önemli derecede etkili olmaktadır. Kimi sorunlar basit olup anında çözüme ulaştırılabilirken; kimileri oldukça karmaşık ve zaman alıcı olabilmektedir. Bu durum telefonun karşısındaki müşteri için farklı algılamalara neden olabilmektedir. Katılımcılardan %56,75'i müşteri temsilcisinin memnuniyetsizliklerle ilgili geri dönüşlerini yeterince tatmin edici bulurken; %23,25'i bu konuda kararsız kalmıştır. Araştırmaya katılanlardan %59,5'i mesai saatleri dışında bilgi almak istediğinde müşteri temsilcisine rahatlıkla ulaşabildiğini belirtmiş; gerisi ya kararsız kalmış ya da bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Deneklerden %73'ü müşteri temsilcisinin hizmet sunum şeklini saygılı ve karşısındakini memnun edici bulmuş; %54,75'i şikayetlerinin kısa sürede dikkate alındığını, %25,5'i ise alınmadığını belirtmiştir. Katılımcılardan %58,75'i sorularına gerekli sürede yanıt verildiğini; %22,75'i de kararsız kaldığını belirtirken; %65'i sorunlarına yapıcı bir şekilde yaklaşıldığını ifade etmiştir.

- Araştırma grubunun çağrı merkezlerini aradıklarında müşteri temsilcisinin sunduğu hizmetten duydukları memnuniyete ilişkin olarak “Müşteri temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.” ve “Bir problemle karşı karşıya kaldığımda, müşteri temsilcisi doğru çözümleri kısa sürede sunabilmektedir.” ifadeleri yönünden **eğitim düzeyi** bağlamında farklılık bulunmaktadır. “Müşteri temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.” ifadesine olumsuz yaklaşan (Katılmıyorum ya da Hiç Katılmıyorum) 43 kişinin 26'sı (%60) lisans ve

lisans üstü eğitim, 9'u (%20) ilk, orta ve lise eğitimi almıştır (**Ki-Kare = 6,373; df = 24; Sig. = 0,874**). “Bir problemle karşı karşıya kaldığımda, müşteri temsilcisi doğru çözümleri kısa sürede sunabilmektedir.” ifadesine olumsuz yaklaşan (Katılmıyorum ya da Hiç Katılmıyorum) 62 kişinin 36'sı (%58) lisans ve lisans üstü eğitim, 17'si ise (%27) ilk, orta ve lise eğitimi almıştır (**Ki-Kare = 34,257; df = 24; Sig. = 0,080**). Eğitim düzeyi arttıkça belirtilen ifadelere dönük memnuniyetsizlik düzeyi de artmaktadır.

- Araştırmaya katılanların önemli bir kısmının (%98,75) cep telefonu sahibi olması, GSM operatörlerinin çağrı merkezlerinden hizmet alınması olasılığını artırmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların %78,25'i tercih ettikleri operatörün, faaliyetlerinde tutarlı ve güvenilir olduğunu iddia etmiştir. Firma ile olan şikayetlerini çözme sürecinden genel olarak memnun olan katılımcılar (%73,25), firma ve personelin şikayetlerine verdiği yanıtlardan da memnun kaldıklarını ifade etmişlerdir (%68,25). Katılımcılardan %65,5'i GSM operatöründen istediği kalitede hizmet alabildiğini belirtirken; %63,75'i firmanın düzenlediği kampanyalar hakkında yeterli bilgiye sahip olabildiği yanıtını vermiştir.
- Çağrı merkezlerinden sadece ihtiyaç duyduğunda hizmet aldığını ifade eden 241 katılımcının 220'si (%91) “Tercih ettiğim operatör, faaliyetlerinde tutarlı ve güvenilirdir.” ifadesine tamamen katılmakta ve katılmakta; 185'i (%77) “Firma ile olan şikayetlerimi çözme sürecinden genel olarak memnunum.” ifadesine tamamen katılmakta ve katılmaktadır. Bu bağlamda GSM operatörlerine ilişkin konularda genel anlamda bir memnuniyetten söz edilebilir.
- Çağrı merkezleri ile iletişim kurma nedeni olarak “GSM operatörü işlemleri için” seçeneğini işaretleyen 332 denekten 258'i (%77,7) “Tercih ettiğim operatör, faaliyetlerinde tutarlı ve güvenilirdir.” ifadesine tamamen katılmakta ve katılmakta; 241'i (%72,5) “Firma ile olan şikayetlerimi çözme sürecinden genel olarak memnunum.” ifadesine tamamen katılmakta ve katılmakta; 226'sı (%68) “Firma ve personelin şikayetlerime verdiği yanıtlardan memnun kaldım.” ifadesine tamamen katılmakta ve katılmakta; ; 216'sı (%65) “GSM operatöründen istediğim kalitede hizmet alabiliyorum.”

ifadesine tamamen katılmakta ve katılmakta; 209'u (%62,9) “Firmanın düzenlediği kampanyalar hakkında yeterli bilgiye sahip olabiliyorum.” ifadesine tamamen katılmakta ve katılmaktadır. Genel anlamda bu bağlamda memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilecektir.

Yapılan araştırma sonuçları da gösterdiği üzere çağrı merkezlerinin temel sorunu olarak bekleme süreleri ve elektronik sistemlerin karmaşıklığına dönük memnuniyetsizliktir. Bunun dışında müşteri temsilcisinden beklentiler yaş, cinsiyet ve gelir durumuna göre farklılaşabilmektedir. Türkiye’de 2014 yılı itibariyle sayıları yaklaşık olarak 1200’e ulaşan çağrı merkezlerinin pazar büyüklüğünün 1,6 milyar ABD Doları seviyesine yükseldiği ve 2013 yılında 70 bin 200 kişi olan Müşteri Temsilcisi sayısının 2014 yılı sonunda 80 bin kişiye ulaşacağı tahminleri göz önünde bulundurulduğunda bu sektöre yapılan yatırımların hacmi de gözlemlenebilecektir. Büyük bir veri ağına sahip olan çağrı merkezleri açısından müşterilerin beğenileri, tüketim alışkanlıkları, şikayet konuları gibi birçok konuda veri sınıflandırması yapılabilmektedir. İhtiyaçları doğru tespit edilen bir müşteriyle kurulan iletişim de hizmete duyulan güvenin düzeyini artıracaktır (Öcal, 2014: 3).

Türkiye’de 2014 yılı itibariyle 43’ü aşkın ilde çağrı merkezi bulunmakta; çağrı merkezi hizmetleri her geçen gün çeşitlenmekte ve artmaktadır. “Geleneksel analitik araçlarla yapısal olan veriler üzerinden bilinen sorularla ilgili bilgi alımı sağlanırken büyük veri teknolojilerinin kullanımı ile hem yapısal olan hem de yapısal olmayan veriler üzerinde herhangi bir bilgi edinimi sağlanabilir. Akışkan veriler için daha kaydı olmadan gerçek zamanlı hareket halindeki verinin işlenmesi gerçekleştirilebilmektedir” (Gündebahar ve Kuş Khalilov, 2014: 39). Bu bağlamda çağrı merkezlerindeki görüşmelerin gerçek zamanlı analizi yapılarak; çıkabilecek olası sorunlara kısa sürede ya da anında çözüm geliştirmek de mümkün hale gelebilmektedir.

“Müşterilerin ses tonundaki değişikliklerin veya bazı kelime kullanımlarının fark edilmesi ile kızgın müşteriler tespit edilebilir ve onları memnun etmek için ilave aksiyonlar alınabilir ve bu bilgiler otomatik olarak kayıt altına alınarak bu müşterilerden biri tekrar çağrı merkezini aradığında çağrı merkezi yetkilisinin ekranında bu müşteri ile geçmişte bu tarz görüşmelerin olduğu bilgisi sunulabilir, bu durumda çağrı merkezi

yetkilisi görüşmeye hazırlıklı olarak başlayabilir. Aynı zamanda çağrı merkezi yetkililerinin ses tonunun yükselmesi veya müşteriler ile uygun olmayan bir şekilde konuştukları bilgisi anında tespit edilerek üstlerine, bağlı oldukları kişilere bildirilebilir, böylece günümüzde çağrı merkezlerinde yapılmakta olan kalite veya eğitim amaçlı sürekli bir manuel dinlemeye gerek kalmaması sağlanabilir” (Gündebahar ve Kuş Khalilov, 2014: 39).

Geliştirilen teknolojik yapılanmalara ve teknolojinin sunduğu olanaklara rağmen birçok alternatif kanala başvurulabilecekken canlı müşteri temsilcisi ile konuşmak tercih edilmektedir. Avustralya, Brezilya, Kanada, Almanya, Güney Afrika, İsveç, İngiltere ve Amerika'dan 1462 tüketici ve 459 Müşteri Temsilcisinin katıldığı 2014 yılında yapılan araştırmaya göre (callcentermagazine, 2014: 20-21);

- 1) Alternatif kanallar çoğalsa bile, Müşteri Temsilcisi ile gerçekleştirilen bire bir telefon görüşmesi hala tüketiciler tarafından en çok tercih edilen iletişim kanalı durumunda (%51). E-posta %18 ile ikinci tercih edilen yöntem iken, bunu %11 ile web sohbeti takip ediyor.
- 2) Müşteri hizmet etkileşiminde tüketiciler ve Müşteri Temsilcileri için zamanında yanıt en önemli unsur. Tüketiciler için bilgi sahibi bir Müşteri Temsilcisi ikinci sırayı alırken, Müşteri Temsilcileri için ikinci sırada profesyonellik geliyor.
- 3) Telefonda Müşteri Temsilcisini anlayamamak ve tüketiciyi küçümseyen tavırlar sergileyen Müşteri Temsilcileri tüketiciler için eşit derecede en büyük hayal kırıklığına neden olan unsurlar. Tüketicilerde hayal kırıklığına neden olan bir diğer unsur da bekleme süresinin uzun olması (%64).
- 4) Bir Müşteri Temsilcisi küçümseyen ve talepkar tavırlar sergiliyorsa, tüketicilerin büyük çoğunluğu (%62), alternatif bir şirket aradıklarını belirtiyor. Tüketicilerin yaklaşık yarısı (%48) Müşteri Temsilcisi bilgi sahibi değilse alternatif bir kurum arayışına girerken; %47'si bu yola Müşteri Temsilcisinin sorunun çözümünde çaba göstermemesi durumunda başvuruyor.
- 5) Tüketicilerin büyük çoğunluğu (%64) olumlu bir müşteri hizmet deneyimi yaşadıklarında bunu çevreleriyle paylaştıklarını söylüyor.

- 6) Tüketicilerin yalnızca %10'u daha iyi bir hizmet kalitesi için ekstra ödeme yapmaya istekli.
- 7) Tüketicilerin hemen hemen yarısı (%45) her zaman veya genellikle satın alma kararlarını yalnızca müşteri hizmetine göre veriyor.
- 8) Tüketiciler sosyal medyada olumlu deneyimlerini (%37) olumsuz deneyimlere (%29) göre daha fazla paylaşıyorlar.
- 9) Tüketiciler hizmet almak için mobil telefonlarını kullandıklarında, Müşteri Temsilcisinin uygun olduğu anda telefonla kendilerine geri dönmesini en önemli mobil yeterlilik olarak nitelendiriyorlar.

Yapılan araştırmalar ve gerçekleştirilen tez çalışması da göstermektedir ki, müşterilerin çağrı merkezleriyle yaşadıkları sıkıntıların başında bekleme süreleri gelmektedir. Aynı zamanda telefonda robot değil de canlı bir Müşteri Temsilcisi ile görüşmek, karşı tarafta güven duygusunu artırıyor. Bu bağlamda müşteriler ile kurulacak iletişimin sıklığı ve görüşme süresinin planlanması, görüşme sırasında Müşteri Temsilcilerinin tutumları ve konuşma biçimlerinin sürekli iyileştirilmesi, aynı zamanda da Müşteri Temsilcilerinin iyi birer dinleyici olarak yetişmeleri önem kazanmaktadır. Bu bağlamda Müşteri Temsilcilerinin çağrı merkezlerinde başarıyla işlerini yürütebilmek üzere gelişimleri uzun zaman ve yatırımı gerektirirken; işten ayrılmaların (*turn over*) yoğunluğu, yetişmiş iş gücünün kaybı anlamına gelmektedir. Çağrı merkezi, çalışanlarının performanslarının gerçekleştirdikleri görüşmelere bağlı olarak zayıflayabilmesi, hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle temelde çağrı merkezleri çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutacak stratejiler geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlamaya dönük eğitimlerin artırılması, telefonda satış faaliyetlerinin müşteriye özel beceriler şeklinde planlanmasına dönük çalışmalar yürütülmesi başlıca öneriler arasında sıralanabilecektir.

## KAYNAKLAR

- Abed, G. M. and Haghghi, M. (2009). "The Effect of Selling Strategies on Sales Performance". *Business Strategy Series*, 10(5), 266-282.
- Akın, F. (2009). Kooperatif İşletmelerde Tutundurma Faaliyetlerinin Etkinliği Açısından Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alabay, M. N. (2010). "Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 213-235.
- Alper, C. (2006). "Sanal Bir Gerçeklik: Çağrı Merkezleri". s. 259-260. içinde *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası: Çağrı Merkezi Terimler Sözlüğü*. İstanbul: Vodosoft Bilişim Sistemleri.
- Anderson, R. E. And Dubinsky, A. J. (2004). *Personal Selling*. ABD: Houghton Mifflin Company.
- Armstrong, G. and Kotler, P. (2003). *Principles of Marketing*. USA: Prentice Hall.
- Arslan, Z. (2006). *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası: Çağrı Merkezi Terimler Sözlüğü*. İstanbul: Vodosoft Bilişim Sistemleri.
- Arslan, Z. (2006a). "Çağrı Merkezleri ve CRM İlişkisi". s. 243-245. içinde *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası: Çağrı Merkezi Terimler Sözlüğü*. İstanbul: Vodosoft Bilişim Sistemleri.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bahçe, A. S. (2013). "Kişisel Satış Giriş". s. 2-25, içinde *Kişisel Satış Teknikleri*. (Ed.) M. G. Turan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bahçe, A. S. (2013). "Müşteri İhtiyaçları ve Müşteriye Yaklaşım". s. 78-109, içinde *Kişisel Satış Teknikleri*. (Ed.) M. G. Turan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Barış, G. (2006). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti için Şikâyet Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.



- Baudrillard, J. (2010). *Tüketim Toplumu*. (Çev.: Hazal Deliceçaylı ve Ferda Keskin). İstanbul: Ayrıntı.
- Bayraç, H. N. (2003). “Yeni Ekonominin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları”. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-62.
- Bayraktar, E. (2004). *Müşteri İlişkileri Yönetimi’nde (CRM) Çağrı Merkezlerinin Rolü ve Önemi ve Bir Saha Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Bell, C. R. ve Zemke, R. (1998). *Şapka Çıkartan Hizmet Yönetimi*. (Çev.: Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayınları.
- Bozkurt, İ. (2002). “Bütünleşik Pazarlama İletişimi Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü”. *İletişim Dergisi*. Ankara. Gazi Üniversitesi Yayınları, 16/Kış, 139-154.
- Brown, D. and Wilson: (2005). *The Black Book of Outsourcing, How to Manage The Changes, Challenges and Opportunities*. USA: John Wiley & Sons.
- Büyükbaykal, G. (2012). *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*.  
<http://journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/iletisim/article/viewFile/13626/12842>,
- Candaner, P. ve Kohen, A. (2011). *Bu Yerin Kulağı Var: Çağrı Merkezleri Hakkında Bilmeniz Gerekenler*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Crossman, A. and Abou-Zaki, B. (2003). “Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff”. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 2003.
- Cusack M. (1998). *Online Customer Care Strategies for Call Center Excellence*. Milwaukee: ASQ Quality Press,
- Çabuk: (1999). *Satış Yönetimi*. Adana: Baki Kitabevi.
- Çağlar, İ. ve Kılıç: (2008). *Pazarlama*. Ankara: Nobel.
- Çakır, F. ve Pehlivan, Ş. (2013). “Pazarlama İletişimi Açısından Satış Personelinin Sunduğu Hizmetlere Yönelik Tüketici Algılamalarının Değerlendirilmesi”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5(2), 79-88.

- Çalık, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). “Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 137-162.
- Çelik, Y. (2007). *Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Çetin, B. I. (2005). *Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci İş ve İstihdam*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkileri Anabilim Dalı. Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı.
- ÇMD (2014). *Çağrı Merkezleri Derneği Sektör Raporu*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği.
- ÇSGB (2013). *Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Programlı Teftiş Sonuç Raporu*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı Yayınları. Yayın No: 58.
- Dalrymple, D. J. and William, L. C. (1995). *Sales Management: Concepts and Cases*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Dawson, K. (2004). *Call Center Handbook*. San Francisco: CMP Books.
- Demirarslan, N. (1996). *Dört ve Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Kişisel Satış*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültüre Sanat Yayıncılık.
- Dinçer, D. (2006). *Benzetim Tekniği ile Çağrı Merkezlerinde Vardiya Planlama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Dönmez, D. (2008). *Bankacılıkta Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Bölümü.
- Durukan, T. and Bozacı, İ. (2011). "The Role of Individual Characteristics on Customer Loyalty". *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(23), 213-218.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Dönence Basım Yayın.
- Erdoğdu, E. (2013). <http://www.erdalerdogdu.com/pr-halkla-iliskiler/iletisimin-temel-ozellikleri/>
- Erciş: (2011). *Pazarlama İletişiminde Temel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.
- Erkoca: (2006). "Çağrı Merkezlerine Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Bir Bakış". s. 246-247. içinde *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası: Çağrı Merkezi Terimler Sözlüğü*. İstanbul: Vodasoft Bilişim Sistemleri.
- Eraslan, O. E. (2007). *Kişisel Satış Süreci, Bu Sürecin Sunumundaki Tekniklerin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersoy, F. (1994). *Enflasyonist Ortamda Pazarlama Faaliyetleri ve Bir Uygulama Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Pazarlama Bilim Dalı.
- Esendemir, E. (2012). "The Implications of New Communication and Information Technologies on Financial Reporting Systems". *Journal of Yasar University*, 25(7), 4268-4281.
- Esener, H. (2005). *Hizmet Yönetimi Sistemi (HYS)*. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bilgisayar Mühendisliği Anabilim Dalı. Bilgisayar Mühendisliği Programı.
- Futrell, C. M. (2011). *Fundamentals of Selling: Customer for Life Thought Service*. NY: McGraw-Hill.

- Geçgil Uzunoğlu, G. (2006). *The Effects of Working Conditions, Social Stress Factors and Emotional Dissonance on Employees' Well-Being and Intention to Quit in Call Centers*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Gedikoğlu, B. (2006). *A Decision Support System for Workforce Management in Call Centers*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Sistemleri Anabilim Dalı.
- Geray, H. (2002). *İletişim ve Teknoloji*. Ankara: Ütopya.
- Gerson, R. F. (1997). *Müşteri Tatmininde Süreklilik*. (Çev.: Tülay Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Humanside of Work*. USA: Prentice-Hall.
- Gündebahar, M. ve Kuş Khalilov, M. C. (2014). "Çağrı Merkezinde Omnichannel Yaklaşımı Büyük Veriyi Gündeme Oturttu". *Call Center Magazine*. Kasım 2014. Sayı: 42. İstanbul: Nice Yayıncılık.
- Harris, T. L. (1998). *Value-Added Public Relations*. Illinois: NTC Business Books.
- Hisrich, R. D. ve Jackson, R. W. (1993). *Selling and Sales Management*. London: Barron's Educational Series.
- Honeycutt, D., Ford, J. B. and Simintiras, A. C. (2003). *Sales Management: A Global Perspective*. London: Routledge.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A. Schwepker, C. H. and Williams, M. R. (2007). *Professional Selling: A Trust-Based Approach*. London: Thomson Publication.
- İncirkuş, A. (2011). *Bilişim Sistemlerinin Çağrı Merkezi Sektörü Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Dönem Projesi). İstanbul: Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilişim Teknolojileri ve Mühendislik Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri.
- İncirkuş, A. (2011a). *Çağrı Merkezlerinde Yönetim Anlayışı ve Çalışan Motivasyonu*. (Yüksek Lisans Programı Dönem Projesi). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü MBA.

- İslamoğlu, A. H. (2002). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta.
- İslamoğlu, A. H. ve Altunışık, R. (2007). *Satış ve Satış Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Karafakıoğlu, M. (2009). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Literatür.
- Karahan, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta.
- Kıraçlı, Ö. (2007). *Çağrı Merkezlerinde Verimliliğin Optimizasyonu*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı.
- Kirchner, B. (1995). *Etkileyici Konuşma Sanatı*. (Çev.: Ercan Tuzcular). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Kohen, A. (2003). “Türkiye: Offshore Çağrı Merkezi Outsourcing’i İçin Güçlü Bir Ülke”. *Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri*. Mayıs 2003. [http://www.sistema.com.tr/download/offshore\\_turkish.doc](http://www.sistema.com.tr/download/offshore_turkish.doc). [Erişim Tarihi: 17.05.2006].
- Kohen, A. (2014). “Çağrı Merkezi Sektörü: (On)Beş Yıl Önce, Beş Yıl Sonra” <http://uniq-tr.com/makale/15-yil-once-5-yil-sonra.html> [Erişim Tarihi: 28.12.2014]
- Kohen, A. (2002). “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”. [http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm4\\_sm3\\_14.htm](http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm4_sm3_14.htm) [Erişim Tarihi: 20.04.2005].
- Korkmaz, , Eser, Z., Öztürk: A. ve Işın, B. (2009). *Pazarlama Kavramlar-İlkeler-Kararlar*. Ankara: Sinyal.
- Korkut, Ö. İ., Akyol, A. ve Altaş, D. (2005). “Bütünleşik Pazarlama İletişimi (BPI): İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XX(1), 419-431.
- Kotler, P. (2010). *Pazarlama 3.0*. (Çev.: Kıvanç Dünder). İstanbul: Optimist.
- Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*. (Çev.: Ayşe Özyağcılar). Ankara: Sistem.

- Kotler, P. and Armstrong, G. (1998). *Principles of Marketing*. NJ: Prentice-Hall.
- Kozak, N., Özel Çağıl, H. ve Yüncü Karagöz, D. (2011). *Hizmet Pazarlaması*. Ankara: Detay.
- Kurt: (2009). “Turizm Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri”. *Çalışma Raporu*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Lovelock, C. and Wright, L. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*. NJ: Prentice Hall.
- Lovelock, C. H. (1996). *Service Marketing*. USA: Prentice Hall.
- Marsh, A. (2013) “40 Stats Shaping the Future of Contact Centers” <http://blog.vpi-corp.com/blog/performance-optimization-2/40-stats-shaping-the-future-of-contact-centers> [Erişim Tarihi: 28.12.2014].
- McQuail, D. ve Windahl: (2010). *İletişim Modelleri*. (Çev.: Konca Yumlu). Ankara: İmge.
- Medcroft: (2001). *Call Centers Made Easy: How to Build, Operate And Profit From Your Small Business Call Center*. USA: Aegis Publishing Group. Newport/Rhode Island
- MEGEP (2008). *Pazarlama ve Perakende: Satış Mekanı Düzenleme*. Ankara: MEB Yayınları.
- Menemencioğlu, C. (2006). *Hizmet Pazarlaması ve Hizmet Pazarlaması Stratejilerinin Tiyatro Alanında Uygulanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murdick, R. and Render, B. (1990). *Service Operations Management*. NJ: Prentice-Hall.
- Nelson, D. L. and Quick, J. C. (1995). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*. NY: West Company.
- Normann, R. (1991). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. NY: John Wiley & Sons.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2011). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.

- Oskay, Ü. (1982). *XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri: Kuramsal Bir Yaklaşım*. Ankara: SBF Yayınları.
- Öcal, E. (Kasım 2014). “İhtiyacı Olduğu Anda Müşterinin Yanında Olabilmek”. *Call Center Magazine*, Sayı: 42. İstanbul: Nice Yayıncılık.
- Öksüz, G. (2008). *Müşteri Hizmetleri Açısından Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetimi: Bankacılık Üzerine Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İşletme Programı.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özgüven, N. (2008). “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 651-682.
- Öziş, N. (2002). *Müşteri ile İlişkilerde Yeni Bir Yöntem Olan Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pande, P. S., Neuman, R. P. ve Cavanagh, R. R. (2002). *Six Sigma Yolu*. İstanbul: Dharma Yayınları.
- Pickton, D. and Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. Barcelona, Spain: Pearson Education.
- Roman, G. H. and Scott, W. C. (1997). *The Successful Marketing Plan*. Illinois: NTC Business Books.
- Schiffman: (2004). *Satış Kapama Teknikleri*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Schultz, D. E., Tannenbaum: I. and Lauterborn, R. F. (1995). *The New Marketing Paradigm*. Illinois: NTC Business Books.
- Sennett, R. (2012). *Berber*. (Çev.: İlkay Özküraplı). İstanbul: Ayrıntı.
- Şentürk, B. (2010). *Dama Stratejik Hizmet Yönetimi Modeli*. İstanbul: Beta.
- Seven, E. (2007). *İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Çağrı Merkezi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

- Sevim, N. (2013). “Kişisel Satış Sürecinde Sunum Teknikleri”. s. 110-139, içinde *Kişisel Satış Teknikleri*. (Ed.) M. G. Turan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sevim, N. (2013). “Satış Kapama Teknikleri ve Satış Sonrası Hizmetler”. s. 164-195, içinde *Kişisel Satış Teknikleri*. (Ed.) M. G. Turan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şükrüoğlu, B. (2008). *Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulayan İşletmelerde Çağrı Merkezi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Saha Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Tağraf, H. (2002). “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 33-47.
- Taşdemir, E. (2011). “Bütünleşik Pazarlama İletişimi Temelinde Sosyal Medya”. *E-Journal of New World Sciences Academy*. 6(3), 645-665.
- Tek, Ö. B. (1995). *Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. İzmir: Enkare Bilgisayar Sistem Grafik.
- Tek, Ö. B. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tekin, V. N. (2009). *Pazarlama İlkeleri: Politikalar-Stratejiler-Taktikler*. Ankara: Seçkin.
- Türkay, O. (1993). *Mikroiktisat Teorisi*. Ankara: Adım.
- Torlak, Ö. (2013). “Pazarlama Karmaşı ve Pazarlama Kararları”. s. 98-126. içinde *Pazarlama İlkeleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TUIK (2014). Yıllara Göre İl Nüfusları İstatistiği. <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> [Erişim Tarihi: 01.01.2014].



- Turan, Ö. (2007). *Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin Performans Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Urde, M. (1994). "Brand Orientation—a Strategy for Survival". *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.
- Uslu, A. (2010). *Kişisel Satış Teknikleri*. İstanbul: Beta.
- Uslu, A. T. (2000). *Kişisel Satış Teknikleri*. İstanbul: Beta.
- Uslu, A. (2013). "Satış Elemanının Özellikleri". s. 26-51, içinde *Kişisel Satış Teknikleri*. (Ed.) M. G. Turan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uslu, A. (2013). "Kişisel Satışta İletişim ve Beden Dili". s. 52-77, içinde *Kişisel Satış Teknikleri*. (Ed.) M. G. Turan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uslu, A. (2013). "Kişisel Satış Sürecinde Müşteri İtirazları ve Karşılansması". s. 140-163, içinde *Kişisel Satış Teknikleri*. (Ed.) M. G. Turan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ural, T. (2000). *Pazarlama Ahlakı: Pazarlama Yöneticilerinin Etiksel Karar Sürecini Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Williams, O. (1998). *Outsourcing, A CIO's Perspective*. USA: St. Lucie Press.
- Yerlikaya, A. (2008). *İş Yerlerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.
- Yetkiner, E. (2009). *Call Center'da Kahve Molası*. İstanbul: Matsis Matbaa Hizmetleri.
- Yıldız, Y. (2006). "Çağrı Merkezinin Yarattığı Fark". *Call Center Conference E-Bülten/9*. Temmuz 2006. <http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebulentntr.php>. [Erişim Tarihi: 17.05.2006].
- Ying, M. (2012). *Sosyal Medya Platformları Üzerinden Pazarlama ve Bu Mecrayı Etkin Kullanan Sektörler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Yücel, F. (2010). *Seyahat Acentelerinde Bireysel Satış ve Örnek Olay Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Yükselen, C. (2010). *Satış Yönetimi*. Ankara: Detay.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2002). “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 653-667.
- “Müşteri Ne Bekler? MT Ne Sunar?”. *Call Center Magazine*. s. 20-21. Kasım 2014. İstanbul: Nice Yayıncılık.
- “Çağrı Merkezi Sektörü Araştırması Yenilendi” <http://www.biltekhaber.net/cagri-merkezi-sektoru-arastirmasi-yenilendi.html> [Erişim Tarihi: 28.12.2014].
- “En Yoğun Çağrı Merkezi Kullanımı Telekomünikasyon ve Finans Sektörlerinde” <http://www.callcenterlife.com.tr/?p=5731&lang=tr> [Erişim Tarihi: 28.12.2014]
- “Satış Teknikleri”, <http://www.satisteknikleri.org/satis-teknikleri/kisisel-satis-nedir.html> [Erişim Tarihi: 12.10.2011].
- “Satış Teknikleri”, <http://www.satisteknikleri.org/satis-teknikleri/kisiselsatis-ve-satis-tutundurma.html> [Erişim Tarihi: 12.10.2011].

## EKLER

## EK 1.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNİN KİŞİSEL SATIŞ HİZMETLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

## (ANKET)

Bu veri toplama formu, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü bünyesinde yürüttüğüm Yüksek Lisans tez çalışmasının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı, Erzurum ili örneğinde çağrı merkezlerinin kişisel satış hizmetlerinin birey üzerindeki etkisini ölçmektir. Yanlış veya doğru yanıt şeklinde bir değerlendirme kesinlikle yapılmayacaktır. **Doğru cevap katılımcının verdiği cevaptır.** Bu çalışmada önemli olan sizin kişisel gözlem ve görüşlerinizi yansıtmanızdır. Tüm cevaplar gizli tutulacaktır.

**Cinsiyet:** Kadın [ ] Erkek [ ]

**Yaş:** .....

**Eğitim Düzeyi:**

İlkokul	[ ]
Ortaokul	[ ]
Lise	[ ]
Önlisans	[ ]
Lisans	[ ]
Yüksek Lisans	[ ]
Doktora	[ ]
Diğer	[ ] .....

**Meslek:** .....

**Gelir Düzeyi:** ..... TL

**Yaşadığınız İl:** .....

1) Daha önce hiç çağrı merkezi hizmeti aldınız mı?

Evet [ ] Hayır [ ]

2) Çağrı merkezlerinden hizmet alma sıklığınız nedir?

Her zaman [ ] Bazen [ ] Sadece ihtiyaç duyduğumda [ ] Hiçbir zaman [ ]

3) Hangi nedenlerle çağrı merkezleri ile iletişim kuruyorsunuz?

*(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)*

[ ] GSM operatörü işlemleri için

[ ] Bankacılık işlemleri için

[ ] Ürün şikayetleri için

[ ] Ürün kullanım talimatları için

[ ] Ürün garanti işlemleri için

[ ] Ürün sipariş vermek için

[ ] Ürün ve firma hakkında bilgi almak için

[ ] Diğer (varsa belirtiniz) .....

## 4) Çağrı merkezleri tarafından arandığımda

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Müşteri temsilcisinin sunum yeteneği oldukça tatmin edicidir.					
Müşteri temsilcisi konuyu ayrıntılı bir şekilde sunmaktadır.					
Müşteri temsilcisinin firma/hizmetler hakkında sunduğu bilgiler yeterlidir.					
Müşteri temsilcisinin ikna etme eğilimi beni rahatsız etmemektedir.					
Müşteri temsilcisi mal ya da hizmetin avantajlarını sunmaktadır.					
Müşteri temsilcisinin ürünler ile ilgili ifadeleri çoğu zaman doğrudur.					
Müşteri temsilcisinin teknik bilgisi benim için yeterlidir.					
Müşteri temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.					
Müşteri temsilcisi görüşme için müsait olduğum zamanı sorgulamaktadır.					
Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.					
Şikâyetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.					
Sorularıma gerekli sürede yanıt verilmektedir.					
Sorularıma yapıcı bir şekilde yaklaşmaktadır.					

## 5) Çağrı merkezlerini aradığımda

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Müşteri temsilcisine ulaşıncaya kadar geçen bekleme süresi çok uzundur.					
Müşteri temsilcisine ulaşıncaya kadar kullanılan elektronik sistem çok karmaşıktır.					
Müşteri temsilcisiyle görüşmem sonucu firma şikâyetle ilgili olan ihtiyacımı karşılamıştır.					
Müşteri temsilcisi isteklerime karşı duyarlı ve esnek bir tutum sergilemektedir.					
Bir problemle karşı karşıya kaldığımda, müşteri temsilcisi doğru çözümleri kısa sürede sunabilmektedir.					
Müşteri temsilcilerinin memnuniyetsizliklerimle ilgili geri dönüşleri yeterince tatmin edicidir.					
Mesai saatleri dışında bilgi almak istediğimde müşteri temsilcisine rahatlıkla ulaşabilirim.					
Müşteri temsilcisinin hizmet sunum şekli saygılı ve karşısındakini memnun edicidir.					
Şikâyetlerim kısa sürede dikkate alınmaktadır.					
Sorularıma gerekli sürede yanıt verilmektedir.					
Sorularıma yapıcı bir şekilde yaklaşmaktadır.					

6) Cep telefonu kullanıyor musunuz?

Evet [ ] Hayır [ ]

7) Hangi GSM operatöründen hizmet alıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Turkcell [ ] Avea [ ] Vodafone [ ]

8) GSM operatörlerinin çağrı merkezleri ile iletişime geçtiğimde

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Tercih ettiğim operatör, faaliyetlerinde tutarlı ve güvenilirdir.					
Firma ile olan şikâyetlerimi çözmeye sürecinden genel olarak memnunum.					
Firma ve personelin şikâyetlerime verdiği yanıtlardan memnun kaldım.					
GSM operatöründen istediğim kalitede hizmet alabiliyorum.					
Firmanın düzenlediği kampanyalar hakkında yeterli bilgiye sahip olabiliyorum.					

## EK 2.



**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Esra POLAT
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum/1988
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi/İİBF/İşletme
Y. Lisans Öğrenimi	
Doktora	
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
<b>İş Deneyimi</b>	
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	esra_polat_88@hotmail.com
<b>Tarih</b>	21/01/2015