

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE KÜLTÜR  
FAKTÖRÜ VE  
SAĞLIK ALANINDA BİR UYGULAMA**

**DOKTORA TEZİ**

**AHSEN YALIN  
11153205**

**Danışman Öğretim Üyesi  
Doç. Dr. Filiz OTAY DEMİR**

İstanbul, Ekim 2014

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE KÜLTÜR  
FAKTÖRÜ VE  
SAĞLIK ALANINDA BİR UYGULAMA**

**DOKTORA TEZİ**

**AHSEN YALIN  
11153205**

**Danışman Öğretim Üyesi  
Doç. Dr. Filiz OTAY DEMİR**

İstanbul, Ekim 2014

## ÖNSÖZ

Bugünün müşterileri satın aldıkları ürün ya da hizmetleri en iyi kalitede, en iyi fiyatla almayı, yenilikleri çarpıcı tanıtımlarla öğrenmeyi beklerken; tüm bu beklentilerinin gerçekleşeceği ortama da kendisi karar vermektedir. Öte yandan her geçen gün beklentisini yükselten müşteri, küreselleşen dünyada ait olduğu kültürü ile kabul edilmeyi beklemektedir. Başka bir bakış açısı ile bu durum 'işletmeler müşterilerinin istek ve beklentilerini gerçekleştirebildikleri oranda ayakta kalabilirler' diye de söylenebilir. Bu çerçevede söz konusu ihtiyaç sağlık olduğunda durumun hassasiyeti daha da önem kazanmaktadır. İnsanlar çoğunlukla sağlıklı oldukları sürece diğer ihtiyaçlarını önemserler. Bu gerçekten hareketle müşteri ilişkileri yönetimi için çağın gerekliliği; kültür için, bireyi tanımlayan unsur; sağlık için ise vazgeçilemez ihtiyaç olduğu söylenebilir. İşte bu nedenlerle Türkiye'de sözü edilen duruma dikkat çekmek ve bir durum tespiti yapmak önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmanın uygulamasında pek çok zorlukla karşılaşmıştır. Bu nedenle ilk olarak çalışmayı olanaklı kılan başta Ethica Hastaneler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Dr. Murat AKDOĞAN'a, değerli zamanını paylaşarak desteğini esirgemeyen Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Elis NUH'a, Atşehir Est-ethica Yöneticilerine; İncirli Ethica Hastanesi'nin değerli yönetim kadrosuna ve çeşitli nedenlerle sağlık sorunları yaşıyor olmalarına rağmen anketleri yanıtlayan özverili hastane misafirlerine verdikleri destekten dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Doktora öğreniminin başından beri gerek ders aşamasında, gerekse tez danışmanım olarak büyük emeği olan Sayın Doç Dr. Filiz OTAY DEMİR'e; yüksek lisans

döneminden itibaren öğretim hayatıma ve kariyerime yön veren ve hiç bir zaman desteğini esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. Serdar PİRTİNİ'ye; deneyimi ile büyük sorunları değerli önerileriyle benim için kolaylaştıran hocam Sayın Prof. Dr. Zafer KESEBİR'e; doktora eğitimim süresince her zaman desteğini hissettiğim hocam Sayın Prof. Dr. Şahin KARASAR'a ve yine çalışma süresince destek aldığım Sayın Yrd. Doç. Dr. Gürdal ÜLGER'e teşekkürlerimi sunarım.

Uzun süren ve büyük özveri isteyen doktora eğitimi süresince ve hayatıma girdikleri andan itibaren beni hep destekleyen, cesaretlendiren ve daima anlayış gösteren, eşi ve annesi olmaktan gurur duyduğum sevgili eşim Sayın Mustafa YALIN ve biricik kızım Sevgili Pınar YALIN'a teşekkürden öte minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Ahsen YALIN

İstanbul, 2014

## ÖZET

Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojinin, özellikle de iletişim teknolojisinin gelişmesi ile birlikte, küreselleşen dünyada artan rekabete uyum sağlayabilmek adına geliştirilmiş bir stratejidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin hem kaynağında hem de hedefinde ‘insan’ vardır. Bu nedenle insanın doğumundan itibaren etkilendiği ‘kültür’ü insanla ilgili olan çalışmalardan ayrı tutmak mümkün değildir. Bugüne kadar müşteri ilişkileri yönetimini kültür etkeni ile birlikte ele alan akademik çalışmalar mevcut olmakla beraber, uygulamada Türkiye’de ‘müşteri’yi kültürel özelliklerine göre değerlendiren bir anlayışın gelişmiş olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir.

Hizmet sektöründe yer alan ve tanımının bile kültürden kültüre farklılık gösterdiği sağlık kavramı, hem arz hem de talep edenler için duyarlılık gerektiren çok önemli bir gerekliliği tanımlar. Bu nedenle MİY’in kültür bağlantılı ele alındığı tezin sahasında sağlık hizmetlerine odaklanılarak, yaşanan gerçek duyguların dışavurumuna daha fazla rastlanabildiği ‘sağlık hizmetlerinde müşteri ilişkileri yönetimi ve kültürle bağlantısı’ incelenmek üzere seçilmiştir.

Tezin ilk bölümü müşteri ile ilgili genel tanımlamaları ve süreci, ikinci bölümü müşteri ilişkileri yönetimi ve kültür bağlantısını, üçüncü bölümü ise İstanbul Özel Ethica Hastaneler Grubu’nda yapılan uygulamayı ve bulgularını tartışmaktadır. Yapılan araştırmada hasta/hasta yakınları için Prof. Dr. Geert Hofstede kültür boyutları referans alınmıştır.

Sonuç ve önerilerle sonlandırılan tezin başta sağlık sektörü olmak üzere tüm müşteri ilişkileri yönetimine katkı sunması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kültür, Sağlık İletişimi, Hofstede Kültür Boyutları.

## **ABSTRACT**

Customer relationship management is a strategy developed in an effort to adapt to increased competition in a globalized world with the improvements in the communication tools in the light of the technological advancements. “People” are in the center of the source and target of the customer relations management. For this reason, isolating the “culture” shaping people from birth out of the studies as regards people is out of the question. Although there have been studies associating the customer relations management with culture up to now, it is not possible to say that an understanding evaluating people on the basis of cultural features is common in Turkey.

The health sector which is within the service sector and the definition of which varies from culture to culture defines a crucial necessity requiring sensitivity for those who supply and demand it. For this reason, the field of application of this thesis has been chosen in order to examine “customer relations management at the health services and its connection with culture” as people are more inclined to reveal their genuine feelings at this sector.

The first part of the thesis presents the general definitions as regards the customers; the second part discusses the customer relations management and its connection with culture and the third part discusses the applications and findings at İstanbul Private Ethica Hospitals Group. In the study, Prof. Dr. Geert Hofstede’s cultural dimensions have been taken as reference for the patient/patients' relatives.

The thesis ending with the conclusions and suggestions part is intended to contribute to all customer relations management, particularly to the health sector.

**Key Words:** Customer Relationship Management, Culture, Health Communication, Hofstede's Cultural Dimensions.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
TÜRKÇE ÖZET.....	v
İNGİLİZCE ÖZET (Abstract).....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ – TANIMLAMALAR/TARTIŞMALAR

1.1. Müşteri.....	5
1.2. Postmodern Dönemde Bireyselleşen Müşteri.....	7
1.3. Hizmet Sektöründe Müşteri.....	19

## İKİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE KÜLTÜR

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	22
2.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi – Pazarlama İlişkisi.....	22
2.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi.....	41
2.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Temel Adımlar.....	52
2.1.3.1. Müşteri Seçimi.....	52

2.1.3.1.1. İç Müşteri (ERM).....	52
2.1.3.1.2. Dış Müşteri.....	59
2.1.3.2. Müşteri Edinme.....	62
2.1.3.2.1. Müşteri Stratejisi.....	63
2.1.3.2.1.1. Kârlı Müşteriler ve Diğerleri	63
2.1.3.2.1.2. Müşteri Segmentasyonu.....	66
2.1.3.2.2. Müşteri Yönetimi.....	69
2.1.3.2.2.1. İmaj Yönetimi.....	69
2.1.3.2.2.2. İtibar Yönetimi.....	70
2.1.3.2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	72
2.1.3.2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetimi....	74
2.1.3.3. Müşteri Koruma.....	75
2.1.3.3.1. Müşteri Sadakati.....	76
2.1.3.3.2. Şikâyet Yönetimi.....	81
2.1.3.3.3. Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler...	83
2.1.3.3.4. Teknoloji ve Müşteri İlişkileri Yönetimi	87
2.1.3.4. Müşteri Derinleştirme.....	92
2.1.3.4.1. Müşteri İhtiyaç Analizi.....	92
2.1.3.4.2. Müşteri Ölçümü.....	93
<b>2.2. Hizmet Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi.....</b>	<b>95</b>
<b>2.3. Sağlık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi.....</b>	<b>97</b>
<b>2.4. Kültür (Tanımı, Önemi, Gelişimi).....</b>	<b>98</b>
2.4.1. Küresel Kültür-Yerel Kültür ve Müşteri İlişkileri Yönetimi	115
2.4.2. Kültür Boyutları.....	119
2.4.3. Hofstede - Kültür Boyutları.....	120



2.4.3.1.	Güç Uzaklığı.....	121
2.4.3.2.	Bireysellik-Toplulukçuluk.....	123
2.4.3.3.	Erillik-Dişillik.....	125
2.4.3.4.	Belirsizlikten Kaçınma.....	127
<b>2.5. Kültürel Boyutlara Göre Müşteri İlişkileri Yönetiminde</b>		
<b>İlk 3 Adım.....</b>		<b>131</b>
2.5.1.	Müşteri Seçimi ve Kültürel Boyutlar.....	131
2.5.2.	Müşteri Edinme ve Kültürel Boyutlar.....	134
2.5.3.	Müşteri Koruma ve Kültürel Boyutlar.....	135

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1.	Araştırmanın Konusu.....	139
3.2.	Araştırmanın Amacı.....	139
3.3.	Araştırmanın Önemi.....	142
3.4.	Araştırma Modeli.....	143
3.5.	Araştırma Kümesi: Evren ve Örneklem.....	149

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1.	Nicel Araştırma Bulguları.....	151
4.1.1.	Araştırmanın Örneklem Tasarımı ve Güvenilirliği....	151
4.1.2.	Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri...	154
4.1.3.	Segmentasyon.....	156
4.1.4.	Kültür Boyutları ve Segmentasyon Analizi.....	164

4.1.4.1. Güç Uzaklığı ve Segmentasyon Analizi.....	171
4.1.4.2. Bireycilik-Toplulukçuluk ve Segmentasyon Analizi.....	174
4.1.4.3. Erillik-Dişilik ve Segmentasyon Analizi.....	176
4.1.4.4. Belirsizlikten Kaçınma ve Segmentasyon Analizi.....	178
4.1.5. Müşteri (Hasta/Hasta Yakınları) Beklentilerine Göre Segmentasyon Analizi.....	180
<b>4.2. Nitel Analiz Bulguları.....</b>	<b>182</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>186</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>192</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>207</b>
Ek-1: Kültürel Farklılıkları Değerlendirme Anketi.....	207
Ek-2: Yöneticilere Sorular.....	211
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>213</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ALS	: Amyotrofik Lateral Skleroz (Motor Nöron Hastalığı)
AVM	: Alış Veriş Merkezi
B2B	: Business to Business (Şirketler Arası Pazarlama)
4C	: Customer Value, Cost, Communication, Convenience (Müşteri Değeri, Müşteri Maliyeti, Müşteri İletişimi, Müşteri Kolaylığı Müşteri Odaklı Pazarlama Karması)
CHP	: Cumhuriyet Halk Partisi
CRM	: Customer Relationship Management
e-CRM	: Electronic-Customer Relationship Management (Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi)
ERM	: Employee Relationship Management (Çalışan İlişkileri Yönetimi)
GPS	: Global Positioning System (Küresel Konumlama Sistemi)
IT	: Information Technologies (Bilgi-Bilişim Teknolojileri)
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
4P	: Product, Price, Promotion, Place (Ürün, Fiyat, Tutundurma, Dağıtım – Klasik Pazarlama Karması)
SPA	: Sanitas Per Aquam (Sudan Gelen Sağlık)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1	Güç Uzaklığı Derecesi.....	122
Tablo 2.2	Bireysellik/Kolektivizm Derecesi.....	124
Tablo 2.3	Erillik/Dişilik Derecesi.....	126
Tablo 2.4	Belirsizlikten Kaçınma Derecesi.....	129
Tablo 3.1	Kültür Boyutları/Soru Grupları.....	147
Tablo 4.1	Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Değer Aralığı.....	152
Tablo 4.2	KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) Aralıkları.....	152
Tablo 4.3	Faktör Analizi.....	153
Tablo 4.4	Ortalama Segment Sonuçları.....	154
Tablo 4.5	Segmentlere Göre Baz Dağılımı.....	154
Tablo 4.6	Demografik Dağılım (Yaş).....	155
Tablo 4.7	Demografik Dağılım (Eğitim Durumu).....	155
Tablo 4.8	Demografik Dağılım (Gelir Durumu).....	155
Tablo 4.9	Sağlık Hizmeti Alınan Birim.....	156
Tablo 4.10	Demografik Yapı/Segment 1.....	157
Tablo 4.11	Demografik Yapı/Segment 2.....	159
Tablo 4.12	Demografik Yapı/Segment 3.....	161
Tablo 4.13	Demografik Yapı/Segment 4.....	163
Tablo 4.14	Segmentlere Göre Boyutların Dağılımı.....	164
Tablo 4.15	Boyutlara Göre Segmentlerin Dağılımı.....	164
Tablo 4.16	Ortalama Karşılaştırma-1.....	167
Tablo 4.17	Ortalama Karşılaştırma-2.....	167
Tablo 4.18	Ortalama Karşılaştırma-3.....	168

Tablo 4.19	Ortalama Karşılaştırma-1.....	168
Tablo 4.20	Karşılaştırma-1.....	169
Tablo 4.21	Karşılaştırma-2.....	169
Tablo 4.22	Karşılaştırma-3.....	170
Tablo 4.23	Karşılaştırma-1.....	171
Tablo 4.24	Güç Uzaklığı/Segmentasyon Analizi.....	174
Tablo 4.25	Bireycilik-Toplulukçuluk/Segmentasyon Analizi.....	176
Tablo 4.26	Erillik-Dişilik/Segmentasyon Analizi.....	178
Tablo 4.27	Belirsizlikten Kaçınma/Segmentasyon Analizi.....	180
Tablo 4.28	Bilgi Kaynakları/Segmentasyon Analizi.....	180
Tablo 4.29	Kurum Tercihi Öncelik Sıralaması/Segmentasyon Analizi.	181
Tablo 4.30	İletişim Zorluk Derecesi/Segmentasyon Analizi.....	182
Tablo 4.31	Nitel Araştırma Değerlendirmesi.....	183

## GİRİŞ

Orijinal isimlendirmesi ile Customer Relationship Management ya da kısaca CRM olarak bilinen ve Türkçe literatüre Müşteri İlişkileri Yönetimi ismi ile geçmiş olan pazarlama stratejisi, bu tezin genelinde MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) olarak anılacaktır. Adlandırılmasından da anlaşıldığı üzere MİY ithal bir kavram olup, gelişmiş ülkelerde üzerinde düşünülmüş, çalışılmış, uygulamaları görülmüş ve geliştirilmesine devam edilen, aynı zamanda da bugünün rekabetçi ve küresel pazar anlayışı çerçevesinde büyük ihtiyaç duyulan bir stratejidir.

MİY'in ithal edilmiş olması uygulanmasında bazı farklılıklarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Bu farklılıklardan birisi de 'kültür'dür. Kökeni ilk insanlara kadar götürülebilen ve birlikte yaşamayı mümkün kılan kültüre, bugünün genişlemiş, kalabalıklaşmış, kaynaklarının paylaşılması güçleşmiş dünyasında belki de her zamankinden daha fazla ihtiyaç olduğu söylenebilir. Dil, din ve inançlar, gelenekler-görenekler, norm, tutum ve değerleri kapsayan kültür, insanoğlu için doğumla ölüm arasındaki çizgide ritüeller eşliğinde acıyı ve mutluluğu paylaşma yöntemleri içerir. Temelde her kültürün amaç birliği varken, kişisel, toplumsal ya da çevresel etkenlerle yöntemleri birbirinden ayrılır. Bu ayrılık, kültürleri kendi içinde birlikte yaşamayı kolaylaştırıcı olarak etkilerken, farklı kültürler için ayrıştırıcı ve zorlaştırıcı sonuçlara neden olur. Kültür şoku, kültürlerarası çatışma gibi terimlerle tanımlanan bu durum, küresel dünyada farklı kültürleri bir arada yaşamaya mecbur etmektedir. Başka bir söylemle, farklı kültürler büyük oranda kendi kültürleri ile kabul gördüğü sürece bir arada yaşamayı başarabilirler.

Bu gerçekten yola çıkarak pek çok kültüre hizmet veren işletmeler ve müşteri ilişkileri yönetimleri, standartların elverdiği ölçüde her bir müşterisinin kültürünü bilmek, kabul etmek ve ona uygun davranış biçimi geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde verdiği hizmetlerde hedefini oluşturan müşteri sadakatine ulaşması mümkün olamayacaktır.

Kültürden kültüre farklı tanımları ve sınırlılıkları bulunan sağlık kavramı, en dar kapsamıyla olsa bile her bireyi mutlaka ilgilendiren bir yapıya sahiptir. Günümüzde modern toplumlarda herhangi bir nedenle sağlık sektörü ile ilişkisi olmayan bireyin varlığı hemen hemen mümkün değildir. İçinde yaşadığımız düzende insanın mümkün olan en yüksek standartta almayı hak ettiği sağlık hizmetlerini, kültürel gerçeklikleri ile kabul görerek elde edebilmesi, genel anlamda müşteri memnuniyeti, sağlık hizmetlerinde ise hasta memnuniyeti ve sadakatinin kesinleştirilebileceği hedefi tanımlar. Gelişme ve atılım aşamasında olan Türkiye sağlık sektörü gerek yerel gerekse küresel ölçekte her geçen gün verdiği hizmet ağını genişletmektedir. Rekabetin artmasına neden olan bu durum, sağlık sektöründe memnuniyeti artırma ölçüsünü artık yalnızca teknoloji ve tedavi yöntemlerine bırakmamakta, hizmet almak için tercih edilme çitasını başka artılar eklenmesi koşulu ile yükseltmektedir.

Bu bakış açısı ile bu çalışma için saha olarak seçilen sağlık sektörü MİY'in çalışılabileceği en kritik alandır. Sağlık sektörü aynı zamanda doğru ve etkili iletişimin mutlaka iyileştirilmesi gereken ve MİY'e en çok ihtiyaç duyulan sektörlerden birisidir. Ancak öne sürülen etik sebeplerle müşteri olarak değerlendirilemeyen hasta/hasta yakınları ya da sağlık sektörü misafirleri, hep zor anları çağrıştıran sağlık problemleri nedeni ile anlaşılmaya ve mutlu edilmeye en çok ihtiyaç duyan tüketici kitlesini oluşturur. Bu söylem daha da geliştirilerek MİY için - temel prensipler itibarı ile aynı noktadan yola çıkmakla birlikte- farklı sektörlerde

farklı anlayışlarla uygulanmayı gerektiren bir strateji olduğu da söylenebilir. Örneğin bu tezin uygulama alanını oluşturan sağlık sektörü ile turizm sektöründen beklentileri pek çok kalemde değişiklik gösterecek olan benzer müşterileri, benzer değerlendirme ile tanımlamak doğru sonuçlar vermeyecektir. Diğer bir deyişle; müşterilerin (sağlık kuruluşu açısından hasta ve hasta yakınları) sağlıksız ve mutsuz oldukları bir süreci ifade eden hastalıkları boyunca sunulacak hizmetle ilgili oluşturulacak MİY stratejileri ile eğlence ve dinlenme beklentilerinin karşılanması süreci ile ilgili oluşturulacak MİY stratejileri birbiri ile örtüşmeyecektir.

Bu gerekçelerle yola çıkarak bu çalışmanın konusu “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kültür Faktörü ve Sağlık Alanında Bir Saha Çalışması” olarak belirlenmiştir. Tezin birinci bölümünde bütün işletmelerin ana konusunu oluşturan müşteri kavramının tanımlanması, geçirdiği süreç ve hizmet sektöründe bulunduğu karşılık tartışılmaktadır. İkinci bölüm müşteri ilişkileri yönetimi ve kültürü kavramsal ve süreçsel olarak incelemekte, birbiri ile bağlantısını kurmakta ve Hofstede kültür boyutları ile MİY’i kültürel ekseninde buluşturmayı pratik etmektedir.

Üçüncü ve son bölüm ise İstanbul Özel Ethica Hastaneler Grubu’nda yapılan hasta/hasta yakınları anketleri ve yönetici görüşlerini kapsayan araştırmanın detaylarını, analizini ve bulgularını içermektedir. Araştırmada Türkiye coğrafyasına ait bireylerin (örneklem temsil edebilme olanakları çerçevesinde) kültürel özelliklerinin sağlık hizmeti alırken hangi davranış ve beklentileri taşıdığını tespit edebilmek ve bu kültürel beklentilerin sağlık hizmeti sunumunda bulunduğu karşılığı ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Araştırma sahası olması için başvuru alan pek çok özel hastaneden gerekçe sunulmaksızın ret cevabı alınmış olması, sağlık sektöründe MİY çalışmalarında daha alınması gereken çok yol olduğunu göstermesi açısından önemli bir sonuçtur. Diğer taraftan hasta/hasta yakınlarının içinde bulunduğu



olumsuz psikoloji ile araştırmalara isteksiz/özensiz yaklaşımı bu alanda araştırma yapmanın ve veri elde etmenin başka bir zorluğunu oluşturmaktadır. Değerlendirme ve önerilerle sonlandırılan tezin, sağlık sektörünün hem arz hem de talep edenlerine ışık tutması ümit edilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MÜŞTERİ – TANIMLAMALAR/TARTIŞMALAR

#### 1.1. Müşteri

Bir işletmenin var olma sebebi olarak gösterilen ‘müşteri’ terimi hakkında pek çok tanımlama bulunmaktadır. Tanımlamaların en temeli “alış-veriş yapan kişi ya da son kullanıcı, nihai tüketici ...” ekseninde olmasına rağmen, davranış şekillerine göre zamana, kültüre, mekâna hatta etnisiteye bağlı olarak anlayış farklılıkları arz etmektedir. Alış-veriş yapan kişi olarak müşteri insanlık tarihi ile özdeşleştirilebilir. Bir insanın diğesinde bulunan ürüne ihtiyaç duyması ile başlayan süreç; ekonomik göstergeleri yakından etkileyen Siyaset, İktisat, Sosyoloji, Psikoloji, Antropoloji ve en yakından ilişkili olduğu Pazarlama biliminin alanını meşgul ederek günümüze kadar önemini arttıran bir ivme ile gelmiştir. Bu çerçevede yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir:

*“Müşteri, belirli bir mağaza ya da şirketten düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlardır”* (Odabaşı: 2010, s. 3).

*“Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur”* (Taşkın: 2005, s. 20).

İslamoğlu’na göre *“müşteri, bir işletmeden sürekli hizmet alan ya da devamlı aynı markayı satın alan tüketicidir (Her müşteri tüketicidir; ama her tüketici müşteri değildir)”* (İslamoğlu: 2003).

Müşteriyi geleneksel, modern ve postmodern olarak da nitelemek mümkündür. Geleneksel müşteri; genel olarak seçici olmayan, hak talep etmeyen ve üreticiye bağımlı ‘tüketici’den farkı olmayan profil çizer. Modern müşteri; tüketiciden

ayrılarak ‘müşteri’ konumunu kazanmış, düzene ve kontrole önem veren, Fordizm-Fabrika (üretim) odaklı, seri üretim ürünlerini kabullenen, yarını düşünen (tutumlu-tatminkâr) ve tasarlayan görünüm arz eder. Postmodern olarak nitelenen günümüz müşterisi ise; kontrolü eline almış, tüketim odaklı, seçici, sadakatsiz, ürün özelliklerinden çok ürünlerin simgesel boyutu ile ilgilenen ve bu anlamda marka odaklı, tatminsiz, hedonist ve deneyimsel yönleri ile öne çıkan, tüketim sürecinin gösteri ve eğlence ile birlikte sunulduğu, özen bekleyen ve kendine özel üretilen (en azından bu izlenimi veren) ürünleri tercih eden, özetle ‘özel’ olduğunun hissettirilmesini bekleyen bir yapıya sahiptir.

Müşteri hakkında diğer bir ayırım iç müşteri ve dış müşteri olarak yapılabilir. *“Bir örgütte bir işlem sürecinde alıcı ya da sağlayıcı durumunda olan müşteri, iç müşteri olarak değerlendirilmektedir”* (Çakır & Eğinli: 2010, s. 2). İç müşteri işletmede çalışan herkesi kapsar. Ayrıca üretim süreci içerisinde yer alan ve üretime herhangi bir şekilde katkı sağlayan tedarikçiler de iç müşteri olarak nitelenebilir. *“Bir şirketin kaotik ve belirsiz bir dünyada bile gerçekten mükemmel bir hale gelip gelmeyeceği, esasen kendi çalışanlarına bağlıdır. Bu onların nelerle karşılaştığının değil, onların neleri yarattığının, neler yaptığının ve bunları ne kadar iyi yaptığının bir sonucudur”* (Collins & Hansen: 2013, s. 204).

Ürün ve hizmetlerin son kullanıcısı durumunda olan dış müşteri ise; aynı zamanda *“sunulan ürün veya hizmeti satın alarak çalışanların (iç müşterinin) ücretlerinin ödenmesini sağlar”* (Taşkın: 2005, s. 24). İç müşteri ile dış müşteri arasındaki bu bağıntı, tüzel kişilik olarak işletme ile gerçek kişileri (iç ve dış müşteriler) birbiri ile ilişkilendiren ve bu üçgeni bütünleyen bir görünüm sunar. Üçgeni oluşturan etkenlerden herhangi birisinde meydana gelecek olumsuzluk, sistemi önemli ölçüde başarısız kılar.

## 1.2. Postmodern Dönemde Bireyselleşen Müşteri

Postmodernite üzerine tartışmak, öncelikle ‘modernite’den söz etmeyi gerektirir. Modernite-Postmodernite, modern-postmodern, modernleşme-postmodernleşme ve modernizm-postmodernizm kavramlarının her biri farklı tanımlamalara sahip olmakla birlikte, ikinci kavramların tümü birincilere ‘post’ ekinin getirilmesi ile anlam kazanmıştır. Bu kavramlara belirgin tarihsel başlangıçlar atamak mümkün değildir, ancak “*modernliğin genellikle Rönesans’la ortaya çıktığı savunulur*” (Featherstone: 2005, s. 21). *Aydınlanma hareketine dayalı olan “modern kelimesi Latince “modernus” kelimesinden türetilmiştir. Modernus ise Latince “Modo” dan türetilmiştir ki bu kelimenin anlamı “hemen şimdi” demektir* (Aslan ve Yılmaz: 2001). Modernliğin ayırt edici özelliklerinden birisi, genişletilebilirlik ve yönelimsellik uçları arasında bir tarafta küreselleşme etkilerinin diğer tarafta ise bireyselleşme eğilimlerinin görülmesidir (Giddens, 1991).

“Modernleşme kavramı değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bu farklı tanımlamalara rağmen geleneksel tarımsal üretim ve küçük çaplı el sanatlarına dayalı durağan bir yapıdan sanayileşmiş, şehirleşmiş, okur-yazarlık oranının arttığı, kitle iletişim ve ulaşım araçlarının geliştiği, dinamik bir yapıya geçiş, modernleşme olgusunun ortak özelliği olarak ele alınmaktadır. Hâkim özellik ise tarıma dayalı toplumsal bir yapıdan sanayiye dayalı toplumsal bir yapıya geçiş olarak belirlemektedir. Toplumda belirgin bir farklılaşma ve uzmanlaşmayı beraberinde getiren modernleşme toplumun eski değerlerinden soyutlanıp yeniden dizayn edilmesi anlamına gelmektedir (Aslan ve Yılmaz: 2001).

Modernleşme, hepsi bir arada modern dünyayı oluşturan bireyselleşme, sekülerleşme, endüstrileşme, kültürel farklılaşma, metalaşma, kentleşme, bürokratikleşme ve rasyonelleşme süreçlerini anlatan bir terimdir (Best&Kellner:

2011, s. 15). Modernizm, modernliğin kültürü (Featherstone: 2005, s. 29) olarak tanımlanırken; modernite ise kavramın ilişkilendirildiği dönemi ifade eder. Weber modernliği ‘dünyanın büyüünün bozulması’ olarak tanımlar (Shull: 2005). Ona göre modernleşme uzun süre hüküm sürmüş mitlerin ve mistik öğelerin yerini sekülerleşme ve rasyonalleşmeye bırakmasıdır.

Berman’a göre, modern hayatın temel özelliği olan katı olan her şeyin ergiyip havaya karıştığı<sup>1</sup> bir kozmosun parçası olmaktır modern olmak. *“Modern olmak, paradoks ve çelişkilerle dolu bir hayat sürdürmek demektir. Çağdaşlık, ortak yaşamları kontrol etme ve çoğu zaman yok etme gücüne sahip devasa bürokratik örgütlerin gölgesi altında yaşamak, ama gene de bu güçlerin karşısına çıkmaktan, dünyayı değiştirmek ve bizim kılmak için savaşmaktan bir an olsun caymamak demektir.”* (Berman: 2008, s. 24)

Modernite sürecine gelince küreselleşmenin büyük etkisi vardır. Küreselleşmenin başlangıcını belirlemek zordur, ancak insanlık tarihi boyunca bilimde ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte artan bir ivme ile günümüze kadar geldiği söylenebilir ve gelecekte de aynı etki ile etkililiğini sürdüreceği öngörülebilir. Küreselleşmenin çevresel, askeri, toplumsal, kültürel ve daha pek çok boyutundan söz etmek mümkündür, ancak genel olarak çıkış noktası ekonomiktir. İnsanoğlu yaşam kalitesini iyileştirmek için ürettiği ya da bulduğu değerleri birbiri ile değiş-tokuş etmiş ve böylece daha geniş alanlara ulaşmak söz konusu olmuştur. *“Ekonomik küreselleşme hem malların, hizmetlerin ve sermayenin, hem de bilgilerin ve piyasa değişimine eşlik eden alguların uzun mesafeli akışını içerir”* (Keohane & Nye Jr.:

---

<sup>1</sup> ‘Katı olan her şey buharlaşıyor’ tasviri Karl Marx’a ait olup düşüncelerini “Katı olan her şey buharlaşıyor, kutsal olan her şey dünyevileşiyor ve en sonunda insanlar yaşamın gerçek koşullarıyla ve diğer insanlarla ilişkileriyle yüzleşmeye zorlanıyor. Modern burjuva toplumu, böylesine kudretli üretim ve mübadele araçlarının bir araya getirmiş olan bu toplum, yer altı güçlerini kontrol edemez bir büyücüye benziyor.” sözleri ile ifade etmiştir.

2008, s. 98). Burada önemli bir ayrımı vurgulamak gerekir; *“küreselleşen bir dünyada yaşıyoruz, tamamen küreselleşmiş bir dünyada değil”* (Scholte: 2008, s. 114). *“Ekonomik hayat küresel ölçekte yaşanmakta, ama insani kimlik ulusal kalmaktadır – kültürel türdeşleşmeye karşı şiddetli direnişin sebebi de budur”* (Hoffman: 2008, s. 137). Küreselleşmenin bir sonucu da genel anlamda kültürel melezlik olarak görülmektedir. Örneğin Türkiye, Çin, Japonya gibi kültürü Avrupa kültürüne uzak olan ülkeler pek çok yönü ile Avrupa kültürünü taklit etmiş ya da ödünç almış, ancak bu durum çoğunlukla şekilsel benzerlikten öteye geçememiştir. Küreselleşme pek çok kaynağa göre coğrafyanın sonu ve uzaklığın ölümü şeklinde tanımlansa da, taşıma ve iletişim teknolojilerinde yaşanan tüm gelişmelere rağmen; *“üretim zincirinin her bileşeni, her firma, her ekonomik faaliyet sözcüğün düz anlamıyla belirli mevkilerde ‘toprağa bağlıdır’. Bu bağlılık hem fiziksel yatırım maliyetleri, hem de daha az somut anlamda yerleşmiş sosyal ilişkiler biçimindedir.”* (Dicken: 2008, s. 364). Giddens’a göre *“modernlik doğası gereği küreselleşmektedir”* (Giddens: 2008, s. 81). Giddens bu söylemine; ekonomisi tarıma dayalı ülkelerde modern teknolojiye dayalı tekniğin uygulanmasını, matbaanın icadı ile başlayan mekanik iletişim teknolojilerinin kültürel küreselleşme aracılığı ile küreselleşmenin tüm yönlerini derinden etkilemesini ve medyanın sağladığı yayılma ile küresel bilginin dolaşımının sağlanmasını örnek gösterir. Ayrıca tüm bunların ‘gelenekselden keskin çizgilerle ayrılan tarafı ile’ küreselleşme ve modernliğin ortak sonuçları olduğunu, diğer bir deyişle, modernleşme ile sağlanan gelişmelerin küreselleşme ile yayıldığını ya da küreselleşmenin modernleşmenin genişlemesine katkı yaptığını söyler (Giddens: 2008, s. 86-87). Modernizmin gelenekselden ayrılışını bir başka bilim adamı ve toplumbilimci olan Touraine *“modernlik kutsal olandan kutsal olmayana, dinden bilime geçiştir”* (Touraine: 2012, s. 82) diye niteler.

‘Akılcılık’ olarak da tanımlanan modernizmin başlıca çıkması da kültür ve yine kültür çerçevesindeki din ögesi ile uyşamamasında açığa çıkmaktadır.

“Modernizm ve onun dayandığı Aydınlanma Projesi, akla ve bilime sonsuz bir güveni ifade eden ‘Akıl Çağı’ dönemidir. Bu bağlamdaki ütopya ya da söylem, sorunların tümünden ortadan kalkabileceği ‘sonsuz barış’ ve ‘evrensel barış’ın ulaşıldığı bir yeryüzü cenneti olarak dünyanın yapılandırılmasıdır. Ancak bu büyük söylem, çeşitli nedenlerle gerçekleşmemiş, insanlar açlık, sefalet, savaş, ölüm, yoksulluk, işsizlik, çevre kirlenmesi ve nükleer tehditler gibi sorunlarla karşı karşıya gelmişlerdir. Bu durum modernliğin dayandığı akıl ve bilime kuşkuyla bakılmasına, bunlara yönelik güvensizliğin ortaya çıkmasına ve şimdiyi yaşamaya açık olanla ilgilenen insanların küçük söylemlere yönelmesine neden olmuştur. Büyük umut bağlanan ideallere, total söylemlere, büyük projelere, büyük anlatılara, ideolojilere kuşkuyla bakılmaya ve masal olarak adlandırılmaya başlanmış, sonuçta ideolojisizlik egemen olmuştur” (Odabaşı: 2012, s. 21-22).

Bu düşünceler insanları yeniden kültürel değerlere yönlendirmiş, böylece mistisizme sığınmış ve onun içerisinden alıntılacağı öğeleri bugüne uyarlayarak yeni Pazar, yeni bir tüketim ve tüketici anlayışı geliştirmiştir (Demir: 2011). Buna; eskinin ve yeninin bir arada yaşanması ya da postmodernite de denilebilir.

Modern olmayı “(...) *kişisel ve toplumsal yaşamı bir girdap deneyimi gibi yaşamak; insanın kendisini ve dünyasını sürekli bir çözülüş, yenilenme, sıkıntı, kaygı, belirsizlik ve çelişki içinde bulması*” olarak tanımlayan Berman (2008, s. 460) modernist olmayı ise; “*insanın kendini bu girdabın içinde bile bir şekilde evinde hissetmeyi başarması, bu girdabın ritimlerini özümsemesi; bu girdabın akıntıları arasında, mahvedici akışının ortaya çıkmasına izin verdiği gerçeklik, güzellik, özgürlük ve adalet biçimleri arayışında olmak demektir.*” Sözlere ile değerlendirmektedir.

Taylor'a göre modernlik başlıca üç sıkıntıyı içinde barındırır. Bunlar; *“ahlâki ufkun kararması (anlam yitimi), gemi azıya almış araçsal akıl karşısında hedeflerin gölgede kalması ve özgürlük yitimine ilişkindir”* (Taylor: 2011, s. 17). Bu bakış açısı ile modernizm penceresinden her şeye akılcılık ile bakılmasının insanın ruhsal dünyasında boşluklar oluşturduğunu ve bu durumun bunalımlara ve yeni arayışlara neden olduğunu söylemek mümkündür. Taylor araçsal aklın öncelik kazanmasına başarının ölçüsünün maksimum verimlilik, en iyi birim maliyet olarak belirlenmesi; insan yaşamına dolar cinsinden değer biçen karmaşık hesaplamalarıyla, maliyet-fayda çözümlerinin hâkim oluşu görüşü ile atıfta bulunur. Aydınlanma devrimi ile benzer zamanlarda önem kazanan akılcılık, bu süreci takip eden sanayi devrimi ile modern zamanların yaşandığı teknik, mantıksal ve sınırları olan bir dünyayı tanımlamıştır. Modernizmin kültüre ait değerleri yadsıması onun açmazı olmuş ve böylece postmodernite olarak isimlendirilen değişimin belirtileri görülmeye başlamıştır.

“Modernlik açısından XIX. Yüzyıl sınıfların, XX. yüzyıl ise ulusların yüzyılıdır. Sahneye daha sonra, önce ABD’de, sonra da Japonya ve Avrupa’da çıkan işletmeler, güçleri kimi zaman ulusal devletlerinkini de aşan, basit birer iktisadi amilden çok siyasal karar merkezi olan edimcilere dönüşürler. Sonunda önce Amerika’da, sonra Avrupa, daha geç olarak da Japonya’da kitle tüketimi ve ardından kitle iletişimi patlama gösterir ve bunlar, modern akılcılığın reddettiği, bastırıldığı ya da hapsedtiği arzuların, imgelemin, hatta daha da basit olarak bedeninin dünyasını kamu yaşamına sokarlar” (Touraine: 2012, s. 226-227).

Modernizmin toplum üzerinde yarattığı sıkıntılar birey, tüketim ve tüketici üzerinde de görülmüştür. *Toplum giderek ideolojik, hatta siyasal hedeflerin yok olduğu bir pazara benzedikçe, geriye kalan ancak para için mücadele ve kimlik arayışıdır;*



*toplumsal sorunlar yerlerini toplumsal ve siyasal alanın aşağıdan ve yukarıdan dışarısına taşan ve onun neredeyse tüm içeriğini boşaltan, bireye ya da dünyaya ait, toplumsal olmayan sorunlara bırakır* (Touraine: 2012, s. 231-232). Modern tüketici gerçekçidir ya da gerçeklerle karşılaşır. Modern teoriden gelen baskıcı anlayış, postmodern teoriyi hazırlayan unsurlardan birisidir. Modernite aynı zamanda farklılıkları standartlaştırma uğraşları verir. Modernlik gelenekselden uzaklaşmayı, geleneği reddetmeyi gerektirir. Modernizmin bu sınırları daraltan anlayışı modern zamanların sonunu hazırlamıştır.

*“Modern tüketiciler, standart ürünleri talep eden, ürünün kullanım amacına uygunluğunu öncelik olarak alan kişilerden oluşmaktadır. (...) Modernizmde tüketici, kontrollü bir hayatı ve düzeni benimsemektedir”* (Özdemir: 2007, s. 27).

Modernliğe dair dile getirilen bu sıkıntılar yeni arayışlara neden olmuş ve bu yeni durum modernizmin sonrası-ötesi anlamına gelen ‘postmodernizm’ kelimesi ile isimlendirilmiştir. *Postmodern teori genel olarak aklın ve özgürlüğün modern eşitletmesini reddeder ve modern rasyonellik biçimlerini indirgeyici ve baskıcı oldukları gerekçesiyle sorunlaştırır* (Best & Kellner: 2011, s. 57). *“Postmodernizm, sınıfdışı bir hâkim düzenin, medyalaşmış bir teknolojinin ve tek renkli bir siyasetin bir araya gelmesinden doğmuştur. Ama, kuşkusuz, bu koordinatlar 1970’leri izleyen daha büyük bir değişimin boyutlarını oluşturmaktadır yalnızca”* (Anderson: 2011, s. 129).

Postmoderni doğuran sebeplerden birisi de kapitalizmin baskısıdır. Kapitalist sistem ekonomisinin aşırı (ihtiyaç fazlası) tüketimi körükleyen yapısı, küreselleşmenin etkileri ile sınırları zorlamış, ticari özgürlüklerin genişlemesinin etkileri diğer alanlarda da özgürlüklerin artması ihtiyacını hissettirmiştir. Özgürlük ve bireycilik ilk başta modernitenin söylemidir. Taylor modernliğin sıkıntılarını dile getirirken

modernlik için “*Bireycilik aynı zamanda birçok insana göre modern uygarlığın en büyük kazanımı. İnsanların, kendi yaşam tarzlarını saptama, benimseyecekleri inançları bilinçli olarak seçme, atalarının kullanamadığı çok çeşitli yollarla yaşam biçimlerini belirleme hakkının bulunduğu bir dünyada yaşıyoruz*” (Taylor: 2011, s. 10) der ve modern öncesi dönemle kıyaslandığında bunun doğruymuş gibi algılandığını söyler. Ayrıca insanların bu durumla birlikte değerlerini de yitirmelerinden söz eder. Modernlik küreselleşme içerisinde insanları yerinden çıkarma yani başka yerlerde konaklama ya da yaşama zorunluluğu ile baş başa bırakmıştır. İnsanlar bu nedenle gittikleri yerlere kültürlerini de götürerek orada gruplaşma ve çoğalma eğilimi gösterirler. Evde yaşanan ‘önceki kültür’ ile ortak alanlarda yaşanan ‘gidilen yerin kültürü’ çelişkiler gösterir. Bu çelişkilerden iki ya da daha fazla kültürün karşılıklı etkileşimi ile zaman zaman yeni bir melez kültür doğarken, bazen de mekâna ve zamana göre hangi kültürün davranış özelliklerinin sergileneceğine karar verilir. Bu durum, küreselleşme ile postmodernizm ilişkisini anlatır. Best & Kellner (2011, s. 360-361) günümüzü betimleyen postmodernizmi ve onun ikilemelerini şöyle dile getirmektedir:

“*Enformasyon patlaması, enformasyonu katmerlemeye ve çoğaltmaya hizmet edebilir ya da anlamsız bir gürültü içerisinde tüm anlam kırıntılarını silebilir; okur-yazarlık hünerlerini zenginleştirebilir ya da uyuşturabilir; enformasyonu tüm insanların kolay ve eşit erişim imkânına sahip olabilecekleri şekilde merkezsizleştirebilir ya da enformasyon ve bilgisayar teknolojilerini tekellerine alan yönetici seçkinlerin denetim ve tahakkümlerini geliştirebilir. Benzer şekilde, bilgisayarlaşma süreci yeni öğrenim ustalıklarını kolaylaştırabilir ya da sınıf eşitsizliklerini perçinleyebilir, militarist maceraları tutundurabilir ve halkın gözetim altında tutulmasını arttırabilir. Bilgisayarlar ve robotikler fiziksel emeğin insafsız kullanımını ortadan kaldırabilir ya da yeni kölelik biçimleri üretebilir; yeni teknolojiler haftalık çalışma*”

saatlerini azaltabilir ve boş zamanı arttırabilir ya da kitlesel işsizliğe yol açabilir. *Yeni medya teknolojileri* zihnin faaliyetini güçlendirebilir ya da zihne ket vurabilir, enformasyon ve eğlenceyi demokratikleştirebilir ve çoğullaştırabilir ya da enformasyonun denetlenmesi ve homojenleştirilmesi amaçlarına hizmet edebilir; (...) Nitekim yeni teknoloji tarzları, hayatı hem zenginleştirmenin potansiyellerini hem de tahrip etmenin araçlarını sağlamaktadır.”

Baudrillard, postmodern ile ilgili düşüncelerini “*Her şey olup bitti. Olanaklıkların uç noktalarına varıldı. Her şey kendi kendisini imha etti. Tüm evrenin yapıbozumuna uğramasına neden oldu. O nedenle geriye yalnızca kırıntılar kaldı. Bundan sonra yapılabilecek tek şey, kırıntılarla oynamaktan ibaret. Kırıntılarla oynamak –işte bu postmoderndir*” (<http://menon.eu.org>) sözleri ile ifade eder. Ortak noktası ‘kültür’ olan modernizm-postmodernizm kavramlarının tüketim kültürü üzerinde de derin etkileri görülür.

“Tüketim kültürü üzerine geliştirilen belli başlı üç perspektiften birinci perspektife göre tüketim kültürü; maddi kültürün tüketim malları, alışveriş alanları ve tüketim alanları biçiminde büyük miktarda birikmesine yol açan kapitalist meta üretiminin genişlemesine yaslanır. Bu durum, daha büyük bir eşitlikçilik ve bireysel özgürlük getirdiği gerekçesiyle kimileri tarafından selamlanan, ama başkalarına göre nüfusun alternatif bir ‘daha iyi’ toplumsal ilişkiler seçeneğinden ‘baştan çıkartılarak’ uzaklaştırılmasına ve ideolojik manipülasyonuna neden olan boş zaman ve tüketim faaliyetlerinin çağdaş Batı toplumlarında giderek öne çıkmasıyla sonuçlanmıştır. İkinci ve daha katı anlamda sosyolojik olduğu söylenebilecek perspektif, ürünlerden elde edilen doyumun; doyum ve statünün enflasyon koşulları altında farklılıkların sergilenmesine ve korunmasına bağımlı olduğu bir sıfır toplam oyunundaki ürünlere erişimin toplumsal olarak yapılanmış olmasıyla ilişkili olduğunu belirtir. Bu perspektif, insanların toplumsal bağlar ya da ayrımlar yaratabilmek amacıyla ürünleri kullanırken izledikleri farklı yollar üzerinde durur. Üçüncü perspektif, çeşitli şekillerde dolaysız bedensel tahrik ve estetik hazlar yaratan, tüketicinin kültürel hayalinde ve

tikel tüketim alanlarında coşkuyla karşılanan duygusal hazları, rüyalar ve arzular sorununu ortaya koyar. (...) Batı toplumlarında şimdilerde görülen simgesel ürünlerin aşırı arzı evresi ve kültürel başıboşluk ve sınıflandırmaların bozulması eğilimleri (kimileri bunu postmodernizm olarak yaftalamaktadır), kültürel sorunları öne çıkarır.” (Featherstone: 2005, s. 36-37).

Featherstone’un simgesel ürünlerin aşırı arzı evresi olarak tanımladığı bu aşama; tüketimin artık yalnızca ihtiyaçları karşılamak üzere ihtiyaç duyulan fiziksel tüketim olarak değil, simge boyutu ile de önem arz eden yapısına dikkat çeker. Tüketilen ürün ve hizmetlerin ne olduğundan çok nasıl tüketildiği, tüketicinin tüketim üzerinden iletişim kurmasını sağlamaktadır. Örneğin, ürünlerin fiyatları yalnızca alım gücünü değil, statüyü de simgeler. Ya da ürünün kaliteli olması tek başına işlevini istenilen şekilde yerine getirmesine değil, sahip olduğu marka imajı ile fark yaratma, ait olma gibi simge boyutuyla da doyuma ulaşmayı sağlamasına bağlıdır. Hatta bazı ürünler başlı başına sadece simgesel boyutu ile üretilir ve böylece tüketicieye hizmet eder. Örneğin kişiye özel üretilen bir otomobile sahip olmak, ya da orijinal bir tabloya sahip olma hissi fiziksel ihtiyacı karşılamaktan öte estetik değeri ile de simgesel olarak tatmine ulaştırmayı vaat eder.

Tüketim kültürü ekonomik hayatın kültürel boyutunu tanımlar. Bu tanımlama aynı zamanda ‘hayat tarzı’ söylemiyle birlikte bireyselleşmeyi de öne çıkarır. Hayat tarzı *“günümüzün tüketim kültürü içerisinde bireyselliği, kendini ifade etmeyi ve üslupçu bir özbilinci çağrıştırır”* (Featherstone: 2005, s. 140). Hayat tarzının yaşandığı mekânlar arasında Alış Veriş Merkezi (AVM) adı verilen ve her geçen gün sayıları artan tüketim araçları başta gelir. İçerisinde her türlü ürünün bulunabilmesini sağlamaya çalışan AVM’ler, ‘boş zaman’ı da değerlendirme hatta yeni büro (işyeri) anlayışı ile işini takip etme (örneğin, bazı içecek yerlerinde bir bilgisayar ve mekân

tarafından sunulan internet hizmeti ile kiralananan alanlar) yerleri olmaya da adaydır. Bu da bir günün uyku haricindeki zamanının hemen hemen tamamını bu tüketim mekânlarında geçirmeye zemin hazırlar. ‘Tüketim katedralleri’ olarak nitelenen AVM’ler, akılcılıkla yol alan ve böylece büyüleyicilikten uzaklaşan ‘modernizm’ ile, kaybedilen büyüğü yeniden yakalamak ve bu şekilde tüketimi arttırmak isteyen ‘postmodernizm arasında bir anlayış sergiler. AVM’ler, ne istediğini bilmeyen postmodern tüketici için dizayn edilmiştir adeta; öyle ki, bu mekânlarda yalnızca alış veriş yapılmaz, kültür ve sanat da pazarlanır. Örneğin çok farklı kültürlere ait yemek sunumunu yan yana görmek mümkündür. Ya da içlerinde bir sergi, bir konser, bir tiyatro oyunu veya bir iş toplantısının yapıldığına tanık olunabilir. AVM’ler bunların tümünü kapsayan bir bütünmüş gibi görünse de, parçalanmışlığın ifadesidir aslında. Postmodern tüketicinin ne istediğini bilmeyen tavrına her şeyi bir arada sunmaya çalışarak eşlik ederler. Kararsız tüketiciyi daha fazla tüketime ikna etmek için geleneksel anlayıştan uzaklaşan tek yer AVM’ler değildir. *“Yüksek imajlı büyük mağazalarda resim sergileri açmak, bu tür mağazaların giriş kısmında sokağa sarkan biçimde dinleyicileri oturtarak mini klasik konserler vermek ve tarihi zenginliğimizi, kültürümüzü yansıtan yerleri birer ticari konaklama yerlerine dönüştürmek olağanlaşmaktadır”* (Odabaşı: 2012, s. 65). Postmodern tüketicinin tüketim kültürü sanatın ve kültürün yanında diğer ihtiyaç ve arzularının da aynı anda tatmin edilmesi beklentisini içerir. Örneğin bir sanat müzesinde yiyecek-içecek, (çoğunlukla sanat eserlerinin taklidinden oluşan) hediyelik eşya ve benzeri ürünleri de temin edebilme beklentisi taşır. Yeni tüketicinin beklentisi bununla da sınırlı kalmaz; sağlık hizmeti aldığı sağlık kuruluşundan beş yıldızlı otel konseptini ya da konaklama hizmeti aldığı otelden sağlık ve güzellik (SPA, spor tesisleri, estetik merkezi, uzman doktor ve diyetisyen gibi) hizmetini de sunmasını veya ikamet ettiği

yaşam alanında tüm ihtiyaçlarına en çabuk şekilde ulaşabilmeyi bekler. Böylece her şeyin her yerde olduğu, gerçekte hayalin iç içe geçtiği, eski ile yenin, geleneksel ile modernin, teknoloji ile estetik ve sanatın birlikte harmanlanarak sunulduğu ve alıcı bulduğu bir yaşam tarzı ortaya çıkar. Ritzer, bu duruma şu örneklerle dikkat çeker:

“Disney Dünyası, bir Las Vegas kumarhanesi ya da dev bir yolcu gemisi; yerel McDonald’s, Wal-Mart ya da ucuz alışveriş mağazasından çok daha büyüleyici görünür. Buna ek olarak, bazı özel ortamlar bazı müşterileri büyülerken bazılarını büyülemeyebilir. (...) Üstelik büyülemek, tüketiciler için yeniliği azalmaya başladıkça zaman içinde yok olan bir şey olma eğilimindedir. ABD’de neredeyse yarım yüzyıldır var olduktan ve ülkenin köşe bucak her tarafına yayıldıktan sonra, modern fast food restoranları birçok yetişkin Amerikalıya çok az büyü sunabiliyor. Bununla birlikte, ABD’de ilk açıldığında birçok yetişkinin bu tür restoranları hayli büyüleyici bulduğunu ve fast food zincirlerinin görece yeni olduğu başka ülke ve kültürlerde hâlâ büyüleyici kabul edildiğini de unutmamalıyız” (Ritzer: 2011, s. 28).

Ritzer tarafından ifade edilen tüketicinin büyülenme beklentisi, yeni tüketim kültürünün hızlı değişen yapısına vurgu yapar. Markalar, postmodern tüketiciyi yaratıcılık ile etkilemeyi başarsa da, etkilenmenin süresi rekabetin hızına bağlı olarak kısa bir süre sonra geçerliliğini yitirecek, diğer bir deyişle, yaratılmış olan sanal oyun perdelerini kapatacaktır.

Açıklamalardan ve yaşanan örneklerden anlaşıldığı üzere tüketim toplumu aynı zamanda bir ‘gösteri toplumu’dur. Debord’a göre; “*İnsanlar babalarından çok, yaşadıkları zamana benzerler. Gösteri üç gün boyunca bir şeyden bahsetmediği zaman o şey hiç var olmamış gibidir. Çünkü artık gösteri başka bir şeyden bahsediyordur ve kısacası bundan böyle var olan o başka şeydir*” (Debord: 2010, s. 189). Gösteri bu durumda imaj haline gelir. İmaj ise, postmodern tüketicinin

kendisini ifade etme biçimidir. Burada en önemli sorun; çabuk sıkılan postmodern birey için ‘gösteri’nin sürekli yenilenmesinin gerekliliğidir. Bu yenilenme, tüketimi daha da arttırmakta, kaynakların kıt ve sınırlı olduğu ilkesinden yola çıkarak sanal gerçeklik, imitasyon ya da Baudrillard’ın “Amerika” adlı eserinde Las Vegas örneğinde<sup>2</sup> ‘üst-gerçeklik’ olarak nitelediği simüle edilmiş mekân örnekleri ile yeni bir tüketim kültürü yaratmaktadır. Bu durumla bağlantılı olarak daha çarpıcı nokta ise ‘simülasyonun simülasyonu’ olarak nitelendirilebilecek şu örnekle açıklanabilir: *“Las Vegas’ın kuruluşunun 100. Yıldönümü kutlamaları içerisinde İngiltere’deki ünlü Selfridges mağazasında küçük bir Las Vegas oluşturulmuştur. Mağazaya gelenlerin ışıklar, şov kızları ve sihirbazların gösterileriyle tam bir şenlik ve eğlence ortamında bir Las Vegas deneyimi yaşamayı sağlanmıştır.”* (Odabaşı: 2012, s. 155). Kendisi çölün içerisinde yapay bir mekân olan Las Vegas’ın başka bir yerde yeniden yaratılması (simülasyonu) kimileri tarafından tüketimin şizofrenisi olarak nitelendirilmektedir.

Baudrillard, kapitalist-postmodern tüketim kültürü için *“Tüketim toplumu eşitlikçi mi eşitsizlikçi midir?”* (Baudrillard: 2012, s. 49) sorusunu sorar ve ekler: *“Tüm insanlar nesnelerin ve malların kullanım değeri önünde eşittir (halbuki değişim değeri önünde eşitliksiz ve bölünmüşler). (...) Kent ve sanayi ortamının etkisiyle yeni kıtlıklar ortaya çıkar: Mekân ve zaman, temiz hava, yeşillik, su, sessizlik... Eskiden bedava olan ve bol bol kullanılan mallar sadece ayrıcalıkların erişebildiği lüks mallar haline gelirken üretilmiş mallar ya da hizmetler kitlelere sunulur.”*

Tüketim kültüründe bu eşitliksiz tüketimin bir nedeni de duyulan eksiklikleri giderme psikolojisinden kaynaklanır. *“Tüketim dürtüsü dikey toplum hiyerarşisinde başarılı olamamayı telafi eder. Bir statü talebi olmanın yanı sıra (özellikle alt*

---

<sup>2</sup> Las Vegas, ABD'nin Nevada eyaletinde bulunan Mojave Çölü üzerinde kurulu, kumar ve eğlence yerleriyle bilinen bir kent. (Kaynak: [http://tr.wikipedia.org/wiki/Las\\_Vegas](http://tr.wikipedia.org/wiki/Las_Vegas) 26.10.2013’de indirildi.)

sınıfların) ‘aşırı tüketim’ özlemi aynı zamanda bu talebin karşılanmamış olmasını ifade eder” (Baudrillard: 2012, s. 66). Böylece daha fazla tüketmek bir amaç haline dönüşür.

“Postmodern tüketici, düzensizliği ve kaosu benimsemektedir. İçerik yerine stili, yarını düşünmek yerine bugünü düşünmeyi, konsensus oluşturma yerine çoğulculuğu, gerçekliğin yerine taklitleri, tasarlama yerine katılımı ve şanslı tercih etmektedir” (Özdemir: 2007, s. 27). ‘Üretim’in önemli olduğu 19. Yüzyılda geçerli olan ‘tasarruf’, ‘çalışma’ ve ‘mal varlığı’ temaları yerini, “tüketim”in önemli olduğu 20. Yüzyılda ‘harcama’, ‘haz’ ve ‘hesapsızlık’ (“şimdi alın, sonra ödeyin”) temalarına bırakmıştır. Tüketim nesnesi insanları yalnızlaştırır ve bu nesnelere sahip olma bireyselleştirici, dayanışma kırıcı etkiye sahiptir. (Baudrillard: 2012). Tüm bu etkilerle değişen tüketici profili posmodern bağlamda bireysel, teknoloji ile barışık ama aynı zamanda büyülenmeyi bekleyen, tüketim tutkunu (ya da yapılmaya çalışılan), beğenileri her an değişebilen, ürünlerin simgesel boyutu üzerinden iletişim kuran, küreselleşen dünyada kültürel sorunlar edinen, farklılık ve haz peşinde koşan yeni bireye (müşteriye) dönüşür.

### **1.3. Hizmet Sektöründe Müşteri**

İşletmeler temelde ‘ürün sunanlar’ ve ‘hizmet sunanlar’ olmak üzere iki şekilde arz da bulunurlar. Müşteri ilişkileri yönetiminin gerek ürün sektöründe, gerekse hizmet sektöründe rolü son derece önemli olmasına rağmen, hem bu çalışmanın örnekleminin (sağlık) hizmet sektöründe olması, hem de hizmet sektörü üzerinde kültürel etkilerin daha fazla görülmesi nedeniyle, tezin geri kalanında hizmet sektöründe müşteri ve müşteri ilişkileri yönetimi tartışması ağırlık kazanacaktır.



Hizmet, soyut değerleri ifade eder ve bu yönüyle insanların (müşterilerin) hizmet beklentisi farklılıklar gösterir. Diğer bir deyişle, birisini tatmin edebilen hizmet anlayışı, bir başkasında tatminsizlik yaratabilir. Tatmin olma ile tatminsizlik arasındaki anlayış farklılığı kalite anlayışı, teknolojiye yakınlık, demografik yapı (yaş, cinsiyet, eğitim, gelir düzeyi vb.), sosyal yapı ve kültüre bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Hizmet sektörü ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin ölçütleri arasındadır. Hizmet sektöründe başarılı olan ülkelere bakıldığında refah seviyelerinin ve kalkınma düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

“Türkiye’de ise 2009 yılı verilerine göre mevcut istihdamın %45,8’i hizmet sektöründe çalışmaktadır. Endüstriyel dönem sonrasında özellikle sağlık, eğitim, rekreasyon, turizm ve ulaşım alanlarında önemli artışlar ortaya çıkmıştır. İnsanların refah, gelir ve eğitim düzeyinde meydana gelen artışlar, teknolojik gelişmeler, kadınların iş hayatına atılması ve boş zamanın artması hizmetlere duyulan gereksinimi ve hizmet türünü arttırmıştır.” (Tengilimoğlu: 2012, s. 41).

Hizmet kapsamında ‘ürün’ bizzat insan davranışları ile şekillenmektedir. Bu nedenle hizmet sunan ile hizmet alan arasındaki farklılıklar hizmetin sonucunu etkileyecektir. Bu farklılıklardan birisi olan kültürel özellikler, hizmet sektörünün kaliteyi yükseltebilmesi için önemli şartlardan birisini oluşturur. Diğer bir deyişle, amacı müşterisini her yönü ile tanımak olan MİY’in, müşterisinin kültürel duyarlılıklarını görmezden gelmesi mümkün değildir.

Müşteri ilişkileri yönetimini yeniden yorumlayan yazarlar Don Peppers ve Martha Rogers müşteri kavramı hakkındaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

“İşimiz müşteri edinerek, onları muhafaza ederek ve geliştirerek başarıya ulaşır. Fabrika yapmamızın, işe eleman almamızın, toplantılar düzenlememizin, fiberoptik kablolar döşememizin, ürün nakliyatı gerçekleştirmemizin çağrı merkezleri kurmamızın, anlaşmalar yapmamızın, yazılım geliştirmemizin veya ne olursa olsun herhangi bir iş aktivitesi içine girmemizin tek sebebi müşterilerdir. Müşteriler olmazsa işiniz yoktur; hobiniz vardır” (Peppers & Rogers: 2008, s. 17). Diğer bir ifade ile işletmenin amacını gerçekleştirmesi, hedeflerine ulaşması müşterileri ile iletişimine bağlıdır; iletişimin verimliliği ve sürekliliği ise müşteriye kültürü ile değerlendirmek/kabul etmekle ilgilidir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE KÜLTÜR**

#### **2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Müşteri ilişkileri yönetimi Pazarlama bilim dalı içerisinde gelişmiş olan bir strateji olup, yaşanan gelişime ve değişime uyum sağlayabilmeyi hedefler. Diğer bir deyişle MİY, işletmelerle onların müşterileri arasındaki iletişimi ve ilişkileri yeniden tanımlamanın yoludur. Bu nedenle sonraki iki başlıkta MİY'in Pazarlama içerisindeki yeri ve gelişimi açıklanacaktır.

##### **2.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi – Pazarlama İlişkisi**

Pazarlama, insanlık tarihi ile eşdeğer bir geçmişe sahiptir. Zorunlu ihtiyaçların giderilmesine yönelik mübadele yönteminin uygulandığı İlkçağ'ı, paranın bulunması ile ilk pazar örneklerinin görüldüğü dönem izler. El emeği, tarıma dayalı üretim ve tüccarlık kavramlarının ortaya çıktığı Ortaçağ'daki pazarlama anlayışını makineleşmenin, buhar gücünün diğer bir deyişle sanayileşmenin başladığı Sanayi Devrimi takip etmiştir. Sanayi Devrimi deniz yolu ile ulaşımı kolaylaştırarak ticaretin ve dolayısıyla pazarlamanın küreselleşmesini genişletmiş ve hızlandırmış, nüfus artışı, kentleşme, göç, çiftçi iş gücünden vasıflı işçi işgücüne geçiş, gelir adaletsizliği... gibi konularla kişisel ve toplumsal hayatı yeni bir anlayışla şekillendirmiştir. Bu dönemin ardından yaşanan I. ve II. Dünya Savaşı üretim,

pazarlama ve tüketim göstergelerini aşağıya çekmiş, böylece dünya ekonomisi yeniden yapılanma sürecine girmiştir.

Ardından, Castells tarafından enformasyonel<sup>3</sup> ve küresel olarak nitelenen ve 20. yüzyılın son çeyreği itibarı ile başlayarak günümüze kadar ulaşan dönem gelir. Castells bu dönemi değerlendirirken;

“Tarihte ilk kez, insan aklı yalnızca üretim sürecinin belirleyici bir unsuru olarak kalmamış, doğrudan bir üretim gücü olmuştur. Bu yüzden, bilgisayarlar, iletişim sistemleri, genetik şifre çözümü ve genetik programlama, tümüyle insan aklını geliştirmekle kalmaz, onun uzantılarıdır da. Ne düşündüğümüz, nasıl düşündüğümüz, gıda barınak, ulaşım ve iletişim sistemleri, bilgisayarlar, füzeler gibi mallarda, hizmetlerde, hatta, sağlık, eğitim, imgeler gibi maddi ve entelektüel ürünlerde ifade edilir hale gelmiştir.” (Castells: 2013, s. 41) demektedir.

Bu dönem değerlendirmesi aynı zamanda tüketici ile ilgili değişime de vurgu yapar. Öte yandan Castells insanla teknolojinin bütünleşmesine değinirken, iki büyük düşünürle de –McLuhan’ın “*Teknoloji insanın uzantısıdır.*” (Altay: 2005, s. 18) ve Baudrillard’ın “*(...) nesnelere, artık yalnızca şu ya da bu işe yaramaya değil (...) aynı zamanda sizin sırdaşınız olmaya, niteliklerinize katkıda bulunmaya, kendi kendinizi tanımanıza yardımcı olmaya, size eşlik etmeye, her yerde karşınıza çıkıp,*

---

<sup>3</sup> **Enformasyon** (malumat) en genel anlamda belirli ve görece dar kapsamlı bir konuya (bağlama) ilişkin, derlenmiş bilgi parçasıdır. Derleme süreci ölçüm, deney, gözlem, araştırmaya da haber toplama (istihbarat) bulgularının özetlenmesi biçimini almaktadır. Bulgular, onların biçimlendirilmesi ve sunulmasında kullanılan sembollerin genel olarak kabul görmüş bir yaklaşımla yorumu ile anlamlandırılmaktadır. Belirli bir konuda zamanla biriken enformasyon, ayıklanıp sınıflandıktan ve düzenlendikten sonra, genelliği ölçüsünde bilgiye dönüşmektedir. Bu açıdan, enformasyon özel bir konunun anlaşılmasına ya da özel bir problemin çözümüne hizmet ederken, bilgi görece daha genel bir konunun anlaşılması veya belirli türden problemlerin tümünün çözülmesi için kullanılmaktadır. (Kaynak: <http://tr.wikipedia.org/wiki/Enformasyon>).

*ne kadar çok farklı dış görünüşe sahip olduklarını göstererek varlıklarını kanıtlamaya çalışmaktadırlar.”* (Baudrillard: 2011, s. 209)- benzer bakış açısı sergiler.

Castells, ‘enformasyonel ve küresel bir ağ toplumu’ olarak nitelendirdiği günümüzün tarihsel sürecini ve bugüne ait durum değerlendirmesinde şu sözlere yer verir (Castells: 2013, s. 126):

“Yeni teknolojik paradigma, küresel bir ekonomi yaratıp mevcut ekonomik ajanlar arasında olduğu kadar, onlarla yeni gelenler arasında da yeni bir rekabet dalgasını güçlendirerek önce endüstriyel ekonominin çapını ve dinamiklerini değiştirdi. Şirketlerin oynadığı, ama kuralları devletin belirlediği bu yeni rekabet oyunu, bazı şirketleri, bazı sektörleri, bazı alanları daha verimli kılan süreçlerde ve ürünlerde ciddi teknolojik değişimlere zemin hazırladı. Ama aynı zamanda, ekonominin büyük bölümünde, şirketleri, sektörleri, bölgeleri ve ülkeleri, farklı düzeylerde etkileyen yaratıcı bir yıkım yaşandı. Dolayısıyla enformasyonel devrimin ilk aşamasında net sonuç, ekonomik ilerlemenin karmaşık bir kutsanmasıydı. Ayrıca bilgiye dayalı üretimin ve yönetimin, küresel ölçekte bütün bir ekonomik süreçler alanına yayılması, diğer teknolojik devrimlerin tarihsel sicili dikkate alındığında zaman alacağı görülen köklü toplumsal, kültürel ve kurumsal dönüşümleri gerektiriyor. Ekonominin yalnızca enformasyona dayalı değil, aynı zamanda enformasyonel olmasının sebebi bu işte; zira, tıpkı endüstriyel ekonominin imalat için yalnızca yeni enerji kaynaklarına değil, yeni bir toplumsal ve teknik işbölümünün damgasını vurduğu bir endüstriyel kültürün ortaya çıkmasına dayandığı gibi, yeni teknolojik paradigmanın yayılması ve uygulanmasının da bütün bir toplumsal sistemin kültürel-kurumsal niteliklerini içermesi gerekiyor.”

Burada dikkat çekilen kültürel değişim, enformasyonu yaratanlar ya da onu ihraç ederek kullananlar arasında belirgin farklılıklar ortaya koymuştur. Yalnızca kullanıcı olarak sürece dâhil olanların alt yapıya (ağ sistemi) kısa sürede sahip olduğu, ancak

kültürel olarak uyum göstermekte zorlandığı ya da bu değişimi amacına uygun olarak kullanamadığı gözlenmektedir. Castells'in sözünü ettiği ve 'yeni ekonomi, yeni bir tür kapitalizm' olarak adlandırdığı bu değişimi, ekonomik dengenin sağlanmasında büyük paya sahip olan Pazarlama biliminin geçirdiği süreç açısından izlemek konuya bu tezin ana başlığı çerçevesinde daha iyi ışık tutacaktır. Buna göre Pazarlama biliminin tespitleri ile pazarlama anlayışının geçirdiği evreleri şu şekilde sıralamak mümkündür (İslamoğlu: 2002, s. 10-11):

- **Üretim anlayışı** aşaması; mal ve hizmetlerin kıt olduğu, buna karşılık tüketici isteklerinin doyurulmasında eksikliklerin bulunduğu ve 'ne üretirsen üret, verimli üret; mutlaka satılır ve kâr ortaya çıkar' mantığının hâkim olduğu dönemi ifade eder.
- **Satış anlayışı** aşaması; eskisine nispetle, üretimin bollaştığı tüketicinin kıtlaştığı dönemdir ve 'verimli üret, reklam yap; satılır ve kâr elde edilir' anlayışını yansıtır.
- **Pazarlama anlayışı** aşaması; rekabetin iyice arttığı, teknolojik ve toplumsal dönüşümlerin hızlandığı ve satış anlayışının talebi arttırmaya yetmediği dönemde yaşananlar modern 'pazarlama anlayışı'nı oluşturmuştur. Satış anlayışı 'saticının', pazarlama anlayışı ise 'alıcının' gereksinimlerini hedef alır (Tek: 1999, s. 19).
- **Toplumsal Pazarlama anlayışı**; tüketici yönlü bir yaklaşım olup, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere, müşteri tatmini ve uzun vadeli tüketici refahını temel alan bir anlayışa dayanır (Tek: 1999, s. 35). Toplumsal pazarlama anlayışı, küresel pazarlama anlayışı ile birlikte düşünülmeyi gerektirir. Küreselleşme dünyada birbirine çok uzak olan güçleri bir araya getirmiş ve böylece küresel pazarlama ağı oluşmuştur. Bu ağ üzerinde etkin

aktör olan küresel markalar insanları (pazarlama açısından tüketicileri) ait oldukları toplumlarda belirgin çizgilerle ayırtmış ve yeniden tanımlamıştır. ‘Yoksul’ ve ‘zengin’ arasındaki git gide artan mesafe, toplumsal yaşamda (yaşanılan yer/bölgeden en temel ihtiyaçların karşılanma oranına/şekline kadar) çok büyük farkların oluşmasına neden olmaktadır. *“Bugün artık toplumsal ve ekonomik güçlerin dünyayı tek bir küresel kapitalist ekonomiye doğru götürdüğü inkâr edilemez bir gerçektir.”* (Giddens: 2012, s. 462). Diğer taraftan kapitalist sistemin tüketimi sürekli arttırma çabaları üretimde ve sunumda da kontrolsüz artışı getirmiştir. Örneğin hızlı tüketim için tasarlanan ve küresel ölçekte satış yapan fast-food yiyecek sektörü, gerek ürün içeriği, gerekse ürün sunumunda kullandığı ambalaj malzemeleri ile (diğer yiyecek sektörlerine oranla) sağlıksız ürünler sunmakta, çevreyi ve doğayı daha fazla kirletmektedir. Bu ve benzeri örneklerden yola çıkarak Pazarlama bilimi, duyarlı tüketicilerin tepkilerini azaltmakla başlayıp diğer tüketicileri de bilinçlendirme misyonunu üstlenerek ‘toplumsal pazarlama’ kavramını ortaya atmıştır.

Bu durumu Kotler, “Bazıları, tabii çevrenin yozlaştırıldığı, kaynakların azaldığı, nüfusun patlarcasına arttığı, dünyada açlık ve sefaletin baş gösterdiği ve sosyal hizmetlerin ihmal edildiği zamanımızda, pazarlama kavramının yerinde bir felsefe olmadığını söylüyorlar. Tüketicilerin arzularını fevkalâde tatmin eden şirketler, tüketicilerin ve toplumun uzun vâdeli çıkarlarına en iyi bir şekilde hizmet ediyorlar mı? Pazarlama kavramı, tüketici istekleri, tüketici çıkarları ve toplumun uzun vâdeli çıkarları arasındaki potansiyel çatışmalara sırtını döner.” sözleri ile ifade eder (Kotler: 2000, s. 25).

Burada kastedilen elbette pazarlama kavramından uzaklaşmak değil, çağın koşullarına ve gereklerine göre yeniden yorumlanmasını sağlamaktır. Tüketim çılgınlığı olarak nitelenen bu noktada, hem arzı hem de talebi (aşırı tüketimi) yeniden mantık sınırlarına çekebilmek ve düzeni sağlamak adına “sürdürülebilirlik” kavramı üzerinde durulmaktadır. *“Ekonomik büyümenin dizginlenmesi çağrısında bulunmak yerine, daha yeni gelişmeler sürdürülebilir kalkınma kavramına dayanırlar. Bu terim ilk kez Birleşmiş Milletlerin görev vermesiyle başlatılan Ortak Geleceğimiz başlıklı 1987 tarihli bir raporda ortaya atılmıştır.”* (Giddens: 2012, s. 994). Raporda:

“Yirminci yüzyılın akışı içinde insan dünyası ile onun sürmesini sağlayan gezegen arasındaki ilişki derin bir değişim deneyimlemiştir... atmosferde, topraklarda, sularda, bitkiler ve hayvanlar arasında ve tüm bunların aralarındaki ilişkilerde önemli, istenmedik değişimler gerçekleşmektedir. Değişim oranı bilim dallarının becerisini ve bizim şimdiki değerlendirme ve salık verme sığalarımızı aşmaktadır. Bu, farklı, daha parçalanmış bir dünyada evrimleşmiş olan siyasal ve ekonomik kurumların uyumlanma ve başa çıkma girişimlerini bozguna uğratmaktadır... Gelecek kuşaklar için seçenekleri açık tutmak üzere, şimdiki kuşak ulusal ve uluslar arası olarak işe şimdi başlamalıdır ve birlikte başlamalıdır.” (Giddens: 2012, s. 994) denilmektedir.

Sürdürülebilirlik; pek çok bilim adamı ve –önceleri şiddetle karşı çıkmalarına rağmen- az sayıda büyük sermaye sahibi tarafından kabul edilen ve adım adım uygulamaya konulan, ‘kâr’dan öte ‘değer yaratma’ felsefesine dayalı uzun vadede sonuçları görülebilecek bir süreçtir. Başka bir açıdan ise; artan nüfus, küreselleşen dünya, tüketimde doyumsuzluk ve tüm bunların ortaya çıkardığı kıt kaynakların (hava, su gibi) hızla azalması, çevre kirliliği ve küresel ısınmaya bağlı toplumsal sorunlar ve sağlık sorunları, dünyadaki gelir dağılımına bağlı adaletsizlik... gibi



yakın gelecekte yaşanacak felakete önlem almak için geliştirilen ya da sorunlardan fırsat yaratma felsefesidir sürdürülebilirlik. Konuya pek çok sivil toplum kuruluşu ve devletler ilgi gösterse de (Greenpeace vb.) iş dünyasının bu yeni anlayışı benimsediğini söylemek henüz pek mümkün değildir. Bunun sebebi; iş dünyasının konuyu “kârın azalması” olarak algılamasıdır. Bu öngörü kısmen doğru olmakla birlikte, bilinçlenen müşteri sayısının artmasına bağlı olarak, ‘yeşil anlayış’ olarak nitelenen yeni müşteri talepleri, üreticileri bu anlayışa doğru zorlamaktadır. Ayrıca, üreticiler aynı hızla ve aynı hesapsız anlayışla üretirken yalnızca kâra odaklanmaları halinde, yakın bir gelecekte, üretmek için gerekli kaynakları bulmakta zorlanacaklarını anlamaya başlamışlardır. Müşteri odaklı olan ve işletme ile müşteriler arasındaki ilişkiyi yöneten müşteri ilişkileri yönetimi, yeşil anlayışı benimseyen ve talep eden bilinçli müşterilerin bu konudaki taleplerini dikkate almak zorundadır. Diğer taraftan işletmelere de kâr odaklı olmak yerine değer odaklı olmak stratejisini yerleştirmelidir. Bu aynı zamanda –kendisi için de uzun vadede maliyet azaltma anlamına gelen- sürdürülebilir büyüme stratejisini benimsemiş işletmelerin, her zaman, her konuda (kalite, ekonomiklik, teknolojik olma...) daha iyiyi isteyen müşterilerine, ‘iyi’nin karşılığının çevreye duyarlı ürün olduğunu, üstelik de bunun için (en azından bir süre) daha fazla ödemesi gerektiğini anlatma çabasıdır.

Bu süreçlerde ‘müşteri’nin konumu ve müşteri ilişkileri yönetimi ilişkisi (dünyada yaşanan gelişim ve değişimin etkileri ile) şu şekilde değerlendirilebilir: Üretim anlayışı; ürün odaklı bir dönem olması sebebi ile az üretimi ifade eder ve bu nedenle müşteri değeri bir tarafa, kendisinin bile görülmediği, üreticinin kararlarının belirleyici olduğu bir dönemi anlatır. Satış anlayışı sürecinde üretimin artması ile tüketicinin farkına varılmış, ancak etik anlayıştan uzak olarak nitelenebilecek müşterinin zaman zaman aldatıldığı ve tüketici haklarının henüz oluşmadığı, bu

nedenle de müşterinin fazlası ile mağduriyetinden söz edilebildiği dönem söz konusudur. Pazarlama anlayışı aşaması müşterinin gücü eline geçirmeye başladığı dönemi anlatır. Artan rekabet ve yaşanan teknolojik gelişmeler dengeleri bozmuş ve müşteriye görmezden gelen işletmeler rekabet üstünlüklerini kaybetmeye başlamıştır. Bu dönem aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının da bir strateji olarak kabul gördüğü döneme denk gelir. Bugünü de içine alan dönem ise; ‘müşteri’nin en kısa tanımı ile “kral” olduğu, ‘müşteri ilişkileri yönetimi’nin ise işletmeler için vazgeçilmez ve en önemli birimlerden birisi olarak işletme fonksiyonları arasında yerini aldığı süreç olarak görülmektedir. MİY’in günümüzdeki önemini Bozgeyik şu sözlerle ifade eder (Bozgeyik: 2005, s. 41): “CRM’ye sadece günümüzde değil gelecekte de ihtiyacınız olacak. Özellikle hizmet bazlı sektörlerde eğer CRM yapmıyorsanız, gelecekte firmanız olmayabilir”. Bugün gelinen toplumsal pazarlama aşaması ise bir tür neden-sonuç ilişkisini tanımlar. Sınırsız ve hesapsız tüketim anlayışının neden olduğu çevre kirliliği ve buna bağlı sağlık sorunları, hava, su ve enerji kaynaklarının tükenmesini sağlamış, diğer bir deyişle kıt kaynakların tükenmesi sonucunu doğurmuştur.

Geçtiği bu süreçlerden sonra Pazarlama ile ilgili pek çok tanım bulunmasına rağmen, burada her anlamda pazarlama otoritesi kabul edilen bilim adamı Kotler’in tanımını kullanmak daha kapsayıcı olacaktır. Kotler’e göre “Pazarlama, fertlerin ve grupların, ihtiyaç hissettikleri ve arzu ettikleri ve bir değeri bulunan ürünü ve servisleri yarattıkları, sundukları ve diğerleriyle serbestçe mübadele ettikleri toplumsal bir işlemdir” (Kotler, 2000, s. 8). Günümüzün postmodern dönem olarak nitelendirilmesi pazarlamanın da postmodern anlayışla tanımlanmasını gerektirir.

Buna göre postmodern pazarlama: “Son zamanlardaki kitlesel pazarlamadan uzaklaşan ve kitlenin her birine, ayrı ayrı, tek tek, veri tabanı ve diğer yöntemlerle yaklaşmayı öngören *demassification* akımı sonucu niç ya da niş (nokta) pazarlama, mikro pazarlama uygulamaları, kuponsal, sipariş üstüne, tam Pazar dilimlemesi (segmentasyon), tek tek her tüketicinin veya müşterinin arzusuna uygun üretim ve pazarlama yapmaya çalışılan post-modern yaklaşımlardır” (Tek: 1999, s. 59).

Bu tanım içerisinde yer alan “niş”in özelliklerini Kotler şu şekilde sıralar: “Niçteki müşterilerin bir dizi belirli ihtiyaçları vardır; onlar, bu ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak firmaya, istediği yüksek fiyatı ödemeye hazırdırlar; niç, muhtemelen diğer rakipleri kendisine dert etmeyecektir; niçer (niç pazarlaması yapan) spesializasyon yolu ile ekonomik gelir sağlar; ve niç’in, yayılma, kâr, ve büyüme potansiyeli vardır.” (Kotler: 2000, s. 257). Niş pazarı belirlemek müşteri ilişkileri yönetiminin teknoloji bağlantılı olan analitik MİY adımı ile çözüme kavuşur. Müşterilere ait veri tabanının analizi ile niş gruplar belirlenerek, onlara özel hizmet stratejileri geliştirilebilir. Küreselleşmenin etkisi ile pek çok kültürün bir arada yaşaması, niş pazarlamaya duyulan ihtiyacı ve diğer taraftan da arz açısından beliren fırsatı değerli hale getirmiştir. Örneğin niş pazar segmentasyonunda önemli bir bölümü oluşturan etnik gruplar, ait oldukları yerlerden (çeşitli sebeplerle) ayrılarak başka bölgelerde yaşamlarını sürdürme tercihi ya da zorunluluğunda bırakılmakta; ancak, gittikleri yeni yerlerinde kültürel alışkanlıklarına hitap eden ürün/hizmetlere ulaşamamakta, bu da onların mutsuz/tatmin edilemeyen tüketici olmalarına sebep olmaktadır. Diğer bir açıdan bakıldığında ise bu durum, arzın karşısında farklı beklentilere sahip karma bir tüketici grubunun oluşmasına neden olur. Böylece sözü edilen karma tüketici grubu yeni bir tüketim kültürü yaratır. Modern dönem ve onun öncesinde tüketici için ürün/hizmet bileşeni ihtiyaçların karşılanmasını ifade

ederken; postmodern dönem tüketicisi için aynı bileşen, ihtiyaçların giderilmesinin yanı sıra arzuların da tatmin edilmesinin gerekliliğini zorunlu kılar. Bu durum, önceki tüketim kültüründen yeni tüketim kültürüne dönüşümün ifadesidir. Bu ve benzeri örneklerle çeşitlenen pazarda tüketim kültürünü tanımlamak, satın alma davranışlarını da irdelemeyi gerektirir.

Müşterinin satın alma kararını verirken gerçekleşen adımlar; “*sorunu tanımlama* (ihtiyaç hissedilmesi/hissettirilmesi), *araştırma* (bilgi edinme), *alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi*, *satın alma kararı* ve *satın alma sonrası değerlendirme* (ürün/hizmetten duyulan memnuniyet/memnuniyetsizlik) (Kinnear & Bernhardt: 1990, p. 140) olarak sıralanmaktadır. Satın alma kararının ilk aşaması ihtiyaçların karşılanması ve arzuların tatminini içerir ki, bu görevi genel olarak Pazarlama'nın ‘tutundurma’ (reklam) bileşeni üstlenir. Reklam; bazen var olan ihtiyaçlara seçenekler sunar, bazen de eksikliği hissedilmeyen hatta varlığından haberdar olunmayan arzuların ihtiyaç olarak algılanmasını sağlar. İkinci ve üçüncü aşamalar; günümüzde tüketiciler tarafından çoğunlukla dijital platformda gerçekleştirilmekte olup, bloglar ve sosyal paylaşım ağları üzerinden ürünler/hizmetler hakkında bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. Bu şekilde iletişim kuran yeni tüketici, ‘üreten tüketici’ anlamına gelen ‘prosumer’ kelimesi ile adlandırılmakta, bu duruma örnek teşkil eden Youtube hem pazarlama tanıtım aktivitelerini hem de ürün/hizmetler hakkında yorumların bulunduğu bir platform olma özelliğini göstermektedir (Kara&Oral: 2012, s. 93-96). Bu şekilde elde edilen bilgilerle satın alma kararı gerçekleşmekte ve son aşamada yer alan satın alma sonrası değerlendirme de (geri bildirim) çoğunlukla yine dijital platform aracılığı ile yapılmakta, aynı zamanda bu şekilde müşterileri takip etmek için müşterinin gönüllü olarak katıldığı bir sistem işlerlik kazanmaktadır.

Mevcut müşterileri elde tutmanın yeni müşteriler kazanmaya oranla çok daha düşük maliyete neden olduğu kabul görmüş bir düşüncedir. Yahoo'nun Doğrudan Pazarlama Başkan Yardımcısı ve Amerikalı yazar Godin “*Müşterilerinizin %70'inden kurtulun, kârlılığınız patlasın*” (Godin: 2001, s. 48) demektedir. Geleneksel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya geçişin temelini oluşturan bu saptama, pazarlamada ilişki yönlü değişimi sağlamıştır. ‘Tüm müşteriler’ yerine ‘kârlı müşteriler’e yönelen bir anlayış ile hareket eden *ilişkisel pazarlama* şu faaliyetleri kapsar. (Selvi: 2007, s. 14):

- Müşteri öncelikli hizmet kültürünün geliştirilmesi,
- Müşteriye sözler verme ve bu sözleri yerine getirme,
- Müşterilerle ilgili bilgilerin oluşturulması ve bu bilgilerin kullanılması,
- Pazarlama faaliyetleri için etkileşim sürecinin uygulanması,
- Uzun dönemde müşteriye odaklanma,
- Pazarlama aktivitelerinin örgüt genelinde tüm personele yayılması.

İş hedefleri geliştirme çabasında olan pazarlama stratejileri ise aşağıdaki boyutları kapsar. (Dalrymple & Parsons: 2000, p. 23):

- Ürün/hizmet pazarında rekabet beklentisini gerçekleştirmek.
- Büyüme ile yatırım düzeyini korumak/arttırmak,
- Seçilen pazarda ürün, konumlandırma, fiyatlandırma ve dağıtım stratejileri ile rekabeti sağlamak ve
- Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için varlıkları ve mevcut kapasiteyi kullanmak.

Pazarlama'nın diğer bir önemli sınıflandırması olan “*Pazarlama karması Mc Carthy'nin sınıflamasına göre dörde ayrılır. Bunlar; mal, dağıtım, fiyat ve tutundurmadır*” (Tokol, 2001, s. 21). Bu kavramların İngilizce baş harflerinden

oluşan (Product, Place, Price, Promotion) ve kısaca ‘4P’ olarak adlandırılan pazarlama karması ya da “Değer Paketi, müşteri (talep, sipariş, satış) elde etmek ve elde edilen talebi (siparişi) yerine getirmek ya da tatmin etmek” (Tek, 2006, s. 42) amacına hizmet eder. Müşteri ilişkileri yönetiminin pazarlama karmasından beklentisi, her bir bileşenin birbirini tamamlaması ve her bir bileşende yüksek standartlara ulaşılabilmesidir. Bu bileşenlerden herhangi birisinde yaşanan sorun, müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarında beklentilerin gerçekleşmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyecektir.

‘Karma’nın pazarlama açısından “mal-ürün” bileşenine bakıldığında, “mallara üreticilerin atfettikleri değer ve önem açısından değil, tüketicilerin onlara verdiği önem açısından bakmayı” (İslamoğlu, 2002, s. 181) önemseydiği görülür. Bu tüketici yönlü bakış açısı müşteri ilişkileri yönetiminin bakış açısı ile paralellik taşır. “Mal-ürün” kavramı ile ilgili dikkat çekilmesi gereken bir konu da, “fiziki varlığı olan nesnelere birlikte hizmetler, fikirler veya yerler (mekânlar) da ürün kapsamına girerler.” (Çabuk&Yağcı, 2003, s. 122) noktasıdır.

Ürün içeriğindeki başlıklar marka, moda, ambalaj, etiket, standart ... gibi isimler taşır. Tüm bu başlıkların üzerinde ve toparlayıcı olarak ise kalite yer alır. Ürün-hizmet kalitesinin önem kazanması (müşteri ilişkileri yönetiminde olduğu gibi) 1990’larda (Trout, 2005) karşılık bulmaktadır. Standartlara uygun kalite, ürün ve müşteri ilişkileri yönetimi açısından tartışmasız olarak yerine getirilmesi gereken koşuldur. Müşterinin, kaliteli (diğer bileşenlerle dengelenmiş olan en yüksek standartlarda) ürün-hizmet talebinden taviz vermemesi rekabetin artmasına yol açmakta, bu nedenle kalite müşteri ilişkileri yönetimi açısından bir farklılık olmaktan çıkmakta ve mecburiyet haline gelmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin ürün-

hizmet açısından farklılık yaratma adına destek verebileceği strateji bu nedenle ‘kalite’den çok ‘marka’ya odaklanmasıyla mümkündür.

*“Markalı ürünler, tüketicilerin ürün ve marka enflasyonu karşısında bulanıklaşan zihinlerini, seçim için harcayacakları zihinsel ve fiziksel eforu azaltmanın yanı sıra yükledikleri sembolik anlamlar ile tüketicilerinin kendilerini daha rahat ve mutlu hissetmelerini sağlar”* (Tosun, 2010, s. 15). Bu açıklama ile marka tam da müşteri ilişkileri yönetimi anlayışına hizmet etmektedir. Marka, pek çok özelliğinin yanı sıra aynı zamanda duyulara hitap etme özelliği taşır. Bu özellik ona firma ile müşteri arasında iletişim kurma misyonunu yükler. Marka kavramının kronolojik gelişimine bakıldığında; (Tosun, 2010) 1990’larda marka kavramının öneminin arttığı, günümüzde ise markaları tüketicinin yönlendirdiği belirtilmektedir. Ürün-hizmet üretiminin koşullarını belirleyen, diğer bir deyişle, markaları yöneten/yönlendiren müşterinin; dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminin de bir iletişim modeli olarak markayı önemsemesini ve kullanmasını sağlamaktadır.

‘Karma’nın ikinci bileşeni “fiyat” için; hem ‘arz’ın (maliyet) hem de ‘talep’in (fiyat) oluşması ve dengelenmesindeki ana unsur ve pazarlama karması içerisindeki tek gelir getiren bileşen olduğu söylenebilir. Syrus *“Her şey satın alanların ödeyeceği kadar değerlidir.”* der (Tek, 1999, s. 443). Fiyat, arz/talep açısından ürün/hizmetin değerini belirler. Değer, ürün/hizmetten beklenen faydayı ifade etmektedir. Daha önce ürün/hizmetlerin pek çok anlamda birbiri ile benzer özellikler gösterdikleri, bu nedenle de aralarında seçim yapmanın zorlaştığı ifade edilmişti. Buna rağmen, benzer ürün/hizmetlerin önemli oranda farklı fiyatlandırıldıkları görülür. Beklenen faydanın arttırılması ya da diğer bir deyişle, ürün/hizmete değer katılması ‘fiyat’ üzerinden farklılaşmayı ifade eder. Fiyat, ürün/hizmetin kalite göstergesi olmakla birlikte, tek başına yüksek fiyatı açıklamaya yetmez. Kalite, beklenen değer

yalnızca bir bölümünü açıklayabilir. Geri kalanı ise başka yollarla ürün/hizmete değer katmakla ilgilidir. Genel olarak bu ‘geri kalan’ değer arttırıcı unsurlar müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde oluşturulacak stratejilerde karşılık bulur. Örneğin, müşterilerine koşulsuz destek sağlayan, ilgi gösteren, özel hissettiren, onları önemsediklerini belli eden kısacası, onlarla samimiyetle iletişim kurabilen firmalar, ödenen fiyat karşılığı alınan faydayı arttırarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Pazarlama karmasının 4P’sinden üçüncüsü (promotion) “tutundurma”dır. *“Tutundurma, iletişim kuramına dayanır ve ikna edici olma özelliği vardır”* (Odabaşı & Oyman, 2007, s. 83). Bu nedenle ürün/hizmet açısından hedef kitleyi oluşturan insanları tanımak ve tanımlamak gereklidir. Böylece maliyeti yüksek olan tutundurma çalışmaları maksimum düzeyde amacına ulaşabilir. Ö. B. Tek’in tespitine göre;

“1990 öncesinin gazete koleksiyonlarını karıştırır, radyo, TV programlarını analiz ederseniz, oralarda “pazarlama”ya ilişkin çok az şey görürsünüz. Örneğin fiyat indirimlerine ilişkin bir tek reklam ya da pazarlama terimi kullanılarak yazılmış bir gazete köşe yazısı ve haber bulmanız çok zordur. İnsan merak ediyor. İnsanlar hayatın özü olan alışveriş ve pazarlama konularını nasıl ifade etmekteydiler diye.” (Tek, 2006, s. 160-161).

Rekabetin artması insanların dikkatini çekmeyi zorlaştırmış, bunun için mevcut iletişim şekilleri yetersiz kalmış, bu nedenle yeni stratejiler geliştirme zorunluluğu doğmuştur. *“Tutundurma etkinliği, pazarlamada kullanılan “fiyat dışı” rekabet aracıdır. Kuruluşun ürününe veya pazarlama karmasına karşı, talep eğrisinin yerini ve eğimini değiştirmeyi hedefler”* (Tek, 1999, s. 708).

Tutundurma genel olarak reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler ve satış tutundurma/geliştirme alt bileşenlerinden oluşur. Müşteri ilişkileri yönetimi ise bu alt



bileşenlerle iç içedir. Her ikisinin de amacı/görevi mesaj iletmek ve bunu doğru yöntem ve tekniklerle ve olabilen en az maliyetle başarmaktır. Her ne kadar çoğunlukla uygulamada bu başarılamasa da, MİY'i doğru anlamak ve yönetmek tutundurma maliyetlerini aşağı çekebilir.

MİY, satın almada büyük etkisi bulunan duyguları yönetir. Doğru yönetilen duygularsa ekstra tutundurma çalışmalarına duyulan ihtiyacı azaltarak maliyeti aşağı çeker ve kârı artırır.

Pazarlama karmasının 4P'sinden sonuncusu olan "yer" ya da "*dağıtım, uygun ürünlerin, uygun zamanlarda, uygun yer veya yerlerde alıcılara ulaştırılması ve teslimiyle ilgili işletme içi ve dışı kişi, kurum, kuruluş, yer, araç ve faaliyetleri kapsar*" (Tek, 1999, s. 519). Haberleşme ve ulaştırma araçlarındaki teknolojik gelişmeler adeta dünyayı küçültmüş, ticareti ve rekabeti arttırmıştır. Markalar, dünyanın diğer ucundaki yerlerde konumlanabilmekte, ya da müşteriler, dünyanın diğer ucundan sipariş vererek ürün satın alabilmektedir. Bu durum, 4P'nin 'dağıtım' adımına çok daha fazla önem atfetmiştir.

1990'lara kadar Dünya'da kapalı ekonomiler görülürken, sonrasında yaşanan gelişmelerle ticari sınırlar kalkmış ve böylece McLuhan'ın (Altay, 2005) isimlendirmesi ile Dünya 'global köy'e dönüşmüştür. Bu tanımlama bir taraftan da 'dağıtım' adımının önemsenmesi ve yeniden yapılanmasının gerekliliğini anlatmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için ürünü en yüksek kalitede, en uygun fiyat ile üretmek ve tanıtmak yeterli değildir, aynı zamanda müşteriye hasarsız, zamanında ulaşmasını sağlamak, ya da ona en uygun noktada ürünü sunabilmek gereklidir. Müşteri açısından dağıtım ulaşılabilirliği ifade eder. Yaşanan deneyimlere bakıldığında firmalar 3P'yi (ürün, fiyat, tutundurma) yüksek standartlarda gerçekleştirmeyi başarsalar bile, dağıtım (yer) adımıdaki müşteri

memnuniyetsizliği nedeni ile müşteri kaybetme oranlarının hiç de azımsanacak rakamlarla ifade edilmediği görölmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse; müşteri ilişkileri yönetimi ile pazarlama karması arasındaki olması gereken birlikteliğin müşteri memnuniyeti ve sadakati için ön koşulu oluşturduğu söylenebilir.

İlerleyen dönemlerde yaşanan ekonomik, toplumsal, siyasal, sosyal... değişimlerle birlikte “4P”; (‘ürün’, ‘fiyat’, ‘tutundurma-reklam’ ve ‘yer-dağıtım/lojistik’) değer paketi; müşteri odaklı hizmet pazarlaması için yeterli olmamış ve servis işletmeleri için, içerisine operasyon, insan kaynakları gibi unsurları da dâhil ederek “8P” olarak isimlendirilmiş, daha sonra ise müşteri değerini arttırma ve ona değer katma prensibine dayanan “4C” (Kolaylık, sorun çözümü, maliyet ve iletişim, (Tek: 2006, s.52)) anlayışı benimsenmiştir. *“Hizmetleri değerlendirmek ve kalite sürekliliğini sağlamak üretim sektörüne göre daha zordur. Bütünleşik hizmet yönetimi, ‘pazarlama’, ‘işlemler yönetimi’ ve ‘insan kaynakları yönetimi’ faaliyetlerinin birbirini tamamlayacak şekilde planlanarak uygulanmasını öngörmektedir. Bu üç fonksiyon arasında sağlanacak eşgüdüm, hizmet işletmelerinde başarının anahtarı olacaktır”* (Altınbaşak: 2009, s. 326). Pazarlamanın hedefinde müşteriler vardır ve bu hedef müşteri değeri yaratmakla ilgilidir.

“Değer yaratmada pazarlamanın yaklaşımı üç ilke üzerine kurulmuştur. Öncelikle; rekabet eden şirketler arasında seçim yaparken müşteri, en iyi *değer* olarak algılandığını seçer. İkinci olarak; müşteriler ürünü (ya da hizmeti) kendileri için istemez, bunun yerine *ihtiyaç*larını karşılamak için isterler. Bu ihtiyaçlar duygusal (örneğin, iyi görünmek), ekonomik (örneğin, maliyeti azaltmak) ya da daha yüksek ihtimalle ikisinin bir bileşimi olabilir. Değer; ürün ya da hizmetin sözü geçen bu ihtiyaçları karşılayabilmesine yönelik müşterinin tahminidir. Üçüncü olarak ise müşterilerle sadece bir kez ticari işlem yapmaktan çok, karşılıklı güvenin kurulduğu, müşterilerin sadık olduğu ve alışveriş yapmaya devam ettiği uzun dönemli

*ilişkiler* oluşturmaın daha kârlı olduğudur. Müşterilere üstün değer yaratacak bir konuma gelmek için, şirket, önce onların ihtiyaçlarını anlamalıdır. (...) Müşteriler doğal olarak, sorunlarını çözeceklerine inandıkları şirketlerle iş yaparlar.” (Doyle: 2004, s. 142-143).

Küresel olarak hareket eden postmodern tüketiciden Doyle’un sözünü ettiği ‘sadık müşteri’yi yaratmak, müşteri ilişkileri yönetiminin hedeflerinden birisini tanımlar. Pek çok çeşit ve alternatif ürün/hizmet sunumu ile muhatap olan müşterinin sadakatini kazanmak, aynı zamanda pazarlama yöneticilerinin amaçlarından birisidir. Bütün kararsızlığı ve hep daha fazlasını isteyen tavrı ile postmodern tüketici ‘memnun müşteri’ profili çizebilir. Ancak ‘memnun müşteri’ her zaman ‘sadık müşteri’ değildir. *Sadakat* başlı başına küresel, postmodern ve sınırları olmayan tüketicinin yapısı ile uyumsuzluk gösterir. “*Alıcı ve satıcı arasında oluşturulan güvene dayalı iyi ilişkiler sayesinde taraflar birbirlerinin beklentilerini, gereksinimlerini, ilgi alanlarını ve tatmin düzeylerini daha iyi saptayabilirler ve buna yönelik ürün/hizmet sunabilme becerisi gösterebilirler*” (Selvi: 2007, s. 107). Bu nedenle, memnun müşteriyi aynı zamanda sadık müşteri yapabilmek için müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının devreye girmesi çözüm oluşturabilir. Kendisine sunulandan hep daha fazlasını isteyen, kararsızlıkları olan, tüketim yolu ile kendini tanımlamaya çalışan ve aslında genellikle kendisinin bile ne istediğini bilmeyen, bu nedenle niş gruplardan oluşan postmodern tüketici ile tüketimde ortak dili konuşabilmenin yolu da MİY’den geçmektedir. Diğer bir deyişle; markalar, tüketicinin beklentisini karşılamaktan çok, bu beklentinin üzerine çıkabildiği oranda başarı sağlayacaklardır. Bu anlayış çerçevesinde Pazarlama; küresel pazara hitap etmekle birlikte ‘yerel düşün’meyi de gerektirir ve bu ilke ile ‘yeni’ müşteriye hizmet sunmayı amaç edinir. Küreselleşme her ne kadar tek tip tüketim ve tüketici oluşturuyor gibi görünse de, pek çok örnek yerel kültürlerin özellikle farklılık ve

çeşitlilik peşinde olan postmodern tüketici için hâlâ çekiciliğini koruduğunu ve talep edildiğini göstermektedir. Bununla ilgili bir örneği ünlü gazeteci-yazar Friedman, yaşadığı bir deneyimle şöyle aktarır (Friedman: 2003, s. 63):

“(…) Gulf Air ile Bahreyn’den Londra’ya yaptığım bir uçak yolculuğu sırasında (...) Business Class koltuğuma raptedilmiş televizyon ekranındaki kanallardan biri, uçağın antenine bağlı bir küresel konumlandırma uydusu (GPS) yardımıyla, Müslümanların kutsal şehri Mekke’ye göre uçağın tam olarak nerede bulunduğunu saniye saniye gösteriyordu. Ekranında bir uçak çizimi ve uçak yön değiştirdikçe bu çizimin etrafında hareket eden beyaz bir nokta görünüyordu. Böylece, günde beş kez yüzlerini Mekke’ye dönerek namaz kılmaları gereken Müslüman yolcular, seccadelerini yaydıklarında uçağın içinde hangi yöne doğru bakacaklarını her zaman bilebiliyorlardı. Uçuş sırasında etrafımdaki yolculardan birkaçı namazlarını kılmak üzere koridora çıktılar ve GPS sistemi sayesinde ne tarafa döneceklerini rahatça belirlediler.”

Görüldüğü gibi küreselleşme (en azından pazarlama açısından) kültürü görmezden gelme gibi bir alternatifte sahip değildir. Bu durum modernitenin de sorunu olmuş ve postmodern duruş, içinde bu tepkiyi de barındırmıştır. *“Gelenek olgusunu, paradoksal bir yaklaşım gibi dursa da evrensel bir kavram olarak görmek gerekir. Özünde de öyledir. Değişen çeşitli kültürel-toplumsal açılımların alımlanışını, hatta değişim denen şeyin kavranışını belirleyen şey kültürel birikim ve geleneklerdir”* (Kahraman: 2007, s. 29). Akılcılık ilkesi ile hareket eden ‘modern’in kültürle çelişmesi bundandır. Kültür, her zaman akılcı neden ve sonuçlar sergilemez. Modernizm ile kültür uyumsuzluğu Batı ve Doğu toplumlarında da farklılık gösterir. *“Türkiye, Batı’dakinin tersine modern geleneğin içinde değil, geleneği modernin içinde tartışmıştır. (...) Türkiye gelenekselden moderne geçmekten çok, modernden*

*geleneğe geçmektedir”* (Kahraman: 2007, s. 35-49). Bunun önemli bir nedeni Türkiye'nin modernizme geçerken yaşadığı keskin toplumsal kırılma (Osmanlı Devleti'nden Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne geçiş) ve böylece sürecin tersine hareket etmesidir.

Postmodern tüketici, özellikleri itibarı ile, düz sunumlardan çok hikâyeleştirilmiş sunumları duymak ister. Çünkü beklentisi, etkilenmenin ötesinde, büyülenmektir. Postmodern pazarlama hikâye anlatıcılığını bir strateji olarak kullanır. Hikâye anlatmak, güven vermenin en keskin yoludur.

“Herkesi etkilemeye çalışmaya başlamadan önce, mesajınızı iletme için yeterli güveni oluşturmanız gerekir. (...) Çoğu zaman kişisel deneyimlere dayalı güven inşası için vaktiniz bulunmadığından, güvenilirliğinizle ilgili bir deneyim yaşamış olma hissi yaratacak bir hikâye anlatmak yapılacak en iyi şeydir. Hikâyenizi dinlemek, birinci elden bir deneyim yaşamaya en yakın olgudur, söylediklerinizin laftan ibaret olmadığı hissini uyandırır. Hikâye sayesinde dinleyiciler kendi kararlarını kendileri verirler. Bu da etki yaratmanın en büyük püf noktalarından biridir. (...) Hikâye anlatımı kişileri size doğru çeker. Hikâyeniz yeterince iyiye, insanlar kendiliklerinden size ve iletmeye çalıştığınız mesaja güvenmeye başlarlar” (Simmons, 2012, s. 5).

Bu strateji temeli güvene dayalı olan MİY için de önemlidir. Hem iç, hem de dış müşteri için anlatılacak hikâyeler motivasyon oluşturma ve empati yolu ile iletişim kurmayı kolaylaştırabilir. Viral pazarlama ya da daha tanıdık bir ifade ile ağızdan ağza pazarlama olarak bilinen pazarlama anlayışı, adını aldığı virüs gibi hızlı yayılma özelliği ile hikâye anlatımının etkililiğini kanıtlayan bir özelliktir. Özellikle günümüz teknolojileri ile ‘ağ toplumu’ olarak anılan kitleler internet üzerinden çok kısa bir zamanda çok sayıda kişiye ulaşabilmektedir. Bu konuda en sık

kullanılan örnek Starbucks markasıdır. Marka, tüketicisine sunduğu hizmet kalitesi, yarattığı farklı mekânlar ve yeni bir değer anlayışı ile kendisinden söz ettirmeyi başarmış ve bu anlamda reklam maliyetlerine katlanmaksızın küresel ölçekte yayılma sağlamıştır.

### 2.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi

MİY anlayışının ve uygulama alanının oluşumuna ihtiyaç duyulmasına yol açan süreç incelendiğinde; -sanayi ve teknoloji alanındaki gelişmelerle- ticaretin yeni bir boyut kazanması ve yaşanan toplumsal değişimlerle birlikte rekabetin artması neticesi ortaya çıkmış bir kavram olduğu görülür.

İşletmeler arası rekabet her geçen gün işletmelerin kâr oranlarını aşağı çekmekte, bazı sektörlerde (örneğin büyük market zincirleri) ‘sıfır kâr’a yakın getiri ile döngü sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu durumun sebeplerine bakıldığında, seri üretimin getirdiği standartlaşma ile ürünlerin özelliklerinin, çeşitliliğinin, satış öncesi ve sonrası sunulan destek paketlerinin, fiyatının, kalitesinin ve benzeri niteliklerin birbirinin aynı ya da çok benzer olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, firmalar tarafından arz edilen ürün ve hizmetlerin tüketiciler tarafından tercih edilme nedenlerinin oluşturduğu çember git gide daralmaktadır. Bu noktadan sonra çözüm, başka bir konuda ‘fark yaratmak’ ve böylece kâr oranlarını yeniden artırmak olarak görülmektedir. Bu noktada müşteriye memnun etmek ve sadakatini kazanmak vazgeçilmez koşuldur. MİY tam da bu amaca hizmet eder ve bunun için yeni stratejiler oluşturur.

1960’lardan 1990’lara kadar olan süreçte küresel pazar oluşumu artmış, seri üretim-ürün çeşitliliği gelişmiş ve böylece artan rekabet ile ticarete söz söyleme sırası ‘arz’dan ‘talep’e geçmiştir. Bu zamana kadar müşteri için; *“belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar”* (Odabaşı: 2010, s. 3)

olarak genel bir tanımlama yapılırken, ekonomik, bilimsel, teknolojik, kültürel, siyasi, sosyal ve hatta ekolojik alanda yaşanan gelişmeler bu genel tanımın detaylandırılması ve üzerinde tekrar düşünülmesi ihtiyacını doğurmuştur. Tanımın detaylandırılmasına başlangıç olarak müşteri için “*muhtemel müşteri, eski müşteri, yeni müşteri, hedef müşteri*” (Taşkın: 2005, s. 20-21) sınıflandırmasının yapılması örnek gösterilebilir. Daha önce yalnızca ‘satın alanlar’ müşteri olarak görülürken; ürün ya da hizmet ile ilgilenen ancak henüz satın almayanların (muhtemel müşteri), ürün ya da hizmetle hiç ilgilenmeyen ancak dikkatinin çekilmesi hedeflenenlerin (hedef müşteri), ürün ya da hizmeti satın almaktan vazgeçenlerin (eski müşteri) ve ürün ya da hizmeti ilk defa satın alanların (yeni müşteri) mercek altına alınması gereği duyulmuş, diğer bir deyişle müşterinin değerinin farkına varılmıştır. Diğer taraftan; ‘eski dünya’da fazla seçeneği olmayan müşterinin işletmeye ihtiyaç duyduğu günler geride kalmış, müşteri, gücünün farkına vararak kontrolü ele geçirmiştir. Artık neyin, ne kadar, nasıl, nerede üretileceğine ve sunulacağına müşteri karar vermektedir.

Arz-talep dengesindeki bu değişim işletmeleri yeni arayışlara itmiş, müşteriyi bir bütün olarak görmekten vazgeçilip müşteri odaklı anlayışın benimsenmesi ihtiyacı doğurmuştur. Bu farkındalık sonucu, başta yöneticiler olmak üzere her kademe profesyoneller işe, müşterilerini tanıma amaçlı oluşturdukları anketler, telefon görüşmeleri, gözlemler, işletmeye ait puan biriktiren kartlar ve benzeri yöntemlerle edindikleri sonuçları değerlendirmekle başlamış, daha sonraları ödülleri, çekilişler, puan kazandırma ve kazanılan puan karşılığı bedava alışveriş yapma avantajları gibi pek çok seçeneği müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturmayı hedefledikleri çalışmalarını yürürlüğe koymuşlardır. Ancak ilerleyen süreçte eldeki müşterileri tutmak ve yeni müşteriler kazanmak için bu kadarının yeterli olmadığı,

yeni bir bakış açısına ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bu durumla ilgili yapılan araştırmalar -bütün bu çabalara rağmen- *MİY projelerinin yarısından fazlasının başarısızlıkla sonuçlandığını* (<http://www.capital.com.tr>) göstermekte ve üzerinde daha fazla çalışılması gerektiğine işaret etmektedir. Bu ifadeden yola çıkarak, bugüne kadar yapılan MİY çalışmalarının pek çoğu için, ‘yanlışları olan yetersiz çalışmalar’ olduğunu söylemek mümkündür. Arz-talep dengesini belirleyen müşteriyi ikna etmek, diğer bir deyişle kendi müşterisi yapmak için işletmelerin yalnızca teknik alt yapıya bel bağlaması arzulanan sonuçları sağlamamaktadır. Daha sonraları anlaşıldığı üzere MİY; ne tek başına bir yazılım, ne zoraki ve doğal olmayan gülümsemenin eşlik ettiği bir davranış biçimi, ne de başka şekillerde acısının kat kat çıkarıldığı ödüllendirme sistemidir. Aslında yanıt bizzat isimde kendini bulmaktadır: “Müşteri ilişkileri yönetimi”, ya da daha açık bir ifade ile müşterilerle doğru iletişim kurma ve kurulan ilişkiyi doğru teknik ve taktiklerle yönetme yeterliliği.

Müşteri ilişkileri yönetiminde temel amaç müşteri memnuniyeti sağlamak ve böylece müşteri sadakati elde etmek olmakla birlikte, bu amacın da hizmet ettiği asıl amaç “maksimum kâr”ı elde edebilmektir. Bu görüşü destekleyen bir nokta da; tarihsel sürece bakıldığında, müşteri memnuniyeti ve sadakatine ihtiyaç duyulmazken edinilen tatmin edici kârın rekabetin etkisi ile azalması sonucu MİY çalışmalarına gereksinim duyulduğu gerçeğidir. Diğer bir amacın ise, daha etik ve tatmin edici anlayış ile hizmet sunmak olduğu söylenebilir.

Arman Kırım MİY’i “*CRM, her şeyden önce bir stratejidir*” sözü ile özetlemektedir. Bu stratejilerden birisi “müşteri yaşam boyu değeri” olarak isimlendirilir. “*Yeni ve büyük ufuklar sağlayan bu kavram; yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşteriler haline döndürmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmayı, onları*



*sadık müşteriler grubu içinde tutma üzerinde odaklanmaktadır” (Odabaşı: 2010, s. 58). Yeni müşteriler bulmanın maliyetinin eldeki müşterileri tutmak için oluşturulacak maliyetlerden çok daha fazla olduğu artık kabul görmüş bir gerçektir. Stratten, satış fiyatı birey olarak bakıldığında pek de önemli olmayan ürün (bir fincan kahve) için “Ben sadece tek bir müşteri olabilirim, ama benim hayat boyu değerim 20.000 veya 30.000 dolar.” (Stratten: 2012, s. 157) demektedir. Diğer bir deyişle, bir müşterinin memnuniyetsizlik sebebi ile firmayı terk etmesi yalnızca bir tek üründen günlük olarak elde edilecek kârı değil, bu müşterinin rakip firmaya gitmesiyle, müşteriden yaşam boyu elde edilebilecek kârı kaybetmeyi ifade etmektedir. “Firmalar için müşteri portföylerinin niceliği kadar niteliği de önemli olmaya başlamıştır. Yüksek pazar payı yerine doğru pazar payı daha önemli hale gelmeye başlamıştır. Önemli olan firmaların ne kadar müşteriye sahip olduğu değil, portföylerindeki müşterilerin ne kadar kârlı olduğudur. Çok az sayıda müşteriyle çok fazla sayıda müşteriye sahip olan firmalardan daha fazla kâr elde edebilmenin temel açıklaması budur” (Gegez: 2009, s. 32).*

Daha önceleri –çoğunlukla- yüksek pazar payı ile yüksek kâr elde etme stratejisi uygulayan firmalar, müşteri memnuniyeti anlayışı ile birlikte, fazla sayıda müşteriye memnun etmeye çalışmanın kârlılığı olumsuz etkilediğini, bunun sebebinin de kârsız ya da düşük kârlı müşterileri elde tutma maliyetinin kârlı müşterilerden elde edilen gelir ile dengelenmek zorunda kalınması olduğunu, bu nedenle de toplam kârın olumsuz etkilendiğini görmüşlerdir. O halde yeni strateji çok müşteriye hizmet sunmak değil, kârlı müşteriye kaliteli hizmet sunmaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi maksimum kârı ya da faydayı hedeflerken; maksimum kalitede hizmet verebildiği müşteri sayısına yaptığı çalışmalar ile müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmayı, böylece kontrolü sağlamayı, müşteri kitlesini tanımayı ve onların beğeni ve tercihlerinde oluşabilecek değişimleri

öngörebilmeyi/ölçebilmeyi amaç edinir. Maksimum kapasiteyi kullanabilmek adına, memnun edebildiği müşterilere aynı standartlarda yenilerini ekleyebilmek ise, müşteri ilişkileri yönetiminin beklentilerini oluşturur. Şu bir gerçektir ki, müşteriyi memnun etme çabalarının sonu yoktur. Doğası gereği hep daha iyiyi ve fazlayı isteyen insan (müşteri), kendisine sunulacak olanakları fazla olduğu gerekçesi ile geri çevirmeyecektir. Ve diğer önemli bir nokta da, gelinen noktadan geriye doğru bir dönüş ya da standarttan sapma da söz konusu olmayacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramının firmaların dikkatini çekebilme tarihçesinin çok eskilere dayandığı söylenemez. *“1960’lı yıllarda tüketici korunması hareketi çerçevesinde Başkan Kennedy’nin duyurduğu ve reaktif özellik taşıyan (...) tüketici hakları, günümüzde başarılı firmalar tarafından proaktif hale dönüştürülerek tüketicilere talep etmeyi düşünmedikleri hakları verme noktasına gelmiştir”* (Gegez, 2009, s. 31). Bu süreç içerisinde pazarlama, çalışan ve tedarikçi ilişkileri yönetimi, postmodernizm, küreselleşme ve küyerelleşme ... gibi pek çok kavram ile ilgili bilim dallarını meşgul etmiş, müşteri ilişkileri yönetiminin ise bu kavramlarla birlikte düşünülmesi ve değerlendirilmesi ihtiyacı doğmuştur.

Müşteri ilişkileri yönetimi süreci, modern müşteri profilinden postmodern müşteri profiline geçişte önemini hissettirmeye başlamış ve günümüze kadar her geçen gün artarak gelmiştir. Ancak genel olarak dünyada yaşanan teknolojik, ekonomik ve toplumsal gelişmelerdeki hız ile değişen yeni müşteriyi anlamak, uyum sağlamak ve beklentilerini karşılamak noktasında ürün/hizmet arz edenlerin bu hıza yetişemediği gerçeği dikkat çekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalardan bazıları şu şekilde örneklendirilebilir:

*“Müşteri ilişkileri yönetimi 1990’ların ortasında satıcılarla uygulayıcılar arasında bilgi teknolojileri (IT) ile ortaya çıkmıştır ve genellikle teknoloji temelli müşteri çözümleri olarak tanımlanır”* (Payne & Frow: 2005).

Müşteri ilişkileri yönetimi, pazardaki ve ona bağlı olarak müşterideki kısa vadeli değişimlerin fark edilmesine olanak tanıyan bir işleve sahiptir. *“Müşteri odaklı olmanın ticari mantığı bir kenara; organizasyonlar, işlevsel müşteri ilişkileri ile müşterilerinin kısa süreli değişimlerine daha derin ve daha geniş ihtiyaçlarına hitap edebilirler”* (Knox, Payne, Maklan, Peppard & Ryals: 2003).

Kısa ama kapsamlı bir ifade ile *“MİY, en değerli iş ilişkilerini seçmeye ve yönetmeye yönelik iş stratejisidir.”* (<http://www.undp-pff.org>).

MİY’in ‘ne olduğu’nun anlaşılması kadar ‘ne olmadığı’nın da anlaşılması stratejinin açıklanmasına ışık tutar. *“MİY, IT sistemleri ya da uygulamaları değildir, Bir iş felsefesi olan MİY; süreçler, faaliyetler ve kültürden oluşan işletmenin kalbine müşterinin yerleştirildiği bir stratejidir”* (Rodgers&Howlett: 2000, s. 6).

Müşteri ilişkileri yönetimi için daha pek çok tanımlama mevcuttur. Bu konuya açıklık getirmek amacıyla Utara Malezya Üniversitesi’nden üç akademisyen (2011) yaptıkları uluslar arası bir çalışmada, kavram hakkında önemli çalışmalar yapan çeşitli yazarların tanımlarını sınıflandırmış ve böylece ortak bir tanıma ulaşmaya çalışmışlardır. Bu çalışmaya göre; MİY üç başlık altında tanımlanmış, bu başlıklara göre her bir başlığa referans veren yazarlar ve oranlarının istatistiğine ulaşılmıştır.

Buna göre MİY (<http://www.savap.org>); Ryals and Knox (2001), Newell (2003), Zablah et al. (2004b.), Huang and Wang (2009) tarafından **“İş Felsefesi”**, Croteau and Li (2003), Gupta and Lehman (2003), Swift (2001), Kincaid (2003), Zikmund, McLeod, and Gilbert (2003), Ryals (2003), Payne (2006), Parvatiyar and Sheth (2001), Liou (2009), Karakostas et al. (2005), Tarokh and Ghahremanloo (2007)

tarafından “*İş Stratejisi*”, Bose (2002), Peppers and Rogers (2004), Campbell (2003), Hsieh (2009), Urbanskiene, Zostautiene, and Chreptaviciene (2008) tarafından “*Teknoloji*”, Hung et al. (2010), Payne and Frow (2005) tarafından “*Strateji+Teknoloji*” ve son olarak Lun et al. (2008) tarafından “*Felesefe+Strateji+Teknoloji*” olarak nitelendirilmiştir. Her üç nitelermeye de katılan Lun ve arkadaşlarının MİY ile ilgili yaptığı geniş tanım “CRM; firmalar tarafından müşterilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve satın alma modelleri hakkında gerçek bilgileri bilgi teknolojileri aracılığı ile oluşturmaya yönelik iki yönlü iletişim oluşturmaya odaklı bir dizi felsefe, politika ve koordineli stratejiden oluşur.” şeklindedir. Son olarak araştırmayı yapan Rababah, Mohd ve İbrahim tarafından yeniden yorumlanan tanıma göre MİY “organizasyon ve müşteriler adına karşılıklı yarar elde etmek amaçlı bilgi teknolojileri ile etkinleştirilmiş kârlılığı arttırmak, müşterileri elde tutmak için strateji oluşturan müşteri odaklı bir kültür yapılanmasıdır” şeklinde özetlenmiştir.

Hakkında “*Anahtar müşteriler ve müşteri segmentleri ile uygun ilişkiler geliştirme yoluyla hissedar değerini arttırmak için tasarlanmış stratejik bir yaklaşım*” (Knox, Payne, Maklan, Peppard & Ryals: 2003) değerlendirmesi yapılan MİY’in ortaya çıkış nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Duran: 2001):

- Kitlesele pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi.
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.
- Var olan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması.
- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği.

- Yoğun rekabet ortamı.
- İletişim teknolojileri (web, e-mail...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler.

MİY için hemen hemen bütün kaynaklarda başlangıç noktası olarak ‘1990’lara referans verilmesinin nedeni, yukarıda açıklanan toplumsal ve ekonomik göstergelerde yaşanan değişimlerin birleşim noktası olarak açıklanabilir. 1990’a geliş süreci; “1960’lar – yeni ürünler, 1970’ler – düşük maliyetli üretim, 1980’ler – toplam kalite ve 1990’lar – müşteri ilişkileri” (Odabaşı: 2010, s. 2) olarak da özetlenebilir.

*“MİY kârlı ve uzun vadeli ilişkiler sağlamak için bilgi teknolojilerinin potansiyeli ile ilişkisel pazarlama stratejilerini birleştirmektedir. Başarılı bir MİY ne bir gecede elde edilir ne de kolaydır. Bu konuda şirket kültürü ve şirket yönetiminin yeniden değerlendirilmesi kaçınılmazdır”* (Knox, Payne, Maklan, Peppard & Ryals: 2003).

Payne & Frow MİY’i beş süreçte açıklamışlardır (Payne & Frow: 2005):

- Strateji geliştirme süreci,
- Değer yaratma süreci,
- Çok kanallı entegrasyon süreci,
- Bilgi yönetimi süreci ve
- Performans değerlendirme süreci.”

Stratejik, operasyonel, analitik ve işbirlikçi MİY olmak üzere dört farklı tipte (bazı kaynaklarda yalnızca ilk üçü olarak sınıflandırılır) MİY sisteminden söz edilebilir.

“Stratejik MİY müşteri merkezli iş kültürünün geliştirilmesi üzerine odaklanmıştır. Bu kültür, rakiplerinden daha iyi değer yaratarak ve sunarak müşteri kazanmak ve tutmakla ilgilidir. Kültür; liderlik davranışlarına, şirketin kurumsal yapısına ve firma içinde oluşturulan mitler ve hikâyelere yansımada görülür. Müşteri merkezli bir kültür, müşteri

değerini arttırmayı, ödül sistemleri ile çalışan davranışları teşvik etmeyi, işletme genelinde uygulanacak müşteri bilgilerinin toplanmasını, paylaşılmasını ve arttırılmasını ifade eder. Ayrıca müşterilere üstün değer ve hizmet sunmak isteyen iş kahramanlarını bulmak gerekir. Birçok şirket, müşteri merkezli ve sadık müşterilere sahip olmak ister ancak bunu başarabilen şirket sayısı azdır” (Buttle: 2009, s. 4).

*“Strateji; rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir”* (Ülgen & Mirze: 2004, s. 33). MİY’de pek çok etkene bağlı olarak doğru ve uygun stratejileri belirlemek, rekabette öne geçmek ve fark yaratmak adına önemli bir noktadır. Doğru stratejiyi belirleyebilmek, piyasa koşulları kadar kültür unsurlarının da gözden uzak tutulmamasına bağlıdır. Kültür ile kastedilen bir tarafta kurumun (iç müşteri), diğer tarafta ise müşterinin (dış müşteri) kültürüdür.

Operasyonel MİY’in tanımı şu şekilde yapılmaktadır: *“Müşteriye temas edilen tüm noktalarda, bu noktalarda yer alan personelin müşteriyle ilgili bilgileri görmesini sağlayan otomasyon sistemleri; operasyonel CRM olarak anılmaktadır. Satış noktası otomasyonu, şube uygulamaları, self servis (Kiosk, ATM), telefonda otomatik hizmet (sesli yanıt sistemleri) ve çağrı merkezi (Call Center) gibi uygulamalar operasyonel CRM için gerekli bilgi teknolojileridir”* (Demir & Kırdar: 2005).

Analitik MİY; MİY’in teknoloji ile bağlantılı adımını kapsar. *“Müşteri ile ilgili verilerin depolanması, ayıklanması, entegre edilmesi, yorumlanması, dağıtılması, kullanılması ve aynı zamanda müşteri ve işletme değerini geliştirmek ile ilgilidir”* (Buttle: 2009, s. 9).

İşbirlikçi (Collaborative) MİY’in net bir tanımlamasını yapmak güçtür. Halen tartışılan durumda çizilen çerçevede iki bakış açısından söz edilebilir. Bunlardan birincisi iletişim ve etkileşim kanallarına odaklı olmakla ilintilendirilen CRM,

(örneğin telefon, fax, e-mail ...) olarak nitelendirilirken; ikincisi ise üretici, distribütör ve servisleri de çerçeveye ekleyerek bu grupları da bizzat müşterilere dahil eder ve müşteri edinme, tutma ve geliştirme aşamalarında olmaları gerektiğini söyler (Reinhold & Alt). Yazarlar ilgili çalışmalarında, MİY’i yalnızca nihai müşteri üzerinden düşünmenin bir paradoks olduğundan ve bu nedenle süreçteki bütün adımların müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde düşünülmesinin gerekliliğinden söz ederler.

MİY’in en temel amacı ‘rekabette öne geçmek ve maksimum kârı elde etmek’ olmakla birlikte Kırım, diğer amaçları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Kırım: 2001, s. 104):

- Müşteri ilişkilerini kârlı hale getirmek
- Farklılaşma sağlamak
- Maliyet minimizasyonu sağlamak
- İşletmenin verimini arttırmak
- Uyumlu faaliyetler sağlamak
- Müşteri taleplerini karşılamak.

MİY müşteri ve müşteri segmentleri bazında ise; müşterilerin davranışlarını ve davranışlarındaki değişimleri, bu değişimin nedenleri ve bundan sonra ne yapacakları –kaybedilmek üzere mi yoksa sadakatini arttırmayı mı hedeflediği- konusunda veri sağlayacaktır (Gel: 2002, s. 75).

Kaliteli bir müşteri hizmetinin boyutları, fazla bir karmaşıklığa neden olmayacak biçimde genel olarak şu noktalarda toplanabilir (Odabaşı: 2013, s. 20):

- **Güvenilirlik ve doğruluk.** Müşteri dürüst olma erdemini bekler. Tutarlı olmak ve bunu sürdürmek; bir söz verince onu yerine getirmek gerekir. Örneğin, “ne zaman denilmişse, o zaman” anlayışının gerçekleştirilmesi gibi.

- **Kişiselleştirilmiş hizmet yanıtlanması.** Müşteri, ihtiyaçlarına özel olarak odaklanılmasını arzular. Hiç kimseymiş ya da herkesmiş gibi davranılmak istemez.
- **Yanıtlayıcılık.** Soru ve sorunları kısa zamanda yanıtlayabilmek, hem işin daha kısa sürede tamamlanmasını hem de hizmetin sürdürülebilirliğini artırır.
- **Müşteriyi değerli hissettirme.** Herkes kendini değerli hissetmek ister ilkesi burada da çalışır. Müşteriler sayı olarak görülmek istemezler. Müşteriler, pazarlamanın karşılığında oluşacak mübadelede bir değer elde etmek istedikleri gibi, kendilerine de değer verilmesini arzular.
- **Yeterlilik.** Müşteriler temel işlerin doğru yapılacağına inanmak ister. Bu inancı boşa çıkarmamak gerekir.

MİY'in ne olduğu ile ilgili pek çok tanımlama mevcut olmasına rağmen, başka bir bakış açısı ile ne olmadığı üzerinde durmak da müşteri ilişkileri yönetimini anlamada önemli bir durum tespiti sağlayabilir. Buna göre MİY sadece veri-tabanı pazarlama stratejisi ya da yalnızca satış ve pazarlama ile ilgili bir şey değildir (Kırım: 2011). MİY sihirli bir değnek değildir, stratejilerinin doğru belirlenememesi, maliyetleri katlayarak başarısızlığın oluşmasına neden olacaktır. Başarısızlığın diğer önemli bir nedeni de MİY'in çalışanlar tarafından yeteri kadar içselleştirilmemesi ve bu nedenle uygulamada toplam kalite anlayışının gerçekleşmemesidir. MİY'in başka bir çıkmazı da 'standartlar' ile ilgilidir. Ürün, hizmet, zaman yönetimi... gibi konularda standartlaşmayı sağlaması gereken MİY'in, ilişkisel boyutu ile hizmet anlayışı söz konusu olduğunda duyguları, demografik özellikleri ve kültürü göz önünde bulundurmasında fayda vardır. Bu konuda standartlaşma iletişimi zorlaştırmakta, sunulan hizmet kalitesinin anlaşılmasına ya da yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Müşterilerine birbirinin aynı makineler gibi davranan hizmet sunucular,



gerek telefonla iletişimde (çağrı merkezleri, müşteri temsilcileri gibi), gerekse yüz yüze iletişimde sempatisini yitirmekte ve eğlenceli, yaratıcı ve görsellikten uzak bir sunuma neden olmaktadır.

MİY aynı zamanda bir risk yönetimidir. Çünkü MİY yüksek maliyetli yatırımları gerektirir. Bir ayağının teknolojiye bağlı olması ve teknolojinin hızlı yenilenmesi yine maliyet arttıran bir unsur ve risktir.

### 2.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Temel Adımlar

Müşteri ilişkileri yönetimi genelde temel 4 başlıkta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirmedir.

#### 2.1.3.1. Müşteri Seçimi

Müşteri kavramı iki gruba içinde barındırır; bunlardan birincisi ‘çalışanlar’ olarak ifade edilen iş gücü ya da daha geniş bakış açısı ile hammadde tedarikinden başlayıp satış sonrası servis hizmetlerine kadar uzanan bir yelpazeyi tanımlayan iç müşteri, ikincisi ise; ürün ya da hizmetin hedef kitlesini oluşturan dış müşteridir. Diğer bir deyişle; müşteri, ürün/hizmet üzerinde emeği temsil edenlerle, onu tüketen mevcut ya da potansiyel kitlenin ortak ismidir.

##### 2.1.3.1.1. İç Müşteri (ERM)

Müşteri ilişkileri yönetimi(CRM-customer relationship management) ve çalışan ilişkileri yönetimi (ERM-employer relationship management) ilişkisi iç içe geçmiş kavramlar olup, müşteri ilişkileri yönetimindeki başarının çalışan ilişkileri yönetimi başarısına bağlı olduğu söylenebilir. Pek çok kaynak çalışanları diğer müşterilerle (dış müşteriler) ilişkilendirerek onları ‘iç müşteri’ olarak isimlendirmektedir. İç müşteriler ile dış müşteriler benzer özelliklere sahiptir. Örneğin, çalıştıkları kurum tarafından önemsenmek, tanınmak, ödüllendirilmek, ait oldukları kültür ile kabul görmek, ... özetle ‘özel’ olduklarını hissetmek isterler. Endüstriyel verimliliği

arttırmakla ilgili çalışmalarını başlatan ve İşletme biliminin teorisyenlerinden ilki olarak kabul edilen Taylor daha işin başında çalışanları makinelerle özdeşleştirmiş, duyguları ve istekleri göz ardı etmiştir. Ardından gelen süreçte Fayol ve Weber'de (klasik kuramcılar) örgütlerdeki başarının hiyerarşik ve bürokratik düzenle sağlanabileceğini söylemişlerdir. Neo-klasik dönem olarak adlandırılan sürecin bilim adamları (Follett, Mayo, McGregor, Likert ...) insan unsurunu dikkate almadan verimliliğin sağlanamayacağını tartışmışlardır. Günümüzde ise postmodern anlayış hâkimdir. Postmodern olarak nitelenen yeni bireyin, hem çalışan profili, hem de tüketici profili olarak incelenmesi gerekir. Aksi takdirde arz-talep dengesini hesaplayabilmek ya da korumak mümkün değildir.

Çalışan ilişkileri yönetimi (Employee Relationship Management-ERM) işletmenin tüm emekçilerini kapsayan bir yönetim sürecidir. Bu sürecin çalışma konusunu oluşturan iç müşteri kavramı, genel olarak işletmeye katkı sunan tüm çalışanları ifade eder. Bu açıdan dış müşteri ile satış noktasında bire bir iletişimde olan satış temsilcisi, hammadde tedariki ya da dağıtım zincirinin adımlarında bulunan taşıyıcı ya da satış sonrası servis adımı yer alan teknik eleman işletmenin iç müşteri örnekleridir. Buradaki ayrım işletmenin ana bünyesinde bulunan 'çalışanlar'la, satış öncesi ve sonrası adımlarda hizmet veren 'diğer çalışanlar' olarak yapılabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi açısından ise, -işletmeyi oluşturan birimlere bir bütün olarak bakıldığında- operasyonel MİY çalışanlarını dış müşteri ile bire bir iletişimde olanlar, stratejik ve analitik MİY çalışanlarını örgütün ana yönetim çalışanları, işbirlikçi MİY çalışanlarını ise tedarik zinciri çalışanları olarak iç müşteri kavramı içerisinde sınıflandırmak olasıdır.

İç müşteri yönetimi, dış müşterinin memnuniyetini sağlama amacını taşıyan ve bunun için emek harcayan, bilgi paylaşan örgüt üyelerinden oluşan bir takımın

ilişkisel yönetimini ifade eder. Sözü edilen enformasyonel paylaşım çalışan verimliliğinin ön koşulunu oluşturur. *“İnsanlardan en yüksek verimi almak – yeteneklerini kullanmalarını ve potansiyellerini fark etmelerini ve arttırmalarını sağlamak- incelikli bir sanattır. Süreç ve talimatlardan çok, duygularla ve etkiyle ilgilidir. Her çalışani eşsiz bir birey, duygusal ve karmaşık bir insan olarak düşünmemiz gerektiği anlamına gelir.”* (Fisk: 2010, s. 394). Burada sözü edilen bireysellik anlayışı postmodern dönemin iç müşteri beklentisine işaret eder. Modernizm, sanayileşme, kentleşme, küreselleşme ve tüm bu değişimlerin sonucu olarak ait oldukları coğrafyalardan uzaklaşan çalışanlar, kabul görmeyi bekledikleri yeni kültürlerle tanışmaktadır. Bu durum; çalışanların ev yaşantılarında kendi kültürlerini, iş yaşantılarında yeni kültürü, ev dışındaki serbest zamanlarında ise her ikisinin karışımı ile oluşmuş melez bir kültürü yaşamalarına sebep olmaktadır. Ancak, çalışanından (nihai olarak dış müşteri memnuniyeti bağlamında) maksimum verimlilik beklentisi olan işletmeler, onları birbirinden farklı bireyler olarak görmediklerinde beklentilerinin çok altında hizmet kalitesi elde etmektedirler. *“Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerine uygun hizmetin sunulması”* (Selvi: 2007, s. 119) olarak değerlendirildiğinde, işletmenin, iç müşterisi için hizmet kalitesini yükseltmesini, bu durumun yansıması olarak da (dış) müşterinin hizmet kalitesinden tatminini ve aynı zamanda sadakatini sağlamayı ifade eder. Anderson & Zemke bu saptamaya *“Müşteriler sizinle çalıştığınız kuruluş arasında bir fark görmezler. Görmemeleri de gerekir. Müşterinizin düşünce biçimi açısından şirket sizsiniz.”* (Anderson&Zemke: 1998, s. 15) sözleri ile vurgu yapar.

İşletmelerde kültürel farklılıkları uyumlaştırmak, ortak bir dili konuşabilmek ve verimliliği hedefleyen yeni bir örgüt kültürü oluşturmak adına geliştirilen iletişim şekli ‘örgütsel iletişim’ olarak adlandırılmaktadır. Burada işgücünü uzman/üst düzey

profesyonel emeği temsil edenler ve vasıfsız işgücü olarak ayırmak, küresel ve kültürel bağlamda sorunu tanımlamaya yardımcı olacaktır. Castells, ilk grupta yer alan çalışanları şu sözlerle değerlendirir: *“Uzman işgücünün giderek küreselleşmesi gibi bir süreç vardır. Bu yalnızca beceri düzeyi yüksek bir işgücü değildir, dünya çapında istisnai derecede yüksek düzeyde talep edilen, dolayısıyla göçmen yasaları, ücretler ya da çalışma koşulları açısından genel kurallara tabi olmayan bir işgücüdür. Üst düzey profesyonel emek için de aynı şey geçerlidir.”*(Castells: 2013, s. 163). Anlaşıldığı üzere, bu grup işgücü, kültürel uyumsuzluk sorunundan çok, ‘pozitif bir yeni kültür deneyimi yaşamaktadır’ şeklinde değerlendirilebilir. Bunun nedeni, bu grubun sayıca az ve çağın gerekleri açısından son derece nitelikli donanıma sahip olmasıdır. Öte yandan, tercihten çok, zorunluluklar (ekonomik krizler, doğa olayları...) nedeni ile küresel işgücüne katılan ve ortalama niteliklere sahip ya da az vasıflı/vasıfsız olarak nitelendirilen işgücü kültürel uyumu yaşadığı yeni coğrafyada hiç de kolay olmayan bir süreci yaşamaktadır. Temelleri, örgüt düzenini oluşturan yönetim kavramı ve örgüt kültürü üzerine söz söyleyen düşünürler tarafından atılmış olan örgütsel iletişimin tarihsel gelişimine bakıldığında sürecin; klasik dönem (klasik okul), neo-klasik dönem (insan davranışı okulu), bütünlük yaklaşım okulu, postmodern, eleştirel ve feminist yaklaşımlar isimlendirmeleri ile ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimlere bağlı olarak ayrımlandığı ve değerlendirildiği görülür. Bu sürecin en önemli noktası, başlangıçta düşünce ve duyguları olmayan bir makine gibi görülen işgücünün (insanın), ilerleyen süreç de, bütün özellikleri ile (insani, kültürel...) kabul görmesi halinde kendisinden verimlilik elde edilebileceğinin görülmesidir. Bu gerçeklik kısaca ‘mutlu çalışan’ = ‘verimlilik’ olarak da ifade edilebilir.

Öte yandan; çalışanın işletmeden beklentilerinin karşılığında, işletmenin de çalışandan sadakat, disiplin, teknik ve duygusal yeterlilik, şirketi temsil etme, işin ve işyerinin değerlerini benimseme ve uygulama gibi beklentileri söz konusudur. Çalışan misyonu adı altında toparlanabilecek bu beklentiler, işletmeler için vazgeçilmez koşuldur. Pek çok firma çoğu konuda standart ya da standart üstü kaliteyi yakalayabilmesine rağmen, müşteri ile temas noktasında bulunan çalışanlarının bu kalite çemberinin dışında kalması sonucu müşterilerini kaybedebilmektedir. Çalışan misyonu ya da müşteriye iyi hizmet sunmanın temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir: (Belding: 2006, s. 51)

- Hizmet sunan kişi satış yapar.
- Hizmet sunan kişi müşterilere kendilerini rahat hissettirir.
- Hizmet sunan kişi şirketin temsilcisidir.
- Hizmet sunan kişi her zaman olumludur.
- Hizmet sunan kişi her zaman dürüştür.
- Hizmet sunan kişi her zaman ilgilidir.

Hizmet sunan kişinin satış yapması yalnızca satış personelinin işi olarak algılanmamalıdır. İşletme adına müşteri ile bir şekilde muhatap olan herkes bu tanımın içinde yer alır.

Hizmet sunan kişinin müşterilere kendilerini rahat hissettirebilmesi, önce kendisini rahat hissetmesini gerektirir, bu da, ilgili ve gülümseyen hizmet verebilmesini sağlar. Pek çok insan vitrinde gördüğü bir ürünle ilgili bilgi almak üzere girdiği kapıdan ilgisiz (ya da aşırı ilgili), bilgisiz, saygısız, asık suratlı ya da yetersiz çalışan faktörü sonucu ürüne olan ilgisini kaybetmiş olarak çıkmaktadır. Aynı müşterinin sadık müşteriye dönüşmesi halinde kaybedilen ‘müşterinin yaşam boyu değeri’ ile zararın boyutlarının ulaşacağı nokta tahmin edilebilir. Başka bir açıdan ise

müşterinin kendini rahat hissedebilmesi güven duygusunun geliştirilebilmesine bağlıdır. *“Müşteri odaklı stratejiler müşteri odaklı bilgi gerektirir. Fakat birçok tüketici doğal olarak “kişisel” bilgisini açıklamak ve onu bir şirkete emanet etmek konusunda isteksizdir. Bu durum, sağlam bir kişisel-mahremiyet ve veri-koruma politikası uygulayarak kısmen çözülebilen doğal bir çatışma yaratır.”* (Peppers & Rogers: 2008, s. 210). Örneğin Türkiye’de sağlık, eğitim ve benzeri hizmetleri veren işletmelerle mecburi olarak paylaşılan kişisel bilgiler, ürün/hizmet satışı yapan ya da –daha iyi niyetli olsa da- yardım kuruluşları için çalışan derneklerle paylaşılmakta, bu durumun müşteriler tarafından tespit edilebilmesi halinde de işletmeye olan güveni sorgulamaya yol açmaktadır. Bu uygulamanın sonucu ise yine işletmeyi terk etmekle sonuçlanabilmektedir.

Bir şeyi temsil etmek, temsil edenin pek çok özelliğe sahip olmasını gerektirmesine rağmen, asıl önemli nokta, temsilin mesai kapsamında olmamasıdır. Diğer bir deyişle temsil; iş üniformasının üzerinden çıkarılması ile son bulan bir süreci kapsamaz. Bu nedenle temsil, her zaman her yerde aidiyet duygusu ile hareket etmeyi gerektirir. Bu da her çalışan için büyük bir sorumluluk anlamına gelir.

Hizmet sunan kişinin daima olumlu olması aynı zamanda bir genel iletişim kuralıdır. Olumlu dil kullanmak eğitim, işini ve insanları sevmek gibi bir alt yapı gerektirir. Müşteriye, yapması gerekenleri (örneğin kimliğini göstermesi ya da sırada beklemesi gibi) emir kipi veya “... zorundasınız” biçiminde iletmek, iletişimi germekten ve müşteri memnuniyetsizliği oluşturmaktan başka bir işe yaramaz. Bu tür bir iletişim çoğunlukla müşterinin bir sonraki satın alma tercihini değiştirmesi ile sonuçlanır.

Hizmet sunan çalışanın her zaman dürüst olması ürünün her müşterinin ihtiyacına aynı oranda hitap etmeyeceği gerçeği ile, diğer bir deyişle, kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri anlayışı ile eşdeğerdir. Ancak çoğu hizmet gören –özellikle primle

çalışanlar- bir kez de olsa satma pahasına bu ilkedden uzaklaşabilir. “(...) bir işletme ile müşteri arasındaki en güvenli, en etkili ve en kârlı ilişki türü, müşterinin, işletmenin müşterisinin çıkarına hareket edeceğine gerçekten güvendiği ilişkidir. Böyle bir ilişkide müşteri, işletmeyi, zaman zaman işletmenin en azından kendi kısa vadeli çıkarlarıyla çelişse bile, müşterinin çıkarlarını destekleyen tavsiyeler ve fikirler veren bir güvenilen temsilci olarak algılar.” (Peppers & Rogers: 2013, s. 130). Müşterinin çıkarına hareket etmek, işletmeye haksızlık yapmak anlamına gelmez. Örneğin bir finans uzmanının yatırımcısına en çok kazanabileceği fonları önermesi, bir hekimin hastası için en iyi ve en uygun maliyetli tedaviyi uygulaması ya da bir satış temsilcisinin müşterisini beklentileri doğrultusunda maksimum faydayı sağlayacağı (daha ucuz ya da daha az kâr payı bırakan ürün olmasına rağmen) ürüne yönlendirmesi profesyonel bir yaklaşım sergilemekle ilgilidir. Profesyonellik aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin de gereğidir.

“(...) bir daha geri gelmemek üzere mağazayı terk eden ve işimizi zarara uğratan 10 müşteriden 8'i, umursanmadıklarını düşündükleri için bizi bırakıyorlar.” (Belding: 2006, s. 67) sözleri, hizmet sunan kişinin ilgisizliğinin sonucudur. Pek çok istatistiksel sonucun benzer rakamları işaret ettiği bu durum, müşteri ilişkileri yönetimi açısından büyük önem arz eder. Her müşterinin ayrı bir birey olduğu ve ayrı şekilde ama mutlaka samimi bir ilgi beklediği gerçeği, işletmelerin de çalışanlarından beklentisini oluşturur.

Yaşanan bütün gelişmelere rağmen insan, işletmenin ana unsurudur ve verimlilik de bu unsura bağlıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi hem iç müşteri hem de dış müşteri açısından her ikisinin etkin iletişimi sonucu başarıya ulaşmayı hedefler. Bu nedenle, önce sağlanması gereken iç müşterinin mutluluğudur. İç müşteri memnuniyetinde sağlanacak pozitif gelişmeler, dış müşteriler için inşa edilmiş bir yol olacaktır.

### 2.1.3.1.2. Dış Müşteri

Bir önceki bölümde de ifade edildiği gibi, kısaca son kullanıcı olarak isimlendirilen ve herkesin tüketici olarak kabul edildiği genel havuzdan bazı özelliklerine göre işletmeler/markalar tarafından kendi ürünlerini almaları için ayrıştırılan gruplar ‘müşteri’ olarak nitelendirilmektedir. 21. Yüzyılda müşteri, işletmelerin tüm varlıkları içerisinde maddi olmayan unsurlar arasında yer alan en önemli kaynak olarak görülmektedir. Bu nedenle iş dünyası kaynaklarını heba etmemek ve amacına ulaşmak adına ‘müşteri’sini tanımak ve tanımlamak zorundadır.

Bu zorunluluğun ilk adımı ‘müşteri işletmesi olmak’la ilgilidir. Müşteri işletmesi olmak, günümüz işletmesinin müşteriye bakışını ya da bakması gereken yaklaşımı tanımlar. Müşteri işletmesi olmak, “dışarıdan içeriye bakmak”la ilgilidir. Dışarıdan içeriye bakış açısı işletmelerin hemen hemen her şeyi müşteri gözü ile değerlendirmesini ve buna göre stratejiler geliştirmesini özetleyen bir ifadedir. Pek çok müşteri içgörüsünde dile getirilen ifade de olduğu gibi müşteri, işletmenin kendisine dayattığı koşullarda (ürün özellikleri, satın alma noktası, iletişim şekli ve zamanı...) değil, kendi istediği koşullarda bağ kurmayı talep etmektedir. Bu nedenle dışarıdan içeriye bakmak aynı zamanda “müşteriyi dinlemek” olarak da değerlendirilebilir. ‘Müşteri işletmesi’ yaklaşımının içerisinde müşteri vizyonu, müşteri markası ve müşteri uyumu vardır. *“Müşteri vizyonu insanlar için daha iyi bir dünyanın tanımını yapar; şu ya da bu yolla daha fazlasını başarabildikleri ve şirketin onlara bunu yapmaları için benzersiz biçimde destek verdiği dünyanın. (...) Bununla birlikte, vizyon bir reklam ajansından çıkmamalıdır. İşletme içindeki insanların vizyonu olmalıdır.”* (Fisk: 2010, s. 119). İşletmelerin ana amaç olarak kârı benimsemiş olması 20. Yüzyılda geride bırakılması gereken bir anlayıştır. Değişen tüketici profili ve üretim koşulları, teknolojik gelişmeler, sosyolojik yapı ve



küreselleşmenin özellikle ticaret üzerindeki etkileri arz-talep yapısını yeniden şekillendirmiştir. Diğer bir deyişle, 21. Yüzyıl müşterisinin beklentileri 20. Yüzyılın müşterisine göre oldukça farklılaşmıştır. Son yüzyılın müşterisi kitlesel olarak kendisine seslenen kâr odaklı işletmelerden uzaklaşmakta, bireysel olarak kendisi için önce ‘değer’ üreten müşteri işletmesi anlayışını ve sürdürülebilir büyüme stratejisini benimsemiş markalarla işbirliği yapmaktadır. Bu nedenle amaç edinilen değerler, işletmedeki her çalışanın müşteriye bakış açısını tanımlamalı ve içselleştirmelidir. Bu vizyonla hareket eden işletmelerin günümüz müşterileri ile etkili bağ kurma da daha başarılı olduğu kabul edilmektedir.

Müşteri markası olmak diğer bir adımı oluşturur ve marka olmanın gereklerini müşterinin bakış açısı ile yerine getirmek olarak görülür. Çoğu marka müşteri markası bakışını bilmezden önce, isimlerinin tek başına, yüksek fiyatı, kalitesi nispeten düşük ürünleri, sadece belli yerlerde bulunabilir olmayı... açıklamaya yettiğini düşünürdü. Oysa bu durum artan rekabetle müşterilerin onları sorgulamasına, sadakatlerinin azalmasına, hatta sonunda hızla onlardan uzaklaşmasına neden oldu.

Bu gerçeğe yüzleşen markaların kendilerine sorması beklenen soru “Benim pazarda olmam/olmamam müşteri için ne ifade eder?” sorusudur. Marka pazardan uzaklaştığında müşterilerinin vereceği tepki markanın işletme markası mı, müşteri markası mı olduğu konusunda bilgi verir. Müşteri markaları kendilerini hedef kitlelerinin onları görmek istediği şekilde konumlandırır ve tanımlarlar. Bu nedenle pek çok büyük markanın fanatikleri olduğu kadar ondan hiç haz etmeyenleri de vardır. Bir grup insanın markadan hiç haz etmemesi kulağa hoş gelmese de, aslında diğer açıdan, günümüz pazarlama anlayışına işaret eden ‘sadık müşteriler’ yaratmış olmakla başarılı bir iş yapıldığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Üçüncü adım olan müşteri uyumu ise, yine dışarıdan içeriye bakış açısı ile, ürünü/hizmeti müşteriye uydurmak değil, müşterinin ürün/hizmetten istek, beklenti ve özlemlerine göre uyumu sağlayabilmeyi ifade eder. Diğer bir deyişle, kusursuz üretilmiş bir ürün, markanın hedef kitlesi ile uyumluluk göstermiyorsa söz konusu ürünün beklenen ilgiyi görmeyeceğini, daha açık bir ifade ile istenilen satış rakamlarına ulaşamayacağını söylemek mümkündür. Çünkü her müşterinin farklı özellikleri olan bir birey olduğunu kabul etmek, onun ürün/hizmetlerden de farklı beklentileri olacağını kabul etmek demektir.

Müşteri uyumu hem ürünü hem de müşteriye bire bir tanımakla ilgilidir. Ancak sıralama önce müşteriye sonra ürünü tanımak/tanımlamak şeklinde olmalıdır. MİY, kişiselleştirilmiş hizmetle her bir müşterinin (ya da birbirine çok yakın özellikler gösteren grupların) söz konusu ürünle ilgili taleplerini öğrenir ve bu doğrultuda sunacağı ürünü tasarlar. Böylece hem kaynak israfının hem de müşteri kaybının önlenmesi hedeflenir.

Müşteri uyumunu oluşturabilme çabaları müşteri inovasyonunu doğurur. Müşteri inovasyonu müşteri uyumu bakışı ile yalnızca ürünler üzerinde yeniliği değil, tüm sorunlar üzerinde yenilikçi bir bakış açısını ifade eder. Bu nedenle müşteri inovasyonu denilen kavram çözüm odaklı olmayı ve esnekliği gerektirir. *“Bugün gördüğümüz önemli inovasyonların büyük bölümünün kökleri müşterilerle birlikte gerçekleştirilen küçük ölçekli sorun çözme çabalarına uzanır; bu çözümler alınmış, uyarlanmış, daha iyi hale getirilmiş ve herkese uygun yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülmüştür.”* (Fisk: 2010, s. 228).

Müşteri vizyonu, müşteri markası ve müşteri uyumu büyük oranda dış müşteri ile ilgili olmakla beraber, çalışan (iç müşteri) işbirliği olmaksızın gerçekleştirilebilecek yaklaşımlar değildir. Bu nedenle çalışanların her üç yaklaşımı da benimsemesi ve

içselleştirilmiş katılımcılık da bulunması halinde beklenen faydaya ulaşmak mümkün olacaktır.

#### 2.1.3.2. Müşteri Edinme

*“Doğru müşteri seçmek önemlidir, çünkü bazı müşteriler değer yaratma potansiyeline sahip değildirler. Bu, ya onlara hizmet sunmanın maliyetinin yaratılan faydadan daha büyük olması sebebiyledir ya da şirketin bu müşterilere etkin olarak hizmet sunmasına olanak sağlayan yetenekler bileşimine sahip olmamasındandır.”*  
(Doyle: 2003, s. 141).

Müşteri edinme, işletmenin çalışma konusunun ilgili olduğu pazarda potansiyel kârlı müşterileri belirlemesi, ürün/hizmet gamına göre onları tanıması ve tanımlaması, müşterileri ile bağ kurması ve ilişkiyi etkin şekilde yönetmesi ve tüm bunları yaparken enformasyonel çağın temel taşı olan bilgi teknolojileri ile entegrasyonu sağlaması ile ilgili stratejik karar ve uygulamalardan oluşan bir müşteri ilişkileri yönetimi adımıdır.

Müşteri edinme ilk olarak ‘Müşteri neye değer verir?’ sorusunun yanıtını aramakla başlar. Drucker’a göre;

“ ‘Müşteriler neye değer verir’ sorusu –ihtiyaçlarını, isteklerini ve özlemlerini ne tatmin eder- son derece karmaşıktır, dolayısıyla sadece müşterilerin kendileri tarafından yanıtlanabilir. Ve ilk kural, irrasyonel müşterinin olmadığı gerçeğini kavramaktır. Neredeyse istisnasız bütün müşteriler, kendi gerçeklikleri ve şartları doğrultusunda rasyonel davranırlar. Liderler, yanıtları tahmin etmeye çalışmamalıdır, aksine bu yanıtları sistematik bir şekilde araştırmak için her zaman müşterilerin ayağına gitmelidir.” (Drucker: 1999, s. 53).

Drucker'ın da vurguladığı gibi, bire bir pazarlama anlayışı ile her bir müşterinin öncelikle beklentisini öğrenmek, hem pahalı bir yatırım gerektiren müşteri edinme adımında, hem de daha sonraki süreçte isabetli kararlar alabilmeye olanak tanır.

#### 2.1.3.2.1. Müşteri Stratejisi

Strateji, en yalın hâli ile “izlenecek yol” olarak tanımlanabilir. Askeri bir terim olarak sözlükte yer edinen kelime, daha sonraları pek çok başka alanda da kullanılmaya başlamış bir dizi teknik, taktik, plan, politika ve kararlardan oluşan, ayrıca elde bulunan tüm olanakları koordineli olarak kullanabilmeyi ifade eden bir anlamı simgeler. Müşteri stratejisi ise, işletmenin var olan ya da potansiyel müşterilerini kârlılık oranları doğrultusunda elde tutma veya işletmeye çekme sürecini kapsar. Müşteri stratejisi, kendisi bir bütün olarak “strateji” olan müşteri ilişkileri yönetiminin içinde bir alt strateji olarak yer alır. Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi yalnızca MİY birimini değil, tüm işletmeyi kapsar. Müşteri stratejisi ise, daha çok müşteri ilişkileri yönetimi ile ilişkilidir.

##### 2.1.3.2.1.1. Kârlı Müşteriler ve Diğerleri

“Bundan yaklaşık on-onbeş yıl öncesine kadar kârlılık denilen şeyin gizemli hiçbir tarafı yoktu. Satıcının sunduğu bir ürün ve bunu satın alan bir alıcı vardı. Eğer satıcının müşteriye bu ürünü sunmak ve hizmet vermek için üstlendiği maliyet satış fiyatının altında ise, bu alış veriş kârlı bir alış veriş oluyordu. Ama her şey öylesine değişti ki, bugünün dünyasında böylesi bir düşünce inanılmaz TEHLİKELİ<sup>4</sup> bir boyut kazandı. Zira artık pek çok sektörde ve pek çok piyasada müşterilerin hepsi kârlı değil. Tam tersine, çoğu yerde artık müşterilerin büyük bir bölümü kârsız. Eğer her firma oturup da gerçek fiyatları ile müşteriye hizmet sunmanın ‘gerçek’ maliyetlerini ciddi bir analize tabi tutarsa o zaman görecektir ki müşterilerinin büyük çoğunluğundan aslında zarar ediyor.” (Kırım: 2011, s. 105-106).”

---

<sup>4</sup> Büyük harf kullanım tercihi alıntı yapılan yazara aittir.

*“’Dışarıdan içeriye’ bir yaklaşım müşterilerle başlasa da bu her müşterinin eşit olduğu anlamına gelmiyor. Müşterilerle başlayan ticari kararlar almak anlamına geliyor. Nasıl iyi bir iş stratejisi, odaklanacak en iyi pazarları seçmekle başlıyorsa, müşteri stratejisi de en iyi müşterileri seçerek başlıyor.”* (Fisk: 2010, s. 140). Kârlı müşterileri diğerlerinden ayırma stratejisi, pek çok işletmenin yeni yeni farkına vardığı günümüz pazarlama anlayışının bir gereğidir. Pazarlamanın temel 4P felsefesi ile bu strateji birlikte düşünüldüğünde, kârlı müşterileri diğerlerinden ayırmanın gerekliliği daha da net ortaya çıkar.

‘Ürün bileşeni bazında kârlı müşterilerle diğerlerini ayırt etmek neden gereklidir?’ sorusuna verilecek ilk yanıt, kitlesel olarak tüketici isteklerine hitap etmek yerine, ürün çeşitliliğinin özellikle kârlı müşterilerin talep, beklenti ve özlemlerini karşılayacak nitelikte oluşturulması olabilir. İkinci olarak, kârlı müşteriler üzerinden markalar, marka imajlarını geliştirebilir ve ayrıca bu şekilde netleştirilmiş üretim anlayışı ile maliyetlerde azalma sağlayabilir. Diğer taraftan bir fark yaratma anlayışını yansıtan ve aynı zamanda dünyanın geleceğini koruma amacı taşıyan ‘sürdürülebilir büyüme’ düşüncesi adına çevreye duyarlı ürünler üretebilmek, kârlı müşteriler için üretim yapmakla daha mümkün olacaktır.

‘Fiyat bileşeni bazında kârlı müşterilerle diğerlerini ayırt etmek neden gereklidir?’ sorusunun yanıtı ürün bileşeni ile bağlantılı olarak çok daha açıktır. Talepleri ile örtüşen ürünleri markaların daha kârlı fiyatlandırabilmesi ve bu fiyatların kabul görmesi daha olasıdır. Pek çok Pazar araştırmasının sonucu insanların ihtiyaçlarına bire bir hitap eden ürünlere çok daha fazlasını ödemeyi kabul ettiklerini göstermektedir.

‘Tutundurma bileşeni bazında kârlı müşterilerle diğerlerini ayırt etmek neden gereklidir?’ sorusunun en net yanıtı ise; tutundurma çalışmasının hitap edeceği

kitlenin daha küçültülmesi ve niteliklerinin daha çok bilinebilir olması ile bir taraftan maliyetlerin azaltılması, diğer taraftan da müşterilerle daha bireysel iletişim kurabilmeyi olanaklı kılar.

Son olarak, ‘Dağıtım, lojistik, yer bileşeni bazında kârlı müşterilerle diğerlerini ayırt etmek neden gereklidir?’ sorusu da yine, belirlenen kârlı müşterilerin konumlarına göre bulunabilirlik sınırlarını belirleme, ya da müşterinin talep ettiği noktaya hizmet götürebilme ayrıcalığı sunmaya, diğer bir deyişle, bire bir pazarlama ile her bir müşteriye özel ürün teslimatı gerçekleştirebilmeye destek olur.

Bu bakış açısını destekler nitelikte Tek, kârlı müşteri ayırımına şu sözlerle dikkat çeker (Tek: 2006, s. 303):

“(…) insanlar gibi firmalar da, ilişkide buldukları kişilere göre farklı tutum takınmak ve farklı muameleler yapmak durumundadırlar. Hatta zorundadırlar. Bu, zaman ayırmaktan tutun da, değer değiş tokuşu, değer verme, iletişime kadar birçok ayrıntılı konuyu içerir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) programlarının amacı da, firmaların kendilerine değer katan kaliteli müşterilerini önce iyi tanımaları, sonra onları kırmamak, gücendirmemek, kaçırmamak, değer katmayanları da tanımak ve ilişkileri mesafeli tutmak, gerekirse nezaketle kesmek için yol göstermektir.”

Kârlı müşterilerin tespit edilmesi ve onlara özel muameleyi prensip edinmek, bazılarında göre ayrımcılık olarak değerlendirilmektedir. Ancak, bugünün pazarlama anlayışı ve sürdürülebilir büyümenin devam ettirilebilmesi, diğer bir deyişle, ekonomik düzenin gerekliliklerine uyum sağlayarak yüksek verimlilik elde edebilmek için bu ayırımın yapılması mutlaklıdır. Özetle; kârlı müşterileri belirlemek ve onların sadakatlerini arttırmaya yönelik programlar oluşturmak, hem işletmeye hem de müşterilerine artı değerler sunacaktır.

#### 2.1.3.2.1.2. Müşteri Segmentasyonu

*“Bir müşterinin gerçekten ne istediğini anlamak zor olabilir. Onları gruplara ayırmak, etkin bir maliyet çerçevesinde (1) farklarını daha iyi anlamanıza, (2) diğerlerine müşteriyi anlamakta yardımcı olmanıza ve (3) farklı müşteri tipleri için farklı stratejiler oluşturup yönetmenize yardımcı olur.”* (Peppers & Rogers: 2008, s. 107). Müşterileri belirli ölçülere göre bölümlendirmek ya da sınıflandırmak olan müşteri segmentasyonu müşteriyi tanımak, tanımlamak ve müşterinin ihtiyaçlarına göre bire bir pazarlama yapabilmek, ayrıca işletme için kârlı olan müşterilerle diğerlerini ayırt etmek için yapılan bir işlemdir. Kitlesel ya da tüketicileri büyük gruplara ayırarak pazarlama anlayışı artık geride kalmıştır. Bugün müşterilerini bire bir tanımayan işletmeler, her biri (kârlı olanlar ya da kârlı olma potansiyeli olan müşteriler) adeta ‘altın’ değerinde olan her bir müşteri kaybı ile önemli oranda kan kaybetmektedir ve bu işletme için kesinlikle önemsenmesi gereken bir durumdur. Müşteri sayısı çok fazla olan işletmeler teorik olarak her müşterinin özelliklerini içeren ayrı bir dosya oluşturamadıklarından onları çeşitli ortak özelliklerine göre sınıflandırabilirler. Ancak bu sınıflandırma pratikte onlarla bireysel olarak bağ kurmak zorunluluğunu ortadan kaldırmaz.

Müşterileri sınıflandırırken pek çok ölçü göz önünde bulundurulabilir. Demografik sınıflandırma gibi daha klasik yöntemler bugünün ekonomik yapısı (kredi kartı kullanımı ile hali hazırda var olmayan kaynakların kullanılması gibi) ve postmodern olarak tanımlanan günümüz tüketicisi için tek başına yeterli bir veri elde etmeye olanak tanımamaktadır. Ancak, teknolojinin ve artan iletişim kanallarının da yardımı ile işletmenin müşterisi hakkında bilgi edinme olanağı son derece artmıştır.

Müşterilerin sınıflandırılmasında en yaygın olarak kullanılan kriterler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aysuna & Gürsoy & Küçükaydın: 2009, s. 124):

1. **Zaman ve Mevcut olma:** Eski/yeni/mevcut/potansiyel
2. **Değer:** Çok değerli/az değerli/değersiz
3. **Kârlılık:** Çok kârlı/az kârlı/kârsız
4. **Büyüklik:** Büyük/orta/küçük
5. **Sadakat/Tatmin:** Sadık-bağımlı/sadık değil/bağımlı değil
6. **Mekan:** iç/dış
7. **Yer:** Ulusal/uluslar arası; yerel/küresel
8. **Pazar Türü:** Tüketici/Endüstriyel-Örgütsel
9. **Yeniliklere Açıklık Düzeyi:** Yenilikçi/tutucu; modern-çağdaş/geleneksel
10. **Tutum:** Olumlu/olumsuz
11. **Veri:** Demografik/psikografik/sosyo kültürel (satın alma nedenleri, fiyat/kalite, bulunabilirlik, devamlılık)
12. **Davranış:** Olumlu/olumsuz
13. **İşletme ile İlişki Düzeyi:** Sıcak/soğuk; iyi/kötü
14. **Gereksinim:** Temel/güvenlik, sosyalleşme/ait olma/kendini gerçekleştirme-başarma/estetik
15. **Karakter:** İyimser/kötümser
16. **Satın Alma Kararı:** Bireysel/ailesel/sosyal

Görüldüğü üzere müşterilerin sınıflandırılmasında en yaygın olarak kullanılan kriterler temelde 4P ve sadakat, kârlılık, değer kavramları üzerinden şekillendirilmektedir. Bu ölçülerle segmentlere ayrılan müşterilere daha etkili şekilde ulaşmak, müşterilerle iletişim bağlamında belirlenecek stratejilere öncülük etmektedir. Bu segmentasyon ayrıca müşteri değer kategorilerini de belirlemeye



yardımcı olur. Peppers & Rogers'a göre müşteri değer kategorileri şu başlıklarda belirlenebilir (Peppers & Rogers: 2013, s. 192-194):

- 1. En Değerli Müşteriler:** İşletmeye en yüksek gerçek değeri sağlayan müşterilerdir.
- 2. En Büyüyebilir Müşteriler:** İşletmeye çok az gerçek değer sağlayan ama ciddi büyüme potansiyeli olan müşterilerdir. Aslında, en büyüyebilir müşteriler, genellikle işletmenin rakiplerinin en değerli müşterileridir. Dolayısıyla şirketin amacı, bir şekilde dinamikleri değiştirerek bu müşterilerin her birinin işinden daha yüksek pay almak olacaktır.
- 3. Düşük Bakım Gerektiren Müşteriler:** (...) işletmeye çok az cari değer sağlarlar. (...) İşletmenin finansal amacı, onlara sunulan hizmetleri geliştirerek, gittikçe daha çok etkileşimi daha maliyet etkin, otomatik kanallara çekmek olmalıdır.
- 4. Süper Büyüme Müşterileri:** Bu kategori, tüketici pazarlaması şirketlerinden çok, B2B firmalar için daha geçerlidir. (Büyük şirketlere satış yapan işletmeler daha yüksek oranlarda çalıştıkları şirketlere satış yapmayı başarırlarsa daha hızlı büyüme elde edebilirler.)
- 5. Sıfırın Altında Müşteriler:** Çok düşük ya da eksi gerçek ve potansiyel değerlere sahip olan sıfırın altında müşteriler, bir şirket ne kadar çabalarsa çabalasın, yine de hizmet verme maliyetinden daha düşük gelir getirmesi muhtemel olan müşterilerdir.

Müşterileri işletmeye olan gerçek ya da olası katkılarına göre değer kategorilerine ayırmak, iyi çalışan müşteri tanıma programlarının sonucudur. Bu şekilde müşterilerle ilgili yüksek kâr marjının hedeflendiği stratejiler oluşturulabilir.

#### 2.1.3.2.2. Müşteri Yönetimi

Müşteri yönetimi; işletme ve müşterilerle ilgili pek çok faaliyetin denge ve entegrasyonunun sağlanmasını ifade eder. Diğer bir ifade ile, 'müşteri yönetimi' işletmenin kaynaklarını müşterilerine sunma sürecini kapsar. Bu yönetim süreci ürünün tüm yaşam çizgisini (üretim öncesinden ürünün satış sonrasındaki hizmetlerine kadar) içine alır. Hiç kuşkusuz günümüz pazarlama anlayışı çerçevesinde iletişim çalışmaları ve yönetimi en önemli bölümü oluşturur.

##### 2.1.3.2.2.1. İmaj Yönetimi

İmaj, en kısa olarak iletişimde alıcının üzerinde bırakılan etki ya da onun tarafından algılanma biçimini ifade eder. Başka bir deyişle imaj, iletişimde kaynağın gerçekte ne olduğu değil, alıcının kaynak hakkındaki algısından oluşur. Bu bakış açısı ile imajın doğal bir durum olmaktan çok, planlanması ve üzerinde çalışılması gereken bir unsur olduğu söylenebilir. Bu nedenle markalar ve kurumlar, hedef kitleleri üzerinde olumlu imaj oluşturabilmek için zaman, emek ve para harcarlar.

Kişisel imaj oluşumu, dış görünüş ile başlayan, jest, mimik, tutum ve davranışlarla devam eden bir süreci kapsar. Kurumsal imaj ve marka imajı da benzer nitelikleri ve süreci işaret eder. Oysa, olumsuz imaj yansıması anlık bir durumun sonucu olabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi, içinde, kurumsal imaj ya da marka imajı oluşturma çalışmalarını da barındırır. Bu sorumluluğu her ne kadar tek başına MİY'e atfetmek mümkün olmasa da, hedef kitleye olumsuz imaj yansımaması ile ilgili önlemleri almak, kurumların MİY stratejileri arasında bulunması gereken bir mecburiyettir.

İmaj yönetimi çoğunlukla marka imajı üzerinden kurum imajını tanımlar. Marka imajı markaların iletişim kurma yöntemleri ile tüketiciler üzerinde bıraktığı etkidir. *"Marka imajı (...), ürün kişiliği, duygular ve zihinde oluşan çağrışımlar gibi tüm belirleyici unsurları içerecek şekilde ürünün algılanmasıdır. (...) Tüketiciler,*

*ürünleri ve markaları, oluşturdıkları imajlara göre değerlendirme eğilimindedirler.”* (Odabaşı & Oyman: 2007, s. 369). Diğer bir deyişle, tüketiciler kendilerini markalar üzerinden tanımlamakta ve bu şekilde kişisel imajlarını güçlendirmeyi tercih etmektedirler. Bir ürünün/markanın/işletmenin imajı tüketiciler için bu tür anlamlar yüklenmişken, imaj yönetiminin işletmeler için ifade ettiği anlamı hafife almak, kısaca ‘maceracı bir bakış’ olarak değerlendirilebilir.

#### 2.1.3.2.2. İtibar Yönetimi

Türk Dil Kurumu sözlüğünde ‘saygınlık’, ‘güvenilir olmak’ (<http://www.tdk.gov.tr/>) açıklamaları ile karşılık bulan itibar, soyut bir değeri temsil eder. İşletmeler açısından ise kurumsal itibar olarak anılır ve “(...) *kurumsal itibar toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünüdür. Güven ise şirketlerin veya kurumların ilkeleriyle değil, toplumun değerleri ve duyarlılıklarına uyumla ilgili bir şeydir.*” (Kadıbeşgil: 2010, s. 30). İtibar, para ya da benzeri olanaklar ile satın alınabilen bir şey değildir. Bu nedenle kişiler ya da kurumların çok büyük olması, itibarlı olmaları anlamına gelmez. “*Pek çok işletme, ellerindeki en önemli varlığın kendi isimleri ve itibarları olduğunu düşünmektedir. Gerçekten de bir işletme için, itibarın hem maddi hem de maddi olmayan pek çok yararı söz konusudur.*” (Alınacak & Alınacak & Genç: 2010, s. 96). Ancak, küresel ölçekte büyük kurumların itibar kaybetmesi yine küresel boyutta ses getirecek; parayla satın alamadıkları bir değer üzerinden büyük paralar kaybedebileceklerdir. Bu nedenle, bu konuda üretilen stratejiler itibar kazanmaktan çok itibar kaybetmemekle ilgili önlemleri içerir.

*“Kurum itibarı o kurumun içinde başlar. Çalışanların saygı göstermediği, kültür ve değerlerine sahip çıkmadığı bir şirketin, sivil toplum kuruluşunun veya kamu kurumunun itibarının yönetildiğini söylemek çok zordur!”* (Kadıbeşgil: 2012, s.

135). Bu nedenle itibar, müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü itibarlı olunup olunmadığı konusunda karar verecek olan muhatap (iç ve dış) müşteridir. Nitelikli çalışanları kuruma çekebilmek kurumun itibarı ile yakından ilgilidir. İnsanlar, güven duymayı da temsil eden ‘itibar’lı işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. Büyük markalar arasında yer alan Bosch markasının kurucusu R. Bosch’un ünlü sözü (daha sonra markanın reklam sloganı olarak da kullanılmıştır – *“İnsanların güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim.”*) müşterilerin bir işletmeye güven duymasının ne kadar önemli olduğunu özetleyen bir ifadedir. Bu nedenle, kurumlar itibarları doğrultusunda önce yüksek nitelikli iş gücünü kendilerine çekerler ve onlar üzerinden dış müşterileri üzerinde de itibar kazanmayı sürdürürler.

“Kurumsal itibar ürün veya hizmet sağlayan tüm kuruluşlar için rekabette güç alınan bir farklılaşma yaratır. Oluşturulması uzun zaman alan bu soyut değer, kurumsal tüm mesaj ve davranışlarda kurum çalışanlarını ve hedef kitesini hatta genel kamuoyunu etkileyecek bilişsel ve duygusal öncü çağrışımlar yaratmaktadır. Bu çağrışımlar kurumlara ait pazarlama ve iletişim çabalarının, üretilen mesajların algılanma şeklini, bu mesajlara maruz kalanların gösterdikleri tepkileri, kurumlara ve çabalarına ait kabullenmeyi doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle, güçlü kurumsal itibarlar yaratmak pazarlama ve yönetimin birincil görevlerindedir.” (Demir: 2012, s. 248).

İşletme açısından itibarın ifade ettiği önemi bu sözlerle özetleyen Demir, aynı çalışmasında itibarın ölçümlenmesinin gerekliliğinden de söz eder. Ölçümlemeyi kişiselleştirme metaforu üzerinden bir örneklem ile gerçekleştiren Demir’in elde ettiği bulgular arasında, kurumların da insanlar gibi bir takım soyut değerler üzerinden değerlendirilebileceği çıkarımı da yer almaktadır. Bu veri ile itibarın tüzel

kişilikler üzerinde yarattığı olumlu izlenimin müşteriler tarafından katlanarak takdir göreceğini ya da itibarın herhangi bir sebeple (bozuk ürünler, haksız kazançlar, vergi kaçırma, doğayı kirletme, çalışanlarına kötü davranma, hayvanların kobay olarak kullanılması, ırkçılık... vs.) kaybedilmesi halinde hiçbir zaman ya da yüksek bedeller ödenerek tekrar kazanılabileceğini söylemek mümkündür. İtibar yönetimi esas itibarı ile Halkla İlişkiler yönetiminin üstlendiği bir sorumluluk olsa da, başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi ile desteklenen süreçte çok daha başarılı olduğu görülecektir. Bu derece önemli bir değerın müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları ile çok yakın ilişkili olması amaç ve yöntem birliği taşımaları ile açıklanabilir. Her iki değer de ‘iletişim’ yöntemini kullanarak fark yaratma ve sürdürülebilir büyüme stratejisi ile gelişmeyi sağlama amacına hizmet eder.

#### 2.1.3.2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite olgusu yirminci yüzyıl başlarında dillendirilmeye başlansa da, pek çok kaynağa göre geçmişi Taş Devri’ne kadar dayandırılmaktadır. Literatürde pek çok tanımı bulunan ‘kalite’nin –bu çalışmadaki önemine de vurgu yapması nedeni ile- Japon bilim adamı Kaoru Ishikawa<sup>5</sup> tarafından yapılan tanımına göre *“Kalite; bir işletmenin mevcut üretim teknolojisini ve yeteneğini en iyi şekilde kullanarak, maliyet ve kullanım amacına uygun şekilde müşterilerini tatmin etmesidir.”* Bu tanımdan kalite ile ilgili olarak, kalitenin eldeki olanaklar dâhilinde değişiklik gösterebileceği, daha sonrasında ise, bu olanaklara göre maliyet (ve dolayısıyla fiyat) farklılığı oluşacağı ve en önemli nokta olarak bu farklılıklar ekseninde çeşitli müşteri gruplarının ihtiyaçlarının karşılanacağı, diğer bir deyişle memnuniyetinin sağlanacağı sonucu çıkarılabilir. Bu da, kalite olgusunun MİY ile yakın bağlantısını açıklayan bir sonuç doğurur.

---

<sup>5</sup> Kaoru Ishikawa: Japonya’da toplam kalite kontrolü ve toplam kalite yönetimini geliştirip yerleştiren Japon bilim adamı (Değermen: 2006, s. 76).

Tekil anlayış ifade eden ‘kalite’den bütünsel anlayış olarak nitelendirilen ‘Toplam Kalite Yönetimi’ anlayışına geçiş süreci aynı zamanda kalitenin zaman içerisindeki yolculuğunu da anlatmaktadır. Toplam kalite yönetimi(TKY), genel olarak amacı mükemmelliğe ulaşmak olan bir anlayıştır. Başlangıçta, sadece üretim sektöründe kullanılan TKY, hataları ortadan kaldırma ya da minimuma indirme ve böylece istatistiksel sonuçlar elde ederek kalite kontrolünü sağlamaya yönelik çabaları kapsarken, zamanla her türlü örgütsel davranışı içine alarak gelişen, öte yandan örgütlerde demokratik bir yönetim anlayışını da beraberinde getiren bir yapıyı tanımlar. Diğer bir deyişle, TKY anlayışı yalnızca üretim hattını kapsayan sınırlardan çıkmış, somut olmayan ürünlerin pazarlanmasını ifade eden hizmet sektöründe de son derece önemli bir noktaya gelmiştir.

*“TKY anlayışı, her düzeyde, her alanda, her süreçte sürekli iyileştirmeyi ve sürekli eğitimi, sorumlulukların paylaşılmasını, tüm işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılması ve benzeri gibi çok geniş bir faaliyetler zincirini kapsamaktadır. Zincirin en zayıf noktası, en zayıf halkasıdır.”* (Dereli&Baykasoğlu: 2003, s. 15). Sözü edilen her bir halkanın zinciri oluşturması sebebi ile büyük önemi olmasına rağmen, halkalardan birisi olan müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli parçalardan birisi olduğunu, başka bir anlatımla, MİY halkasındaki zayıflığın TKY zincirinin sağlamlığını çok büyük oranda tehdit edeceğini söylemek doğru bir yaklaşımdır.

TKY’nin yalnızca ürün-hizmete dair kaliteyi iyileştirme anlayışından topyekûn (çalışan memnuniyeti, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, maliyetin düşürülmesi, verimliliğin artırılması...vb.) kalitenin iyileştirilmesi anlayışına geçişindeki amaç ile, MİY anlayışının amaç birliği etmesinin altındaki sebep aynıdır. Her ikisi de müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamak için yola çıkar. Odağında müşteri olan bu ortak

hedef, iletişim ekseni üzerinde hareket eden TKY ve MİY'in işbirliğini gerektirir. Böylece toplam kalite yönetimi anlayışı ile müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı iç içe geçmiş ve birlikte hareket etmesi gereken bir sistemin parçaları olarak görev yaparlar.

#### 2.1.3.2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi tıpkı MİY gibi 1980'li yıllarda ihtiyaç olarak ortaya çıkmış bir yönetim felsefesidir. Tarihsel örtüşmenin temel sebebi, yeni teknolojilerin(iletişim, ulaşım...) ve küresel ölçekte hizmet veren şirketlerin artması ile ticaret anlayışının yeniden yorumlanması/yapılanması olarak görülmektedir. Tedarik zinciri yönetimi *"hammadenin sisteme girip son kullanıcıya teslim edilmesine kadar gerçekleşen zincirdeki hem yukarı (upstream, girdi sağlayanlar), hem de aşağı (downstream, dağıtım ve pazarlama sonrası hizmetler) tüm malzeme ve bilgi akışlarının kontrol ve koordinasyonunu kapsayan bir faaliyettir."* (Eymen: 2007, s.8). Görüldüğü üzere tedarik zinciri yönetiminin temel konusu fiziksel ürünlerin hayat seyri ile ilgilidir. Ancak bu süreç esnasındaki iletişim ve kanallar arası hizmet kalitesi, diğer taraftan da bu sürecin topyekûn verimliliğinin nihai müşteriye olan yansımaları, tedarik zinciri yönetimi ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında olması gereken koordinasyonu zorunlu kılar.

Tedarik zinciri yönetiminde temel amaçlar (Özdemir: 2004, s. 89);

- Müşteri tatminini artırmak,
- Çevrim zamanını azaltmak,
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak,
- Ürün hatalarını azaltmak,
- Faaliyet maliyetini azaltmak

olarak sıralanabilir.

*“Bir firma bir müşterinin verilerini hatırladığında ve daha sonra bu verileri ürün ya da hizmet temin etmek (yani kişiselleştirme) için kullandığında, müşteriye sadık kalmasını sağlayacak kesin bir teşvik vermiş olur. Ürün ya da hizmet ne kadar karmaşık ve ‘kişiselleştirme’ şirketin müşteriye davranışlarıyla ne kadar çok harmanlanabilirse, fiyatlandırma baskısı olsa bile, müşterinin sadık kalma ihtimali de o kadar artar.”* (Peppers & Rogers: 2013, s. 373). Sadakat müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinin temelidir ve tedarik zinciri yönetimi halkasında oluşabilecek eksiklikler müşteri ilişkileri yönetiminde eksikliğe neden olacaktır. Aradığı ürünün devamını stokta bulamadığı için diğer markaları deneyen ve böylece markayı terk eden ya da ürünü zamanında alamadığı için markadan vazgeçen müşteri sayısı azımsanamayacak kadar çoktur. Tedarik zinciri yönetimindeki başarısı nedeni ile tercih edilen firma sayısı ise her geçen gün artmaktadır.

#### 2.1.3.3. Müşteri Koruma

Müşteri koruma, müşteri ilişkileri yönetimi içerisinde diğer adımlara göre biraz daha öne çıkar. Bunun sebebi, yapılan pek çok pazarlama araştırmasında yeni müşteri kazanmaya çalışmanın mevcut müşteriyi tutmaya oranla üç kat daha fazla maliyete neden olmasıdır. Memnun kalmayarak rakip firmaya giden müşteriyi tekrar kazanma *maliyeti* ise, -bir araştırma sonucuna göre- mevcut müşteriyi elde tutma maliyetine göre on iki kat daha fazladır. Mevcut müşteri ile diğerlerinin maliyet oranları bu kadar çarpıcı rakamlara işaret ederken, diğer taraftan da ‘müşteri koruma’ adımının neden çok önemli olduğu sorusuna da yanıt verir.

İnsanlar tanıdıkları ve tanındıkları mekânlarda olmaktan, ya da aidiyet duygusunu yaşamaktan hoşnut olurlar. Bu duygu, müşteri kimlikleri ile alışveriş yaptıkları mekânlarda da onlara ekstra rahatlık ve güven sağlar. *“Güven, müşterinin endişelerini azaltmakta ve müşteriye hizmet tedarikçisinden ne bekleyeceğini*



*bilmesinden kaynaklanan rahatlık sağlamaktadır. Özellikle soyut, karmaşık ve teknik özellikleri dolayısıyla değerlendirilmesi zor olan hizmetler açısından ilişkide güvenin belirsizlik ve savunmasızlığı azalttığı ileri sürülmektedir.” (Selvi: 2007, s. 43). Bu değerlendirmeler ışığında müşteri koruma adımı sağlanacak başarının hem işletmeye hem de müşteriye artı kazançlar sağlayacağını ve böylece müşteri=işletme denkleminin her iki tarafında da eşitlik elde edilebileceğini söylemek mümkündür.*

#### 2.1.3.3.1. Müşteri Sadakati

“Uzun geçmişimizden kaynaklanan alışverişimiz, yakın ilişkilere ve birbirimizi iyi tanımaya dayalı idi. Mahalle bakkalı ya da kentin bilinen, güvenilen tuhafiyecisi ailemizi ve aile bireylerini yakından tanır, onların gelirlerini ve mesleklerini bilirdi. Ne isteyebileceğimizi tahmin edebilirdi. Satışa sunduğu ürünleri bizlere uygun olarak sipariş eder, taksitli satış yapar, satın aldıklarımızın eve kadar taşınmasına yardımcı olurdu. Bizimle arkadaş gibi konuşur, çay ya da tiryakisi olduğumuz orta kahvemizi ısmarlayarak sohbet ederdi. Hatta, ailemizdeki hastalıklarla, başarılarla, üzüntü ve mutluluklarla yakından ilgilenir, duygularımızı paylaşırdı...” (Odabaşı: 2010, s. 11-12).

Ve müşterileri de onlardan kolay kolay vazgeçmeyi düşünmezlerdi; bir gün mahallelerin yerini gökdelenler, bakkalın veya tuhafiyecinin yerini AVM’ler alana kadar. Artan üretim, Odabaşı’nın sözünü ettiği bireysel pazarlamayı kitlesel pazarlamaya dönüştürmüş, artan rekabet ise; kitleler halinde seslenilmek istemeyen, bireysel olarak ilgi talep eden tüketiciyi yeniden çağırmıştır. Diğer bir ifade ile; satış odaklı pazarlamadan müşteri odaklı pazarlamaya geçiş yaşanmıştır. Eskiye çağrıştıran, fakat diğer taraftan da kitlesel pazarlamanın da ürün çeşitliliği, fiyat esnekliği, her yerde bulunabilirlik gibi özelliklerini de beklentileri arasına alan (tıpkı modern öncesi, modern ve postmodern dönem özellikleri gibi) bu durum Pazarlama bilimi literatüründe ‘İlişkisel Pazarlama’ adı ile anılmaktadır.

‘İlişkisel Pazarlama’nın ilk şartı sadakat oluşturmaktır. Sadakat; TDK’da “*içten bağlılık, sağlam güçlü dostluk*” (<http://www.tdk.gov.tr/>) olarak açıklanmaktadır. Bu açıklamaya göre genel olarak, müşteri sadakatının çeşitli nedenlerle markaya ya da işletmeye duyduğu güçlü bağlılık olduğu söylenebilir. Müşteri sadakati kavramını daha detaylı açıklayabilmek için; müşteri tatmini, müşteri değeri, müşteri memnuniyeti ve tüm bunlara bağlı olarak müşteri yaşam boyu değeri kavramlarına değinmek gerekir.

Müşteri tatmini; en öz hali ile alınan ürün ya da hizmetten doyuma ulaşmayı ifade eder. Kotler’e göre yüksek düzeyde tatmin olmuş bir müşteri;

- “Alışverişini uzun süre devam ettirir,
- Firma yeni ürünler ürettikçe ve mevcut ürünleri geliştirdikçe daha fazla satın alır,
- Şirket ve ürünlerinden övgüyle söz eder,
- Şirketin ürünleriyle rekabet eden markalara ve onlarla ilgili reklamlara pek aldırış etmez ve fiyat üzerinde de çok durmaz,
- Şirkete ürün ve hizmetler hakkında fikirler sunar.” (Kotler: 2000, s. 48).

Bu açıklamalara dayanarak müşteri tatmininin sadakat sağlanması için gerekli ve zorunlu etkenlerden birisi olduğu söylenebilir.

Müşteri açısından “*Değer, müşterilerin sunulan ürün ya da hizmetin ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğine yönelik algısıdır. Değer, performans ile maliyet arasında yapılan bir kıyaslamadır.*” (Doyle: 2003, s. 151). Bu tanımlamaya göre müşteriye sunulan ürün/hizmetin mükemmelliğinden çok, ürün/hizmetin müşterinin beklentisi ile örtüşüp örtüşmediği, diğer bir deyişle; müşteri tarafından beklenen değer sağlanıp sağlanamadığının tartışılması gerekir. “*Müşteri için değer sağlayan unsurlar mutlaka sunumun/teklifin içerisinde yer almalıdır. Müşteri değeri konusunda algılanan kalite ve bedel konuları da göz ardı edilmemelidir. Kalite algısı olumlu olmadıkça değer oluşması güçleşmektedir. Bedeli yararından fazla olan bir*

*sunumun da müşterinin ilgisini çekmesi mümkün değildir.” (Çobanoğlu & Erdoğan & Yalçın: 2009, s. 195). Müşteri yaptığı alışverişten beklediği değeri elde edebiliyorsa, markaya ya da işletmeye sadakatini sürdürmeye devam edecektir.*

Müşteri memnuniyeti; geleneksel pazarlama döneminde çoğunlukla ürünün fiziksel değerlemesinden duyulan minimum kabulü ifade ederken, hizmet pazarlamasının gelişmesi ve rekabetin artması ile memnuniyeti sağlamak, ürün dışında daha pek çok beklentinin karşılanmasını zorunlu kılar. Böylece günümüzün pazarlama anlayışını ifade eden hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler şu başlıklarda toparlanabilir (Özgüven: 2008, s. 660):

- *Kalite Olgusu:* Günümüz müşterisi için kalite algısı yalnızca ürünü ya da satış noktasında aldığı hizmeti değil, tutundurma, dağıtım, servis, tedarik süresi... gibi topyekun bir kalite anlayışını ifade eder.
- *Ürün Olgusu:* Günümüzde pek çok işletmenin somut mallar satmaktan çok soyut ürünler üzerinden ticaret yaptığı görülmektedir. Bu nedenle hizmet sektörü denilen bankacılık ve sigortacılık hizmetleri, sağlık hizmetleri, eğitim hizmetleri... gibi soyut ürünler de “ürün” kapsamında düşünülmelidir.
- *Fiyat Olgusu:* Müşteri memnuniyeti açısından fiyat, alınan fayda ile ödenen bedel arasındaki dengenin müşteriyi ikna etmesi olarak görülebilir. Dengenin bozulması ile memnuniyetsizlikle sonuçlanır.
- *Servis Olgusu:* Somut ürünlerin müşteriye ulaştırılma ve satış sonrası ürünle ilgili çıkabilecek sorunları en etkili şekilde çözümlenmek ve soyut ürünler için de, hizmet anındaki etkileşimin müşteriyi tatmin etmesi memnuniyet derecesini belirleyecektir.
- *Hız Olgusu:* Gelişen teknolojiye paralel olarak içinde bulunduğumuz yüzyıl “hız çağı” olarak adlandırılmaktadır. Müşteri memnuniyeti ölçümlerine

bakıldığında çağın gerektirdiği hıza uyum sağlayamamak (son teknolojiyi kullanmamak ya da insan kaynaklarının bu konuda eğitimsiz olması gibi sebeplerle) müşteri memnuniyeti sağlanamaması ile sonuçlanmaktadır.

- *Tutundurma Olgusu:* Reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler gibi yöntemlerden oluşan tutundurma çalışmalarındaki yetersizlik ya da hedef kitlenin doğru belirlenememesi ile yanlış ya da yanıltıcı tanıtım, müşterinin işletmeden uzaklaşmasına yol açar.
- *Güven Olgusu:* Müşteri güven duymadığı işletmelere karşı daima temkinli davranmakta ve ürünü ne kadar beğenirse beğensin, hiçbir şekilde sadakat duygusu geliştirmemektedir. Bu nedenle müşterinin güvenini kazanmak ve sürdürmek memnuniyeti oluşturmanın ilk şartıdır.
- *İletişim Olgusu:* Pek çok yöntemle gerçek ya da sanal ortam üzerinden müşterilerle bağ kurmanın mümkün olduğu günümüzde bu kadar çok kanal olması işletmeler için bir avantaj olabildiği gibi, çok kanal kullanarak kontrolün elden kaçırılması da büyük bir felaketle sonuçlanabilmektedir. Müşteri, farklı iletişim kanallarında farklı mesajlarla karşılaştığında markanın tutarlılığından şüpheye düşer ve bu durum müşteri üzerinde tedirginlikler yaratarak memnuniyetsizliğe neden olabilir.

Müşteri açısından tatmin, değer ve memnuniyetin oluşması sadık müşteriye oluştururken, sadık müşterilerin önem arz etmesi ise 'müşteri yaşam boyu değeri' kavramı ile açıklanmaktadır. Müşteri yaşam boyu değeri, bir işletmeden düzenli olarak alışveriş yapan 'sadık' bir müşteriden elde edilebilecek toplam geliri ifade eder. Alışverişin konusunun maliyeti ve satış fiyatı düşük ya da yüksek bir ürün olması fark etmez; her türlü ürünün (dolayısıyla her müşterinin) yaşam boyu değeri işletmeler için asla küçümsenemeyecek rakamlara karşılık gelir.

Odabaşı'na göre, bir müşterinin yaşam boyu değerinin ölçülebilmesi için bilinmesi gereken veriler aşağıdaki gibidir (Odabaşı: 2010, s. 61).

- Müşterinin satın alımlarından elde edilen tüm gelirler ve müşterinin talebini karşılarken katlanılan tüm değişken maliyetler,
- Müşterinin satın alma sıklığı,
- Müşterinin işletmeden aktif olarak satın almayı sürdürme zamanının genişliği,
- Müşterinin diğer ürünleri satın alma düzeyi ve bu tür satışlardan elde edilebilecek gelirler,
- Müşterinin çevresine işletmeyi tavsiye etme özelliği,
- Müşteriye yapılan uygun indirimler.

Görüldüğü üzere, her müşterinin benzer ürün için yaşam boyu değeri aynı değildir. Diğer bir deyişle, sadık müşteri olarak nitelenen müşterilerin de sadakat dereceleri farklı olabilir. Bu farklar; müşterinin ürüne hangi sıklıkla ihtiyaç duyduğu, gelir düzeyinin hangi sıklıkla almaya müsaade ettiği, indirimlere ne kadar rağbet gösterdiği gibi etkenlere bağlıdır. Bu da, en sadık müşteriler arasında da bir segmentasyon yapmayı ve onları sadakat ve kârlılık oranlarına göre değer sıralamasında bulundurmaya gerektirir.

Doyle (Doyle: 2003, s. 162), sadık müşterileri “*şirketin varlıkları*” olarak tanımlar ve *daha düşük maliyetli*” dolayısıyla “*daha kârlı*” olduklarını söyler. Yeni müşteri elde etme maliyetinin eldeki müşteriye oranla kat kat yüksek olduğu pek çok otorite tarafından kabul görmüş bir düşüncedir. Bu nedenle, rekabet stratejilerinin başına (pek çok şirketin yaptığı gibi) müşteri sadakati kazanmak ilkesini yerleştirmenin işletmelere sağlayacağı getirileri tartışmanın –uygulamalardaki kanıtlarının da yardımı ile- gereksiz olduğu söylenebilir.

#### 2.1.3.3.2. Şikâyet Yönetimi

Olumsuz anlam yüklenmiş olan ‘şikâyet’, “*Tatminsizlik = Beklenen Performans – Gerçekleşen Performans*” (Barış: 2008, s. 23) olarak formüle edilmiş müşteri tatminsizliğinin sonucudur. Bu tanımlamaya göre müşterinin tatminsizliği sonucu oluşan şikâyet müşteriye ait durumu anlatırken, işletme açısından şikâyet ise sorunun çözümünün beklendiği tarafı ifade eder. Sorun çözmek ya da sorun çözücü olmak önemli bir iddiadır ve bu iddia, aldığı hizmetten tatmin olmamış müşteride tatmin sağlamayı vaat eder.

Birçok farklı faktörün müşteri tatminini oluşturmada etkili olduğu bilinmektedir (Odabaşı: 2013, s. 103):

**Anlayış.** Müşteriler, sorunlarının ve duygularının doğru ve açık biçimde anlaşılmasını ister.

**Dostluk.** Müşteriler, doğru ve olumlu biçimde davranılmasını bekler.

**Çaba.** Müşteriler, sorunun ortadan kaldırılması için elden gelen her şeyin yapılmasını ister.

**Adil olmak.** Müşteriler, adil ve etik biçimde sorunun çözümlendiğinden emin olmayı bekler.

**Verilen sözleri yerine getirmek.** Müşteriye verilen sözlerin tutulması beklenir. Tatmin olmamış bir müşteri için tutulmayan sözler mutsuzluğunun üstüne tuz biber eker.

Müşterilere ait bu beklentilerden de anlaşıldığı üzere, şikâyet eden müşterinin beklentileri vardır ve bu beklentilerinin karşılanmasını ister. Başka bir deyişle, tatmin olmayan müşteri şikâyet eder ve bir kriz yaratır, işletme ise bu krizi yönetir.

Şikâyetler; ana amacı müşteri memnuniyetini arttırmak olan MİY için müşterisi hakkında öğrenme/bilgi edinme fırsatı sunan önemli verilerdir, ancak çoğu müşteri işletmeye bu fırsatı tanımaz (Foster: 2011, s. 92). Müşterinin şikâyetini bildirmemesinin farklı nedenleri olabilir. Bunlardan en önemlileri; işletmelerin şikâyet mekanizmalarının yetersizliği, benzer ürünü rakip firmalarda da rahatlıkla bulabilme olasılığı (diğer bir deyişle rekabet), ya da müşterinin işletmeye sadakat duymaması veya sadık müşteri olmamasıdır. Öyleyse, işletmeler için asıl tehlikenin

şikâyet bildirimini almak değil, tam aksine, almamak olduğu söylenebilir. Bundan daha vahimi ise, müşterinin şikâyetini işletmeyle değil, gelişen teknolojiye yararlanarak, sosyal medya aracılığı ile herkesle paylaşmasıdır. Başka bir ifade ile; arz-talep dengesinde güç, çok büyük oranda müşterinin lehinedir ve müşteriler her geçen gün bu güçlerinin etki alanını genişletmektedir.

Şikâyet bildirme, toplumların “*demografik, psikolojik, sosyolojik özellikleri ve kültür yapısına göre*” farklılıklar göstermektedir (Barış: 2008, s. 83). Demografik özelliklerden cinsiyete göre şikâyet bildiriminde bulunmanın kadın ya da erkeklerde daha fazla olduğunu gösteren bir bulgu olmadığı; gelire göre iki farklı sonuç tespit edildiği ve buna göre bir sonucun ürün/hizmetten maksimum faydayı elde etmeyi amaçlamaları nedeni ile düşük gelirli grupta şikâyet bildiriminin yüksek olduğu, diğer sonucun ise ödenen yüksek bedel nedeni ile ürün/hizmetten beklentinin çok yüksek olması sebebi ile yüksek gelirli grupta şikâyet bildiriminin yüksek olduğu; yaş, medeni durum, eğitim, coğrafi konum açısından bakıldığında, genel olarak yaşın ilerlemesinin, evli olmanın, eğitim seviyesinin artmasının ve pazara ulaşılabilirlik ölçüsünde pozitif coğrafi konumda bulunmanın şikâyet bildiriminde bulunmayı arttırdığı; müşteri psikolojisinin şikâyetlerin yüksek öfke içermesi/içermemesi; sosyolojik yapı itibarıyla da şikâyet etmenin toplumda hoş karşılanıp karşılanmayacağı endişesine göre farklılık gösterdiği elde edilen bulgulardır (Barış: 2008). Kültür ise tüm bu özelliklere göre şekillenen ve küreselleşme, teknoloji gibi etkenlerle değişim gösteren bir yapıdır. Dolayısıyla, kültür içerisinde şikâyet kültürü alt başlığı geçmişten bugüne hemen hemen her toplumda pozitif değişim göstermiştir. Başka bir söylem ile şikâyet kültürü, artık bir zorunluluk olan müşteri memnuniyeti anlayışı, MİY’in şikâyet bildirimini kolaylaştırması/değerlendirmesi ve geleneksel kültürden dijital kültüre kayış neticesinde, ‘şikâyet bildirimlerinde artış’

biçiminde değişim göstermektedir. Bir taraftan Őikâyetleri azaltmak amaçlanırken, diğer taraftan bildirilen Şikâyetler bir fırsatı oluşturur. Şikâyet bildirilmesi iletişim başlatır, Őikâyetin çözümlenmesi çabaları ise iletişimin yönünü ve sonucunu belirler. Diğer bir deyişle, (çoğunlukla) iyi iletişim becerileri müşteri sadakati yaratırken, kötü iletişim becerileri müşteri kaybına neden olur. Bu gelişmeler/değişimler ışığında işletmelerin ‘Müşteri İlişkileri Yönetimi’ birimleri başta olmak üzere diğer bütün birimleri ile Őikâyetleri değerlendirmeleri ya da yönetmelerinin artık ihmal edilmesi mümkün olmayan bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

#### 2.1.3.3.3. Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler

Boyutları ve etkileri farklı olsa da insanlık tarihi boyunca ‘kriz’ olgusundan söz etmek mümkündür. İnsanlığın karşılaştığı krizler genel bakış açısı ile başlangıçta doğa olayları kaynaklı olup, ilerleyen süreçte ekonomik, sosyo-kültürel, politik, yasal, teknolojik, küresel... boyutlarda örnekler oluşturmuştur. Konusu ne olursa olsun, bugüne kadar yaşanan ve bundan sonra da yaşanması kaçınılmaz olan krizlerin çoğunlukla nedenleri iletişim(sizlik) kaynaklı, çözümleri ise doğrudan ya da dolaylı olarak daima iletişim ile olanaklıdır.

Kriz, kişinin, toplumun ya da örgütün yaşamı süresinde karşılaştığı güç dönem olarak tanımlanmakta olup, en kısa ‘beklenilmeyen durum’ olarak ifade edilmektedir. Daha geniş bir tanımlama ile, *“Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen bir anda ortaya çıkarak, örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını geçersiz kılan, yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi veya hemen tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek içinden çıkılması zor bir durum oluşturarak gerilim yaratan duruma kriz ismi verilir.”* (Sucu: 2000, s. 14). Örgütlerde krizi diş kaynaklı ve iç kaynaklı olarak ayırmak mümkündür. İç kaynaklı krizler örgüt



yapısından, dış kaynaklı (ekonomik, ekolojik, siyasal, teknolojik, sosyo-kültürel) krizler ise çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır.

*“Kriz rutin sistemi bozar, sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda örgütlerin yaşamını tehdit eder. Bu yönleri dikkate alındığında acil müdahale gerektirir. Kriz ortamında bilgi toplama ve karar almada yavaş hareket etme kriz karşısında başarı oranını düşürür ve bu durum sadece örgütü değil örgüt ile ilişkili üçüncü kişileri de olumsuz etkiler.”* (Akdoğan & Cingöz: 2009, s. 6). Krize en kısa sürede doğru müdahalede bulunulmadığında etki alanı ve etkilediği kişi sayısı hızla artacaktır. Dolayısıyla, krizin olmasını beklemek ve daha sonra elbirliği ile müdahale etmek düşüncesi yapılabilecek en büyük yanıştır. Bu gerçeği iyi görebilen örgütler olası krizleri yönetebilecek profesyonel kadrolar oluşturmakta, bu kadrolar ise öncelikle Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri Yönetimi gibi özellikle örgütün dış çevre ile ilişkilerini yöneten birimleri kriz yönetimine dâhil etmekte, böylece kazanımı ve sürdürülmesi maddi kaynaklarla mümkün olmayan ‘itibar’ı korumayı başarabilmektedirler. Diğer bir deyişle, kriz yönetimi en başta iç/dış çevre ile etkin ve doğru iletişimi sağlamakla mümkün olabilmekte, bu da örgütün iletişim birimlerinin yaratacağı sinerji ile olanaklı hale gelmektedir.

Grunig, halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin aynı şey olduğunu söyler ve bu nedenle bu iki kavramı ‘Halkla ilişkiler/iletişim yönetimi’ olarak bir arada kullanır. Buna göre *“Halkla ilişkiler/iletişim yönetimi, bir örgütün iç ve dış kamularla, yani örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamını ifade eder.”* (Grunig: 2005, s. 15).

*“Yönetime danışmanlık işlevi ve pazarlama iletişimine verdiği desteğin yanında, çok farklı alanlara uygulanabilen halkla ilişkiler”* (Peltekoğlu: 2012, s. 1), kriz yönetim

planında çözüm üretme ve uygulamada da büyük söz sahibidir. “...*halkla ilişkiler yöneticisi, kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesi olarak kriz yönetim ve iletişim planlarının oluşturulması ve kriz iletişim planına işlerlik kazandırılması ekseninde kriz yönetiminin vazgeçilmez bir parçasıdır.*” (Ceritoğlu: 2009, s. 528).

Halkla ilişkiler birimleri kurumun paydaşları ile iletişiminin sağlanması işlevini yerine getirir. “*Kriz iletişimde nedenlerin henüz kesinleşmediği, doğru bilgilere erişildiğinden emin olunmadığı ancak kamuoyunun açıklama beklediği durumlarda yapılan ilk bilgilendirmeler, krize ilişkin tutum ve duygu paylaşımını ortaya koyan bir yaklaşımla gerçekleştirilmelidir.*” (Peltekoğlu: 2012, s. 522). *Halkla ilişkilerin kurumlar açısından uyarı sistemi olarak da görülebileceği göz önünde bulundurulduğunda risklerin önceden öngörülmesi ve bunlara karşı önlem alınmasında taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır.*” (Uzunoğlu & Öksüz: 2008, s. 119).

Ceritoğlu; örgütlerde halkla ilişkiler birimi ile her örgütün küçük ya da büyük ama mutlaka karşılaştığı kriz(ler) arasında başta firma imajı olma üzere daha pek çok anlamda bağlantı olduğunu söyler. Zaten böyle olması da kaçınılmazdır, çünkü her ikisi de güçlü iletişim yönetimine dayanır.

“İyi yönetilen bir kriz, firma imajına olumlu bir boyut ekleyebilir, hedef kitlelerin firmaya olan güvenlerini, işgörenlerin inanç ve bağımlılıklarını arttırabilir, örgütün kriz öngörme, yönetme ve iletişim becerilerine iyi bir referans haline gelebilir. Dolayısıyla kriz için esas anahtarın bilgi ve bilginin iyi yönetilmesi olduğundan hareketle, kriz yönetiminde halkla ilişkilerin doğru bilgi elde edecek kaynakları içermesi, kaynaklardan nasıl bilgi alınacağını, bu bilgilerin nerede ve kimler tarafından en kısa sürede değerlendirileceğini belirlemesi gerekir. Ayrıca halkla ilişkiler yönetimi söz konusu bilgiler ışığında kriz yönetim ekibinin alacağı kararların hangi hedef kitleler, hangi iletişim araçlarıyla, hangi sıklıkta ve ne zaman iletileceğini de belirleyecektir.” (Ceritoğlu: 2009, s. 528).

Halkla ilişkiler ile örgüt kültürü ve toplum kültürü arasında güçlü bir ilişki vardır. Halkla ilişkiler; çalışmaları ile sorumluluk üstlenen, işbirlikçi kurum kültürü ve katılımcı bir toplum kültürü yaratılmasına yardımcı olur. *“Nasıl kültür bir toplumdaki insanların davranışını belirleyen merkezi faktör ise, örgütlere özgü kültürler de zaman içinde gelişerek örgütteki bireylerin ortamın tehdit ve fırsatlarıyla etkileşim kurma biçimi üzerinde etkili olurlar. Bu da, uygulayıcıların kendi örgüt kültürlerini tanımalarına hayati önem kazandırır.”* (Sriramesh & Grunig & Buffington: 2005, s. 610). Yöneticiler tarafından oluşturulan güçlü örgüt kültürü, örgütün karşılaşacağı krizlerde adeta can simidi görevini üstlenir. Kültürü güçlü olan örgütler istikrarlı kurallara sahiptirler. Bu da onların sürekliliğini sağlar.

*“Örgütsel kültür toplum kültürünü yansıtmak zorunda değildir ama ondan etkilenmemesi olanaksızdır.”* (Sriramesh & Grunig & Buffington: 2005, s. 610).

Örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir parçası olan birisi/birileri tarafından oluşturulur. Dolayısıyla, tek başına bu sebep bile her iki kültürün birbirinden tamamen ayrı olamayacağı konusunda önemli veri sağlar. Sriramesh ve White toplum kültürü ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiye dair iki önerme sunarlar. Buna göre (Sriramesh & White: 2005, s. 638);

“Önerme 1: Mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarını geliştirmeye en yatkın kültürler güç uzaklığı, otoriterlik ve bireycilik düzeyi daha düşük olan, buna karşılık çalışanlar arasındaki kişilerarası güven düzeyi daha yüksek olan toplum kültürleridir.

Önerme 2: Örnekleri çok ender olsa da, mükemmel halkla ilişkiler programlarının üretimine elverişli özellikleri taşımayan toplumsal kültürlerdeki örgütler de, örgütteki az sayıdaki güç sahibinin katılımcı bir örgüt kültürünü destekleyici kişiliklere sahip olması halinde, mükemmel halkla ilişkiler programlarına sahip olabilir – bu kültür, anadamar toplum kültürünün dışında kalıyor olsa bile.”

Bu bilinenler ışığında halkla ilişkiler, kriz yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi birimlerinin eşgüdümlü çalışmalarıyla birbirini destekleyen, örgütün iç ve dış çevresiyle sürdürülebilirliğe katkı sağlayan, örgütlerde itibar ve sadakati koruyan ve yarattıkları sinerji ile marka değerini arttıran yönetim anlayışları olduklarını söylemek mümkündür.

#### 2.1.3.3.4. Teknoloji ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

1980’lerde kalite çalışmaları ile kalite anlayışının iyileştirilmesi, müşteriye her bir ürünle ilgili geniş bir ürün gamı sunulması, markalaşma çabalarının ve öneminin artması müşterileri bilinçlendirmiş ve seçim şanslarını arttırmıştır. MİY sözü edilen bu bilinçli yeni müşteriye veri tabanı yolu ile izlemek için yola çıkmış ve ilk olarak da “veri tabanı pazarlaması” ile kendi sunumunu yapmıştır. 1980’lerde MİY ile ilgili olarak (1987’de ACT isimli ilk MİY yazılım firması kurulana kadar) yalnızca verilerin depolandığı bir veri tabanından söz etmek mümkündür. 1990’ların başında ‘iletişim yönetim satış gücü otomasyonu’ işlevi kazanan MİY çerçevesinde şirketler para puan, mağaza kartı vs. gibi uygulamalar başlatmış, ancak bu uygulamalar yeni müşteri kazanma stratejisine hizmet ettiğinden müşteri sadakati sağlamaya katkı vermemiştir. 1993’de Siebel System (geliştirilmiş bir yazılım) adı ile pazara giren yenilik, yalnızca veri tabanında bilgileri saklamaya değil, aynı zamanda bu bilgileri yorumlayarak satış sürecini hızlandırmaya da yönelik bir program oluşturur. Bu dönemlerde “müşteri bilgi sistemi”, “müşteri bilgi yönetimi” gibi isimlerle anılan ilk MİY çalışmaları; 1995’de CRM-customer relationship management (müşteri ilişkileri yönetimi) adını alır. 1999’da e-CRM dalgası başlar ve bu durum crm şirketlerini olumsuz etkiler. 2002’de Microsoft, ‘Microsoft Dynamics CRM’ sürümü ile CRM pazarına girer.<sup>6</sup> MİY uygulamalarının Türkiye’deki en başarılı ve ilk

---

<sup>6</sup> Bilgiler; <http://blog.softwareadvice.com/articles/crm/history-of-crm-software-011/> ve [http://www.ehow.com/about\\_6573510\\_history-crm-software.html](http://www.ehow.com/about_6573510_history-crm-software.html) sitesinden (yorum eklenerek) derlenmiştir.

örneklerinden bazıları Yapı Kredi Bankası(1997), Migros(1998), Dışbank(2000), Turkcell(2002), Shell(2002), Denizbank(2003) ve Arçelik(2004) markalarına ait uygulamalardır (<http://www.capital.com.tr>).

2008’de internet üzerinden etkileşim denemeleri başlar ve böylece CRM konusunda dünyanın önde gelen uzmanlarından birisi olarak kabul görmüş Wilham Band tarafından ‘CRM 2.0 ya da sosyal CRM’ olarak isimlendirilen anlayış ortaya atılır. Band, Capital dergisi ile yaptığı söyleşide ‘sosyal medya’ ile ilgili düşüncelerini şu cümlelerle ifade etmektedir (<http://capital.com.tr>). *“CRM geleneksel anlayışının ötesine geçmiş durumda. Sadece müşteriler ve kurum arasındaki ilişkiyi değil, teknolojiyi ve sosyal interneti kullanarak tüm paydaşları ve hatta rakipleri çevreler hale geldi. Şirketler bu ortamda çok daha esnek olmak zorunda. Topluluk tabanlı uygulamalardan tecrübe edinip bunları kurum içine güçlü bir şekilde uyarlamak ve mutlaka ama mutlaka müşteri katılımını sağlamak zorundalar. Sosyal CRM, Katılımcı CRM ya da CRM 2.0, adına ne dersiniz deyin, yeni nesil bir anlayış var ve önemli olan bu anlayışı bir an önce hayata geçirmek.”*

Türkiye’de sosyal medya kullanımına önem veren ilk firmalar arasında inşaat sektöründen Dumankaya firması bulunmaktadır. Firma; sosyal CRM’i kullanarak segmentasyon başarısı sağlamış, satış ofislerindeki maliyeti ve anketlere ayrılan giderleri düşürmüş, böylece hız ve verimlilik sağlamıştır.

Sosyal CRM’i kullanan diğer bir örnek Türk bankacılık sektörünün öncülerinden AKBANK’dır. AKBANK teknolojik alt yapısını sosyal CRM’e göre geliştirmiş ve bu sayede edindiği bilgilere dayanarak müşterilerine daha kısa sürede, daha ekonomik ve daha verimli hizmet sunmayı başarmış, diğer bir deyişle daha etkin müşteri memnuniyeti sağlamıştır (<http://www.dunya.com>). Her geçen gün rekabetin etkisinin daha fazla hissedildiği pazarda MİY stratejilerine duyulan ihtiyaçla birlikte, müşteri ilişkileri yönetimi anlayışını benimseyen işletme sayısı da artmaktadır.

Yaşanan bu gelişmelere ve buna bağlı olarak artan maliyetlere rağmen, gelinen noktada müşteri ilişkileri yönetiminin arzulanan başarıyı sağlayamadığı, bu konuda en başarılı olarak görünen işletmelerin bile MİY'e yatırımlarından beklediği karşılığı alamadığı görülmektedir. Bu duruma çözüm üretmek adına pek çok şey sorgulanmakla birlikte, insan (müşteri) hakkında daha fazla bilgi edinebilmek için yüksek maliyetlere katlanan işletmeler, insanın ayrılmaz unsuru olan 'kültür'ü sürece yeteri kadar dâhil etmemektedir. MİY kavramını olduğu gibi ithal eden Türkiye gibi ülkeler teknoloji transferi ile birlikte diğer unsurları da aynen alarak uygulamaya koymakta, bu da işletmenin müşterisini yanlış tanımlamasına yol açmaktadır. Bununla ilgili çok çarpıcı bir örnek şu şekilde yaşanmıştır:

“Öfkeli baba bir hışımla girdiği Amerikalı perakende zinciri Target mağazasında müdürün odasını sorar. Etraftakilerin şaşkın bakışlarına aldırmadan müdürün odasına dalan baba, "Lise öğrencisi kızım hamile olmamasına rağmen sizden sürekli bebek karyolası ve bebek kıyafetleri postaları almaya başladı! Bunun nedenini açıklar mısınız ?" diye sorar. Kızgın baba günün sonunda Target çalışanlarından yarattığı kaos için özür dilemek zorunda kalır. Zira kızı gerçekten de hamiledir.” (<http://www.dunya.com>).

Bu örnekteki çarpıcı noktalardan birisi Target mağazasının MİY'deki başarısı olmakla beraber, asıl gözden kaçırılan nokta; ebeveyn tepkisinin her kültürde benzer karşılığı bulamayacağı gerçeğidir. Bu etkili örnekten yola çıkarak, MİY için gereklilik arz eden pek çok etkene (teknoloji, iş gücü eğitimi, yatırım... gibi) kültürün uyumlaştırılmasının da eklenmesinin gerektiği söylenebilir.

Erkayhan, teknoloji-kültür etkileşimini şu sözlerle ifade eder:

“Geçtiğimiz elli yılda dijital teknolojilerin hızla yaygınlaşması, yaşamın her alanda daha önce tahmin edilemeyen boyutta değişikliklere yol açtı. Televizyon ve uydu yayıncılığı ile gelinen nokta dünyanın giderek küresel bir köye dönüşmesini desteklerken, internetin dünya çapında kullanımının yaygınlaşması bu iletişime büyük bir ivme kazandırmış, zaman ve

mekân sınırlarını ortadan kaldırmıştı. 1990'lı yılların ortalarından itibaren elektronik iletişim ağlarının ortaya çıkması iletişimi yeni boyutlara taşımış, 2000'li yıllarda bu ağların hızlı yayılımları ile önemli dönüşümler yaşanmıştır. Web 1.0'dan Web 2.0'a geçişle birlikte bugüne kadar görülmemiş oranda kitleler sosyal paylaşım ağları yoluyla iletişim kurmaya başlamış, bireylerin yanında kurum ve sektörlerin de katılımıyla küresel ölçekte, çok yönlü kolektif paylaşımlar tüm dünyada kültürleri biçimlendirir olmuştur." (Erkayhan: 2013, s. 15).

Bilgisayar ve internet teknolojisi sınırları ve zamanı ortadan kaldırdığından diğer teknolojik gelişmelere kıyasla etkileri çok daha hızlı görülmüş, değişim çok daha keskin yaşanmıştır. *"Tarihte ilk kez, insan aklı yalnızca üretim sürecinin belirleyici bir unsuru olmakla kalmamış, doğrudan bir iletişim gücü olmuştur."* (Castell: 2013, s. 41). Bu güç, ticaretten siyasete, kültürden sanata kadar pek çok şeyi etkilemiş, değiştirmiş, farklılaştırmış, yeniden tanımlamıştır. Teknolojinin son hali sosyal medya, (örneğin Facebook), Castell'in sözünü ettiği hem üretici hem de tüketicinin aynı kişi olmasının bir tezahürüdür. Bu yeni tüketici, ünlü gelecek bilimci Alvin Toffler tarafından 'tüketen üretici-prosumer (*producer-consumer-prosumer*)' olarak isimlendirilmiştir.

Sosyal medya, insanlara zaman kazandırır. Örneğin, *"Eğer bir anne sosyal medyada on beşe yakın arkadaşının aynı model bebek arabasını satın aldığını görürse, yeni bebek arabası almak için araştırmaya daha fazla vakit harcamayacaktır. Çünkü bu zaten daha önce arkadaşları tarafından yapılmıştır."* (Sevinç: 2013, s. 27). İnternet dünyanın her yerindeki anlık değişimleri her yerden hemen öğrenilebildiği bir mecradır. İnternet kültürünü 'şu anda olanın kültürü' olarak niteleyen *Ayna Dünyalar* kitabının yazarı bilim adamı Gelernter'e göre *"Şu an, bunun dışındaki bütün diğer anları bilmezden geliyor. Deniz suyunun bir meydanı kaplaması gibi şu anın işgaline"*

*uğrayan, şimdide olanın tropikal yağmuru altında sırlıslam olan en son internet kültüründe, herkes aynı şekilde konuşuyor, aynı şekilde giyiniyor, aynı şekilde düşünüyor.*” (Gelernter: 2013, s. 121). Bu düşüncelerin doğruluğunu destekleyen pek çok örnek mevcuttur, örneğin ALS hastaları için farkındalık sağlamak amacı ile internet üzerinden Corey Griffin tarafından başlatılan ve hızla yayılan ‘Ice Bucket Challenge’ eylemi dünya çapında pek çok ünlünün de katılımı ile (Amerikalı girişimci Bill Gates, futbolcu Arda Turan, sanatçı Beren Saat, CHP milletvekili Aylin Nazlıaka...) sürmektedir.

Pazarda geleneksel satıcı/müşteri ilişkisi değişirken, işin teknolojik yapısında da değişiklikler olmuştur. Buna göre, CRM yazılımının gelişimi üç başlıkta incelenebilir (Peppers & Rogers: 2013, s. 471):

“Kurumsal CRM: 1990’larda popüler olan kurumsal CRM uygulamaları, müşteri/sunucu bilişimine dayalıydı ve basit hesap tabloları ile temas yönetimi uygulamalarının işlevselliğinde bir kuantum sıçramasını temsil ediyordu. Ne yazık ki, bu uygulamaları karmaşıklığı aynı zamanda uygulanmalarının ve işlenmelerinin maliyetli olmasına da yol açıyordu.

SaaS CRM: CRM satıcıları bulut bilişimine ilk adımlarını 2000’lerin başlarında atarak, uygulama yükünü kurumsal IT grubunun omuzlarından alan sunucu merkezli, SaaS çözümleri sundular ve sağlam CRM faydalarını küçük ve orta boyutta işletmelere kadar göturdüler. Sonuç olarak, servis sağlayıcılar için bir dış kaynaktan, yazılım sağlayıcısından destek alındığı için IT genel giderleri azaldı.

Bulut CRM: Bulut bilişim, temel müşteri içgörülerini temin etme potansiyeli taşır. Sosyal ağlar dâhil olmak üzere, bulut ortamlarında mevcut daha geniş kapsamlı bir veri kümesine erişim, şirketlere farkındalıktan niyete ve yeniden satın almaya kadar, müşteri yaşam döngüsünün herhangi bir noktasında müşterilere ulaşmanın en iyi yoluna dair daha çok içgörü sunar. (...) Açık bulut şirketlerin işlemlerden çok daha fazlasını izlemesine olanak tanır. İnternette



sürüklenen sonsuz bir yapılandırılmamış veri dağarcığı mevcuttur ve bunu yakalayıp analiz ederek eylemlerine temel alan şirketler rekabet üstünlüğü kazanacaktır. Hedef, her müşterinin karşılaştığı durumu o müşterinin gözleriyle görmektir. Açık bulut, bu görüşü mümkün kılacak önemli bir merceğe temin edebilir.”

Görüldüğü gibi MİY-teknoloji ilişkisinde sosyal medya ve benzeri teknolojilerin kullanımının hem işletmeler hem de kullanıcılarca artması ile kazan-kazan ilişkisi oluşmaktadır. Dolayısıyla, sosyal medya öyle ya da böyle herkese hitap edebilir, yeter ki sunulması ya da satın alınması için bir ürün ya da hizmet var olsun.

#### 2.1.3.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve kârlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken çalışmalardan oluşur. *“İşletmeler verimli çalışabilmeleri ve varlıklarını uzun süreli devam ettirebilmeleri için edimlerini yani performanslarını belirli sürelerle değerlendirmeli ve ölçmelidirler.”* (Ceritoğlu: 2009, s. 355).

##### 2.1.3.4.1. Müşteri İhtiyaç Analizi

Müşteri ihtiyaç analizi pazar ve müşteri hakkında derinlemesine bilgi edinebilmek amacı ile yapılan analizdir. Müşteri ihtiyaç analizi her ürün/hizmet için yapılabilir. *“Bir müşterinin davranışlarının ardındaki itici güç, bir işletmeyle ilgili ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçlar, bir müşterinin eylemlerinin ardındaki ‘neden’i (ve sıklıkla ‘nasıl’ı) temsil eder. Müşterilerin nasıl satın almak istedikleri, neden satın almak istedikleri kadar önemli olabilir. (...) Asıl mesele, ihtiyaçların sadece ürün kullanımıyla değil, aynı zamanda geniş bir ihtiyaç kümesiyle ya da ürün, çapraz alım ürün ve hizmet fırsatları, teslimat kanalları, iletişim tarzı ve kanalları, faturalama yöntemleri vs. kombinasyonu ile ilgili olmasıdır.”* ((Peppers & Rogers: 2008, s. 219). İhtiyaç analizi tüm bu detayları kapsayacak şekilde yapılmalıdır. İhtiyaç analizi için

önerilen adımlar yöntem, analiz ve değerlendirme, strateji geliştirilmesi ve sonuç ve raporlama süreçleridir. ‘Yöntem’ de; ihtiyaç analizinin metodolojisi/yönteminin belirlenmesi, analiz araçlarının belirlenmesi, ‘analiz ve değerlendirme’ de; sektörün - Dünya, AB ve Türkiye- makro ölçekte analizi, bölgesel/yerel analiz, firma analizi, pazar analizi, ‘strateji geliştirilmesi’ adımı; ortak vizyonun belirlenmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi, URGE<sup>7</sup> faaliyetlerinin geliştirilmesi, planlama, performans kriterlerinin belirlenmesi, ‘sonuç ve raporlama’ da ise; ihtiyaç analizinden çıkan sonuçların değerlendirilmesi hedeflenir (<http://www.ekonomi.gov.tr>).

Yapılan ihtiyaç analizi, işletmeye yol gösterici olur ve kararların rasyonel olmasını sağlar. Böylece pek çok riskin bulunduğu pazara daha güvenli olarak girilebilir.

#### 2.1.3.4.2. Müşteri Ölçümü

*“Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile, endüstriyel çağın rekabetinin temel varsayımlarından birçoğu geçerliliğini yitirmiştir. Artık şirketlerin başarı ve rekabet gücü kazanmaları için sadece yeni teknolojiyi alıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ve aktif ve pasiflerini mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları yeterli değildir.”* (Kaplan & Norton: 2009, s. 3). Arzın ve rekabetin artması klasik yöntemlerle işletme yönetimini artık pek mümkün kılmamaktadır. Diğer bir deyişle, işletmeler gelir kaynaklarının temelini teşkil eden müşterilerinin yalnızca ne kadar alışveriş yaptığı ya da şu anda ne kadar gelir getirdiği ile değil, onların bir sonraki alışverişlerinden başlayarak gelecekte nasıl davranacaklarını da bilmelidir. Bu, klasik ölçüm yöntemleri ile elde edilemeyecek bir bilgidir. Müşteri performansını ölçümleyen pek çok ölçüm şekli bulunmasına rağmen, işletmeler için balanced scorecard (dengeli kurum karnesi) sistemi ön plana çıkmaktadır. *“Scorecard sisteminde kurumsal performansın ölçümünde dengede*

---

<sup>7</sup> URGE: Uluslar arası rekabet geliştirme

*bulunması gereken dört boyut ele alınmaktadır: Finansal durum, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme.” (Kaplan & Norton: 2009, s. 3).*

*“Balanced Scorecard içsel iş süreçleri perspektifinde bütünleşik pazarlama stratejileri, işletmedeki tüm departmanlar ve bağlı birimler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerde pazarlama yönlülüğün ve müşteri değerinin önemsenmesini ve verilecek kararlarda en önemli noktaya müşteri odaklılığın konumlandırılmasını sağlamaktadır.” (Pirtini: 2010, s. 71). Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin (önemli oranlarda) başarısızlıkla sonuçlandığı görülür; bu durumun nedenleri; satış ekibini veri giriş memurlarına dönüştürmek, kontrolden vazgeçmemek, sadece teknolojiye odaklanmak, CRM yatırımları için yatırım geri dönüş oranının hesaplamasını yapmamak, koordinasyon problemleri, firma içindeki diğer yönetim bilgi sistemleri ile koordinasyonun olmaması (stok, sipariş, finans) olarak sıralanabilir. Ancak Peppers & Rogers’a göre hepsinden önemli başka bir neden vardır: CRM kültürü. “ROC’u<sup>8</sup> azamiye çıkarmak için ne kadar yatırım yaparsanız yapın, bir güven kültürü (şirketinizdeki herkesin işinizi müşteri bakış açısından görmesini devamlı olarak teşvik eden bir kültür) yaratmadıkça herhangi bir ekonomik sonuç göremeyeceksiniz. Ancak ondan sonra, başarılı olmak için süreçleri, teknolojiyi ve organizasyon yapısını bir düzene sokabilirsiniz.” (Peppers & Rogers: 2008, s. 158). İşletmenin her biriminin bu kültürü içselleştirememesi, kültür şoku yaşanmasına, diğer bir deyişle yatırımların boşa gitmesine neden olacaktır. Bu nedenle klasik ölçüm sistemleri CRM değerlendirmelerinde yetersiz kalmakta, dengelenmiş kurum karneleri çok daha kapsamlı ve işe yarar sonuçlar vermektedir.*

*“Bir işletmenin, şirket stratejisi ve CRM stratejisi arasında bir bağ kurabilmesi son derece önemlidir. Dolayısıyla bir işletme, değerlendirme yöntemine odaklanarak, öncelikle işletme*

---

<sup>8</sup> ROC: Return on Customer: Müşteri Getirisi

girişiminin bütününe kapsayan ve işletme stratejisiyle tutarlı ve uyumlu bir CRM stratejisi belirlemeli, sonrasında CRM stratejisini değerlendirecek CRM ölçütleri seçmeli ve son olarak bunları işletmenin bütününe yaymalı ve benimsetmelidir. Bu yaklaşım, diğer yönetsel uygulamalarda sıkça rastlanan nelerin yapılacağı konusundan çok, nasıl yapılacağına ilişkin bir odak sağlayacağından, uygulamacılara daha fazla katkı sağlayabilme potansiyeline sahiptir.” (Uygun: s. 153).

Sözü edilen uyumlaştırmayı sağlayan en iyi yöntemlerden biri dengeli kurum karneleridir. Bu nedenle dengeli kurum karnesi sistemini uygulayan işletme sayısı her geçen gün artmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde diğer bir ölçme boyutu da Kıyaslama (Benchmarking)'dır. Kıyaslama; *“kuruluş performansını sınıfındaki en iyi olanın ki ile karşılaştırarak ölçme, en iyi olanın bu performans düzeyine nasıl ulaştığını belirleme, ulaşılan bilgiyi kendi şirketinin hedefleri, stratejileri ve uygulamaları için temel almaktır.”* (Odabaşı: 2010, s. 167). Kıyaslamada dikkat edilmesi gereken konu, kıyaslamanın kopyalama olmadığı, yalnızca karşılaştırma yapılması gerektiğinin iyi anlaşılmasıdır. Çünkü her işletmenin şartları, olanakları, büyüklük ölçüsü, kültürü ve benzeri özellikleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla, diğer işletmenin aynısını kopyalamak işe yaramayacaktır.

## **2.2. Hizmet Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Amaçları ihtiyaçları tatmin etmek olan üretim (ürün, mal) sektörü ile hizmet sektörü tüketiciye ulaşma yöntemi ve izledikleri yol ile birbirinden farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda mal ve hizmet ayrımını aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür. (Tengilimoğlu: 2012, s. 42).

- Tam mallar; çorba, diş macunu, buzdolabı vs.
- Hizmetlerin eşlik ettiği mallar; bilgisayar, IET vs.
- Malların eşlik ettiği hizmetler; birinci sınıf uçak yolculuğu, sinema vs.
- Tam hizmetler; bebek bakıcılığı, tiyatro vs.

Hizmet sektörü bilgiye dayalı olması nedeni ile ‘bilgi çağı’ olarak nitelenen bu yüzyılda Dünya’da ve Türkiye’de belirgin artış yaşamıştır. Örneğin *“hizmet sektörü ABD’de brüt yurt içi hasılanın %74’ü, istihdamın %79’unu sağlamaktadır. (...) Türkiye’de hizmet sektörünün GSMH içindeki payı 1999 yılında %56,2 iken bu oran 2010 yılında %65’5’e”* (Tengilimoğlu: 2012, s. 43) çıkmıştır. Hizmet sektöründeki artış gelişmişlik göstergelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerin (ABD, Almanya, İngiltere gibi) hizmet sektöründeki istihdam payları gelişmekte olan ülkelere göre çok daha fazladır ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)). Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti yaratabilmek hizmet kalitesi ile ilişkilidir. Hizmet kalitesi ise tıpkı ürün/mal sektöründe olduğu gibi sunulan ürünün (hizmetin) tatmin yaratabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Hizmet sektöründe tatmin sağlaması beklenen kalite çoğunlukla çalışan davranışlarının niteliği ile ilgilidir. Somut bir üründen söz edilemeyen hizmet işletmelerinde satın alınan ürünün (hizmet) kalite belirleyicisi de bizzat hizmet sunan kişi/kişilerle alakalı olmaktadır. Diğer bir deyişle, *“iç müşterilerin memnuniyetini geliştirici fırsatlar oluşturabilmek için, iç müşteriler ile olan ilişkilerin ön planda tutulması ve iç müşterilere değer verilmesi gerekmektedir.”* (Doğan&Kılıç: 2008, s. 22). Böylece tatmin olmuş çalışanlar gösterecekleri yüksek performansla sunacakları hizmetin kalitesini artırırılar. Bu da müşteri ilişkilerinin temel amacını oluşturan müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamayı, başka bir anlatımla, sunulan hizmetten tatmin olmayı mümkün kılar.

### 2.3. Sağlık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi

Sağlık, hizmet sektöründe yer alan ve genel olarak hedef kitlesi ‘tüm insanlar’<sup>9</sup> olarak tanımlanabilen, hatta daha doğmadan hizmet sunulmaya/alınmaya başlanabilen tek sektördür. Bu sebeptendir ki, sağlık hizmeti ile hemen hemen herkesin yolu çakışır. *“Hizmete erişim kavramı; fiziksel ve sosyo-ekonomik erişim olarak iki ana gruba ayrılabilir. Bunun nedeni ise sağlık hizmetlerine erişimi etkileyen birçok sosyo-ekonomik ve fiziksel faktörün bulunmasıdır. (...)Bireylerin hizmet kullanımını etkileyen faktörlerin başında yaş, cinsiyet, gelir ve bilgi düzeyi gelmektedir. Bu faktörlerin birleşim çeşitliliği ile farklı kullanımlar da ortaya çıkabilir. (Çelik: 2013, s. 332). Sözü edilen fiziksel faktörler sağlık kuruluşlarına mesafe ile ilgili erişilebilirliği anlatırken, sosyo-ekonomik faktörler sağlık hizmetini sunanlara (doktor, hemşire, diğer sağlık çalışanları...) erişimi (rahat ve kolay iletişim kurabilmeyi) ve bu hizmetin bedelini ekonomik olarak karşılayabilmeyi ifade eder. “Günümüzde sağlık hizmetleri anlayışı, hastayı sadece sahip olduğu bedensel nitelikleri ile değil psikolojik ve sosyal nitelikleri ile bir bütün olarak ele almak ve hizmet vermektir.” (Yakut: 2008, s. 21). Sağlık hizmetinin kapsamı bu kadar genişlemiş olmasına rağmen, sunulan hizmetin muhatabı olan hastaların müşteri ilişkileri çerçevesinde ‘müşteri’ olarak nitelenmesinde tartışmalar bulunmaktadır. Son derece maliyeti yüksek yatırım gerektiren sağlık sistemi, sunduğu hizmet karşılığında sözü edilen maliyeti karşılayabilmek adına yüksek rakamlı bedeller ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir deyişle kaliteli sağlık hizmetleri hem arz edenler, hem de talep edenler için önemli miktarda maddi karşılıklar gerektirmektedir. Genel olarak bu ticari çerçevede arz edenlerin ‘işletme’ talep edenlerin ise ‘müşteri’ olarak isimlendirildiği sistemde, etik kaygılar nedeni ile sağlık sektöründe talebin müşteri*

<sup>9</sup> Bu çalışmada ‘sağlık’ ile yalnızca insan sağlığı konu edilmektedir.

olarak isimlendirilmesi sakıncalı görülmektedir. Genel ifade ile müşteri kavramı için ‘bir mal veya hizmeti satın alan kişi’ tanımlaması yapılmasına rağmen, bu şartların sağlandığı sağlık sektöründe aynı ifade kullanılmamaktadır. Buna rağmen memnuniyet ve sadakat sağlama konusunda amaç birliği olması gerekçesi ile, sağlık hizmeti alıcısının da müşteri olarak değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetiminin temel değerleri tamamen etik davranışları kapsamakta olup, sağlık sektörünün etik anlayışı ile ters düşmemektedir. Açıklanan çerçevede sağlıkta müşteri ilişkileri yönetimi sağlık iletişimi kapsamında değerlendirilmektedir. *“Sağlık iletişimi mikro boyutta sağlık çalışanı/kuruluşu ve hasta etkileşimini, bu iletişim sürecinde hasta ve sağlık çalışanının sağlıkla ilgili algı, tutum ve davranışlarını incelemektedir.”* (Yakut: 2008, s. 31). Bu boyutu ile sağlık iletişimi müşteri ilişkileri anlayışı ile örtüşmektedir. Temel hammaddesi insan olan hizmet sektöründe iletişim etkinlikleri büyük önem taşımaktadır. *“İletişim etkinliklerine ve bu etkinliklerin geliştirilmesine duyulan gereksinim, sağlık hizmetlerinde kalite yönetimi anlayışı ile hareket eden ve hasta (müşteri) memnuniyetine odaklanarak yönetsel ve örgütsel amaçlarını belirlemeye ve gerçekleştirmeye çalışan sağlık kuruluşlarında daha çok ortaya çıkmaktadır.”* (Yakut: 2008, s. 36). Son yıllarda sağlık sektöründeki teknik alanda yapılan yatırımlarla sektörde uluslar arası talep oluşturacak atılımlar yaşanmasına rağmen, insan gücü ve bu gücün (teknik yeterliliği dışında) yeterliliğinin tartışmalı olduğu görülmektedir. Bu nedenle sağlık iletişimi müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerine ihtiyaç duymaktadır.

#### **2.4. Kültür (Tanımı, Önemi, Gelişimi)**

Kültürü anlatmak insanlık tarihini anlatmaya eşdeğerdir. İnsanoğlu, tarihi boyunca bir arada yaşamayı mümkün kılmayı, anlamlandıramadığı doğa olaylarına (kendince)

açıklama getirerek korkusunu yenmeyi<sup>10</sup>, yeni bir insanın dünyaya gelişine, mutluluklarına ve üzüntülerine içindeki tutkularını, heyecanını ya da ölüme karşı çaresizliğini ifade edebileceği ritüeller düzenlemeyi, kısacası kendisini diğer canlılardan ayırt eden en belirgin özellik olarak kendi ‘kültür’ünü yaratmayı başarmıştır. *“Kültür dünyaya düzen ve biçim verme mantığıdır. Kültür kendisini dil ve düşüncede, eylem ve davranış biçimlerinde açığa çıkarır. Kültür iletişimi süzgeçten geçirir. Canlı, dinamik bir döngü içinde kültür iletişimi yönetir, iletişim kültürü yeniden üretir ve güçlendirir.”* (Alioğlu: 2011, s. 50). Dünyanın farklı bölgelerinde gelişimini sürdüren insanlık, bir taraftan içinde yaşadığı doğa özelliklerine göre kültürel temalar oluştururken, diğer taraftan amacı doğa ile mücadele etmek ve onu yenmek olan bir savaşı sürdürür. Burada müthiş bir kısır döngü söz konusudur. Doğa ile uzlaşabilmek için yaptığı (Tanrılara hediyeler, kurbanlar vermek gibi) her şey kültür unsurları olarak ve değişime uğrayarak (ya da bazen binlerce yıl olduğu gibi korunarak)<sup>11</sup> nesilden nesle geçerken, geliştirdiği teknoloji (ya da teknoloji kültürü) ile doğayla mücadelesinde zaferler kazanmaya başlamıştır. Ancak, doğanın dengesine yapılan bu müdahale, doğanın intikamı ile karşılık bulur. Diğer bir deyişle, insanoğlu doğaya karşı aldığı her zaferde aslında onun bir parçası olan kendisini de yok etmektedir. Bugün gelinen noktada küresel ısınma, iklimlerin değişmesi, depremlerin artması, toprak kaymaları, ... vb. gibi felaketler doğayı kızdırmanın bedelinin ağır olduğunu, diğer bir deyişle insanoğlunun aslında kazandığını zannettiği savaşı kaybettiğini göstermektedir.

---

<sup>10</sup> “En ünlü tanrılar arasında doğaya ait güçlerin, özellikle de güneş ve yağmurun tanrıları göze çarpar. Tahılların büyümesine etki ettiklerinden, en çok tapınılan tanrılar güneş ve hava tanrılarıdır. İnkaların güneş tanrısı İnki’den eski Yunanlıların gökyüzü tanrısı Zeus’a kadar bu tanrılar olağanüstü güç sahibidirler. (...) Dünyanın her yerinde öfkeli tanrılar, tek bir aile dışında herkesin yok olduğu büyük tufanlar yaratırlar. Bu tür hikâyeler doğal felaketleri anlatır ve insanları, öfkelerini üzerlerine çekmemek için tanrılara tapmaya teşvik ederler.” (Wilkinson: 2010, s. 8-9).

<sup>11</sup> Örneğin Hindistan’a ait ‘Hinduizm (NTV Yayınları: s. 282) ve Çin’e ait ‘Budizm’ (NTV Yayınları: s. 326) felsefeleri bugün hâlâ önemini korumaktadır.



İnsanın bir parçası olan kültür ile pek çok bilim dalı doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilenmekte ve onu kendi bakış açıları ile tanımlamaktadır. Bu bilim dalları içinde kültürü yalnızca ‘kültür’ olarak inceleyen bilim dalı Antropoloji’dir. *“Gelişmiş iletişim araçları sayesinde sürdürülebilir insan kültürü, atalarımızın karmaşık bir dil ve alet kullanımı için gereken fiziksel kapasitelerini geliştirmeleriyle ortaya çıkmıştır. Antropolojinin görevi, insanoğlunun gelişimini ve kültürünün geçmişi ile bugününü kapsamlı bir biçimde ele almaktır.”* (Haviland & Prins & Walrath & McBride: 2008, s. 51) Kavram olarak ilk defa 19. yüzyıl sonlarında İngiliz Antropolog Sir Edward Burnett Tylor tarafından açık ve kapsamlı tanımı yapılan kültürün tanımı için Antropoloji bilim dalına ait tanım kullanmak, bu çalışmanın kültürü ele alma yöntemi ile örtüşecektir. Öyleyse Antropoloji açısından ‘Kültür Nedir?’ sorusuna verilecek yanıt:

*“Kültür, kişilerin davranışları hakkında bize bilgi veren ve bu davranışlarda yansımaları bulan soyut görüşler, değerler ve dünyaya dönük algılardan oluşur. Kültür, bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılır ve o toplumun üyeleri tarafından anlaşılır davranışlar üretir. Kültürler bize biyolojik olarak atalarımızdan miras kalmamıştır; kültür öğrenilir ve kültürün bütün değişik parçaları bütünleşmiş bir biçimde işlev görür.”* (Haviland & Prins & Walrath & McBride: 2008, s. 102) olabilir.

Kültür, ait olduğu toplumun gereksinimlerine yanıt verebilmeli, sorun çözücü olmalı, zaman içerisinde gelişmelere göre esneklik ya da dönüşüm gösterebilmelidir. Freud kültürün insanın doğasında bulunan ve birlikte yaşamayı zorlaştıran özelliklerini (örneğin saldırganlık gibi) törpülediğini (Freud: 2011, s. 140) söyler. Kültür, ait olduğu topluma göre bireyin davranışları ve özellikleri hakkında bilgi verir. Diğer bir deyişle, birey toplumda kültürel özellikleri ile kabul görür, ya da davranışları, ait

olduğu kültüre göre tahmin edilerek anlaşılabilir olarak nitelendirilir. Kültürün diğer bir ilginç özelliği de iletişimin hiç olmadığı ya da sınırlı olduğu dönemlerdeki birbirinden kopuk kültürlerin benzerlikler göstermesidir. Örneğin mistik temalara göre ‘Yaradılış’a ait efsaneler ve ‘kurban etme’ inancı pek çok kültürde (birbirine çok benzer içeriklerle) vardır.<sup>12</sup> Bu durum ‘özde birlik’ görüşü ile desteklenmektedir. *“Bu görüşe göre; dünyanın çeşitli yerlerinde yaşayan insanlar şekil olarak birbirinden farklılık gösterebilirler, ama aslında (genelde) aynı canlılardır.”* (Yalın: 2011, s. 36). Diğer bir deyişle, temel duyguları ya da insanı insan yapan özellikleri (sevgi, acıma, korku, fedakârlık...vs.) aynıdır. Ya da sevinçler, korkular, hayranlıklar, mutluluklar, üzüntüler, kısacası insana özgü duygular -sebepleri farklı olsa da- aynıdır; farklı olan, etkilenilen nedenlerdir. Örneğin, Kuzey ülkelerinin korku nedenleri arasında ‘donarak ölme’ tehlikesi varken, çöl ikliminde yaşayanların ‘sıcaktan yanma ya da susuzluktan ölme’ tehlikesi gibi. Her iki bölgenin insanı da korkar, ancak korkunun kaynağı farklıdır. Bu ve benzeri neden(ler)e bağlı olarak da kültür(ler) gelişir/geliştirilir. Bu görüş bilimsel olarak kanıtlanmaya muhtaç olmakla birlikte, bu durumu açıklayabilen başka bir kesin bulgu da henüz söz konusu değildir. Eski dönemlere (ilkel kültürler) ait kültürel benzerliklerin nedeni hakkında net yanıt bulunamasa da bugün (çağdaş kültürler) hemen hemen her kültürün özellikleri bilinmekte ve incelenmekte, hatta merkezinde ‘insan’ olan pek çok sorunun yanıtı onu en iyi anlatan kültürünü tanımaktan geçmektedir. Çünkü kültür bireyin toplumdaki üstlenmesi gereken rolü belirler. *“Eski mitolojilerin bireyi toplumuyla bütünleştirme amacı, bireyin zihnine grubun ülkülerini kazımaları, Ortodoks klişelerine göre onu biçimlendirmeye çalışmaları ve böylece onu mutlak biçimde güvenilir bir kalıba dönüştürmeleri çağdaş dünyada da görünürde*

---

<sup>12</sup> Bkz. Mitoloji, 2010. NTV Yayınları; Wilkinson: 2010.

*hoşgörülü, fakat gerçekte mitolojiden arınmış laik bir zorlayıcılık içinde bulunan kurumlar tarafından artan bir işgüzarlık debdebesiyle kabul edilmeye başlanmıştır.”* (Campbell: 2003, s. 99). Kültür bireyi çoğunluğa (topluma) uymaya zorlar, uymayı reddetmesi halinde ötekileştirerek toplumdan uzaklaştırır. Diğer bir deyişle, kültüre uymayanlar dışlanarak cezalandırılır.

Kültürü kavram olarak incelerken ‘ilkel kültürler’ ve ‘çağdaş kültürler’ olarak iki evreye ayırmak da fayda vardır: *“İlkel topluluklar, tıp alanında sadece doğadaki ilaçlardan, ulaşım alanında sadece hayvanları, iletişimde yazılı değil sözlü araçları kullanırlar. Bunlar kendi kendine yetebilen kültürel gruplardır. Örneğin Avustralya’da yaşayan Aborijinler buna iyi bir örnek oluşturabilir.”* (Özkul: 2013, s. 36). İlkel kültürler genellikle birbirleri ile iletişimi olmayan, kapalı kültürlerdir. Bu nedenle kültürün başka kültürler tarafından etkilenmesi çok söz konusu olmaz. Bu durum onların kültürlerinin çok az değişime uğrayarak gelecek nesillere aktarılmasını sağlar. *“Çağdaş kültür kavramına gelince, felsefi anlamda aydınlanmacı sosyolojik anlamda ise modern batı medeniyetinin kendini diğer toplumlardan ayrı ve üstün görme ülküsüne dayandırdığı bir yaklaşımı içermektedir. (...)Ancak günümüzde (...) başka kültürlerle ilişki ve iletişim içinde bulunan heterojen kültürler ortaya çıkmaya başlamıştır.”* (Özkul: 2013, s. 36). Bu nedenle günümüz kültürleri birbirinden etkilenmiş, iç içe geçmiş, karma özellikler gösterir. Örneğin Türkiye pek çok farklı kültürü içinde barındırması nedeni ile heterojen kültüre sahipken, çok büyük çoğunluğu Japonlardan oluşan Japonya için daha arı bir Japon kültüründen söz edilebilir.

Kültürü çok farklı yönleri ile ele almak mümkündür. Barutçugil’in sınıflandırmasına göre kültürü oluşturan faktörler; *“dil, din ve inançlar, değerler, norm ve kurallar, tutumlar, simgeler, yasalar ve ahlak kuralları”* (Barutçugil: 2011, s. 27) olarak

sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre ilk olarak dil ele alındığında pek çok kişi tarafından söylenecek ortak görüş, konuşarak anlaşma aracı ya da sözlü iletişimi sağlayan iletişim unsuru olduğudur. Diğer bir deyişle dil, sözlü kültürü temsil eder.

“Farklı toplumsal yapılar farklı konuşma sistemleri ve dilsel kodlar üretebilir. Bireyler sözlü iletişim sırasında, dillerinin onlara sağladığı kodlar arasından duruma uygun olanları seçerek ileti oluşturmada kullanırlar. Her kültürde kod seçimi belirli ilkeler çerçevesinde gerçekleşir. Bu ilkeler, bireylerin başkalarıyla konuşmadan önce onu planlamasına, konuşma sırasında uygun kod seçimine yardımcı olur ve zamanla sağlamlaşıp yaygınlaşır. Bireyin ne söylediği ile nasıl söylediği arasındaki bağlantı böylece kurulmuş olur. Başka sözle, neyin nasıl söyleneceği kültür tarafından belirlenmiş olur.” (Kartari: 2013, s. 105).

Dil, benzer kültürlerin de farklı kültürlerin de anlaşma aracıdır. İletişimde *“hedeflenmesi gereken şey anlaşmadır; yani konsensüs yaratabilecek, başka bir deyişle herkes tarafından kabul edilebilir kelimeler, semboller, davranışlar, tutumlar aracılığıyla ortak bir gerçeklik inşa edebilecek anlamlar önerebilecek ve geliştirebilecek durumda olmaktır.”* (Bourse: 2009, s. 135). Ortak kelimeler, semboller, davranışlar, tutumlar sergileyebilmek, benzer kültürler için çoğunlukla daha olasıdır. *“Dil bir kültüre ait özellik ve değerleri yansıtır. Brezilyalıların ‘kahve’ ile Eskimoların ‘kar’ için çok sayıda farklı türleri ifade eden kelime kullanması”* (Soydaş: 2010, s. 102), Güney Afrika’da yaşayan ve bir Afrika kabilesi olan Zuluların dilinde ‘yeşil’ rengin 39 farklı kelime ile karşılık bulması (Lewis: 2006, s. 8), dilin kültür ile bağıntısını net olarak açıklayan örneklerdir. Oysa diğer dillerin çoğunda bu kelimeler (kahve, kar, yeşil) çok daha az anlam yüklenir. Örneğin kar ile anlatabileceği fazla hikâyesi bulunmayan Arap kültürü için kelimenin yüklenebileceği anlam son derece sınırlıdır. Diğer bir deyişle, bir Eskimo insanına

'kar' denildiğinde aklından onlarca ifade geçerken, Arap kültürü insanına belki de yalnızca beyaz rengi çağrıştıracaktır. Bu da, farklı kültürlerin birbirlerinin dilini etkin olarak kullanamaması halinde kültürel çatışma yaşama, ya da anlaşamama ihtimallerini arttırır.

Diğer bir kültür faktörü olan din ve inançlar temelde insanların kötü taraflarını törpüleyip, iyi taraflarını ortaya çıkarmayı ve böylece toplumda adalet, güvenlik, dayanışma gibi değerleri sağlamayı ve korumayı amaçlar. Hakkında bilgi edinilebilen ilk insanlardan beri din ve inançlar hep varolagelmiştir. *“Dine sığınmak, dinde teselli bulmak toplumların ve böyle bir oluşum varsa eğer, insan doğasının bir özelliğidir. Ölüm korkusu, hayatın acıları Tanrı'ya, Tanrı'nın ifadesi hangi biçimde olursa olsun, Tanrı'ya inancı gerektirir. Sırf insanlar hayatlarına devam edebilsinler diye.”* (Castells: 2013, s. 20-II). Eagleton'a göre *“İnsanların büyük çoğunluğu inandıklarının farkında bile olmadan inanır. İnanç ve davranış birliği sağlıklı bir popüler kültür için şarttır; tinsel olarak farkında olan bir birey için değil. Son derece bilinçli bir tercihi niteleyen de bu ikisi arasındaki gerilimdir.”* (Eagleton: 2011, s. 136). Bütün dinlerin ve inançların ortak özelliği çeşitli ritüellerle insanları bir araya getirmeleridir. Bu şekilde diğer kültürel özellikler olan doğum, ölüm, evlenme gibi törenlerin din ile ilişkilendirildiği görülür. Günümüzde yaşayan ve etkisini çok güçlü bir şekilde hissettiren ve tektanrılı olan dinler Yahudilik, Hristiyanlık ve İslamiyet'tir. Üç dinin de merkezi Ortadoğu'ya dayanır ve felsefeleri birbirinden etkilenmiştir. Bugün yaşayan ve geniş kitlelere hitap eden bu dinlerden Yahudilik, üç din arasında en eski olanıdır; Hristiyanlık, Yahudiliğin bir mezhebi olarak ortaya çıkmıştır; Bugün Hristiyanlık, dünyadaki en yaygın din olarak çok sayıda insanı yönlendirme gücüne sahiptir. İslamiyet ise bugün dünyadaki ikinci yaygın dindir. Tek tanrılı dinler dışında yine geniş kitlelerin etkilendiği Uzakdoğu dinlerinden

Hinduizm çok tanrılı bir din olup, Budizm, Konfüçyanizm, Taoizm doğunun ahlaki dinlerini oluşturmakta ve tanrı inancına yer vermemektedir (Giddens: 2012, s. 588-592). Dinlerin kültürel bağlamda Marx'ın da katıldığı görüş olan toplumda birlikteliği sağlama ve dayanışma oluşturma ihtiyacını karşılamış, ancak radikalleşme eğilimleri ile de bölücü, ötekileştirici olabildikleri görülmüştür. *“Modern dinin en önemli sorunu, bütün insanlık için, tüm insanlığı kapsayan bir merhametin olmayışıdır. Günümüz dünyasının sorunu ise bütün bir gezegen için tek bir mitosun olmamasıdır.”* (Alioğlu: 2011, s. 66).

Diğer kültür faktörleri norm, tutum ve değerler; toplumlar için neyin doğru neyin yanlış olduğunu, bireylerin toplum içindeki davranışlarını ve olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerini belirleyen yeme, içme, giyim, dans gibi kültürel motifleri belirlerler. Simgeler/semboller çağrışım yoluyla duygulara hitap ederler ve böylece ortak kültürel kodlar oluştururlar. Yasalar ise politik, ekonomik ve sosyal yaşamı düzenleyerek toplumsal kültürün genel yapısını oluştururlar ve korurlar (Barutçugil: 2011, s. 28-29).

Kültürlerin zaman, uzam ve mekânı algılama yöntem ve şekilleri de birbirinden oldukça farklılık göstermektedir. Bu algı farklılıkları iletişimde bulunan farklı kültürlerde ‘kültür şoku’ yaşanmasına sebep olmaktadır. Kültür şoku, bir kültürde kabul gören eylemin/davranışın diğer bir kültürde yanlış olarak karşılık bulması ile ortaya çıkar. Örneğin Güneydoğu Anadolu’daki ‘berdel’ töresinin ülkenin batısında anlaşılabilmesi oldukça güçtür. Diğer taraftan, zaman açısından örneğin Alman kültüründe randevuya 5 dakika gecikmek özür dilemeyi gerektirirken, Arap kültürleri için dakik olmak gibi bir kavram yoktur. Zamanın kültürler için farklı anlamları vardır. Zamanı genel olarak tanımlamak görüldüğü kadar kolay değildir. *“Hepimiz zamanı kolaylıkla söyleyebiliriz; fakat zamanın ne olduğunu söylemek, bin beş yüz yıl*

önce Saint Augustine<sup>13</sup> için olduğu kadar zordur. 'Peki, zaman nedir?' diye sorar. 've yanıtlar:' *Bunu bana kimse sormuyorsa ne olduğunu biliyorum. Ancak bana sorana anlatmam gerekiyorsa bilmiyorum.*" (Kern: 2013, s. 78).

Zamanın insan üzerindeki etkileri pek çok bilim/sanat dalının uğraşdır. Örneğin zamanın çok küçük parçalara ayrılması ile fotoğraf serileri birbiri ardına eklenerek sinema sanatının temelleri atılmıştır.<sup>14</sup> Sinema sanatı ile zaman konusunda (şimdilik) pratikte mümkün olmayan bir imkansız başarılmış, film gösterici ile film geri sardırılarak (teorik olarak) geçmişe gitmenin provası yapılmıştır. Diğer bir sanat dalı olan romanda yazarlar, zaman geçişlerini anlatırken yaşanan zorluklardan söz etmiş, psikologlar ve sosyologlar rüya ve psikozlarda, din ve büyüde zamanın sürekliliği ve geri döndürülemezliği ile ilgili modifikasyonlar gözlemlemişlerdir (Kern: 2013, s. 75-76).

Zamanı bölümlendirmeden önce birlikte daha fazla anlam yüklenen uzamı ve mekânı da tartışmak, kavramları beraber değerlendirebilmek açısından yararlı olacaktır. Zira bu kavramlar farklı kültürlerde farklı şekilde değerlendirilirler. Tuncer'in anlatımı ile uzam:

---

<sup>13</sup> **Augustinus** (354 - 430) yılları arasında yaşamış olan ünlü Hıristiyan düşünürdür. Augustinus Zaman üzerine yapılan tartışmalarda sıklıkla anılan bir isimdir. Ona göre, kavradığımız ve bildiğimiz Zaman ile gerçek Zaman birbirinden ayrı şeylerdir. İnsan kavrayışı Zamanın gerçekliğine ulaşamaz bir niteliktedir. İnsan yalnızca zamanın geçişini algılayabilir. Geçmiş zaman, gelecek zaman, ve şimdiki zaman bölümlenmeleri, gerçekliği olmayan, zihnimizin tasarımları olan zaman birimleridir. Augustinus'un etkileyici bir akıl yürütmeyle Geçmiş zamanın *artık* var olmadığını, Gelecek zamanın ise *henüz* var olmadığını, elimizde kalan tek zaman olarak Şimdiki zamanında boyutlarını belirleyemediğimiz için bilemeyeceğimizi belirtir. Ölçüp birimlere ayırdığımız *Zaman*, geçişini algıladığımız Zaman'dır, oysa zamanın geçiş geçmediğini ya da kendisinde zamanın ne olduğunu bilmiyoruz. Zaman bizim için öncesiz ve sonrası bir akıştır, ve bu nedenle biz bu akışın niteliğini, yönelimini, yayılımını, boyutlarını bilmeyiz; gerçek zaman her zaman dışımızda kalır. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Augustinus>).

<sup>14</sup> **Sinema**, herhangi bir hareketi düzenli aralıklarla parçalara bölerek bunların **resimlerini** belirleme ve sonra bunları gösterici yardımıyla karanlık bir yerde, bir **perde** üzerinde yansıtarak hareketi yeniden oluşturma işidir. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Sinema>).

“Sınırsız uzayda, sınırlandırılmış ve ölçülebilir bir mekânı anlatır uzam... Süre nasıl zamanın ölçülebilir bir parçasıysa, uzam da sonsuz uzayın ondan ayrılmış, ama onun içinde olan bir parçasıdır. Fakat, uzamı uzam yapan ve sonsuz bir boşluk olan uzaydan ayıran temel etmen, onun, nesnelere, kişiler, olaylar veya olgular tarafından doldurulmuş olmasıdır. Sınırlandırılmış bir boşluğun doldurulması... Veya bir boşluğun doldurulmasıyla onun uzama dönüşmesi...” (Tuncer: 2009).

Zaman ve uzam birbirini tamamlar, “*Uzam ve zaman ilişkisi ise organiktir. Ne zamansız bir uzam ne de uzamsız bir zaman mümkündür. Uzamı zaman, zamanı da uzamdır belirleyen... Daha önemlisi, her ikisinin varlığını bize duyumsatan şey uzamın ve zamanın içindekilerdir.*” (Tuncer: 2009). Uzam ve kültür bağlantısı kişisel uzamla örneklendirilebilir. “*Kişisel uzamın tanımlanmasında, kültürel farklılıklar vardır. Batı kültüründe insanlar genellikle, başkalarıyla odaklanmış etkileşim içine girdiklerinde aralarında en azından 90 cm’lik bir uzaklığı korurlar; yan yana durduklarında, birbirlerine daha yakın olabilirler.*” (Giddens: 2012, s. 184). “*Örneğin, Anadolu’da öğrenciler okul bahçesinde kollarını birbirlerinin omzuna atarak konuşabilir, yürüyebilir, karşılaştıklarında birbirlerine sarılıp öpebilirler. Bundan rahatsız olanların sayısı azdır. Aynı davranışı İngiliz okul bahçelerinde görmek mümkün değildir; çünkü sınıf arkadaşı da olsa, bir başkasının kişisel mekânına girecek kadar yaklaşması bir İngiliz çocuğunu rahatsız eder.*” (Kartari: 2013, s. 50).

Mekân kavramı kültürler göre algısal farklılık gösterir. “*Bazı kültürlerde bulunulan veya sahiplenilen mekânın miktarı ve niteliği büyük önem taşıırken, bazı kültürlerde bunların bir anlamı yoktur. Mekân algılaması, yüksek ve düşük mekânsallık olarak ortaya çıkar.*” (Barutçugil: 2011, s. 113). Mekân, sınırlar oluşturur, bu nedenle ayrışmayı simgeler. İnsanoğlu ilk zamanlardan beri sahiplenme ve korunma amacıyla



kendisine sınırlar çizmeye başlamıştır. Bu sınırlar kimi zaman konuşma, dokunma mesafesini, kimi zaman hiyerarşik olarak ulaşılabilirliği, kimi zamansa ulusal sınırları belirleyerek her kültürde farklı karşılıklar bulur. Daha eski dönemlerde sözü edilen anlamda sınırlar kölelik-soyluluk, halk-imparatorluk, modern devletlerin kurulması ve modern yönetim şekillerinin oluşması ile de mavi yakalı-beyaz yakalı gibi ayrımlarla, diğer bir deyişle, güce yakınlık-uzaklık mesafesi ile karşılık bulur. Bu uzaklıklar mekânsal sembollerle sınırları belirler. Şatolarda, saraylarda ya da büyük devlet binalarında ikamet edenler bu sınırların ötesinde ulaşılması güç makamları temsil ederler. Mekânsallığı yüksek olan kültürler *“kendilerine ait toprakları/alanları işaretlemek ve gerekirse etrafındakilerle sınır savaşları yapmak eğilimindedirler. (...) ev, arazi, toprak satın almak, gayrimenkule yatırım yapmak yaygın bir eğilimdir. Mekâna ve mülkiyete daha az ihtiyaç duyulan, sınırların çok fazla önemli görülmediği kültürler”* (Barutçugil: 2011, s. 113-114) ise düşük mekânsallık özelliği gösterirler. Modernite ile sanayileşmenin artması ve daha pek çok etken, insanların büyük oranlarda mekânsal değişiklikler yapmasına, diğer bir deyişle kırsaldan kente göç etme oranlarının yükselmesine neden olmuştur. Bu durum küreselleşmenin hızlanmasına yol açmış ve çoğu kültür bu gelişmelerden etkilenmiştir. Böylece mekânsallık kavramı kültürler için geçmiş ve bugün arasında önemli ölçüde değişime uğramıştır.

Zamanı, pek çok şekilde sınıflandırarak incelemek mümkündür. Örneğin;

“Doğanın belirlediği zamanlamaya *doğal zaman* adı verilir. Doğal zaman insan yaşamının şekillenmesinde belirleyici rol oynar. İlk çağlarda insan etkinlikleri doğal zaman dilimlerine göre belirlenirdi. Gece uyunur, gündüz çalışılır, baharda ekin ekilir, yazın hasat yapılırdı... Ancak kültürel birikimlerin artmasıyla insan etkinliklerinin doğal zamana göre belirlendiği dönemler geride kaldı. Aydınlatmayı gerçekleştiren insan geceyi çalışma zamanına, seraları kurarak kışı ekin ekme zamanına kattı. İş saatlerini, yemek öğünlerini ve dinlenme

zamanlarını kendi kurduğu düzene göre belirledi. Böylece doğal zamanın dışında bir de *kültürel zaman* ortaya çıktı. Kültürce zenginleştirilmiş zaman, çağdaş yaşamın temel düzenleme sistemi olarak insan etkileşimini de şekillendirdi.” (Kartari: 2013, s. 51).

Castells, zamanın teknolojik gelişimle birlikte çalışma hayatına yönelik bugün gelinen noktadaki etkilerini şöyle değerlendirir:

“...toplumlarımızdaki asıl sorun, teknolojinin aynı birim için daha az çalışmamızı sağlamasıyla ilgili değildir; bunu sağlar doğru, ancak bu teknolojik gerçeğin fiili çalışma süresi ve takvimi üzerindeki etkisi belirsizdir. Asıl önemli olan, görünüşe bakılırsa ileri toplumların çoğunda, ileri sektörlerin çoğundaki hâkim eğilimin şirketlere, ağlara, işlere, mesleklere ve çalışanların özelliklerine göre çalışma süresinin farklılık gösteriyor olmasıdır. Aslında bu farklılık sonunda, her çalışanın, her işin zamanı yönetme kapasitesiyle ölçülmesine varır.” (Castells: 2013, s. 586-I).

Castells’in de belirttiği gibi, pek çok gelişmenin etkisi ile çalışma hayatına ilişkin olarak zaman kavramı geleneksel zaman kavramından oldukça uzaklaşmıştır. Ayrıca kadınların iş yaşamına katılması ile zamanı kullanma şekli geleneksel aile kültüründe de büyük değişimlere neden olmuş, bu değişimden toplumsal kültür de etkilenmiştir. Ana hatları ile değişimin anne olma şekli ve yaşının farklılaşması, çocuğun anne-baba dışında kişilerce büyütülmesinin yarattığı etkiler, boşanma sayılarındaki artışlar ve yeniden evlenmelerle farklı anne-babalardan doğmuş kardeşlerden oluşan farklı aile yapıları..., kısaca ifade etmek gerekirse, zamanı kullanma şeklinin değişmesi ile yeni bir aile ve toplum kültürü meydana gelmiştir.

Zamanı küçük dilimlere ayırmak yerine (...dakika, saat, gün, ay, yıl...) ‘geçmiş’, ‘şimdi’ ve ‘gelecek’ şeklinde bölümlendirerek değerlendirme, onu anlatmanın ve

kültürle ilintilendirmenin başka bir boyutudur. Çünkü kültürde aslında bir zaman kavramından daha çok kültürün, geçmişi, bugün ki durumu ve öngörülebilir değişimlerle gelecekteki olası hâlden söz etmek mümkündür.

Baudrillard, Amerikan yaşam ve düşünme biçimini hiper gerçeklik deneyimi ile tanımladığı kitabında Amerika'ya özgü geçmiş, şimdi ve gelecek hakkında şu görüşlere yer veriyor (Baudrillard: 2006, s. 92):

“Amerika, modernliğin özgün versiyonudur; bizler dublajı yapılmış, altyazısı yazılmış versiyonuz. Amerika köken sorununa boş veriyor; kökenle ya da efsanelere özgü bir otantik olmayla uğraşmıyor; ne geçmişi ne de kurucu bir gerçekliği var. Zamanla ilgili bir ilk birikimi olmadığı için, sürekli bir güncellik içinde yaşıyor. Hakikat ilkesinin ağır ve yüzyıllardan bu yana sürüp gelen birikimine sahip olmadığı için, sürekli bir taklit içinde, göstergelerin sürekli güncelliği içinde yaşıyor. Atalardan kalma toprağı yok. Kızılderililerin toprağı bugün kendilerine ayrılmış yerlerle sınırlı; bu yerler Amerika'da Rembrandt'ların, Renoir'ların tablolarıyla dolu müzelerle eşdeğerde. Ama bu önemli değil; Amerika'nın kimlik sorunu yok. Oysa gelecekte güç; kökeni olmayan ve bu durumu sonuna kadar sömürebilecek ulusların elinde olacak.”

Baudrillard'ın da bahsettiği gibi; Amerika, kendine ait topraktan gelen öz kültüre sahip olmayan, dolayısıyla -kültürünün çeşitli kültürlerden gelen insanlardan oluşmuş bir toplum olmasına rağmen- ortak ama aynı zamanda yapay ve yüzeysel bir kültür ile yaşayan insanlardan kurulu bir toplum olarak göze çarpmaktadır. Baudrillard, aynı zamanda gelecekte gücün kökeni olmayan ve bu durumu sonuna kadar sömürebilecek ulusların, diğer bir deyişle, kültürel bağlarının etkisinde olmayan ulusların gücü elinde bulunduracağı ön görüşü ile de gelecekte güçlü

Ülkelerin kültürünü riske etmekten çekinmeyecek uluslardan oluşacağı ihtimaline dikkat çekmektedir.

‘Geçmiş’in en belirgin özelliği herkes için farklı Őeyler ifade etmesidir. Öte yandan, *“her dönemin de birbirinden oldukça farklı geçmiş anlayışı vardır. Bu kuşak, hızlı teknolojik, kültürel ve sosyal değişimlere karşı, istikrar için ona yüzünü çevirmiştir.”*

(Kern: 2013, s. 81). Geçmiş, daha bir önceki kuşak için deneyimler, hayat tecrübesi ve daha pek çok Şey anlamına gelen ve sayđı uyandıran bir durumken, bugünün kuşağı için geçmişe ait bu değerler neredeyse hiçbir Şey ifade etmemektedir. Diğer bir deyişle, kültürel olarak geçmiş anlayışı yaşanan değişimle farklılaşmıştır. Bu duruma işaret eden daha pek çok örnek sıralanabilir; yeni kuşaklar kendi yerel kültürlerindeki unsurları öğrenmek ve onlara uymak yerine, dışarıdan (ithal) oğunlukla da iletişim araçları ile gelen diğer kültürel davranışlara kolaylıkla uyum sağırlar. Örneğin; Türklerin Noel Baba ve am ağacı fiğr ile yeni yıl kutlamaları, Amerikan fast food yemek kültürünün Türkiye, Japonya ve daha pek çok ülkede fazla miktarlarda tüketilmesi veya özellikle 1980 ncesi Orta Doğu kökenli arabesk müziğinin yoğun kabulü... gibi.

‘şimdi’yi tartışmak içinde bulunduğumuz an’ı işaret etmesi nedeni ile belki de en kolayı gibi görünse de, şimdinin zaman süresi konusunda kararsızlıklar vardır. Kültür açısından şimdinin karşılığı -göreceli olarak- saniyelerle ifade edilen zaman diliminden çok, ‘yakın geçmiş’ ve ‘şu an’ı kapsar. Diğer bir deyişle kültür açısından şimdiki zaman, güncel/gündelik zamana karşılık gelir. Bugünün kültürü kısa ancak içerik olarak çok geniş bir ifade ile ‘küreselleşmenin artması ve teknolojinin gelişmesinin etkileri altında yaşanan enformasyon çağının ürettiği’ olarak nitelendirilebilir. Castells’in ‘Ağ Toplumu’ olarak isimlendirdiği bu kültür, yine Castells tarafından şu Şekilde açıklanmaktadır:

“Tarih boyunca kültürler, insanların üretim, iktidar ve deneyim ilişkileriyle belirlenen ve projeleriyle değişen koşullar altında uzamı ve zamanı paylaşmasıyla, topluma kendi değerleri ve hedeflerini empoze etmek için birbirleriyle mücadele etmesiyle üretilmiştir. Dolayısıyla, uzam-zamansal konfigürasyonlar, her kültürün anlamı ve farklı yönlerde evrilmesi açısından kritik önemdedir. Enformasyonel paradigmada, uzamlar akışı, zamansız zamanın mekânları aşması ve zamanı ortadan kaldırmasıyla yeni bir kültür doğmuştur: Gerçek sanallık kültürü.” (Castells: 2013, s. 503-III).

Gerçek sanallık insanların akışlar uzamında ve zamansız zamanda, diğer bir deyişle elektronik ortamda sürdürdükleri yaşam şeklini ifade eder. Bu yaşam şekli, mesaj gönderenin çıkarları ve alıcının o anlık algısı ile sürekli güncellenir ve böylece sanallık insanların gerçeği haline dönüşür. *“Enformasyon çağının yeni toplumsal yapısı budur, ben buna ağ toplumu diyorum, çünkü zamanı ve uzamı aşan küresel akışlar içinde bir sanallık kültürü inşa eden, üretim, iktidar ve deneyim ağlarından oluşuyor.”* (Castells: 2013, s. 504-III). *“Bu ağlar eylemleri örgütlemekten, bilgiyi paylaşmaktan daha fazlasını yapar. Kültürel kodların fiili üreticileri, dağıtıcıları onlardır.”* (Castells: 2013, s. 543-II). Öyleyse zamanın ‘bugünü/şimdisi’ için gerçek sanallık kültürü ifadesi pek çok şeyi anlatmaktadır. İnsanlar ağ üzerinde yeni bir kültür oluşturmakta, bu yeni kültür yaşamın diğer tüm alanlarını da etkilemekte, bu durum gerçek kültürün kaybına neden olmaktadır.

Zamana elimizdeki verilere dayanarak gelecek açısından baktığımızda öngörülerde bulunarak ancak varsayımlar üzerinden yanıt vermek mümkündür. Gelecek umudu içinde barındırır. Gelecekte umudu yüksek olan kültürlerin pek çok alanda daha hızlı, yaratıcı, riski göze alabilen özelliklere sahip olduğu ve geliştikleri diğer bir deyişle belirsizlikten kaçınma düzeylerinin düşük olduğu görülür. Geleceği bugünden bilme isteği tarih boyunca fütüristleri meşgul etmiş, kralların kraliçelerin

falcıları, büyücüleri el üstünde tutulmuş ve bu kültür günümüzde de postmodern çağın da bir özelliği olarak spiritüalizmin iyi bir pazarlama aracı olmasına neden olmuştur. *“İleriye bakmak evrensel bir dürtüdür fakat bu dönemdeki bilim kurgu çokluğu ve pazardaki başarısı, bu kuşağın özellikle hevesli olduğunu gösterir.”* (Kern: 2013, s. 161). İlgi çeken diğer bir nokta da spiritüel felsefelerin doğu kültürünün ürünü olması, bu ürünü satın alanların ise daha çok batı ülkeleri olarak görülmesidir.

Bu gelişmelere göre belki de gelecekle ilgili en net varsayım, siber (sanal) kültürün geleneksel kültürü tamamen olmasa bile önemli ölçüde sileceği ya da büyük oranda değiştireceği şeklinde olabilir. Her gün gelişmekte olan teknolojik çılgınlık, dünyadaki kıt kaynakların git gide hızla azalması, küresel ekonomi, küresel medya ...gibi tüm insanları bir şekilde etkileyen küreselleşme, diğer taraftan teknolojide yaşanan hızlı gelişmeye varolan kültürün aynı ölçüde gelişerek yanıt verememesi ve buradan çıkan/çıkacak olan sıkıntılar ile zamanın geleceği için karamsar görünen bir varsayımdan söz edilebilir.

Kültürün pek çok başlık altında değerlendirilmesi mümkün olmakla beraber, son olarak popüler kültüre değinilerek ana hatları ile kültüre bakış tamamlanacaktır. Popüler kültür çoğunlukla kitle kültürü ile eşanlamlı olarak kullanılır. *“Kitle kültürü, endüstriyel bir yapı tarafından önceden tasarlanıp standart bir şekilde emtia formunda üretilir. Bu kültür aracılığıyla hem mal ve hizmetler hem de kapitalist dünya görüşü satılmış olur. Popüler kültür ise kitle kültürü ürünlerinin en popüler olanlarını ve geniş kitleler tarafından tüketilen formlarını ifade etmektedir.”* (Korkmaz & Yaylagül: 2008, s. 129). Günlük yaşama ait kültür olarak da ifade edilen popüler kültürün ‘seçkin kültür’ olarak nitelenen gerçek kültürü gölgelediği hatta yok ettiği yönünde eleştiriler vardır. Bu eleştirilere göre popüler kültür insanları

pasifleştirir, düşünmesini önler, hareket etmesini engelleyerek kolaycılığa alıştıırır. Öte yandan, popüler kültürün yaşanan değişim ve gelişmelerin bir sonucu olduğu ve ‘yaşamda olanı’ yansıttığı, dolayısıyla asıl gerçeğin ürünü olduğu yönünde destekleyici düşünceler de mevcuttur. Althusser’e göre popüler kültürün aygıtları olan basın, radyo, televizyon... aynı zamanda devletin ideolojik aygıtlarıdır ve bir taraftan da “*öğrenimsel aygıt, dinsel aygıt, aile aygıtı, siyasal aygıt, sendikal aygıt, haberleşme aygıtı, ‘kültürel’ aygıt vb.*” (Althusser: 2010, s. 175) olarak görev yaparlar. Bugün bu aygıtlara kısa bir bakış ile bile Althusser’e hak vermemek pek mümkün değildir. Kültür, tüketimi körükleyen ‘kültür endüstrisi’ne dönüşmüştür. Adorno’ya göre:

“Kültür endüstrisi şunları yapmış olmakla övünebilir: eskiden çoğunlukla hantalca gerçekleşen bir süreci, sanatın tüketim alanına dönüşümünü kararlı bir biçimde gerçekleştirmiş ve bu dönüşümü ilke düzeyine yükseltmiştir; eğlenceyi sıkıcı naifliğinden arındırıp metaların niteliklerini geliştirmiştir. Kültür endüstrisi bütünsel bir hal aldıkça ve dışlananları gitgide daha acımasız bir biçimde iflasa ya da büyük şirketlere katılmaya zorladıkça, daha incelikli ve düzeyli bir hale geldi ve sonunda Beethoven ile Casino de Paris’nin sentezini gerçekleştirmeyi becerdi. Çifte bir zaferdir bu: dışarıda hakikat olarak ortadan kaldırdığı her şeyi, içerde yalan olarak keyfince yeniden üretebilir.” (Adorno: 2013, s. 66).

Popüler kültür ‘izleme’ye dayalı kültürdür. Ya da başka bir deyişle, ekranlar aracılığı ile kararları etkilenen, bireyin kendisinden çok başkaları tarafından yönlendirilen kültürdür. Bu hal, geleneksel kültürle benzerlik gösteriyor gibidir. Ancak, ayrıldığı nokta geleneksel kültür doğal bir süreç olarak gelişir; oysa popüler kültür birileri tarafından hazırlanarak sunulur ve izlettirilir. Çabuklu, bu durumu pencere metaforu ile şu şekilde anlatır (Çabuklu: 2012, s. 35-41):

“Pencere bizi dış dünyaya açmakla kalmaz; aynı zamanda dış dünyayla aramızda bir sınır oluşturur; bizi dış dünyadan ayırır. Dışarıdan kepenkle, içeriden perdeyle-tülle korunmasının, açık ya da kapalı olmasının ötesindedir sınırlayıcı gücü; daha ziyade bir çerçeve, bir ‘ekran’ olmasıyla ilişkilidir. (...)Pencerenin arkasında duran birey artık görülmeden görmek istemektedir. (...)Pencere-sahne-ekran: birey giderek artan ölçüde dünyayı çerçevelerin içinden görmeye itilmektedir. (...)Postmodernlik modernliğin camla kapladığı yapıların yüzeylerini, içlerini ekranlarla doldurmuştur. Bill Gates’in Seattle’daki evi pencerelerinden ziyade ekranlarıyla ünlüdür. Ekran artık her yerdedir; otobüsler, trenler, marketler, alışveriş merkezleri, şehir meydanları ekranlarla doludur. Bireyler artık dünyaya gerçek pencerelerden ziyade ekranların sanal pencerelerinden bakmaktadır.”

Kültür endüstrisi aynı zamanda kapitalist sistemin kültürüdür. “*Endüstriyel kültürün ilkesi, bir yandan tüm tüketici gereksinimlerinin kültür endüstrisi tarafından giderilebileceğini göstermek, öte yandan da bu gereksinimleri insanın hep bir tüketici, sadece kültür endüstrisinin bir nesnesi olarak yaşamasını sağlayacak biçimde düzenlemektir. Kültür endüstrisi bu aldatmacayı tüketiciye doyum diye yutturmakla kalmaz, bunun da ötesinde, tüketicinin zihnine, kendisine ne sunuluyorsa onunla yetinmesi gerektiğini kazır.*” (Adorno: 2013, s. 75). Popüler kültürü olumlayanların da olumlamayanların da birleştiği nokta, onun kapitalizme hizmet eden bir unsur olduğu ve öyle ya da böyle geleneksel kültürden çok daha farklı ve üretilen bir kültür olduğudur.

#### 2.4.1. Küresel Kültür-Yerel Kültür ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Kültür nasıl değişir? Bu sorunun yanıtı üzerinde düşünen, inceleme yapan ve farklı görüşler öne süren pek çok bilim adamı vardır (Sorokin, Ogburn, Turhan...vb.). Sorokin’e göre; “*bir kültür olgusunun ideolojik biçimi, davranışla ilgili ve maddi biçimlerinden daha kolay yayılma eğilimindedir*”; Ogburn, ‘kültürel gecikme’ olarak



isimlendirdiği teorisine göre kültür yayılma, ictibas, icat, birikim ve uyum sağlama olmak üzere 5 farklı biçimde değişim gösterir. Turhan ise kültür değişiminin serbest ya da zorunlu kültür değişimi olarak gerçekleştiğini söyler (Akt. Özkul: 2013, s. 102-110). Yakın geçmişe bakıldığında moderniteden postmoderniteye geçişin kültürel değişim yaratan nedenlerden birisi olduğu görülür. *“Modern dönemde kültür, ancak belli bir sınıf ya da zümrenin tüketimine hizmet eden bir olgu iken, postmodern dönemde bu yaklaşım değişmiştir. Postmodernizmin kültürü gerçekten de bir tüketim kültürüdür. Daha fazla tüketilebilmesi için de, kültürün daha geniş kitleler tarafından tüketilen bir konuma taşınması gerekir. Bu noktada felsefe, bilim ve sanatın hatta dinin bile dünyevileştirilmesi gerekmektedir.”* (Özkul: 2013, s. 118). Kültürün değişimine ait tüm bu teorileri destekleyen örnekler mevcut olsa da, kültürlerin birbiri ile etkileşimi sonucu değişmelerini açıklayan etkenlerin ana başlıkları ile ideolojik, bilimsel-teknolojik ve siyasi-ekonomik gelişmeleri kapsayan küreselleşme olgusu olduğu görülür. Küreselleşmenin etkileri küresel şirketler, küresel medya, küresel göç, melezleşme, çokkültürlülük, insanların bireyselleşmesi, aile yapısı, demokratik bakış açısının gelişmesi ve bunun gibi daha pek çok konuda derinden hissedilmesine rağmen, asıl odak noktasının bunların hepsinden etkilenen insan ve onun kültürü olduğu gerçeğidir. Küreselleşmenin yarattığı her alandaki hızlı değişimi Marx “Katı olan her şey buharlaşıyor” deyimi ile özetlemiş, bu sözü ile yaşanan değişimlerin daha sindirilemeden yeniden değişime uğradığını söylemiştir. Bu durum hız çağında yaşadığımız şekilde de yorumlanabilir. Küreselleşmenin kültür üzerindeki etkilerini gözden geçirirken “iyi” ve “kötü” olarak ayırmak durumu netleştirici bir çözümmüş gibi görünse de, kime göre, kimin için iyi ya da kötü göreceliliği böyle bir ayrımı sakıncalı hale getirir. Gerçek olan şudur ki, Küreselleşme pek çok şeyle birlikte kültürü de etkiler, değiştirir. Kültür tarihçisi

Burke küreselleşmenin etkileri ile kültürün geleceğine ilişkin öngörülerini dört başlıkta toplamaktadır.

“Eğer bağımsızlık ve ayrımcılığı bir kenara bırakırsak, gezegenimizdeki kültürlerin geleceğiyle ilgili olarak geriye dört olasılık ya da senaryo kalıyor. Birincisi, günümüzde birçok insanın hem beklediği hem de korktuğu, küreselleşmenin bir sonucu olan homojenleşme, yani farklı kültürün birbirinin içinde erimesi. İkincisi, direnme ya da ‘karşı küreselleşme’. Üçüncüsü, küresel ve yerel kültürlerin bir birleşimi olan ve ‘kültürel ikidillilik’ denilebilecek durum. Dördüncüsü ise yeni bir sentezin ortaya çıkması.” (Burke: 2011, s. 151).

Bu ihtimaller irdelendiğinde ayrı ayrı hepsi ile ilgili ipuçları, örnekler bulmak mümkündür. Örneğin kültürel ikidillilik öngörüsünün bugün dünyanın pek çok ülkesinde İngilizce konuşulması ya da küresel iletişim dilinin İngilizce olması pratiğinde gözlemleyebiliriz. Ancak diğer bir gerçek var ki, dünya tek dil konuşmamaktadır ve (çok büyük ihtimalle) hiçbir zaman da konuşmayacaktır. Yeryüzünde yaşayan bazı etnik topluluklara ait dillerin yok olduğu ya da yok olmak üzere olduğu gerçeğine rağmen, uluslar kendi dillerini de konuşmanın ve güncel tutmanın bilincini ve özenini sergilemektedirler.

O halde ‘küreselleşen’ bir dünyadan söz etmek olanaklı olsa da, ‘tamamen küreselleşmiş’ bir dünyadan söz etmek ne şimdi ne de gelecekte öngörülebilir değildir. Diğer taraftan küreselleşmenin ana nedeni olarak görülen ekonomiyi aynı zamanda yerel kalmanın da ana nedeni olarak görmek olasıdır. Tıpkı ünlü ‘*küresel düşün, yerel davran*’ stratejisinde olduğu gibi, denenmiş örnekler göstermiştir ki küresel düşünerek geniş pazarlara açılan şirketler, gittikleri ülkenin yerel özelliklerini (kültürünü) özümsemeden başarılı olamamaktadır. “*Birçok küresel şirketin farklı*

*ülkelerde kurduğu işletmelerin yönetici ve çalışanları başarılı olabilmek için, bu ülkelerin kültür potansiyellerini göz önüne almak durumunda kalmaktadırlar.”* (Özkul: 2013, s. 154). Diğer bir deyişle bireyler ve toplumlar (bazı kaçınılmaz değişim-uyarlanmalara rağmen) ait oldukları kültürle mutlu olabilmekte, bu nedenle de onu korumaya çalışmaktadır. Örneğin uluslar arası markalar olan Coca Cola, Knorr, Nescafe, Lipton reklamları yerel kültüre hitap ederek ürününü tanımlamaktadır. Oysa *“Knorr hazır çorba, Nescafe kahve, Lipton sallama çay bizim yemek kültürümüzde olmayan ürünlerdir. Ancak reklamlarda kültürel değerlerimizle beraber sunulur sanki bizim bir parçamız gibi anlatılmaktadır.”* (Uğur & Şimşek: 2010, s. 208). O halde amacı ‘satmak’ olan kapitalist dünya tüketim kültürüne sahip tüketicisine hitap ederken bu gerçeği gözden uzak tutamaz. İşletmelerin hedef kitlesi olan müşteriler, sadakat göstermekte oldukça zorlandıkları markalardan kültürel özellikleri ile kabul görmeyi beklemektedirler. Arz-talep dengesinin ve rekabetin markaları sonuna kadar zorladığı günümüz pazarlarında markaların bu talebi görmezden gelme lüksleri yoktur.

Adorno, küreselleşme-yerel kalma dengesini korumakla ilgili olarak *“Kültür, planlanıp yönetildiğinde zarar görür; ama kendi haline bırakıldığında, kültürel olan ne varsa yalnızca etkisini değil varlığını da yitirmeye yüz tutar. Ne, çoktandır kompartımanlaşma fikirleriyle yerleştirilmiş, naif kültür kavramını eleştirmeden kabul etmeli; ne de, bütünleşik örgütlenme çağında kültürün başına gelenler karşısında muhafazakârca kafa sallamaya devam etmeli.”* (Adorno: 2013, s. 122) demektedir ve bugün gelinen noktada kültürü bir anlamda yönetme çağrısı yapmaktadır. Kültür, zamana ayak uydurarak değişmeye, güncellenmeye ihtiyaç duyar; ancak bundan, öz kültürüne tamamıyla yabancılaşmak anlamı çıkmaz.

#### 2.4.2. Kùltür Boyutları

Kùltürel farklılıklar üzerinde çalışan bilim adamlarından bazıları ve dikkat çektikleri kùltürel boyutlar aşağıdaki gibi başlıklandırılabilir (Ali & Alshawi: 2005), (Barutçugil: 2011, s. 80):

Edward Hall(1966): Yüksek ve düşük bağlamlı kùltürler, zaman algısı (tekli süreklilik-çoklu süreklilik) ve mekân (özel alan) algısı.

Geert Hofstede(1980): Düşük ve yüksek güç mesafesi, bireysellik – toplumculuk, erilik-dişilik, belirsizlikten kaçınma, Konfüçyüşü dinamizm (uzun dönem – kısa dönem yönelim).

Fons Trompeaners(1997): Belirsizlikten kaçınma, bireysellik – kolektivizm, tarafsızlık-duygusallık, özel veya yaygın (açık) yönelimli, genelleştirme – özelleştirme, elde etme ve başkasına atfetme, zaman kullanım tarzı, içsel ve dışsal kontrol.

S. Schwartz (1994): Muhafazakar veya entelektüel, hiyerarşik veya eşitlikçi, uyumlu veya uzmanca.

A. P. Fiske (1992): Bireysellik – kolektivizm, yetki kullanımı (hiyerarşik) ilişkiler, eşitlikçi ilişkiler, pazar fiyatlandırma ilişkileri.

Görüldüğü üzere belirlenen kùltürel boyutlar birbirine yakın alanlarda belirlenmiştir. Kùltür boyutlarını tespit etmeye ve ölçmeye yönelik araştırmaların büyük çoğunluğu kurumsal kùltür üzerinden belirlenimler yaratmaya çalışmış, az sayıda araştırma toplumsal kùltürü ölçmeyi amaçlamıştır. Bu durumun nedenlerinden birisi çalışanların da toplum içindeki bireylerden oluşması ve böylece toplumu temsil etme olasılıkları, başka bir neden ise, diğer ihtimal ile biraz da çelişkili olarak toplumların (ùlkelerin) ulusal kùltürlerinin de melez, çokkùltürlü gibi özellikler taşımaları, bu nedenle toplumu ölçümlerken sınıflandırma yapmanın zorluğu olabilir. Kurum

kültürü yerine doğrudan toplumsal kültürü ölçmeyi hedefleyen araştırmalar ise sektörel bazda -örneğin IT sektöründe CRM (MİY) (Ali&Alshawi: 2005)- sınırlandırılarak örneklendirilmiştir.

#### 2.4.3. Hofstede – Kültür Boyutları

Milli ve kurumsal kültürler arası etkileşimler üzerine çalışmaları bulunan Hollandalı yazar ve sosyolog Gerard Hendrik Hofstede (d. 1928), çalışmalarında ulusal ve bölgesel kültürel gruplaşmalar olduğunu ve bunların, toplumların ve kurumların davranışları üzerinde etkileri olduğunu ve zaman içerisinde kalıcı olduğunu göstermiştir. *“Hofstede, çalışmalarında 70 ülkenin kültürel boyutlarını sayısal olarak (göreceli) ortaya koymuştur. 1970’den sonra yapılan kontrollerde, küreselleşmenin yol açtığı kültürel değişmelere rağmen ulusal kültürlere ilişkin söz konusu göreceliliğin devam ettiği belirtilmektedir”* (Ulu: 2013). Hofstede’nin ulusal kültüre ait kültür boyutları; *Güç Aralığı, Bireysellik-Kolektivite, Erillik-Dışillik, Belirsizlikten Kaçınma*’dır, ‘Kısa-Uzun Dönem Oryantasyonu’ boyutu Çinli bir profesör ile birlikte 23 ülke üzerinde araştırılmış ve son olarak eklenen ‘Müsamaha-Kısıtlama’ adını verdiği 6 kültürel boyutu Dünya’dan ve Türkiye’den pek çok bilim adamı referans alarak çalışmalarında kullanmıştır. Halen kültür boyutları ile ilgili araştırma çapı Hofstede’nin araştırması kadar geniş olan başka bir araştırma mevcut değildir. Hofstede, pek çok bilim adamının kendisine eşlik ettiği ‘Hofstede Enstitüsü’ ile çalışmalarına devam etmektedir.

Kültürel boyutlardaki farklılıkların iyi-kötü, doğru-yanlış ya da benzeri nitelemelerle değerlendirilmesi söz konusu değildir. Çünkü bu özellikler ilgili oldukları toplumların ekonomik yapısı, yönetim şekli, sosyal yapısı, dini inançları ve hukuki yapısı başta olmak üzere pek çok etkene bağlı olarak oluşmuş ve her kültürün kendi olanakları içerisinde kendi doğrusunu yansıtan kültürel farklılıklardır.

#### 2.4.3.1. Güç Uzaklığı (Power Distance)

Bu boyut, bir toplumun daha az güçlü üyelerinin gücün dağıtımındaki eşitsizliği kabul derecesini ifade eder. *“Her türlü yapılanmada (işyeri, aile vs.) ‘kıdemsiz’ olan üyeler tarafından algılanan ve kabullenilen ‘güç dağılımındaki eşitsizliği’ gösterir. Burada önemli olan, eşitsizliğin hiyerarşide üstte olanlarca (liderler) değil, altta olanlarca (izleyenler) belirlenmiş ve onaylanmış olmasıdır.”* (Baltaş: 2011, s. 15).

Güç aralığı yüksek olan ülkelerde servet, güç, sosyal statü ve kanunların uygulanışındaki eşitsizlikler normal olarak kabul edilir. Bu açıdan yüksek güç uzaklığı olan toplumlarda ekonomik ve sosyal alanda hiyerarşik yapı ön plana çıkar. Organizasyon açısından yüksek güç aralıklı toplumlar merkeziyetçi, düşük güç aralıklı toplumlar karar ve yetkiyi paylaşan/paylaştıran yapıdadır. Yüksek güç aralıklı toplumlarda iletişimde kapalılık, yani ima söz konusudur. Otorite konumundakiler mesajını dolaylı anlatır ve aynı kültürdeki bireyler tarafından anlaşılmakta sorun yaşamaz. Düşük güç aralıklı toplumlarda ise her türlü ilişkide birey kendisini açık bir şekilde ifade eder. Hofstede’ye göre, Türkiye yüksek güç aralığına sahiptir; bu nedenle de Türkiye’de hiyerarşi önemlidir, güç yöneticilerin elindedir, iletişim dolaylıdır.

Türkiye’nin kültürel özelliklerine bakıldığında toplumun kıdemsiz üyeleri (yaşça küçük olanlar, erkeklere göre kadınlar, iş yerinde alt kademedeki olanlar...) diğerlerine bağımlı, aynı zamanda dolaylı ve zor iletişim kurmaktadırlar. Örneğin öğretmen sınıfa girdiğinde öğrenciler ayağa kalkar, bir devlet büyüğü hasta ziyaretinde bulunduğu hasta olan yatağında doğrulmaya çalışır, anne-babalar çoğu meseleyi çocukları ile açık iletişim yerine imalı iletişim kurarlar.

Hofstede Enstitüsü verilerine göre ‘güç uzaklığı’ boyutu ile; ABD, Almanya, Fransa, İran, İsrail, İsveç, İsviçre, Japonya, Suriye, Suudi Arabistan, Türkiye ve Yunanistan

lkelerine ait skora yer verilmiştir. Ülkelerin seçiminde, farklı yapılara sahip olma olasılıkları yüksek olarak öngörülen örneklere yer verilmiştir. Veriler tablodaki gibidir.

Tablo: 2.1 G Uzaklığı Derecesi

<b>ÜLKELER (alfabetik sıra ile)</b>	<b>G UZAKLIğI DERECESİ</b>
<b>ABD</b>	40
<b>Almanya</b>	35
<b>Fransa</b>	68
<b>İran</b>	58
<b>İsrail</b>	13
<b>İsveç</b>	31
<b>İsviçre</b>	34
<b>Japonya</b>	54
<b>Suriye</b>	80
<b>Suudi Arabistan</b>	95
<b>Türkiye</b>	66
<b>Yunanistan</b>	60

Kaynak: <http://geert-hofstede.com/countries.html>

Tabloda da görüldüğü üzere g uzaklığı derecesi genel olarak ekonomik gücü yüksek, hukuki yapısı oturmuş, demokrasinin (diğerlerine göre) gelişmiş olduğu ülkelerde daha düşük, diğerlerinde ise daha yüksektir. Seçilen lkeler içerisinde Fransa'nın yüksek çıkması şaşırtıcı olabilir. Bu durum, bu ülkenin diğer kültürel özelliklerinin detaylı incelenmesi ile açıklık kazanabilir. Türkiye'nin gözlemlenebilir kültürel özellikleri ile ölçümlenen durum arasında çelişkili olan bir sonucu olduğu söylenemez.

#### 2.4.3.2. Bireysellik-Toplulukçuluk (Individualism-Collectivism)

Bireysellik-kolektivizm toplumdaki bireylerin kendilerini ‘ben’ ya da ‘biz’ olarak tanımlamasını ifade eder. Tarih boyunca insanlar bir arada ve yardımlaşarak gelişme sağlamışlardır. Bu durum onların kültürüne de yansımıştır. Öte yandan bireyselliği yüksek olan toplumların geçinememek, işsizlik gibi konularda ekonomik kaygılarının az; sosyal güvencelerinin koruma altına alınmış (sağlık, işsizlik sigortası gibi); hukuk kurallarının eşitlikçilik ilkesine göre ve neredeyse sorunsuz işlediği ülkelerde görüldüğü dikkat çekmektedir.

Araştırma skorlarına bakıldığında dâhil olan ülkelerin çok azında bireyci kültür olduğu görülmektedir. Başta ABD olmak üzere Almanya, İsviçre, İsveç, Fransa gibi ülkelerde bireysellik daha yüksektir.

Kolektivist toplumlar ise geniş ailelere sahip olan, kendilerini bir grubun (örneğin Doğu ve Güneydoğu Anadolu’da aşiret düzeninde görüldüğü gibi) içinde tanımlamayı tercih eden, yardımlaşmanın ve dayanışmanın yüksek olduğu kültürlerdir.

Hofstede Enstitüsü verilerine göre ‘bireysellik-kolektivizm’ boyutu ile; ABD, Almanya, Fransa, İran, İsrail, İsveç, İsviçre, Japonya, Suriye, Suudi Arabistan, Türkiye ve Yunanistan ülkelerine ait skora yer verilmiştir. Ülkelerin seçiminde, farklı yapılara sahip olma olasılıkları yüksek olarak öngörülen örnekler dikkate alınmıştır. Veriler tablodaki gibidir:



Tablo: 2.2 Bireysellik/Toplulukçuluk Derecesi

ÜLKELER (alfabetik sıra ile)	BİREYSELLİK/TOPLULUKÇULUK DERECEŚİ
<b>ABD</b>	91
<b>Almanya</b>	67
<b>Fransa</b>	71
<b>İran</b>	41
<b>İsrail</b>	54
<b>İsveç</b>	71
<b>İsviçre</b>	68
<b>Japonya</b>	46
<b>Suriye</b>	35
<b>Suudi Arabistan</b>	25
<b>Türkiye</b>	37
<b>Yunanistan</b>	35

Kaynak: <http://geert-hofstede.com/countries.html>

Görüldüğü üzere tablodaki en yüksek skor ABD, Fransa, Almanya, İsveç ve İsviçre gibi ülkelerdedir. Ülkelerin aile yapısına bakıldığında çocuklarının yasal olarak yetişkin olmaları ile ailelerinden ayrıldıkları ve bütün sorumluluklarını üstlendikleri görülür. Bireyselliği yüksek olan ülkelerin diğer bir özelliği ise tarihlerinde topraklarının istila edilmesi korkusundan çok, kendilerinin başka ülkelerin toprakları ile ilgilenmeleridir (tabloda olmayan diğer ülkelere bakıldığında İngiltere, Kanada, Norveç gibi ülkeler bireysel kültür özelliği ile dikkati çeker). Bu şu açıdan anlamlı olabilir; topraklarını savunmak zorunda kalan ülkeler toplulukçu kültür geliştirmiş olabilirler. Diğer bir dikkat çekici nokta dini inançların teslimiyetçilik, kadercilik üzerine kurulu olduğu toplumlarda (genelde) sığınma, birbirine güven, bir kahramanın olması ve diğerlerini kurtarması gibi kültürel özellikler daha fazladır. Örneğin, “*Geleneksel Yahudilik ve İslam’da, topluluk içindeki refah hizmetleri dini*

*kanunlara uymak amacıyla bireylerin diğerlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmesini gerektirir.”* (Sennett: 2005, s. 198). Bireysel olan toplumlar toplumdaki önce ben demesi yüzünden kendisini geliştirme ve bağımsızlaşma ihtiyacı duyar. Toplumdaki çoğu birey bu duygu ile hareket ettiğinde yükselen birey sayısı ve rekabet artmakta, böylece daha gelişmiş toplumlar meydana gelmektedir. Beklenen toplulukçu kültürlerin birlikte hareket etmesi ile daha fazla gelişim göstermesi şeklinde olabilir; ancak burada kastedilen her grup üyesinin eşit ve sorumluluk üstlendiği başarılı grup çalışmaları değil, gruptan bazılarının görevi üstlenerek diğerlerini de kurtarmasının beklentisidir. Çoğunlukla ‘kurtarıcılar’ın da kendisini toplumun diğer üyelerine adanmış olduğu görülür. Türkiye ‘37’ skor ile toplulukçu kültüre sahiptir; aile dayanışması, (büyük şehirler dışında) komşuluk ilişkileri, tarihi boyunca göstermiş olduğu biz (Türk Milleti) tanımlaması ile toplulukçu kültür özelliklerini taşımaktadır.

#### 2.4.3.3. Erillik-Dişilik (Masculinity-Femininity)

Eril toplumlar rekabetçi, başarı odaklı, hırslı, maddi değerlerin öne geçtiği, hedefler uğruna duyguların arka planda kaldığı kültürlerdir. Bu kültüre sahip ülkelerin eğitim sistemleri başarıya göre öğrencileri ayrıştırarak ilerler ve aynı şekilde örgüt sistemlerinde de devam eder. Diğer bir deyişle, bireyler eğitimlerinin ilk safhasından itibaren başarıya odaklanarak gelişirler. Dişil olarak tanımlanan kültür özelliklerine bakıldığında duygusal, alçakgönüllü, (eğer hukuki çerçevesi sağlıklı oluşturulmuş ise) kadına ve kadın haklarına önem veren, çevreci, sorunları sevgi ile çözüme taraftarı toplumlar oldukları görülür. Başka bir deyişle eril toplumların motivasyonu başarı, dişil toplumların motivasyonu sevgi ile sağlanır.

Hofstede Enstitüsü verilerine göre ‘erillik-dişilik’ boyutu ile; ABD, Almanya, Fransa, İran, İsrail, İsveç, İsviçre, Japonya, Suriye, Suudi Arabistan, Türkiye ve

Yunanistan ülkelerine ait skorlara yer verilmiştir. Ülkelerin seçiminde, farklı yapılara sahip olma olasılıkları yüksek olarak öngörülen örneklere yer verilmiştir. Veriler tablodaki gibidir:

Tablo: 2.3 Erillik/Dişilik Derecesi

ÜLKELER (alfabetik sıra ile)	ERİLLİK/DİŞİLİK DERECESİ
ABD	62
Almanya	66
Fransa	43
İran	43
İsrail	47
İsveç	5
İsviçre	70
Japonya	95
Suriye	52
Suudi Arabistan	60
Türkiye	45
Yunanistan	57

Kaynak: <http://geert-hofstede.com/countries.html>

12 ülke içerisinde Japonya'nın '95' skor ile eril kültüre sahip olması kolektivist kültüre sahip olma özelliği ile çelişir gibidir. Ancak Japon kültürü rekabet üzerine kuruludur ve bu eğitimin ilk yıllarından itibaren Japon çocuklarına aşılır. Aynı rekabet duygusu örgütsel davranışta da görülür. Zor ve uzun çalışma saatleri kadınların kariyerlerinde ilerlemesinin bugün de önünde bir engel teşkil etmektedir. Eril toplum özellikleri taşıyan diğer bir ülke olan Almanya otomobil, saat ve teknik cihazlardaki üstünlüğü ile eril kültür belirtileri sergiler. Tablodaki en düşük skor '5' ile İsveç'e aittir. Uzlaşma, müzakere kültürüne sahip olmaları, serbest zaman ve esnek çalışma saatleri, kadın haklarının ve eşitliğinin son derece önemsendiği bir

topluma işaret eden İsveç kültürü duygusallıktan çok duyarlılık özellikleri ile dışı kültür olarak tanımlanır. Türkiye, pek çok kişi için eril kültür beklentisi yaratsa da, dışı kültür özellikleri daha baskın çıkmıştır. Bireylerin alçak gönüllü olması, koruyucu, yardımsever olma ve duygusallık beklenen özelliklerdir. Türkiye'nin dışı kültür özellikleri gösterdiğini aşağıdaki örnek daha net açıklamaya imkân tanıyabilir. (Örnek teşkil eden kişi aynı zamanda bir doktordur).

“Cerrahın hareketlerine bilgisayarın rehberlik edeceği son model bir tekniği geri çevirdim; çünkü bunu öneren cerrah yalnızca teknolojiden söz etmiş; korkularım, kuşkularım ve umutlarımdan çok, robotuyla ilgilenmişti. Onun yerine, dosdoğru gözümün içine bakışından ve sıcak varlığından hoşlandığım bir cerrahı tercih ettim. Daha muayene bile edilmeden umursandığımı hissetmiştim. Bunun için bir gülümseme, belli bir ses tonu, birkaç sözcük yeterlidir. Bana söylediği şu sözler hoşuma gitmişti. ‘İçerde ne bulacağımızı hiç bilemeyiz ve size herhangi bir söz veremem. Sizi ancak yetki alanıma giren her şeyi yapacağım konusunda temin edebilirim.’ Samimi olduğunu, elinden geleni yapacağımı hissettim. Teknoloji harikası bir robottan çok, inanmaya ihtiyacım vardı.” (Özkan: 2011, s. 41).

Bu örneğin yaşandığı kültür eril bir kültür olsaydı, muhtemeldir ki hastanın etkilenme sebebi ve tercihi robottan yana olacaktı. Burada söylenmek istenen teknolojinin reddedilmesi değil, teknolojinin yanı sıra duyguların (özellikle dışı kültürde) ihmal edilmemesidir.

#### 2.4.3.4. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainly Avoidance)

Belirsizlik geleceği bilememe endişesidir. Bunun için insanlar, devletler, dünya kötü sürprizlerden mümkün olduğunca kaçınmak için planlama yaparlar. “*Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Bunu yaşamamak için de, kurallar*

*çerçevesinde hareket etmeyi tercih ederler ve üstlerinin kendilerine yön göstermesini beklerler.”* (Barutçugil: 2011, s. 88). Belirsizlik kültürlerde farklı tepkilere yol açmaktadır. Belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olan toplumların inovasyon, kendine güven, girişimcilik gibi konularda zayıf olduğu; belirsizlikten kaçınma skoru düşük olanların ise bu alanlarda daha başarılı olduğu görülmektedir. Diğer bir açıdan, bu boyutta yüksek skora sahip ülkelerin sorunlardan kaçmayı, görmezden gelmeyi ya da hiç sorun çıkmaması için değişime direnmeyi, tersi durumda ise sorunların üzerine giderek çözmeyi ve değişime uyum sağlayabilmek için çabalamayı tercih ettikleri bir durum söz konusudur. Bu nedenle bazı toplumlar için teknolojik gelişmeler, siyasal değişimler, ekonomik krizler, yönetsel değişiklikler vb. felaket olarak algılanırken, belirsizlikle baş edebilme boyutları yüksek olan kültürler daha çok ilerleme ve gelişme gösteren örnekler sunarlar.

Hofstede Enstitüsü verilerine göre ‘belirsizlikten kaçınma’ boyutu ile; ABD, Almanya, Fransa, İran, İsrail, İsveç, İsviçre, Japonya, Suriye, Suudi Arabistan, Türkiye ve Yunanistan ülkelerine ait skorlara yer verilmiştir. Ülkelerin seçiminde, farklı yapılara sahip olma olasılıkları yüksek olarak öngörülen örneklerle yer verilmiştir. Veriler tablodaki gibidir:

Tablo: 2.4 Belirsizlikten Kaçınma Derecesi

<b>ÜLKELER (alfabetik sıra ile)</b>	<b>BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA DERECEŚİ</b>
<b>ABD</b>	46
<b>Almanya</b>	65
<b>Fransa</b>	86
<b>İran</b>	59
<b>İsrail</b>	81
<b>İsveç</b>	29
<b>İsviçre</b>	58
<b>Japonya</b>	92
<b>Suriye</b>	60
<b>Suudi Arabistan</b>	80
<b>Türkiye</b>	85
<b>Yunanistan</b>	100

Kaynak: <http://geert-hofstede.com/countries.html>

Tabloya göre özellikle Fransa ve Almanya'nın skorları söylenenler ışığında şaşırtıcı görünebilir. Hofstede'ye göre Fransızlar sürprizlerden hoşlanmazlar, bu nedenle kanun, yönetmelik gibi düzenlemelerle belirsizliği en aza indirmeye çalışırlar. Böylece bir denge kurarlar. Almanlar ise; Hegel, Fichte ve Kant'ın felsefi mirası doğrultusunda düşünme, planlama, sunma konusunda tündengelim yerine tümevarım yaklaşımı sergilemeyi tercih ederler. Yine Almanlar, detaycı yapıları ve uzmanlaşmaya verdikleri önemle belirsizlikten kaçınma dürtülerini engel oluşturucu olmaktan çıkarırlar.

Yunanistan '100' skor ile tablodaki en yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma özelliği göstermektedir. Ünlü Yunan efsanesi 'Demokles'in kılıcı' deyimini bu ülkenin kültüründeki potansiyel tehditlere karşı bakış açısını yansıtmaktadır. Yunan mitolojisine göre dünyanın başlangıcında yalnızca Kaos vardır, Cronos(zaman) ise

onu düzenlemek için doğar. Günümüzde belirsizlikten kaçınma skorunun yüksekliği bu kültürün Yunanlılar da halen yaşamakta olduğuna işaret eder.

Öte yandan belirsizlik ‘güven’ ile ilgilidir. İnsanlar güveni aileye, dostlarına, çalıştığı örgüte ve devlete (kanunlara, devlet yöneticilerine) olan inançlarıyla kazanırlar. İnsanların kendilerini güvencede hissetmelerinin diğer bir yolu da dindir. Özellikle kader, alın yazısı gibi kavramların ağır bastığı İslam dininde Tanrı’ya inanmak ve güvenmek bir taraftan rahatlama, mutlu olma, huzurlu hissetmeye vesile olurken, diğer taraftan kendini bırakma, plansız davranma veya sorumluluk kabul etmeme gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. 29.08.2014 tarihli Sözcü Gazetesi’nin “Hava Durumunu bir de böyle izleyin” başlıklı video haberine göre, bir Azerbaycan Televizyon kanalında Hava Durumu’nu sunan Azeri sunucunun hava ile ilgili tahminlerini sık sık ‘İnşallah’ dilekleri ile iletikten sonra, hava tahminlerini kastederek “o kadar da inanmayın, her şey Allah’ın, O ne derse, isterse o olur” mealindeki sözleri, kültürün (Azeri) bilimsel verilerle inançlar arasında yaşanan kararsızlık duygusunu ve güven bunalımını örneklendirmekte yardımcı olabilir. (<http://sozcu.web.tv>).

Türkiye ‘85’ skor ile belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek olan ülkelerden biridir. Hofstede bu nedenle Türkiye’nin bu korkuyu azaltması için yeni kanunlara ve düzenlemelere ihtiyaç duyduğuna dikkat çeker. Bugün olan durumda ise bu boşluğu geleneksel toplumsal ve dini kalıplarla azaltma eğilimi vardır. Belirsizlikten kaçınma skoru en altlarda olan İsveç belirsizliği çok daha rahat tolere edebilmekte ve değişime karşı daha esnek bir tutum sergileyebilmektedir.

## 2.5. Kültürel Boyutlara Göre Müşteri İlişkileri Yönetiminde İlk 3

### Adım

‘İthal bir kavram olan müşteri ilişkileri yönetimi ile ulusal kültürler arasında bağ kurmak gerekli midir?’ sorusunun yanıtına katkı vermek, bu tezin yola çıkış nedenini anlatmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi farklı bir kültürün ürünüdür; bu sebeple de ait olduğu kültürün ihtiyaçlarına hitap eder. Hangi kültürden olursa olsun her insanın ihtiyaç duyduğu bir ürün/hizmet listesi olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ancak ürün/hizmetin hayat seyri boyunca geçirdiği evreler sunumun muhatabı olan müşterilerin kültürel özelliklerine göre farklı beklentileri içermektedir. Bu farklılıkları ortaya çıkarmaya çalışan pek çok araştırma mevcuttur. Hofstede’nin 4 kültür boyutuna göre müşteri ilişkileri yönetiminin 3 adımı arasındaki değerlendirilme aşağıda irdelenmektedir.

#### 2.5.1. Müşteri Seçimi ve Kültürel Boyutlar

Müşterinin iç müşteri ve dış müşteri sınıflaması kültür açısından örgütsel kültür ve toplum kültürü ayrımını zorunlu kılar. İç müşteri mesai süresince ait olduğu toplumsal kültüründen tamamen arınamamakla birlikte örgütsel kültür ile hizmet sunar. Örgütsel kültür tıpkı toplum kültürü gibi kendine özgü ve taklit edilemeyen özellikler taşır. *“Kurum kültürü, örgütte yer alan tüm çalışanların ortak değerler etrafında belirli bir amacı benimsemeleri ve bu doğrultuda inanç, tutum, alışkanlıklar geliştirerek birliktelik ve ortaklık duygusunu hissetmelerinde etkili olmaktadır. Kurum kültürü, örgüt içerisinde neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunun açık bir göstergesi olup, tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve paylaşılmaktadır.”* (Çakır & Eğinli: 2010, s. 169).

Örgüt kültürüne ilişkin literatür incelendiğinde şu öğelerden oluştuğu görülür (Vural: 2012, s. 42-43):



- Örgütün tarihi,
- Değerleri ve inançları (örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar),
- Örgütü açıklayan hikâye ve mitler,
- Örgütün kültürel şebekesi (informel yapı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi),
- Adetler, gelenekler, törenler,
- Örgütün kahramanları (örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kadın ve erkek kahramanlar).

Görüldüğü gibi örgütler de yaşamlarını sürdürebilmek için, gerek kendi iç sistemlerinde, gerekse dışarıyla olan ilişkilerini devam ettirebilmek adına kültüre (örgütsel kültür) ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle örgütler iç müşterilerini seçerken, adaylara kurum kültürlerini anlatma ve tanıtmaya gereği duymaktadır. İnsanlar bilerek ya da bilmeden kurumların sahip olduğu kültürden etkilenmekte, kendi kültürü ile örtüşmeyen kurumları/markaları onaylamamaktadır.

Hofstede&Neuijen&Omayv&Sanders tarafından yapılan araştırmada, milli kültür gibi organizasyon kültürünün de farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Hofstede'nin IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada benzer işleri yapan ancak farklı milli kültürlere sahip olan bireylerin farklı özellikler gösterdiği, duygularının, davranışlarının, değerlerinin, örneğin iyi ve kötü hakkındaki yargılarının değiştiği tespit edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak daha çocuklukta aileden, çevreden ve okuldan edinilen kültürel özelliklerin bireyler üzerindeki etkisi ve bu özelliklerin kurum kültürüne de yansımaları görülmektedir (Hofstede&Neuijen&Omayv&Sanders: 1990, p. 28).

Bu çerçevede müşteri seçimi- güç uzaklığı ilişkisine bakıldığında; müşteriler bazı markaları kendisinden çok uzakta görmekte, maddi olanakları yeterli olsa bile kendisini markanın müşterisi olarak düşünmemektedir. Eskiden her kesime seslenen kitle iletişim araçlarında özellikle televizyonda üst segmentteki ürünlerinin reklamları -alıcısının belirli kişi ya da gruplar olduğu düşüncesi ile- yer almazken, bu durumu fark eden markalar artık ‘ulaşılabilir’ imajını terk etmeye ve daha geniş gruplara ulaşmaya başlamışlardır.

Müşteri seçimi-bireysellik/kolektivizm ilişkisinde markaların hitap ettiği kültürün bireysel davranış mı, kolektivist davranış mı sergilediğini bilmek kendilerini konumlandırmada yol gösterici olabilir. Örneğin, yardımlaşmayı seven, kahramanlara ve kurtarıcılara ihtiyaç duyan kolektivist toplumlar, sosyal sorumluluk üstlenen veya toplumun takdirini kazanmış ünlülerle kendilerini anlatmada ve kabul ettirmede daha başarılı olabilirler. Müşteri seçimi-erillik/dışılık ilişkisi hedef kitleyi doğru tanımlamada ve belirlemede yardımcı olacaktır. *“Erillik-dışılık ikiliği, güçlü-güçsüz, sert-yumuşak, aktif-pasif, verimli-verimsiz, savaşçı-boyun eğen karşıtlığı olarak devam etmekle beraber, kontrolü erkekler için kolaylaştırırken kadınlar için kısıtlamaktadır.”* (Soyşekerci: 2006, s. 1). Duygusal olmayan, kazanma hırsı yüksek, başarı odaklı eril kültürlerin markalardan duymak istedikleri ile, duyarlı, duygusal, çevreci, dışıl kültürlerin duymak istedikleri ve bu duyduklarından etkilenme dereceleri birbirinden farklılık gösterir. Dolayısıyla hedef kitlenin neyi, nasıl duymak istediği memnuniyet yaratmada etkili olacaktır.

Müşteri seçimi-belirsizlikten kaçınma ilişkisinde, belirsizliğe karşı tahammülleri düşük olan toplumların bu özelliklerinin bilinmesi müşteri ilişkileri yönetimlerine yol gösterici olabilir. Örneğin çok karmaşık yapıları ürünlerin, kullanımında tehlike oluşabilecek ürünlerin ya da tamamen yeni ürün/hizmetlerin müşterilerinin seçimi,

belirsizlik korkusu yaşıyan toplumlara daha net, açık ve güvenceler sunarak anlatılmalıdır.

Müşteri seçimi önemlidir, çünkü hedef kitleyi belirler. Bunu yaparken kültürel özellikler önemlidir, çünkü hedef kitlenin doğru tanımlanmasını ve belirlenmesini sağlar.

#### 2.5.2. Müşteri Edinme ve Kültürel Boyutlar

Müşteri edinme adımı müşteri stratejisi oluşturmakla başlar. Bir organizasyonda çalışanların birbiri ile ilişkisi, iş ile ilişkisi ve dış çevre ile ilişkisi ve bu durumun yarattığı organizasyon kültürü, organizasyonu diğerlerinden farklılaştıracaktır (Waisfisiz: <http://geert-hofstede.com>). Bu stratejiye göre kârlı müşteriler ile diğerleri ayırt edilir ve kârlı müşterilerin segmentasyonu yapılır. Müşteri edinmenin ikinci adımında ise itibar, imaj, toplam kalite ve tedarik zinciri basamaklarından oluşan yönetim süreçleri vardır.

Müşteri edinme-güç uzaklığı ilişkisinde, müşterinin geniş güç uzaklığına sahip olması, kendisine daha özel davranılması beklentisinde olma ihtimalini artırır. Bu durumun biliniyor olması, güç uzaklığı geniş olan müşterilerle iletişim kurulmasında yararlı olabilir. Her müşterisine kişiselleştirilmiş hizmet sunma amacı taşıyan MİY için müşterisinin bu kültürel özelliğinin biliniyor olması, ona ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Müşteri edinme-bireysellik/kolektivizm ilişkisinde farklı özellikler gösteren bu iki kültürün müşterisine mağaza yapısından başlayıp hizmet sunma şekline kadar pek çok konuda farklılık yaratması gerekecektir. Örneğin, bireysel kültür müşterileri 'önce ben' demesi ile egosunun yüksek olduğunu, birlikte iş yaptığı işletmelerden/kişilerden de beklentilerinin ayrıcalıklı kişi muamelesi olacağı öngörülebilir. Dünyadaki toplumların büyük çoğunluğu toplulukçu nitelik

göstermesine rağmen, diğer taraftan (genelde) alım gücü yüksek kültürlerin bireysel kültür özelliği taşımasıdır.

Müşteri edinme-erillik/dışılık ilişkisinde eril toplumların parayı, hırsı, gücü ellerinde tutma isteği, onların satın alma kararlarında da etkilidir. Dolayısıyla daha lüks ürünlerin hedef kitlesi olma ihtimalleri yüksektir. Markanın/işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi buradan yola çıkarak bu bilginin doğruluğunu test etmesi halinde önemli bir başarı sağlayabilir.

Müşteri edinme-belirsizlikten kaçınma ilişkisinde belirsizlikten kaçınma kültürü yüksek olan toplumları satın almaya ikna etmek -özellikle de yasal düzenlemeler yeterli değilse- daha zorlayıcı ve maliyet artırıcı olabilir. Bu kültürün müşterileri büyük olasılıkla kalite, fiyat, servis vb. etkenleri daha fazla sorgulayacaklardır. Oysa müşterisinin bu kültürel özelliğinin farkında olan işletmeler, onların satın alma kararlarını hızlandırabilirler.

Müşteri edinme müşteriye kazanma aşamasıdır. Müşteriyi kazanmanın yolu ise onu bütün özellikleri ile tanımakla mümkündür. Müşteriler, kültürel özelliklerinin etkileri ile satın alma kararı verirler. Bu nedenle oyun, işletmenin belirlediği kurallara göre değil, müşterinin sahip olduğu değerlere göre oynanmalıdır.

### 2.5.3. Müşteri Koruma ve Kültürel Boyutlar

Müşteri koruma, müşteri ile işletme arasındaki güvene dayalıdır. Müşterinin işletmeye güveniyor olması aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin en temel hedeflerinden biri olan sadakati getirir. İşletme müşteriye ürün/hizmetten çok değer sunar. Değer karşılıklıdır. Müşteriye sunulan değer onun beklentilerini, isteklerini, duygularını, kültürünü dikkate almakla ilgiliyken; müşterinin işletmeye sunduğu değer, maddi karşılık, sadakat başkalarına tavsiye olarak karşılık bulur. Hofstede'nin kültür boyutları ve Pazarlama ilişkisinin değerlendirildiği bir araştırmaya göre, kişi

başına düşen gelir düzeyi daha düşük olan ülkelerin gelir düzeyi daha yüksek olan ülkelere göre lüks ürünlere gösterdiği ilgi daha fazladır. Çelişkili olarak görülen bu durumun nedeni kültür ile açıklanmaktadır (Wursten & Fadrhonc: 2012, s.7). Türkiye’de de benzer durum söz konusudur, kişi başına düşen gelir pek çok ülkenin gerisinde olmasına rağmen, lüks ve teknolojik ürün tüketimi oldukça fazladır. Türkiye’nin kültürel özelliklerine bakıldığında hiyerarşinin/güç uzaklığının yüksek olduğu, insanların dış görünüşleri ile saygı uyandırdığı görülür. Bu durum toplumun tüketim kültürüne de yansır. Weber, milletlerin zenginleşme başarılarını bir kültür ögesi olan dini öğretilerin etkisi ile açıklamaktadır. Örneğin *“Protestanların ister yöneten ister yönetilen sınıf, ister çoğunluk ister azınlık olsunlar, Katoliklerde her iki durumda da gözlemlenmeyen, akılcı bir ekonomik yapı geliştirmeye özel bir eğilim gösterdikleri bir gerçektir. Dolayısıyla bu farklılığın temel açıklaması sadece geçici dışsal tarihsel-politik durumlarda değil dinsel inançlarının kalıcı içsel niteliklerinde de aranmalıdır.”* (Weber: 2013, s. 33).

Müşteri ilişkileri yönetiminin her adımı zordur, fakat müşteri koruma diğerlerine göre biraz daha fazla çaba gerektirir. Diğer adımlar, belli süreler için planlanan, büyük oranda maddi kaynak harcamasına dayanan stratejilerden oluşur. Oysa ‘koruma’ adımı sürdürülebilir politikalar, oluşmuş kanaatler ve tercih edilme sebepleri arasında yer alan kurum kültürü ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, kısa sürede hatta bazen hiçbir şekilde değiştirilemeyen değerleri içinde barındırır.

Müşteri koruma-güç uzaklığı ilişkisinde, güç aralığı yüksek olan ülkelerde servet, güç, sosyal statü ve kanunların uygulanışındaki eşitsizliklerin normal olarak kabul edilmesi belki de en önemli fark yaratma unsuru olabilir. İnsanlar diğer meselelerde güç uzaklığını ve hiyerarşiyi gönüllü olarak (kültürel özellik olarak) kabul edebilirler. Ancak, satın aldığı ürün ve hizmetlerde yaptığı ödemenin miktarındaki

eşitliğin, satın alma öncesinde/sırasında/sonrasında da aynı davranış biçimi eşitlenmesini isterler. Başka bir deyişle, alış veriş kültürlerinde büyük oranda güç mesafesinin uzak olmasından hoşnut olmazlar. Belki de alışık olmadıkları ya da diğer alanlarda başaramadıkları güç uzaklığının aldıkları hizmetle kapatılması sadakatin anahtarı olabilir.

Müşteri koruma-bireysellik/kolektivizm ilişkisi güven, tutarlılık gibi değerlerin müşteriye daima sunulması şeklinde olabilir. Kolektivist toplumlara aile, milli değerler, kahramanlar ve yakın ilişkiler üzerinden seslenmek, işletme ile müşteri arasındaki bağın daha çabuk kurulmasına ve sürekli olmasına; öte yandan bireysel kültüre sahip toplumlara ayrı ayrı ve özel olarak seslenmek de yine kurulmak istenen iletişimin daha kısa sürede ve sürekli olarak yanıt bulabilir olmasına neden olabilir.

Müşteri koruma-erillik/dişilik ilişkisinde eril kültürler daima başarılı, yenilikçi ve yaratıcı markalara ilgi gösterirken; dişil kültürler sevgi, hoşgörü, mutluluk, barış mesajları veren markalarla işbirliğini devamlı kılmayı tercih edebilirler. Eril topluma dişil özelliklerle ya da tam tersi durum için dişil topluma eril özelliklerle davranış sergilemek, müşterinin beklentilerinde yanıt bulmayacaktır. İnsanlar kullandıkları markaların kendilerini (kişiliklerini, duygularını) temsil etmesini isterler. Kültür de insanların bir parçası olduğundan görmezden gelinmesi işletmeleri başarısız yapan etkenlerden birisi olabilir.

Müşteri koruma-belirsizlikten kaçınma ilişkisi, özellikle şikâyet yönetimi ile ilişkilendirilebilir. Belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olan ülkelerin kültürel özelliğine göre sorunların üzerine gitmeyen ve şikâyet ettiğinde yeni sorunlar oluşacağı korkusu ile şikâyet etmekten hoşlanmayan özellikte oldukları görülür. Şikâyetlerin iyi yönetilmesi ise öncelikle şikâyet edilmesini gerektirir. Şikâyet etmeyen müşteriler markayı, neden bildirmeden terk ederler.

Müşteri koruma, büyük çabalarla kazanılan müşterinin kaybedilmemesinin mücadelesidir. Özellikle yeni girişimcilik örneği olan sektörlerin belirsizlik korkuları onlarla iletişim kurulmasını ve sürdürülmesini zorlaştırabilir. Örneğin bankacılık, sağlık, enerji sektörleri belirsizlik korkusu yaşayan kültürlerde (Türkiye’de olduğu gibi) güven oluşturmada diğer sektörlerle göre nispeten daha fazla zorluk çekerler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kültür Faktörü ve Sağlık Alanında Bir Uygulama” olarak seçilmiştir. Sağlık, insanoğlunun bütün tarihi boyunca hayatta kalma arzusundan sonra ilk sahip olmak ve korumak istediği ihtiyacı anlatan kavramdır. İnsanoğlunun serüvenine başından beri eşlik eden ve devamlılığını sağlayan diğer kavram ise, kültürdür. Bu iki temel kavrama ticari ilişkilerinin temeli olarak kabul edilebilecek mübadele geleneği ile başlayıp, uzun bir değişim-dönüşüm yaşadktan sonra, günümüzde ürünün yanı sıra hizmet de sunulan ve ‘müşteri’ olarak nitelenen tüketicinin satın alma kararlarını yönlendirme/yönetme iddiasındaki müşteri ilişkileri yönetimi kavramı eşlik etmektedir. Her üç kavramın aynı başlık altında anılma nedeni, insanoğlunun standardını yükseltmek için çabalayan bilimin, insanın duyguları, dürtüleri, inançları, ritüelleri, istekleri, tutkuları ve ihtiyaçları ile örtüşürme, dengelenebilir olması ihtimaline dikkat çekme arzusudur.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Sağlık; çevresel, toplumsal ve bireysel olarak 3 ana boyuta, bireysel sağlık ise; fiziksel, zihinsel, cinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal sağlık olmak üzere 6 alt gruba ayrılan (Çımarlı: 2008, s. 15) bir sistemden oluşur. Sağlıkla ilgili gerek ana boyutlar, gerekse alt boyutlar iletişim, etkileşim içeren özelliklere sahiptir. Kültür ise, bireye has özelliklerin yaşadığı toplumla benzeşmesi, uyuşması, kabul görmesi için gerekli



normların belirleyicisidir. Diğer bir ifade ile, bireye toplum tarafından kazandırılan alışkanlıklar ya da davranış biçimidir. Bireyi derinden etkileyen kültür, pek çok alanda olduğu gibi sağlıkla ilgili aldığı/almak istediği hizmet anlayışında da farklılıklar yaratmaktadır. Sağlık hizmetinin kalite standardının önemi herkes için yadsınamaz bir gerçektir. Bu gerçeklik doğrultusunda sağlık hizmeti sunumunda onun ayrılmaz parçası olan kültürünün gözden uzak tutulması, sağlık hizmeti alıcısında hedeflenen memnuniyet ve sadakatin oluşmasında engel oluşturan bir unsurdur.

Bu veriler ışığında teze ait saha çalışmasının amacı, sağlık hizmeti alıcısının kültürel özelliklerinin ve beklentilerinin farklılığını tespit etmek, uygulamada kültürün de göz önünde bulundurulmasına dikkat çekmektir. Bu amaçla araştırma evreni olarak sağlık sektöründe özel hastaneler, Ethica Hastaneler Grubu (gruba ait İncirli Ethica Hastanesi yatarak tedavi gören hastalar ve bazı yönetici kadrosu mensupları ve Ataşehir Est-Ethica Hastanesi bazı yönetici kadrosu mensupları) ise örnekleme oluşturmaktadır. “Hizmet sektöründe (sağlık) müşteri (hasta) ilişkileri yönetimi sürecinde kültürel özelliklerin/beklentilerin rolü nedir, (eğer rolü varsa) daha iyi hizmet verebilmek adına bu konuda neler yapılabilir?” sorusu, araştırma probleminin sınırlılıklarını belirler. Buna göre araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

#### **Araştırma Soruları:**

Bu çalışmada Hofstede tarafından milli kültür özellikleri olarak belirlenen kültür boyutları kuramı sağlık sektörü tüketicisinin (hasta/hasta yakınları-potansiyel hastalar) kültürel boyutları için de referans alınmış ve yapılan analizlerin büyük bir kısmı ekseninde değerlendirilmiştir. Buna göre araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- Kültür boyutlarından olan ‘güç uzaklığı’ boyutunun araştırma katılımcıları için ifade ettiği değer nedir?

- Kültür boyutlarından olan ‘bireycilik-toplulukçuluk’ boyutunun araştırma katılımcıları için ifade ettiği değer nedir?
- Kültür boyutlarından olan ‘erillik-dişilik’ boyutunun araştırma katılımcıları için ifade ettiği değer nedir?
- Kültür boyutlarından olan ‘belirsizlikten kaçınma’ boyutunun araştırma katılımcıları için ifade ettiği değer nedir?
- Katılımcıların demografik özellikleri ile kültür boyutları arasında bir ilişki var mıdır?
- Araştırma katılımcılarının kültürel özellikleri ile kabul görmesi memnuniyet oluşturmada önemli bir etken midir?
- Hastalara -teknik sağlık hizmeti dışında- standart uygulamalarla hizmet vermek memnuniyeti etkiler mi?
- Kültür ve kültürel özellikler sağlık hizmet sektöründe müşteri ilişkileri yönetiminde zorluk yaratan bir etken midir?
- Sağlık hizmet sektöründe müşteri ilişkileri yönetiminde kültürel özelliklere ve beklentilere göre farklı stratejiler uygulamak gerekli midir?
- Sağlık sektörü yöneticileri (Pazarlama, Organizasyon Geliştirme ve İç Denetim, Hemşirelik Hizmetleri, Hasta Hizmetleri, Kurumsal İletişim ve Müşteri Hizmetleri müdür ve müdür yardımcıları) hedef kitlelerine (hasta/hasta yakınları) hizmet sunarken, onların kültürel özelliklerinin ve beklentilerinin farkındalar mıdır?

Araştırmada hastalara yapılandırılmış anket soruları, hastane yöneticilerine ise yapılandırılmamış (açık uçlu) sorular yöneltilmiştir. İlgili soru formları yönelik anket ‘Ekler’ bölümünde (s. 195) yer almaktadır.

Araştırma, genel olarak ‘kültürel özellikler, hizmet sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde göz önünde bulundurulması gereken bir etkidir’ varsayımı ile hareket etmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Önemi**

Hizmet sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerini oluştururken ve uygulamasını gerçekleştirirken, pek çok açıdan (ekonomik, politik, teknolojik...vs.) küreselleşmiş ama kültürel farklılıkları sürdüregelen dünyada, farklı kültürlerle hizmet veren işletmelerin ‘kültür’ün etkilerini de göz önünde bulundurmaları, müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı olan ‘fark yaratmak ve daha iyi hizmet sunmak’ anlayışına ışık tutar. Özellikle pahalı (nitelikli insan emeği ve teknolojik üstünlüğe dayanan) yatırımlar gerektiren sağlık alanında hizmetin kalitesini artırma gerekliliği, bir taraftan yüksek maliyetleri içerirken, diğer taraftan ileri derecede insani boyutları kapsamaması nedeniyle, “müşteri” ve “hasta” kavramlarının kullanımında etik tartışmaları doğurmaktadır. Diğer bir deyişle, müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı ile sağlık hizmeti anlayışı bütünüyle insana hizmet amacı ile ortak bir noktada birleşmekte, ancak bu hizmetin bedelini oluşturan maliyetleri karşılamak noktasında “müşteri” ve “hasta” kavramları kaosa neden olmaktadır.

Vurgulandığı üzere, yüksek insani boyutlar içeren sağlık hizmeti aynı zamanda insanı oluşturan en önemli unsur olan kültürle iç içedir. Küresel ölçekte ya da içerisinde pek çok kültür barındıran toplumlara hizmet veren sağlık kuruluşları, bir taraftan yüksek dünya standartlarını yakalamaya çalışırken, diğer taraftan kültürel farklılıkları gerçeklik olarak kabul etmek durumundadır.

Bu araştırma, -kısıtlılıklar nedeni ile küçük bir ölçekte de olsa-, sağlık sektöründe hizmet kalitesini arttırmak için bugüne kadar göz ardı edilmiş bir faktör olan kültürel

farklılıklara dikkat çekerek sunulacak hizmetin kalitesinin artabileceğine vurgu yapması nedeni ile önem arz etmektedir. Türkiye’de sağlık sektöründe gerek literatürde, gerekse uygulamada kültür boyutu ile ilgili bir çalışma, bulgu ya da uygulamaya rastlanamaması tespitinin doğruluğunu güçlendirmektedir. Bu nedenle bu çalışma konuya dikkat çekmek ve başlangıç oluşturmak açısından da önem arz etmektedir.

Diğer taraftan araştırmanın sağlık sektörü özelinde bir takım sınırlılıkları söz konusudur. Çoğunlukla sıkıntılı durumları işaret eden sağlık sektöründe sağlık hizmeti alıcılarının olumsuz psikoloji içerisinde bulunmaları, onlara ulaşmayı güçleştirmektedir. Hastalarla ve hasta yakınları ile yapılan anket çalışmalarında ‘özel’e saygı çerçevesini aşmamak ve duyarlı davranabilmek adına soru ifadeleri daha da özenli seçilmiştir. Genellikle yapısı gereği sağlık sektöründe yüksek hizmet kalitesi yüksek maliyet gerektirdiğinden, hasta, insani değerler, etik, pazarlama, sağlık, müşteri, hizmet, müşteri ilişkileri yönetimi gibi kavramları yan yana kullanabilmek pek çok açıdan zorluklar oluşturmaktadır.

#### **3.4. Araştırma Modeli**

Araştırma; nitel ve nicel yöntemlerden oluşmaktadır. Nicel yöntem kullanılmasının nedenleri hasta/hasta yakınlarına ulaşma zorluğu ve zaman uyumsuzluğu (hasta/hasta yakınlarının kendilerini daha iyi hissettikleri bir zaman dilimi kullanımının zorunluluğu gibi), sayısal verilerin güvenilirliği, dört kültür boyutunun yanı sıra, hasta/hasta yakınlarının diğer istek, beklenti ve tercihlerinin de daha kısa sürede öğrenilebilme olanağı gibi sıralanabilir. Öte yandan nitel yöntem hastane yöneticileri ile yüz yüze ve açık uçlu sorulardan oluşan form doldurulması ile gerçekleştirilmiştir. Sayının düşük olması (9 yönetici ile yapılmıştır) sağlıklı veri

elde edebilmeyi güçleştirmekle beraber, hasta/hasta yakınlarına yaklaşım stratejilerini belirleyen ve uygulayan/uygulatanlar olarak yöneticilerin de düşüncesine başvurulmasının, konuya bakış açısından bütünlük oluşturabileceği öngörülmüştür.

Araştırmada, katılımcılar ‘basit rastgele örnekleme’ yöntemiyle belirlenmiştir. ‘Basit Rastgele Örnekleme’de evreni oluşturan her bir elemanın örnekleme girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda her elemana verilecek ağırlık aynıdır. Araştırmalarda, belirli spesifik bir kota yoksa en sık kullanılan örnekleme yöntemidir. Bu araştırma sonuçları, faktör analizi ile oluşturulan faktörlerin K Means Cluster Analizi ile segmente edilmesiyle ortaya çıkan sonuçlardır. K-Means Cluster (kümeleme) Analizi, eldeki verileri özelliklerine göre hiçbir sınıf bilgisi olmadan K sayıda kümeye gruplama işlemidir. Gruplama, ilgili cluster’ın centroid (merkez) değeri ile veri setindeki her objenin/nesnenin arasındaki farkın kareleri toplamının minimumu alınarak gerçekleştirilir. Objelerin sınıflandırılması işlemi gerçekleştirildikten sonra her bir sınıfa ya da kümeyle ilgili etiketin verilmesi uzman bir kişi tarafından yapılır (<http://cse.iku.edu.tr/>).

Hasta ve hasta yakınlarına yöneltilen anketin soru formu toplam 4 adet soru seti ile ‘demografik bilgiler’ bölümünden oluşmaktadır. Bunlar kısaca;

- i. ‘Doğum yeri’, ‘cinsiyet’, ‘yaş’, ‘eğitim durumu’, ‘meslek’, ‘aylık gelir’ ve ‘sağlık hizmeti alınan birim’ soruları demografik bilgileri alabilmek için sorulmuştur.
- ii. Sağlık hizmeti alınacak kurum seçiminde etkili olan bilgi kaynakları (kitle iletişim araçları, tanıdık deneyimleri/tavsiyeler, sosyal medya/bloglar, sağlık kurumlarının web sayfaları)

- iii. Sağlık hizmeti alınacak kurumu tercih etmede önemli olan kriterler ve önem dereceleri (fiyat, çalışanlarla rahat ve kolay iletişim, kurumun fiziksel özellikleri, kurumun bilinirliği)
- iv. Bunların yanı sıra, 1 adet soru seti bulunmaktadır. Bu soru seti segmentasyonun yapılacağı, toplam 30 davranışsal ifadenin yer aldığı 5'li Likert ölçekle değerlendirilmek üzere oluşturulmuş olan sorudur ve aşağıdaki davranışsal ifadeler sorgulanmıştır;
1. Sağlık hizmeti aldığım kurumda hekimlerle rahat ve kolay iletişim kurabiliyorum.
  2. Sağlık hizmeti aldığım kurumda hemşirelerle rahat ve kolay iletişim kurabiliyorum.
  3. Sağlık hizmeti almadan önce kurumun fiziksel özelliklerini (oda, yemek, ulaşım, vb.) önceden bilmek benim için önemlidir.
  4. Sağlık hizmetinin maliyetini önceden bilmek benim için önemlidir.
  5. Sağlık hizmeti alırken yanımda (tanıdık/aile üyesi/arkadaş) birisi olmalıdır.
  6. Tedavisi zor ve uzun süren hastalıklarla baş edebilmem için yakınlarım ile dayanışma göstermem önemlidir. Bu nedenle bu tür hastalıklarda ailem (eş, evlat, anne, baba) mutlaka bilmelidir.
  7. Hastalığın teşhis veya tedavisi süresinde diğer hastalarla/hasta yakınları ile iletişim kurmak motivasyonumu artırır.
  8. Bana göre erkek hekimler teknik olarak daha yeterlidir.
  9. Sağlık personeli (hekim, hemşire...) işini tamamen kurallara uyarak yapmalıdır (hastanın veya refakatçinin isteklerine bağlı olmaksızın, örn. diyet, oda ısısı, ilaç verilmiş şekli, ziyaret saati/süresi...vb.).
  10. Sağlık personeli (hekim, hemşire...) işini yaparken kuralları esnetmeli ve

duygusal istekleri göz önünde bulundurmalıdır.

11. Sağlık hizmeti aldığım kurumda idari birimlerle (yönetici, memur ...) rahat ve kolay iletişim kurabiliyorum.
12. Sağlık hizmeti alacağım kurumun büyüklüğünü (yatak kapasitesi, bölüm sayısı, laboratuvar ...) bilmek benim için önemlidir.
13. Sağlık hizmeti alacağım kurum en son yöntem ve teknolojileri kullanmalıdır.
14. Sağlık hizmeti alacağım kurum benim ya da tanıdıklarımın bildiği/duyduğu (denenmiş) yöntem ve teknolojileri kullanmalıdır.
15. Sağlık hizmeti alacağım kurumun bilinirliği/markası önemlidir.
16. Hastalığım ile ilgili tek bir hekimin ve/veya hastanenin görüşü yeterlidir.
17. Beni muayene edecek doktorun benimle aynı cinsiyette olmasını tercih ederim.
18. Sağlık hizmeti alırken (örn. muayene sırasında) acil bir hasta için hekim/hemşire bana verdiği hizmeti yarıda kesebilir.
19. Bana göre kadın hekimler erkek hekimlere göre daha anlayışlı ve şefkatlidir.
20. Tedavinin sonuna kadar aynı sağlık ekibi ile devam etmek (hekimin/hemşirenin değişmemesi) önemlidir.
21. Hizmet alacağım kurumu seçerken (öncelikli olarak) hekimin bilinirliği/tanınırlığı beni etkiler.
22. Sağlık hizmeti alacağım kurumda hekimlerle rahat ve kolay iletişim kurabilmek benim için çok önemlidir.
23. Sağlık hizmeti alacağım kurumda hemşirelerle rahat ve kolay iletişim kurabilmek benim için çok önemlidir.
24. (Hastanede) Yatarak tedavi sürecinde çok kişinin ziyaretime gelmesi beni mutlu eder.

25. Hastalığımla ilgili bilgilendirmenin (yakınlarımdan önce) ilk olarak bana yapılmasını isterim.
26. Hastalığım ve tedavi ile ilgili bütün detayların açıkça anlatılması benim için önemlidir.
27. Hizmet aldığım hekime aklımdaki bütün soruları sormadığım için başkalarından (örn. aynı hastalığı geçirenler) öğrenmeye çalışırım.
28. Bana göre kadın hekimler, erkek hekimlere göre teknik detaylarda daha az bilgilidir.
29. Hastalığımla ilgili farklı hekimlerin ve hastanelerin görüşünü alırım.
30. (Hastanede) Yatarak tedavi sürecinde çok kişinin ziyaretime gelmesi beni rahatsız eder.

Yukarıdaki sorulara göre, Hofstede'nin kültür boyutları ve bu boyutları test etmesi beklenen soru grupları şu şekildedir:

Tablo: 3.1 Kültür Boyutları/Soru Grupları

Sorular	Kültür Boyutu
1, 2, 11, 22, 23, 27 numaralı sorular	Güç Uzaklığı
5, 6, 7, 18, 20, 24, 25, 30 numaralı sorular	Bireycilik-Toplulukçuluk
8, 9, 10, 17, 19, 26, 28 numaralı sorular	Erillik-Dişilik
3, 4, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 29 numaralı sorular	Belirsizlikten Kaçınma

Analizin diğer bir ayağı olan 'yöneticilere sorular' başlıklı nitel araştırma İstanbul Özel İncirli Ethica Hastanesi yöneticileri ve İstanbul Özel Ataşehir Estethica Hastanesi'nde hizmet sunan 9 yönetici ile gerçekleştirilmiştir.



Nitel yöntem katılımcıları Pazarlama, Hemşirelik Hizmetleri, Avukat, Sağlıkçı, Organizasyon Geliştirme ve İç Denetim, Yönetici, Müşteri İlişkileri Müdür Yardımcısı ve Hasta Hizmetleri yöneticilerinden oluşmaktadır. Nitel yöntem için belirlenmiş ve yöneticilere yöneltilmiş sorular ise aşağıdaki gibidir:

1. (Size göre) müşteri (hasta) ilişkileri yönetiminde “kültür” göz önünde bulundurulması gereken bir etken midir? Kısaca açıklayınız?
2. (Size göre) Hastanenize (iç pazardan) gelen hastalarınızın (ve hasta yakınlarının) belirgin kültürel özellikleri nelerdir?
3. (Size göre) müşteri ilişkileri yönetiminin temel 4 adımı olan
  - Müşteri seçimi
  - Müşteri edinme
  - Müşteri koruma
  - Müşteri derinleştirmestratejilerini oluştururken kültürel özellikler önemli midir? Lütfen kısaca her bir adım ile ilgili görüşlerinizi açıklayınız.
4. Hastanenizde (biriminizde) kültürel özelliklere göre “hizmet” stratejileri uygulanmakta mıdır? (Yanıtınız evet ise) Lütfen örneklendiriniz.
5. Sağlık hizmeti verdiğiniz kurumda/birimde, tüm konuları göz önünde bulundurduğunuzda, hasta-sağlık personeli iletişimde (varsa) yaşadığınız zorluklar nelerdir?
6. Sosyal medyanın sağlık sektöründeki önemi ve etkileri (size göre) nelerdir?

Yukarıda belirtilen soru setleri hem global hem de lokal (uluslar arası ve ulusal kültürlerle ait bilimsel verilere dayanılarak) olarak temsil edilebilir formda hazırlanmış, böylece segmentasyonun olabildiğince net ve doğru olarak yapılmasına fırsat tanınmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki, sektör kaynaklı zorluklar nedeni ile

temsiliyet konusunda bu çalışmadaki örneklem sayısı oldukça düşük sayıda kalmış olup, kapsamlı bir çalışmaya göre mutlaka eksiklikleri bulunabilir.

### **3.5. Araştırma Kümesi: Evren ve Örneklem**

Araştırma evreni özel hastaneler olup, örneklem özel hastane statüsünde hizmet veren Ethica Hastaneler Grubu olarak seçilmiştir. Saha çalışması için izin veren Ethica Hastaneler Grubu; Özel Ethica İncirli Hastanesi, Özel Estethica Ataşehir Hastanesi, Özel Estethica Levent Hastanesi ve Özel Estethica Bakırköy Tıp Merkezi olmak üzere 4 ayrı birimden oluşmaktadır. Ayrıca; Ethica Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Dr. Murat Akdoğan tarafından kurulan ‘Murat Akdoğan Eğitim Sağlık Kültür ve Toplumsal Dayanışma Vakfı’ mevcuttur.<sup>15</sup> Ethica Hastaneler Grubu’nun örneklem olarak seçilme nedeni hastanelerinin hem iç kültürden (Türkiye) hem de dış kültürden (Dünya’nın pek çok ülkesinden) birbirinden çok farklı kültürel özelliklerdeki hasta/hasta yakınlarına hizmet vermesi, pek çok branşta hizmet sunması, hasta potansiyelinin fazlalığı, dolayısıyla araştırmanın konusuna hitap edebilecek çeşitliliği bünyesinde bulundurması öncelikli unsurlar arasındadır. Ayrıca, pek çok özel hastanenin aksine araştırmaya destek olmak için tereddütsüz yaklaşımları da Ethica Grubu ile çalışmayı öncelikli kılmıştır. Bu çalışmada İncirli Ethica Hastanesi misafirleri (hasta ve hasta yakınları) ile anket çalışması, hem İncirli Ethica Hastanesi hem de Ataşehir Estethica Hastanesi’nin değerli yöneticileri ile de görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmanın saha çalışmasına yaklaşık 700 hasta ve hasta yakını katılmış olup, 700 kişiden cevapları tam, analize sokulabilir 296 kişi seçilmiştir. Araştırma kapsamında Ethica İncirli Hastanesi’ndeki çeşitli bölümlerden hizmet alan toplam 296 hasta ve

---

<sup>15</sup> Ethica Sağlık Grubu’nun tüm geliri MURAT AKDOĞAN Eğitim, Sağlık, Kültür ve Toplumsal Dayanışma Vakfı’na aktarılmaktadır. (<http://www.estethica.com.tr>).

hasta yakınıyla, hasta gizliliğini korumak adına ‘dağıt-topla’ tekniği kullanılarak anketler gerçekleştirilmiştir. Hastalar ve yakınları uygun oldukları bir zamanda odalarına bırakılan anketleri alarak kendileri doldurmuşlardır. (Hem hastane, hem de araştırmacı tarafından ortaklaşa seçilen bu yöntemin tercih edilme nedeni, mutsuzluğa neden olan içinde bulunulan durumu hastalar ve yakınları adına daha da zorlaştırmamak ve böylece daha doğru ve düşünülerek verilmiş yanıtla ulaşabilme ümidi ve dileğidir.) Nicel araştırma 21 Temmuz 2014 ve 25 Ağustos 2014 tarihleri arasında, nitel araştırma ise 18 Ağustos 2014 ve 29 Ağustos 2014 tarihleri arasında yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

#### 4.1. Nicel Araştırma Bulguları

Nicel araştırma bulguları SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) istatistiksel analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. 5’li Likert ölçeği kullanılan ankette ilk 30 soru için ‘Kesinlikle Katılmıyorum=1’, ‘Katılmıyorum=2’, ‘Ne katılıyorum/Ne Katılmıyorum=3’, ‘Katılıyorum=4’ ve ‘Kesinlikle Katılıyorum=5’ ölçütleri ile değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Anketin 2. Grup sorularında ise kurum seçiminde bilgi edinilen kaynaklara yönelik (1=en çok, 4 en az etkili ölçütüne göre) bir sıralama sorusu, kurum öncelik tercihine göre bir sıralama sorusu (1=hiç önemli değil, 5=kesinlikle çok önemli ölçütü ile), genel olarak iletişim zorluk derecesini ölçmeyi amaçlayan bir soru (1=hiç zorluk çekmem, 5=kesinlikle çok zorluk çekerim ölçütü ile) ve kişisel bilgiler yer almıştır.

##### 4.1.1. Araştırmanın Örneklem Tasarımı ve Güvenilirliği

Güvenilirlik Analizi ve Örneklem Yeterliliği (Sample Adequacy): Dataya faktör analizinden önce güvenilirlik analizi uygulanarak, ankete verilen yanıtların tutarlılığı ölçülmüştür. Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeridir. Bu değer, anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0,7’den büyük olması beklenir. Bu araştırmada Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri: 0,869 olarak ölçülmüş, datanın S1 sorularına verilen cevaplarına göre güvenilirliğinin neredeyse mükemmel olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değer aralığı aşağıdaki gibidir:

Tablo: 4.1 Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Değer Aralığı

Cronbach's alpha	Cronbach's alpha
$\alpha \geq .9$	Mükemmel
$.9 > \alpha \geq .8$	İyi
$.8 > \alpha \geq .7$	Kabul edilebilir
$.7 > \alpha \geq .6$	Şüpheli
$.6 > \alpha \geq .5$	Kötü
$.5 > \alpha$	Güvenilmez

Segmentasyonda örneklem yeterliliği/verimliliği için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) Testi uygulanmıştır. Bu istatistik, verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir ölçüt sunar. Bu ölçütün aralıkları aşağıdaki gibidir:

Tablo: 4.2 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) Aralıkları

KMO Aralıkları	Örneklem Yeterliliği
$1,00 > KMO \geq 0,90$	Mükemmel
$0,90 > KMO \geq 0,80$	İyi
$0,80 > KMO \geq 0,70$	Orta düzey
$0,70 > KMO \geq 0,60$	Zayıf
$KMO < 0,60$	Kötü

Araştırma sonucunda KMO değeri 0,847 ile 'mükemmel'e yakın seyretmiş olup, datanın faktör analitik modeli ile modellenebileceğini göstermiştir.

Faktör Analizi ve Varyans Açıklama Oranı: Faktör analizi yapılırken, Ekstraksiyon yönteminde (Extraction method), rahat yorumlama yapabilmek ve Temel Bileşenler Analizini kolaylaştırmak amacıyla "Varimax rotasyonu" kullanılmıştır. Analizden çeşitli ifadeler çıkartılıp, tekrar analize dahil edilmek suretiyle, en mükemmel olan ayrışmaya varıncaya kadar tekrarlanmış ve değişkenlerin rotasyon esnasında toplam

7 faktör üzerinde kararlı olarak ayrıştığı görülmüştür. 7 faktörün toplam varyansı açıklama oranı en iyi ihtimalle %60'da sabitlenmiştir.

Toplam 30 değişken üzerinde gerçekleştirilen Faktör analizinde, bu 30 değişkenin faktör yükleri 0,49'un altına düşmemiş, 0,49-0,75 arasında değişkenlik göstermiştir. Faktör analizi sonucunda çıkan 7 faktörün yorumlaması ve temsiliyetleri saptanarak segmentasyon analizine geçilmiştir.

K-Means Cluster ve Segmentasyon: Faktör analizi sonunda çıkan toplam 7 faktör, K Means Cluster yöntemi ile 3,4 ve 5 segmenti için analize tabi tutulmuş, her bir analizde segmentler yorumlanmış ve en uygun dağılımın 4'lü segmentasyonda gerçekleştiği görülmüştür. K-Means Cluster analizinde, analize giren 7 faktörün hepsinin istatistiksel olarak anlamlı (sig.=0) olduğu saptanmıştır. Bu saptama, segmentasyon için her bir faktörün anlamlı olduğunu ifade eder.

Tablo: 4.3 Faktör Analizi

ANOVA							
		Segment		Hata		F	Sig.
		Ortalama	df	Ortalama	df	Ortalama	df
REGR factor score	1 for analysis 1	45,8521	3	0,510704	275	89,78209	0
REGR factor score	2 for analysis 1	59,66444	3	0,360024	275	165,7234	0
REGR factor score	3 for analysis 1	30,4865	3	0,678329	275	44,94352	0
REGR factor score	4 for analysis 1	8,870904	3	0,914136	275	9,704145	0
REGR factor score	5 for analysis 1	10,11505	3	0,900563	275	11,23192	0
REGR factor score	6 for analysis 1	18,8466	3	0,80531	275	23,40292	0
REGR factor score	7 for analysis 1	15,66432	3	0,840026	275	18,64743	0
The F tests should be used only for descriptive purpo							

K-Means Cluster Analizi sonucunda, 7 faktör ile 4 segmentin oluşumu istatistiki olarak aşağıdaki şekilde oluşmuş olup, buna göre yorumlanmıştır:

Tablo: 4.4 Ortalama Segment Sonuçları

Ortalama Segment Sonuçları	1	2	3	4
REGR factor score 1 for analysis 1	-1,255	-0,033	1,059	0,275
REGR factor score 2 for analysis 1	-0,028	0,978	0,024	-0,994
REGR factor score 3 for analysis 1	-0,725	0,432	-0,88	0,387
REGR factor score 4 for analysis 1	-0,635	0,128	0,115	0,186
REGR factor score 5 for analysis 1	-0,358	0,377	-0,49	0,049
REGR factor score 6 for analysis 1	-0,129	0,068	-0,945	0,442
REGR factor score 7 for analysis 1	0,289	0,073	-0,957	0,199

Bu istatistik ile yorumlanmış olan segmentlerin baz dağılımı ise aşağıdaki gibidir:

Tablo: 4.5 Segmentlere Göre Baz Dağılımı

Segmentlere Göre Dağılım		
<b>Segment 1</b>	İçe Kapanıklar&Çekingenler	53
<b>Segment 2</b>	Kendine Benzerlerle İletişim Kuranlar	93
<b>Segment 3</b>	Rahat İletişim Kuranlar	42
<b>Segment 4</b>	Etikete Önem Verenler	91
<b>Geçerli</b>		279
<b>Geçerli Olmayan</b>		17

Analiz sonucunda datanın durumu ve ayırma gücü ile toplam 279 kişi bir segmente dâhil olabilmiş, 17 kişi ise herhangi bir segmente dâhil olamamıştır. Bu 17 kişi, segmentlerin kesinliğini ve kararlılığını korumak ve düzgün bir dağılım sağlayabilmek amacıyla analiz dışında tutulmuştur.

#### 4.1.2. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Katılımcıların %49'u kadın, %30'u erkektir ve %21'i cinsiyetini belirtmemiştir. Ayrıca araştırmaya katılanlar 18 yaş üzeri kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların diğer demografik özellikleri aşağıdaki gibidir:

Tablo: 4.6 Demografik Dağılım (Yaş)

Yaş	Frekans Dağılımı	Yüzde %
18-30	107	36,1
31-40	99	33,4
41-50	47	15,9
51-60	16	5,4
60 üzeri	6	2,0
Cevap Yok	21	7,1
Total	296	100,0

Örneklem grubunun 'yaş'a göre dağılımına bakıldığında toplamda %70'e bir oranla (18-30 + 31-40) 18-40 yaş aralığı ile büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Buna göre bulguların çoğunluğu daha yeni neslin kültürel bakışını yansıtmaktadır.

Tablo: 4.7 Demografik Dağılım (Eğitim Durumu)

Eğitim Durumu	Frekans Dağılımı	Yüzde %
Lisansüstü	19	6,4
Lisans	62	20,9
Ön Lisans	36	12,2
Lise	54	18,2
Diğer	42	14,2
Cevap Yok	83	28,0
Total	296	100,0

Örneklem grubunun yaklaşık %40'ı (ön lisans + lisans + lisansüstü) üniversite mezunudur. Bu %40 aynı zamanda üniversite eğitimi almış kişilerin kültürel bakışını yansıtmaktadır.

Tablo: 4.8 Demografik Dağılım (Gelir Durumu)

Gelir Durumu	Frekans Dağılımı	Yüzde %
1500-TL'den az	87	29,4
1500-3000 arası	105	35,5
3001-5000 arası	25	8,4
5001 ve üzeri	14	4,7
Cevap yok	65	22,0
Total	296	100,0



Örneklem grubunun yaklaşık %30'u dar gelirli ve yalnızca (cevap yoklar hariç) %4,7'si orta gelir grubunun üzerinde aylık gelire sahiptir.

Tablo: 4.9 Sağlık Hizmeti Alınan Birim

Sağlık Hizmeti Alınan Birim	Frekans Dağılımı	Yüzde %
Dahiliye	19	6,4
Kadın Doğum	19	6,4
Kulak-Burun-Boğaz	8	2,7
Çocuk Hastalıkları	7	2,4
Ağız ve Diş Sağlığı	6	2,0
Diyetisyen	6	2,0
Genel Cerrahi	6	2,0
Cildiye	5	1,7
Hasta Ziyareti	5	1,7
Ortopedi	5	1,7
FTR	4	1,4
Kardiyoloji	4	1,4
Üroloji	4	1,4
Göz	3	1,0
Nöroloji	3	1,0
Beyin Cerrahi	1	0,3
Nöroşirürji	1	0,3
Psikiyatri	1	0,3
Cevap Yok	189	63,9
Total	296	100,0

Tabloda da görüldüğü üzere örneklem grubunun yarıdan fazlası (yaklaşık %64) sağlık hizmeti aldığı birimi bildirmemiştir. Bu sonuç için hasta yakınlarının kendilerini hasta olarak görmemelerinin etkisi olduğu söylenebilir.

#### 4.1.3. Segmentasyon

Hasta/hasta yakınları ile yapılan nicel araştırmaya göre sonuçlar üzerinde segmentasyon analizi yapılmış,<sup>16</sup> analiz sonucunda 296 katılımcının anlamlı ve geçerli olarak elde edilen verilerden dört segmente ayrıldığı tespit edilmiştir. Belirlenen dört segmentin kültür boyutları açısından değerlendirmesi Tablo: 4.14 ve Tablo 4.15'de görüldüğü gibidir (s. 161). Segmentasyonun amacı 'basit rastgele

<sup>16</sup> Bkz. Tablo: 4.3, s. 150; Tablo: 4.4, s. 151.

örnekleme' yöntemi ile seçilen katılımcıları ortak özelliklerine göre sınıflandırmak ve böylece kültür boyutlarının ölçülebilmesini daha anlamlı kılabilme. Buna göre, İstanbul Özel İncirli Ethica Hastanesi'nde yatan hastalara uygulanan anket soruları sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

Analizler sonucunda ortaya çıkan 4 segment ve özellikleri aşağıdaki gibidir:

### **Segment 1 - İçe Kapanıklar/Çekingenler**

Özellikler: Segment1'in genel olarak çekingen ve içe kapanık bir grup olduğu söylenebilir. Bu gruptaki kişiler hastanede yatarak tedavi sürecinde çok kişinin ziyaretine gitmesinden rahatsız olan kişilerden oluşmaktadır. Bu gruptakiler diğer gruplara göre genel olarak hasta-sağlık personeli iletişiminde en çok zorluk çekenlerden oluşur. Zaten segmentasyondaki sonuçları incelendiğinde de bu kişiler hekim ve hemşirelerle rahat ve kolay iletişim kurmayı diğer gruplara göre daha önemsiz bulmaktadır. Bu gruptaki kişilere hastalığı ile ilgili tüm detayların anlatılmasına gerek yoktur, zaten bu da hastalar tarafından çok fazla önemsenmemekte/beklenmemektedir. Ancak hastalığı ile ilgili bir bilgi verilecekse, gerekli bilgilerin yakınlarından önce kendilerine söylenmesini beklerler. Ayrıca hizmet alınan hastane ve sağlık ekibine karşı bir sadakat veya bağlılık hissetme olmadığı gibi, tedaviye ilerleyen zamanlarda başka sağlık ekipleri ve hastane ile devam edebilirler. Hastane seçerken hastanenin bilinirliği orta derecede önemli olsa da, tedavi olacağı hekimin bilinirliği/tanınırlığı ile çok fazla ilgilenmemektedirler. Tedavisi zor ve uzun süren bir hastalıkla baş etme durumunda da biraz içe kapanık bir grup olduğu gözlemlenebilir, çünkü bu grup, böyle bir bilgiyi dayanışma adına da olsa çok fazla duyurmayı tercih etmez. Aynı zamanda hastalığın ilerleyen dönemlerinde de diğer hastalarla iletişim kurmaktan kaçınırlar. Bu segmentin demografik yapısı aşağıdaki gibidir.

Tablo: 4.10 Demografik Yapı/Segment 1

Cinsiyet	1. Seg.	Eğitim Durumu	1. Seg.	Aylık Gelir	1. Seg.	Yaş Grubu	1. Seg.	Hizmet alınan sağlık birimi	1. Seg.
N(Baz)	53	N(Baz)	53	N(Baz)	53	N(Baz)	53	N(Baz)	53
Kadın	52,83	Lise	18,87	1500-TL'den az	30,19	18-30	28,30	Kadın Doğum	7,55
Erkek	37,74	Ön Lisans	9,43	1500-3000 arası	26,42	31-40	37,74	Dahiliye	7,55
Cevap Yok	9,43	Lisans	13,21	3001-5000 arası	7,55	41-50	13,21	Çocuk Hastalıkları	1,89
Toplam	100	Lisansüstü	3,77	5001 ve üzeri	1,89	51-60	7,55	Ağız ve Diş Sağlığı	1,89
		Diğer	30,19	Cevap yok	33,96	60 üzeri	1,89	Hasta Ziyareti	5,66
		Cevap Yok	24,53	Ortalama Gelir	2077TL	Cevap Yok	11,32	Cildiye	1,89
		Toplam	100	Toplam	100	Ortalama Yaş	35,73	Üroloji	1,89
						Toplam	100	Kardiyoloji	5,66
								FTR	3,77
								Nöroloji	1,89
								Beyin Cerrahi	1,89
								Cevap Yok	58,49
								Toplam	100

%53'ü kadın, %38'i erkektir. Bu grubun %9'u cinsiyetini belirtmemiştir. Yaş grupları segmentlere göre çok anlamlı bir şekilde ayrışma göstermese de bu grubun yaş ortalaması 36'dır. Bu grubun %25'e yakını eğitim durumu ile ilgili bilgi vermekten kaçınmış, %30,2'si de ortaokul ve altı eğitim düzeyini belirten 'diğer' seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer segmentlere göre en düşük eğitim seviyesine sahip olan gruptur. Gelir durumu ile ilgili %34'ü bilgi vermemiş olsa da, bilgi verenlerin cevapları hesaplandığında bu grubun aylık ortalama geliri 2.077TL'dir. Yaklaşık %21'i ev hanımıdır. Grubun yaklaşık %59'u hangi sağlık biriminden hizmet aldığını belirtmezken, %7,6'sı Kadın Doğum/Jinekoloji, %7,6'sı Dahiliye, %5,7'si ise Kardiyoloji bölümünden hizmet aldığını belirtmiştir.

## Segment 2 – Kendine Benzerlerle İletişim Kuranlar

Özellikler: Bu segmenttekiler genellikle kendine benzer durumdakilerle iletişim kurarlar. Hekimleri cinsiyetlerine göre ayırır ancak negatif bir ayrımcılıktan ziyade, kendine yakın bulmak veya iletişim kurmak açısından bu ayrımcılığa girişebilir. Bu gruptaki kişiler hekimleri cinsiyetleri üzerinden kategorize etmeye daha meyillidirler. Örneğin kadın hekimlerin erkek hekimlere göre teknik detaylarda daha az bilgili olduğunu düşünürler ama aynı zamanda onlara göre kadın hekimler erkek hekimlere

göre daha anlayışlı ve şefkatlidir. Bu gruptakiler, kendilerini muayene edecek doktorun kendileriyle aynı cinsiyette olmasını tercih ederler. Hizmet aldığı hekime aklındaki tüm soruları sormaktan çekinir ve bu yüzden aynı hastalığı geçirenlerden bilgi almaya çalışırlar. Hekimlere aklındaki tüm soruları sormasa da hastanedeki idari birimlerle çok rahat ve kolay iletişim kurarlar. Bir nevi, hekimden alamadığı bilgileri idari birimdekilerden de almaya çalışırlar denilebilir. Bu grup, sağlık personeli işini yaparken kurallara bağlı kalmasını, öte yandan bazı duygusal konularda da esnek davranmasını bekler. Hastalığı ile ilgili tek bir hekim ya da kurumun görüşünü yeterli bulurlar. Onlara göre hekim hekimdir, hastane hastanedir. Hizmet alacağı kurumun büyüklüğü, bilinirliği, kullandığı teknoloji ve o kurumun tanıdıkları tarafından tavsiye edilmiş olması önemlidir. Bu grup motivasyonunu arttırmak için iletişim kurmaktan çekinmez, örneğin hastalığının teşhis ve tedavi süresinde diğer hasta/hasta yakınları ile iletişim kurarlar. Eğer tedavisi zor ve uzun süren bir hastalık geçirirlerse yakınlarının yanında olmasını ve mutlaka durumundan haberdar olmasını isterler. Sağlık hizmeti alacakları kurumun seçiminde en önemli faktör çalışanlarla (hekim, hemşire, yönetim vb) rahat iletişim kurmaktır (Ortalama 4,25 puan). “Kurumun bilinirliği” 4.19 puan ile 2. Sırada yer alırken, “Fiyat” 4.09 puan ile 3. Sırada yer alır. Bu segmentin demografik yapısı aşağıdaki gibidir.

Tablo: 4.11 Demografik Yapı/Segment 2

Cinsiyet	2. Seg.	Eğitim Durumu	2. Seg.	Aylık Gelir	2. Seg.	Yaş Grubu	2. Seg.	Hizmet alınan sağlık birimi	2. Seg.
N(Baz)	93	N(Baz)	93	N(Baz)	93	N(Baz)	93	N(Baz)	93
Kadın	44,09	Lise	10,75	1500-TL'den az	30,11	18-30	30,11	Kadın Doğum	1,08
Erkek	30,11	Ön Lisans	11,83	1500-3000 arası	32,26	31-40	36,56	Dahiliye	3,23
Cevap Yok	25,81	Lisans	19,35	3001-5000 arası	12,90	41-50	16,13	Kulak-Burun-Boğaz	4,30
Toplam	100	Lisansüstü	7,53	5001 ve üzeri	3,23	51-60	5,38	Çocuk Hastalıkları	1,08
		Diğer	16,13	Cevap yok	21,51	60 üzeri	2,15	Genel Cerrahi	3,23
		Cevap Yok	34,41	Ortalama Gelir	2289TL	Cevap Yok	9,68	Diyetisyen	4,30
		Toplam	100	Toplam	100	Ortalama Yaş	35,44	Ağız ve Diş Sağlığı	3,23
						Toplam	100	Ortopedi	3,23
								Hasta Ziyareti	2,15
								Cildiye	1,08
								Üroloji	2,15
								FTR	1,08
								Nöroloji	1,08
								Göz	1,08
								Cevap Yok	67,74
								Toplam	100

Bu grubun %44'ü kadın, %30'u erkektir. %26'sı ise cinsiyetini belirtmemiştir. Yaş ortalaması 35 olsa da 41-50 yaş grubundan 15 kişinin bu gruba dâhil olduğunu da göz ardı etmemek gerekir. Eğitim durumu ile ilgili %34'lük bir kesim bilgi vermezken, hem düşük eğitim seviyesinden hem de yüksek eğitim seviyesinden oluşan karışık bir gruptur. Aylık ortalama gelirleri 2.289TL civarındadır. Bu grubun yaklaşık %12'si ev hanımıdır. %6,5'u öğretmen, muhasebeci ve öğrencidir. Bu grubun %68'i hangi sağlık biriminden hizmet aldığını belirtmemiştir.

### Segment 3 – Rahat İletişim Kuranlar

**Özellikler:** Bu gruptaki kişiler rahat iletişim kurmalarıyla öne çıkanlardan oluşur. Hem hekim hem de hemşirelerle çok rahat iletişim kurarlar ve iletişim kurmayı da önemserler. Aynı zamanda sadık müşteri kitesidirler çünkü hastalıklarının başından sonuna kadar aynı sağlık ekibi ve kurumla devam etmeyi yeğlerler. Hastalıklarıyla ilgili her türlü bilgilendirmeyi detaylarıyla bilmek isterler, hatta yakınlarından önce kendileri bunu öğrenmek ister. Hastalık sürecinde çok ziyaretçinin gelmesini tercih ederler. Hastanenin bilinirliğinden önce hekimin bilinirliği önemlidir. Kurumun fiziksel özellikleri çok önemli değildir. Biraz bencil oldukları söylenebilir çünkü sağlık hizmeti alırlarken acil bir hasta için hekim/hemşirelerin kendilerine verdikleri

hizmeti yarıda kesmelerinden hoşlanmazlar. Önemsizlik isterler. Tedavi esnasında yanında bir refakatçi olması onlar için önemsizdir. Sağlık personelinin işini yaparken tamamen kurallara uygun yapmasını isterler. Herhangi bir esneklikten hoşlanmazlar. Bu grup genel olarak hasta-sağlık personeli konusunda iletişimi en iyi olan gruptur. Zaten hizmet alacakları kurumu seçerlerken öncelikle benimsedikleri faktör 4.33 ortalama puan ile “Çalışanlarla kolay ve rahat iletişim kurmak”tır. 2. sırada 4.26 puan ile “Fiyat” faktörü gelmektedir. Bu segmentin demografik yapısı aşağıdaki gibidir.

Tablo: 4.12 Demografik Yapı/Segment 3

Cinsiyet	3. Seg.	Eğitim Durumu	3. Seg.	Aylık Gelir	3. Seg.	Yaş Grubu	3. Seg.	Hizmet alınan sağlık birimi	3. Seg.
N(Baz)	42	N(Baz)	42	N(Baz)	42	N(Baz)	42	N(Baz)	42
Kadın	26,19	Lise	9,52	1500-TL'den az	40,48	18-30	28,57	Dahiliye	2,38
Erkek	26,19	Ön Lisans	2,38	1500-3000 arası	38,10	31-40	30,95	FTR	2,38
Cevap Yok	47,62	Lisans	16,67	3001-5000 arası	0,00	41-50	21,43	Cevap Yok	95,24
Toplam	100	Lisansüstü	0,00	5001 ve üzeri	2,38	51-60	7,14	Total	100
		Diğer	9,52	Cevap yok	19,05	60 üzeri	4,76		
		Cevap Yok	61,90	Ortalama Gelir	1835TL	Cevap Yok	7,14		
		Toplam	100	Toplam	100	Ortalama Yaş	37,53		
						Toplam	100		

%48'i cinsiyetine ilişkin bir bilgi paylaşmamış olup, kalanın kadın-erkek oranı eşittir. Ortalama yaş 38'dir. Aslında 18-40 yaş arası, bu grupta %60'a yakındır ancak aynı zamanda 60 yaş üzeri kişilerin çoğunluğu da bu gruptadır. Bu sebeple yaş ortalaması yükselmiştir. Eğitim durumu ile ilgili bilgi vermeyenlerin en yüksek oranda olduğu gruptur (%62). Cevap vermeyenlerin dışında ağırlık Lisans mezunlarında görülmektedir. Aylık gelirleri, diğer gruplara göre nispeten düşüktür (Aylık ortalama 1.835-TL) ve belki de bu yüzden kurum seçiminde “fiyat” faktörü ikinci sırada gelmektedir. Hizmet aldıkları sağlık birimini en yüksek oranda belirtmeyen gruptur (%95). Grubun ağırlıklı olarak %9,5'i ev hanımı, %9,5'i emekli, %9,5'i öğrencilerden oluşur. Genel olarak araştırmada kişisel bilgilerini vermede

tedirginliklerin olduğu gözlemlenmiş olup, bu grupta diğer gruplara göre “cevap yok” oranı daha yüksektir.

#### **Segment 4 – Etikete Önem Verenler**

Özellikler: Bu grupta kuruma bağlı özelliklere verilen önem öne çıkmaktadır. Bu gruptaki hasta/hasta yakınları sağlık hizmeti almadan önce kurumun fiziksel özelliklerini ve maliyetini önceden bilmek isterler. Sağlık personelinin işini tamamen kurallara bağlı olarak, hiç esnetmeden yapmaları bu grup için önemlidir. Kurumun en son yöntem ve teknolojiyi kullanmasını isterler. Ayrıca kurumun bilinirlik ve markası bu grup için çok önemlidir. Hastalıkları ile ilgili farklı hekim ve kurumların görüşlerine başvururlar ancak kurumun seçimine karar verdikten ve istedikleri şartlar sağlandıktan sonra kurumun sadık müşterisi haline gelirler, çünkü tedavinin sonuna kadar aynı sağlık ekibi ile devam etmeyi tercih ederler. Yine bu grupta da hastalıkları ile ilgili bilgilendirmenin yakınlarından önce ilk olarak kendilerine yapılmasını tercih ederler. Hastalıkları ile ilgili tüm detayları en iyi şekilde almak isterler. Hekimleri kesinlikle cinsiyetlerine göre ayırmaz ya da kategorize etmezler. Kadın olsun erkek olsun tüm hekimlerin işlerine hâkim olduğu görüşünü savunurlar. Bu sebeple cinsiyetine göre hekim seçmezler. Kurumun seçiminde kendi kararları etkili olsa da tanıdık tavsiyesi de onlar için önemlidir. Hastane veya sağlık personeli ile ilişki kurma konusuna önem verseler de iletişim düzeyleri ortalamada kalır. Bu segmentin demografik yapısı aşağıdaki gibidir.

Tablo: 4.13 Demografik Yapı/Segment 4

Cinsiyet	4. Seg.	Eğitim Durumu	4. Seg.	Aylık Gelir	4. Seg.	Yaş Grubu	4. Seg.	Hizmet alınan sağlık birimi	4. Seg.
N(Baz)	91	N(Baz)	91	N(Baz)	91	N(Baz)	91	N(Baz)	91
Kadın	61,54	Lise	26,37	1500-TL'den az	24,18	18-30	48,35	Kadın Doğum	15,38
Erkek	28,57	Ön Lisans	16,48	1500-3000 arası	40,66	31-40	31,87	Dahiliye	10,99
Cevap Yok	9,89	Lisans	30,77	3001-5000 arası	8,79	41-50	13,19	Kulak-Burun-Boğaz	4,40
Toplam	100	Lisansüstü	9,89	5001 ve üzeri	9,89	51-60	3,30	Çocuk Hastalıkları	5,49
		Diğer	5,49	Cevap yok	16,48	60 üzeri	1,10	Genel Cerrahi	3,30
		Cevap Yok	10,99	Ortalama Gelir	2574TL	Cevap Yok	2,20	Diyetisyen	2,20
		Toplam	100	Toplam	100	Ortalama Yaş	32,21	Ağız ve Diş Sağlığı	2,20
						Toplam	100	Ortopedi	2,20
								Cildiye	3,30
								Üroloji	1,10
								Kardiyoloji	1,10
								Nöroloji	1,10
								Göz	1,10
								Psikiyatri	1,10
								Nöroşirurji	1,10
								Cevap Yok	43,96
								Total	100

%62'si kadın, %29'u erkeklerden oluşur. Diğer gruplara göre genç kesimdir %48'i 18-30 yaş arası kişilerden oluşurken, ortalama yaş 32'dir. Aynı zamanda diğer gruplara göre en yüksek eğitim seviyesine sahip kesimdir. %26'sı lise, %17'si önlisans, %41'i lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindedir. Ortalama aylık geliri de en yüksek gruptur ki 5000TL ve üzeri aylık geliri olanların çoğunluğu bu gruba dâhildir. Grubun %44'ü sağlık hizmeti aldığı birim ile ilgili bilgi vermezken, %15'i Kadın Doğum&Jinekoloji, %11'i ise Dâhiliye hastasıdır. Kurum seçiminde en önemli faktör 4.41 ortalama puan ile "Çalışanlarla (hekim, hemşire, yönetim, diğer ...) rahat ve kolay iletişim kurabilmek", ikinci en önemli faktör 4.25 ortalama puan ile "Bilinirlik" (Kurum ya da hekim olarak tanınırlığın yüksek olması) gelmektedir. Meslekler bu grupta ayrıştırıcı oranlara sahip olmazken, nitelikli meslek sahiplerinin bu grupta olduğunu da eklemek gerekir (Müdür, Yönetici, Avukat, Eczacı, Doktor vb).



#### 4.1.4. Kültür Boyutları ve Segmentasyon Analizi

Hofstede'nin Kültür Boyutları<sup>17</sup> ile segmentlerin analiz tablosunda karşılaştırması aşağıdaki gibidir:

Tablo: 4.14 Segmentlere Göre Boyutların Dağılımı

	1. Seg.	2. Seg.	3. Seg.	4. Seg.	Toplam
	A	B	C	D	
N(Baz)	53	93	42	91	279
Güç Uzaklığı (GU)	2,82	<b>4,07<sup>A</sup></b>	<b>4,07<sup>A</sup></b>	4 <sup>A</sup>	3,81
Erillik & Dişilik (ED)	2,83	<b>3,92<sup>ACD</sup></b>	3,08 <sup>A</sup>	3,07 <sup>A</sup>	3,31
Belirsizlikten Kaçınma (BK)	2,90	4,1 <sup>AC</sup>	3,28 <sup>A</sup>	<b>3,99<sup>AC</sup></b>	3,72
Bireycilik & Toplulukçuluk (BT)	2,95	<b>4,06<sup>ACD</sup></b>	3,59 <sup>A</sup>	3,89 <sup>AC</sup>	3,72

Tablo: 4.15 Boyutlara Göre Segmentlerin Dağılımı

	Güç Uzaklığı	Erillik & Dişilik	Belirsizlikten Kaçınma	Bireycilik & Toplulukçuluk
	A	B	C	D
N(Baz)	279	279	279	279
1. Segment	2,82	2,90	<b>2,95</b>	2,83
2. Segment	<b>4,07<sup>D</sup></b>	4,1 <sup>D</sup>	4,06 <sup>D</sup>	3,92
3. Segment	<b>4,07<sup>BCD</sup></b>	3,28	3,59 <sup>BD</sup>	3,08
4. Segment	<b>4<sup>D</sup></b>	3,99 <sup>D</sup>	3,89 <sup>D</sup>	3,07
Toplam	3,81	3,72	3,72	3,31

Tablo 4.14 ve Tablo 4.15 incelendiğinde 1. segmentin neredeyse hiçbir boyutu tam olarak sahiplenemediği, öte yandan hiçbir boyutun da 1. segmenti kapsayamadığı görülmektedir. 'Çekimserlik/içe kapanıklık' olarak gruplandırılmış olan bu segmentteki kişileri 'umursamazlar' olarak nitelendirmek de mümkündür. Ya da

<sup>17</sup> Bakınız; s. 120-130.

duygusal olmayan veya duygularını ifade edemeyen/etmekten hoşlanmayan kişilerdir. Diğer bir deyişle, güç mesafesi yüksek, duygusal olmaması/duygularını belli etmekten kaçınması ile daha eril, belirsizlikten kaçınma skoru düşük ancak bilinçli tüketici olmaktan uzaklaşması nedeni ile belirsizlikten az etkilenme ve yine yeteri kadar bilinçli tüketici olmaması nedenine dayanan ve bu nedenle bireyciliği ağır basan kişiler 1. segmentte gruplanmışlardır.

Tablo-4.14'de, 2. segmente bakıldığında; 2. segmentin erillik-dişilik ve bireycilik-toplulukçuluk boyutlarını diğer 3 segmente göre %95 güven seviyesinde anlamlı bir farkla sahiplendiği görülmektedir. Tablo-4.15'de ise; güç uzaklığı, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının 2. segmenti yalnızca bireycilik-toplulukçuluk boyutuna nazaran daha çok sahiplenmiş olduğu görülür. Diğer bir deyişle; 2. segment güç uzaklığı az, toplulukçu, erillik-dişilik boyutunda diğer segmentlere nazaran en dişil özelliğe sahip ancak eril-dişil dengesinde büyük orantısızlık olmayan ve belirsizlikten kaçınma derecesi oldukça yüksek olmasına (belirsiz durumları netleştirmek isteyen) rağmen güvendiği kaynaklardan edindiği bilgilerle belirsizlikten kaçınma derecesini düşüren ve tavsiyeler/deneyimler doğrultusunda hizmet almayı seçtiği sağlık kurumuna çok büyük oranda güven duyan özelliklere sahiptir.

Segment 3'ün değerleri incelendiğinde; doktor ve hemşirelerle güç uzaklığının az, ancak idari ve diğer personel ile bu boyutta sorun yaşadığı, ya da güç uzaklığının yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu grup ortalama en yüksek yaşa (37,53) sahiptir. Belki de bu nedenle belirsizlikten kaçınma derecesi düşüktür, bu değer düşük olması daha ileri yaşlardaki insanların hayat tecrübelerinin fazlalığına, ya da beklentilerin azalmasına yorulabilir. Bu gruptaki hasta/hasta yakınlarının tedavi ile ilgili süreçte bireysel olmayı tercih ettikleri, ziyaret edilmek konusunda ise daha

toplulukçu oldukları görülmektedir. Ancak genel olarak daha bireyci oldukları söylenebilir. Bu grup için söylenebilecek en net sonuç bu gruptaki hasta/hasta yakınlarının eril özellik gösterdikleridir. Bu durumda yine yaş ortalamasının yüksekliği ile ilintilendirilebilir. Ayrıca çok belirgin bir ölçekte “Sağlık hizmeti alırken (örn. muayene sırasında) acil bir hasta için hekim/hemşire bana verdiği hizmeti yarıda kesebilir.” sorusuna en düşük ortalamayı vermiş, diğer bir deyişle – belki de bencillik olarak kabul görece kadar- “önce ben” diyerek hem eril hem de bireyci bakış açılarını yansıtmışlardır.

Segment 4’deki grup yaş ortalaması en düşük, eğitim seviyesi en yüksek, ortalama gelir seviyesi en yüksek ve çoğunluğu kadınlardan oluşan bir gruptur. Grubun güç uzaklığı düşük olup, en iyi doktorlarla, sonra hemşireler ve diğer personel (yönetim+diğer) ile iyi iletişim kurabilmektedirler. Grubun belirsizlikten kaçınma derecesi oldukça yüksektir, hemen hemen her şeyi önceden bilmek, riskleri olabildiğince azaltmak isterler. Bu biraz da eğitim seviyesinin yüksek olması nedeni ile ‘kaderci’ bakış açısından uzaklaşıp daha gerçekçi bir tutum sergilemeleri ile ilintilendirilebilir. Toplulukçu anlayışa sahip bir gruptur. Yine bu grup için de (segment3’den de fazla olarak) kesinlikle ‘eril özellikler gösteren insanlardan oluşmaktadır’ yorumu yapılabilir. Bu durumu da yine eğitim ve gelir seviyesinin yüksekliği ile ilintilendirmek mümkündür.

Dört segment de göz önüne alındığında, hizmet alınacak sağlık kurumunun seçiminde “Çalışanlarla (hekim, hemşire, yönetim, diğer ...) rahat ve kolay iletişim kurabilmek” en fazla tercih nedeni olarak görünmekte, bilinirlik 2. sırada, fiyat 3. sırada ve kurumun fiziksel özellikleri ise 4. sırada yer almaktadır. Dolayısıyla, sağlık alanında etkin ve doğru iletişime duyulan ihtiyaç ya da iletişimin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Yine bilgi kaynakları sıralamasında en fazla “tanıdık deneyimleri/tavsiyeleri”nin etkin rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu da Türk toplumunun sağlık sektöründe örneklem bazında ‘ağızdan ağza pazarlama’ yöntemine daha fazla itibar ettiğine referans vermektedir. Sıralamanın diğer basamaklarında ise 2. sırada ‘sağlık kurumlarının web sayfaları’, 3. sırada ‘sosyal medya’ ve son sırada ‘kitle iletişim araçları’ yer almaktadır.

Örneklem grubuna yöneltile 1. grup sorular genel olarak hasta-sağlık personeli iletişimindeki zorluk derecesini tespit etmeyi amaçlamaktadır ve bu grupta bulunan 30 sorunun genel ortalama değerleri ile örneklem grubuna ait demografik değerlerin karşılaştırma sonuçları Tablo 4.16 (cinsiyet), Tablo 4.17 (yaş), 4.18 (eğitim) ve 3.15’de (gelir durumu) görülmektedir.

Tablo: 4.16 Ortalama Karşılaştırma-1

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Cevap Yok	Toplam
	A	B	C	
N(Baz)	146	88	62	296
Genel olarak hasta-sağlık personeli iletişiminde zorluk derecesi	<b>2,72</b>	2,67	2,67	2,70

Genel olarak hasta-sağlık personeli iletişiminde zorluk derecesi kadınlarda erkeklere göre küçük bir farkla daha iyi görünmektedir. Ancak cinsiyete göre dağılıma bakıldığında iletişim sorunlarının her iki cins için de önemli görülebilecek oranda var olduğu söylenebilir.

Tablo: 4.17 Ortalama Karşılaştırma-2

Yaş	18-30	31-40	41-50	51-60	60 üzeri	Cevap Yok	Toplam
	A	B	C	D	E	F	
N(Baz)	107	99	47	16	6	21	296
Genel olarak hasta-sağlık personeli iletişiminde zorluk derecesi	2,79 <sup>E</sup>	2,54 <sup>E</sup>	2,85 <sup>E</sup>	3,17 <sup>E</sup>	1,00	2,71 <sup>E</sup>	2,70

Genel olarak hasta-sağlık personeli iletişiminde zorluk derecesi en çok 60 yaş üzeri hasta/hasta yakınlarında yaşanmaktadır. 51-60 yaş arasındaki grupta ise hasta-sağlık

personeli iletişiminin en iyi olduğu görülmektedir. Tabloya göre birbirine en yakın olan yaş aralığının iletişimin en düşük ve en yüksek değerleri temsil etmesi dikkat çekici bir sonuçtur.

Tablo: 4.18 Ortalama Karşılaştırma-3

Eğitim	Lisansüstü	Lisans	Ön Lisans	Lise	Diğer	Cevap Yok	Toplam
	A	B	C	D	E	F	
N(Baz)	19	62	36	54	42	83	296
Genel olarak hasta-sağlık personeli iletişiminde zorluk derecesi	2,71	2,70	2,81	2,54	3 <sup>F</sup>	2,50	2,70

Genel olarak hasta-sağlık personeli iletişiminde yaşanan zorluk derecesi ile ilgili eğitim düzeyleri arasında çok önemli bir farklılık oluşmamıştır. Ancak iletişimin çok iyi olarak kabul edilebileceği bir grubun tespit edilebildiğini söyleyebilmek de mümkün görünmemektedir.

Tablo: 4.19 Ortalama Karşılaştırma-4

Gelir Durumu	1500TL veya altı	1500-3000 TL arası	3001-5000 TL arası	5001TL ve üzeri	Cevap yok	Toplam
	A	B	C	D	E	
N(Baz)	87	105	25	14	65	296
Genel olarak hasta-sağlık personeli iletişiminde zorluk derecesi	2,69	2,58	2,55	3,00	3 <sup>B</sup>	2,70

Genel olarak hasta-sağlık personeli iletişiminde zorluk derecesi ile gelir durumu ilişkisine bakıldığında üst düzey gelir grubunun daha az iletişim sorunu yaşadığı görülmektedir. Gelir durumu daha yüksek olan kişilerin genel olarak kendilerine daha özgüvenli oldukları varsayımı ile hareket edildiğinde, bu durumun iletişimi daha kolay kıldığı yorumunu yapmak mümkün olabilir.

Örneklem grubuna yöneltilen 2. grup sorulardan 2.2. numaralı soru grubu sağlık hizmeti alınacak kurumun tercih edilmesinde etkili olan faktörlerin önem ve öncelik derecesini ölçmeyi amaçlamaktadır. Buna göre bu sorulara verilen yanıtların ortalama değerleri ile demografik değerlerin karşılaştırma sonuçları Tablo 3.16

(cinsiyet), Tablo 3.17 (yaş), Tablo 3.18 (eğitim) ve Tablo 3.19'daki (gelir durumu) gibidir.

Tablo: 4.20 Karşılaştırma-1

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Cevap Yok	Toplam
	A	B	C	
N(Baz)	146	88	62	296
Fiyat	3,77	3,82	4,19 <sup>AB</sup>	3,87
Çalışanlarla (hekim, hemşire, yönetim, diğer ...) rahat ve kolay iletişim kurabilmek	4,12	4,08	4,24	4,13
Fiziksel özellikler (kurumun konumu, oda, manzara, eski/yeni bina olması... vb.)	3,67	3,66	3,44	3,62
Bilinirlik (Kurum ya da hekim olarak tanınırlığın yüksek olması)	4,14 <sup>C</sup>	3,90	3,58	3,95

Cinsiyete göre hizmet alınacak sağlık kurumunu tercih etme sebepleri arasında fiyatın erkekler için daha önemli olduğu vurgulanmıştır. Kadınlar için sağlık kurumu çalışanları ile iyi iletişim kurabilmek daha önemlidir. Sağlık kurumunun fiziksel özellikleri her iki cinsiyet için de birbirine çok yakın değerlerde önem arz etmektedir. Sağlık kurumu ya da hekimin bilinirliği kadınlar için daha önemlidir. Dört etken arasında tercih etme nedeni olarak bilinirlik kadınlar için en önemli, çalışanlarla rahat ve kolay iletişim kurmak ise erkekler için en önemli unsurdur.

Tablo: 4.21 Karşılaştırma-2

Yaş	18-30	31-40	41-50	51-60	60 üzeri	Cevap Yok	Toplam
	A	B	C	D	E	F	
N(Baz)	107	99	47	16	6	21	296
Fiyat	3,80	3,88	4,02	4,06	4,33	3,57	3,87
Çalışanlarla (hekim, hemşire, yönetim, diğer ...) rahat ve kolay iletişim kurabilmek	4,26 <sup>F</sup>	4,05	4,19	3,88	4,5 <sup>F</sup>	3,81	4,13
Fiziksel özellikler (kurumun konumu, oda, manzara, eski/yeni bina olması... vb.)	3,69	3,63	3,68	3,19	3,83	3,33	3,62
Bilinirlik (Kurum ya da hekim olarak tanınırlığın yüksek olması)	4,09	3,98	3,83	3,56	3,50	3,81	3,95

Yaşa göre sağlık kurumunu tercih etme nedenlerine bakıldığında en çok 60 yaş üzeri için fiyat etkeni önem taşımaktadır. Yine çalışanlarla rahat ve kolay iletişim kurabiliyor olmak, aynı yaş grubu için en fazla öneme sahiptir. Sağlık kurumunun

fiziksel özelliklerinin yüksek standartları içermesi de aynı yaş grubunun tercih önceliği olarak görünmektedir. Bilinirlik en çok 18-30 yaş grubu için sağlık kurumunun tercih edilme sebebi olarak öneme sahiptir. Genel olarak en yüksek beklentiye sahip grup 60 yaş üzeridir. Ancak hemen hemen bütün yaş grupları için en önemli tercih nedeni çalışanlarla rahat ve kolay iletişim kurabilmek olarak ifade edilmiştir.

Tablo: 4.22 Karşılaştırma-3

Eğitim	Lisansüstü	Lisans	Ön Lisans	Lise	Diğer	Cevap Yok	Toplam
	A	B	C	D	E	F	
N(Baz)	19	62	36	54	42	83	296
Fiyat	3,84	3,84	3,92	3,72	3,45	4,19 <sup>BDE</sup>	3,87
Çalışanlarla (hekim, hemşire, yönetim, diğer ...) rahat ve kolay iletişim kurabilmek	4,00	4,31 <sup>E</sup>	4,22	4,00	3,81	4,24 <sup>E</sup>	4,13
Fiziksel özellikler (kurumun konumu, oda, manzara, eski/veni bina olması... vb.)	4 <sup>E</sup>	3,71	3,56	3,65	3,31	3,63	3,62
Bilinirlik (Kurum ya da hekim olarak tanınırlığın yüksek olması)	4,21 <sup>F</sup>	4,11 <sup>F</sup>	4,08	4,07	3,76	3,73	3,95

Eğitim durumuna göre dört etkene bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe fiyata göre tercih etme önceliği artmaktadır. Fiziksel özelliklerin yüksek standartlarda olması beklentisi eğitim seviyesi yükseldikçe artmaktadır. Bilinirlik aynı şekilde eğitim seviyesi yükseldikçe artmaktadır. Çalışanlarla kolay ve rahat iletişim kurmakla ilgili tercih etme önceliği hem eğitim seviyesi yükseldikçe artmakta, hem de dört unsur arasında en fazla önceliğe sahip olarak yer almaktadır. Genel olarak eğitim seviyesi arttıkça beklentilerin de arttığını söylemek mümkündür.

Tablo: 4.23 Karşılaştırma-4

Gelir Durumu	1500TL veya altı	1500-3000 TL arası	3001-5000 TL arası	5001 TL ve üzeri	Cevap yok	Toplam
	A	B	C	D	E	
N(Baz)	87	105	25	14	65	296
Fiyat	3,94	3,73	3,72	4,00	4,03	3,87
Çalışanlarla (hekim, hemşire, yönetim, diğer ...) rahat ve kolay iletişim kurabilmek	4,14	4,21	4,16	4,14	3,98	4,13
Fiziksel özellikler (kurumun konumu, oda, manzara, eski/yeni bina olması... vb.)	3,51	3,66	3,76	3,86	3,60	3,62
Bilinirlik (Kurum ya da hekim olarak tanınırlığın yüksek olması)	3,90	3,96	4,20	3,93	3,92	3,95

Gelir durumu ile tercih önceliğini temsil eden dört unsur karşılaştırıldığında, gelir düzeyi arttıkça fiyat unsurunun da önem kazanma derecesi artmaktadır. Çalışanlarla rahat ve kolay iletişim kurabilmek tablodaki bütün gelir grupları için önemli tercih nedeni olarak görülmektedir. Sağlık kurumunun fiziksel özelliklerine göre tercih edilme nedeni gelir düzeyi yükseldikçe artmaktadır. Bilinirlik ise en fazla 3001-5000 gelir grubuna sahip kitle tarafından tercih nedeni olarak önemli görülmektedir. Genel olarak gelir düzeyi arttıkça beklentilerin de arttığı söylenebilir.

#### 4.1.4.1. Güç Uzaklığı ve Segmentasyon Analizi

Katılımcılara yöneltilen ankette (1, 2, 11, 22, 23, 27 numaralı sorular) altı soru güç uzaklığı boyutu ile ilgilidir.<sup>18</sup> Buna göre verilen yanıtlarda hekimlerle kolay iletişim kurduğunu bildiren katılımcılar 3. segmentte (bu segment 'rahat iletişim kuranlar olarak isimlendirilmiştir) hemşirelerle ve diğer sağlık personeli ile kolay iletişim kurduğunu bildiren katılımcılar 2. segmentte yer almıştır. Hekimlerle, hemşirelerle ve diğer sağlık personeli ile kolay iletişim kurabilmenin önemli olduğunu söyleyen segment ise yine 3. segment olarak görülmektedir. Segment 3'deki katılımcıların güç uzaklığı derecesi en düşük olarak görülmesine rağmen, hastalığı hakkındaki soruları başkalarına da (örneğin benzer rahatsızlığı geçiren diğer hastalara) sorması, güç uzaklığı ile ilgili genel olarak sıkıntı yaşamıyor olmasına rağmen, durumu kontrol

<sup>18</sup> Hatırlatma: Anket yanıtlarının değerlendirilmesi '1=kesinlikle katılmıyorum', '5=kesinlikle katılıyorum' ölçeğine göre yapılır.



etme isteği, belirsizliği azaltma isteği ya da geçmiş deneyimlerine göre sağlık sektörüne duyduğu güven eksikliği olarak değerlendirilebilir. Bu da yalnızca g uzaklığının azaltılmasının diğer kültürel özelliklerden soyutlanarak iletişimi güçlendireceği veya sağlık sektörü için müşterileri (hasta/hasta yakınlarını) ile yaşanabilecek iletişim sorunlarını zebileceği sonucunu vermez. G uzaklığı en düşük olan bu grubun demografik özellikleri kadın-erkek oranı eşit, eğitim seviyesi (büyük çoğunluğu eğitim durumunu bildirmemiştir) lisans altı grupta, aylık (ortalama) geliri diğer segmentlere göre en düşük ve yaş ortalaması (ortalama) 37,53'dr. G uzaklığı boyutunda kk bir farkla geride olmalarına rağmen çok daha tutarlı sonuçlar verenlerin 4. segmentteki katılımcılar oldukları görülmektedir. Bu segmente bakıldığında hekimlerle hemşireler ve diğer sağlık grubuna nazaran çok daha kolay iletişim kurabilen, diğer taraftan tümü ile kolay iletişim kurmaya çok önem veren ve özellikle hekimlerle kurduğu iyi iletişimle aynı zamanda onlara güven duyan ve bu nedenle başkalarına hastalığı ve benzer konular hakkında soru sorma ihtiyaını fazla duymayan katılımcılar oldukları dikkat çekmektedir. Grubun büyük çoğunluğu kadınlardan ve niversite mezunlarından oluşmakta olup, segmentler arasındaki en yüksek gelir grubuna sahiplerdir ve yaş ortalamaları da yine 32,21 ile segmentler arasındaki en düşük yaş grubudur. Katılımcı grubunun segment 2'ye dahil olanları g uzaklığı boyutu ile ilgili 3. ve 4. segmente yakın sonuçlar vermektedir. Demografik yapı itibarı ile çoğunluğu kadın, eğitim seviyeleri yüksek, gelir seviyeleri 2. en iyi ve yaş ortalamaları da 35,44 ile yine ikinci geç gruptur. Segment 1'e bakıldığında ise, g uzaklığı mesafesini en çok yaşayan, bu nedenle hiçbir sağlık personeli ile (genel olarak) kolay iletişim kuramayanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu segmenttekiler en çok hemşirelerle kolay iletişim kurabilmeyi önemsemekte, fakat genel olarak kolay iletişim kurabilmeyi ya da g uzaklığını

azaltmayı önemsememekte veya bunu başaramamaktadırlar. Bu nedenle onlara ie kapanıklar/Çekingenler isimlendirmesi uygun bulunmuştur. Bu grubun demografik özelliklerine bakıldığında çoğunluğu kadın, eğitim ve gelir düzeyleri ortalama (her eğitim ve gelir düzeyinden birbirine yakın değerleri kapsayanlar) değerlerde, yaşı ortalamaları ise 35,73'dür.

Dört segmentin genel ortalamasına bakıldığında, anket katılımcıları için g uzaklığının, Hofstede tarafından (1980'lerde) lmlenen değere (Türkiye g uzaklığı derecesi 66, sayının yükselmesi uzaklığın arttığını gösterir) oranla azaldığını göstermektedir (anket değerleri için 45 gibi düşünülebilir). Bu sonuçta örneklem grubunun sayı olarak azlığı ya da kolay iletişimin en çok ihtiyaç duyulduğu bir alanda anketin gerçekleştirilmiş olması etkili olabilir. Diğer taraftan, aradan geçen zamanda eğitimli insan sayısındaki artış, gelir seviyesinin (göreceli olarak) yükselmiş olması, küresel iletişim araçlarının çoğalması ve pek çok açıdan 80'lerin Türkiye'si ile bugünün Türkiye'si arasındaki yaşam koşulları da güç aralığı değerinin daha düşük oluşmasını sağlamış olabilir. Bu farklı sonuçlara rağmen, dikkat çekici sonuç, sağlık tüketicilerinin sağlık çalışanları ile kolay iletişim kurma istek ve ihtiyaçlarının oldukça yüksek bir değere sahip olduğudur. Bu da, bu çalışma çerçevesinde sağlık sektörü için beklentinin yalnızca teknik yeterlilik değil, kolay iletişim kurabilmeyi de kapsadığını göstermektedir.

Tablo: 4.24 Güç Uzaklığı/Segmentasyon Analizi

S1	1.Seg.	2.Seg.	3.Seg.	4.Seg.	Toplam
	A	B	C	D	
N(Baz)	53	93	42	91	279
1. Sağlık hizmeti aldığım kurumda hekimlerle rahat ve kolay iletişim kurabiliyorum.	2,42	4,02 <sup>A</sup>	<b>4,07<sup>A</sup></b>	4 <sup>A</sup>	3,72
2. Sağlık hizmeti aldığım kurumda hemşirelerle rahat ve kolay iletişim kurabiliyorum.	2,81	<b>4,12<sup>AD</sup></b>	3,9 <sup>A</sup>	3,86 <sup>A</sup>	3,75
11. Sağlık hizmeti aldığım kurumda idari birimlerle (yönetici, memur ...) rahat ve kolay iletişim kurabiliyorum.	2,94	<b>4,04<sup>ACD</sup></b>	2,60	3,43 <sup>AC</sup>	3,42
22. Sağlık hizmeti alacağım kurumda hekimlerle rahat ve kolay iletişim kurabilmek benim için çok önemlidir.	2,87	4,03 <sup>A</sup>	<b>4,88<sup>ABD</sup></b>	4,46 <sup>AB</sup>	4,08
23. Sağlık hizmeti alacağım kurumda hemşirelerle rahat ve kolay iletişim kurabilmek benim için çok önemlidir.	3,08	4,14 <sup>A</sup>	<b>4,88<sup>ABD</sup></b>	4,23 <sup>A</sup>	4,08
27. Hizmet aldığım hekime aklımdaki bütün soruları sormadığım için başkalarından (örn. aynı hastalığı geçirenler) öğrenmeye çalışırım.	2,53	4,06 <sup>AD</sup>	<b>4,38<sup>AD</sup></b>	2,85	3,42

#### 4.1.4.2. Bireycilik-Toplulukçuluk ve Segmentasyon Analizi

Katılımcılara yöneltilen ankette (5, 6, 7, 18, 20, 24, 25, 30 numaralı sorular) sekiz soru bireycilik-toplulukçuluk boyutu ile ilgilidir.<sup>19</sup> Buna göre segment 2'nin en toplulukçu katılımcılardan oluştuğu görülmektedir (bu segment 'kendine benzerlerle iletişim kuranlar' olarak isimlendirilmiştir. Bu katılımcıların ilk üç soruya (5, 6, 7) verdikleri yanıtlardan sağlık kurumunda hizmet aldıkları sırada yanlarında başka bir yakınlarının/tanıdıklarının olmasına önem vermekte oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan, tedavi gördükleri sırada sağlık ekibine acil ihtiyacı olan birisi olması durumunda kendilerini ikinci plana alabilme özelliği ile de bireysellikten son derece uzak olduklarını göstermişlerdir. Her soru için değerlere bakıldığında en toplulukçu özellik gösteren segmentin bu grup olduğu söylenebilir. Bu grup yalnızca hasta ziyaretinden hoşlanmamakta, fazla ziyaretçiden rahatsız olduklarını ifade etmektedir. Bu bir çelişki gibi görünmesine rağmen, sağlık koşullarından kaynaklanan özel nedenlere bağlı olabilir. Segment 2'nin demografisine bakıldığında çoğunluğu kadın, eğitim seviyeleri yüksek, gelir seviyeleri 2. en iyi ve yaş ortalamaları da 35,44 olarak

<sup>19</sup> Hatırlatma: Anket yanıtlarının değerlendirilmesi '1=kesinlikle katılmıyorum', '5=kesinlikle katılıyorum' ölçeğine göre yapılır.

görülmektedir. İkinci yüksek değerlerle dikkat çeken grup segment 4 olarak dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle bu katılımcıların da toplulukçu özellik gösterdiği söylenebilir. Bu segmentin en çok önem verdiği durum tedavi süresince aynı sağlık ekibi ile sürece devam etme arzusudur. Grubun büyük çoğunluğu kadınlardan ve üniversite mezunlarından oluşmakta olup, segmentler arasındaki en yüksek gelir grubuna sahiplerdir ve yaş ortalamaları da yine 32,21 ile segmentler arasındaki en düşük yaş grubudur. Segment 3'e bakıldığında nispeten daha bireyci kültür özelliği gösterdiği söylenebilir. Bu gruptaki katılımcılar yatarak tedavi sürecinde fazla ziyaretçi gelmesinden mutlu olduklarını ifade etmişler ve istekleri ile toplulukçu özellik göstermişlerdir. Hastalık hakkında ilk bilgilendirmenin mutlaka kendilerine yapılması isteği ile de bireyci davranış kültürüne açık olduklarını göstermişlerdir. Segmentin demografik özellikleri kadın-erkek oranı eşit, eğitim seviyesi (büyük çoğunluğu eğitim durumunu bildirmemiştir) lisans altı grupta, aylık (ortalama) geliri diğer segmentlere göre en düşük ve yaş ortalaması (ortalama) 37,53'dür. Segment 1 güç uzaklığı boyutunda da olduğu gibi en düşük değerlere sahiptir ve bu bireycilik-toplulukçuluk boyutu için oldukça bireyci özellikler taşıdığı anlamına gelir. Bu grubun demografik özelliklerine bakıldığında çoğunluğu kadın, eğitim ve gelir düzeyleri ortalama (her eğitim ve gelir düzeyinden birbirine yakın değerleri kapsayanlar) değerlerde, yaş ortalamaları ise 35,73'dür. Dört segmentin bireycilik-toplulukçuluk boyutu için ortalamalara bakıldığında anket katılımcılarının toplulukçu kültür özelliği gösterdiği görülmektedir. Kültür boyutlarına göre Türkiye 37 skor ile toplulukçu özellik göstermekte olup, bu anlamda anket sonuçları ile benzer sonuçlar vermektedir. Bu sonuç da Türkiye'nin toplulukçu kültürünü devam ettirdiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo: 4.25 Bireycilik-Toplulukçuluk/Segmentasyon Analizi

S1	1. Seg.	2. Seg.	3. Seg.	4. Seg.	Toplam
	A	B	C	D	
N(Baz)	53	93	42	91	279
5. Sağlık hizmeti alırken yanımda (tanıdık/aile üyesi/arkadaş) birisi olmalıdır.	2,92	<b>3,96<sup>AC</sup></b>	3,00	3,92 <sup>AC</sup>	3,61
6. Tedavisi zor ve uzun süren hastalıklarla baş edebilmem için yakınlarım ile dayanışma göstermem önemlidir. Bu nedenle bu tür hastalıklarda ailem (eş, evlat, anne, baba) mutlaka bilmelidir.	2,96	<b>4,2<sup>ACD</sup></b>	2,60	3,88 <sup>AC</sup>	3,62
7. Hastalığın teşhis veya tedavisi süresinde diğer hastalarla/hasta yakınları ile iletişim kurmak motivasyonumu artırır.	2,75	<b>4,12<sup>ACD</sup></b>	3,19	3,09	3,38
18. Sağlık hizmeti alırken (örn. muayene sırasında) acil bir hasta için hekim/hemşire bana verdiği hizmeti yarıda kesebilir.	3,21 <sup>C</sup>	<b>3,95<sup>AC</sup></b>	2,31	3,64 <sup>C</sup>	3,46
20. Tedavinin sonuna kadar aynı sağlık ekibi ile devam etmek (hekimin/hemşirenin değişmemesi) önemlidir.	3,13	4,12 <sup>A</sup>	4,36 <sup>A</sup>	<b>4,47<sup>AB</sup></b>	4,08
24. (Hastanede) Yatarak tedavi sürecinde çok kişinin ziyaretime gelmesi beni mutlu eder.	2,51	4,1 <sup>AD</sup>	<b>4,83<sup>ABD</sup></b>	3,7 <sup>A</sup>	3,78
25. Hastalığımla ilgili bilgilendirmenin (yakınlarımdan önce) ilk olarak bana yapılmasını isterim.	3,17	4,01 <sup>A</sup>	<b>4,83<sup>ABD</sup></b>	4,52 <sup>AB</sup>	4,14
30. (Hastanede) Yatarak tedavi sürecinde çok kişinin ziyaretime gelmesi beni rahatsız eder.	3,02 <sup>C</sup>	<b>3,82<sup>ACD</sup></b>	2,00	2,64 <sup>C</sup>	3,01

#### 4.1.4.3. Erillik-Dişilik ve Segmentasyon Analizi

Katılımcılara yöneltilen ankette (8, 9, 10, 17, 19, 26, 28 numaralı sorular) yedi soru erillik-dişilik boyutu ile ilgilidir.<sup>20</sup> Buna göre segmentlere bakıldığında yüksek değerlerin çoğunluğunu segment 2'nin sahiplendiği görülmektedir. Bu da en çok bu segmentin dişil özellikler gösterdiği anlamı taşır. Diğer segmentlerin ise bu segmente oranla eril kültür özellikleri gösterdikleri görülmektedir. Segment 2'nin demografisine bakıldığında çoğunluğu kadın, eğitim seviyeleri yüksek, gelir seviyeleri 2. en iyi ve yaş ortalamaları da 35,44 olarak görülmektedir. Segment 1'in ise eril kültürü en fazla sahiplendiği söylenebilir. Bu grubun çoğunluğu kadın, eğitim ve gelir düzeyleri ortalama (her eğitim ve gelir düzeyinden birbirine yakın değerleri kapsayanlar) değerlerde, yaş ortalamaları ise 35,73'dür. Segment 3 ve segment 4 birbirine yakın değerler içermekte ve daha çok eril kültüre yakın durmaktadır. Segment 3'ün demografik özellikleri kadın-erkek oranı eşit, eğitim seviyesi (büyük

<sup>20</sup> Hatırlatma: Anket yanıtlarının değerlendirilmesi '1=kesinlikle katılmıyorum', '5=kesinlikle katılıyorum' ölçeğine göre yapılır.

çoğunluğu eğitim durumunu bildirmemiştir) lisans altı grupta, aylık (ortalama) geliri diğer segmentlere göre en düşük ve yaş ortalaması (ortalama) 37,53'dür. 4. segmentin ise büyük çoğunluğu kadınlardan ve üniversite mezunlarından oluşmakta olup, segmentler arasındaki en yüksek gelir grubuna sahiplerdir ve yaş ortalamaları da yine 32,21 ile segmentler arasındaki en düşük yaş grubudur (bu segment 'etikete önem verenler olarak isimlendirilmiştir). Bu segmentler içerisinde eğitim ve gelir seviyesi nispeten yüksek olan grup daha dışil kültürü yansıtmaktadır. Kültür boyutlarına göre Türkiye 45 skor ile dışil özellikler göstermektedir. Dışil toplumlar duygusal, alçakgönüllü, çevreci ve sevgi ile motivasyon sağlayan kültürel yapıdadır. Segment 2'nin demografik özelliklerinin çoğunluğunun kadın olması, eğitim ve gelir seviyelerinin yüksek olması bu grubun gösterdiği dışil kültür özelliklerini açıklar niteliktedir. Dört segmentin ortalamalarına bakıldığında sonuçlar nispeten eril kültürü işaret etmektedir. Bu anlamda dışil kültürden eril kültüre doğru bir yöneliş olduğu söylenebilir. Ancak sağlık sektörünün bütün sektörlerle uyarlanamayacağına da unutulmaması gerekir.

Tablo: 4.26 Erillik-Dışılık/Segmentasyon Analizi

S1	1. Seg.	2. Seg.	3. Seg.	4. Seg.	Toplam
	A	B	C	D	
N(Baz)	53	93	42	91	279
8. Bana göre erkek hekimler teknik olarak daha yeterlidir.	2,81	3,77 <sup>ACD</sup>	2,83	2,64	3,08
9. Sağlık personeli (hekim, hemşire...) işini tamamen kurallara uyarak yapmalıdır (hastanın veya refakatçinin isteklerine bağlı olmaksızın, örn. diyet, oda ısısı, ilaç verilmiş şekli, ziyaret saati/süresi...vb.).	2,85	4,04 <sup>AC</sup>	3,48 <sup>A</sup>	4,51 <sup>ABC</sup>	3,88
10. Sağlık personeli (hekim, hemşire...) işini yaparken kuralları esnetmeli ve duygusal istekleri göz önünde bulundurmalıdır.	2,68	3,92 <sup>ACD</sup>	2,86	2,74	3,14
17. Beni muayene edecek doktorun benimle aynı cinsiyette olmasını tercih ederim.	2,92 <sup>CD</sup>	3,84 <sup>ACD</sup>	2,36 <sup>D</sup>	1,76	2,76
19. Bana göre kadın hekimler erkek hekimlere göre daha anlayışlı ve şefkatlidir.	2,74 <sup>D</sup>	3,85 <sup>ACD</sup>	2,24	2,04	2,81
26. Hastalığım ve tedavi ile ilgili bütün detayların açıkça anlatılması benim için önemlidir.	2,96	4,08 <sup>A</sup>	4,71 <sup>AB</sup>	4,71 <sup>AB</sup>	4,17
28. Bana göre kadın hekimler, erkek hekimlere göre teknik detaylarda daha az bilgilidir.	2,91 <sup>D</sup>	3,99 <sup>ACD</sup>	2,71 <sup>D</sup>	1,87	2,90

#### 4.1.4.4. Belirsizlikten Kaçınma ve Segmentasyon Analizi

Katılımcılara yöneltilen ankette (3, 4, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 29 numaralı sorular) dokuz soru güç uzaklığı boyutu ile ilgilidir.<sup>21</sup> Buna göre segment 2 ve segment 4 belirsizlikten kaçınma düzeyi en yüksek olan grupları temsil etmektedir. 4. segmentin büyük çoğunluğu kadınlardan ve üniversite mezunlarından oluşmakta olup, segmentler arasındaki en yüksek gelir grubuna sahiplerdir ve yaş ortalamaları 32,21 ile segmentler arasındaki en düşük yaş grubudur, 4. segmentin ise büyük çoğunluğu kadınlardan ve üniversite mezunlarından oluşmakta olup, segmentler arasındaki en yüksek gelir grubuna sahiplerdir ve yaş ortalamaları da yine 32,21 ile segmentler arasındaki en düşük yaş grubudur. Bu sonuçlara göre eğitim ve gelir seviyesi arttıkça belirsizlikten kaçınma düzeyinin arttığı görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olan toplumlar sorunlardan kaçmayı ya da görmezden gelmeyi

<sup>21</sup> Hatırlatma: Anket yanıtlarının değerlendirilmesi '1=kesinlikle katılmıyorum', '5=kesinlikle katılıyorum' ölçeğine göre yapılır.

tercih etmekte, yeniliğe ve değişime direnmeyi sürdürmektedirler. Bu anlamda 2. ve 4. segmentin özellikleri belirsizlikten kaçınma skorunun düşük çıkacağını düşündürmekle beraber, sonucun yüksek çıkması insanların elindeki değerleri kaybetme endişesi ile açıklanabilir. Segment 1 ve segment 3'ün belirsizlikten kaçınma skoru daha düşük değerleri içermektedir. Her iki segmentin demografik özelliklerine bakıldığında segment 1 çoğunluğu kadın, eğitim ve gelir düzeyleri ortalama (her eğitim ve gelir düzeyinden birbirine yakın değerleri kapsayanlar) değerlerde, yaş ortalamaları 35,73; segment 3'ün ise kadın-erkek oranı eşit, eğitim seviyesi (büyük çoğunluğu eğitim durumunu bildirmemiştir) lisans altı grupta, aylık (ortalama) geliri diğer segmentlere göre en düşük ve yaş ortalaması (ortalama) 37,53'dür. Görüldüğü gibi diğer iki segmente göre eğitim ve gelir düzeyi azaldıkça belirsizlikten kaçınma derecesinin de azaldığı görülmektedir. Dört segmentin ortalamasına göre katılımcıların belirsizlikten kaçınma derecelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Kültür boyutlarına göre Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma skoru 85 ile oldukça yüksektir. Anket sonuçları ile bu skor karşılaştırıldığında yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle belirsizlikten kaçınma kültür boyutu skorunun hâlâ yüksek değerlerde olduğu söylenebilir.



Tablo: 4.27 Belirsizlikten Kaçınma/Segmentasyon Analizi

S1	1. Seg.	2. Seg.	3. Seg.	4. Seg.	Toplam
	A	B	C	D	
N(Baz)	53	93	42	91	279
3. Sağlık hizmeti almadan önce kurumun fiziksel özelliklerini (oda, yemek, ulaşım, vb.) önceden bilmek benim için önemlidir.	2,87	3,97 <sup>AC</sup>	3,24	4,49 <sup>ABC</sup>	3,82
4. Sağlık hizmetinin maliyetini önceden bilmek benim için önemlidir.	3,17	4,01 <sup>AC</sup>	3,12	4,68 <sup>ABC</sup>	3,94
12. Sağlık hizmeti alacağım kurumun büyüklüğünü (yatak kapasitesi, bölüm sayısı, laboratuvar ...) bilmek benim için önemlidir.	2,58	4,17 <sup>AC</sup>	2,67	3,98 <sup>AC</sup>	3,58
13. Sağlık hizmeti alacağım kurum en son yöntem ve teknolojileri kullanmalıdır.	2,85	4,2 <sup>AC</sup>	3,64 <sup>A</sup>	4,55 <sup>ABC</sup>	3,97
14. Sağlık hizmeti alacağım kurum benim ya da tanıdıklarımın bildiği/duyduğu (denenmiş) yöntem ve teknolojileri kullanmalıdır.	2,70	4,24 <sup>ACD</sup>	3,17 <sup>A</sup>	3,71 <sup>AC</sup>	3,61
15. Sağlık hizmeti alacağım kurumun bilinirliği/markası önemlidir.	3,02	4,08 <sup>AC</sup>	3,17	4,35 <sup>ABC</sup>	3,83
16. Hastalığım ile ilgili tek bir hekimin ve/veya hastanenin görüşü yeterlidir.	3,09 <sup>CD</sup>	4,11 <sup>ACD</sup>	2,48 <sup>D</sup>	2,11	3,02
21. Hizmet alacağım kurumu seçerken (öncelikli olarak) hekimin bilinirliği/tanınırlığı beni etkiler.	2,94	4,06 <sup>A</sup>	4,76 <sup>ABD</sup>	4,04 <sup>A</sup>	3,95
29. Hastalığımla ilgili farklı hekimlerin ve hastanelerin görüşünü alırım.	3 <sup>C</sup>	4,08 <sup>AC</sup>	2,33	4,02 <sup>AC</sup>	3,59

#### 4.1.5. Müşteri (Hasta/Hasta Yakınları) Beklentilerine Göre

##### Segmentasyon Analizi

Hasta/hasta yakınları ile yapılan anket çalışmasında ‘ikinci grup sorular’ başlığında yer alan sorulara verilen yanıtların segmentasyon analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo: 4.28 Bilgi Kaynakları/Segmentasyon Analizi

Bilgi Kaynakları	1. Seg.	2. Seg.	3. Seg.	4. Seg.	Toplam
	A	B	C	D	
N(Baz)	53	93	42	91	279
Kitle iletişim araçları (Televizyon, radyo, gazete, dergi...)	84,91 <sup>B</sup>	60,22	92,86 <sup>B</sup>	85,71 <sup>B</sup>	78,1
Tanıdık deneyimleri / tavsiyeleri	88,68 <sup>B</sup>	63,44	92,86 <sup>B</sup>	89,01 <sup>B</sup>	81,0
Sosyal Medya / Bloglar	83,02 <sup>B</sup>	62,37	92,86 <sup>B</sup>	85,71 <sup>B</sup>	78,5
Sağlık kurumlarının web sayfaları	84,91 <sup>B</sup>	61,29	92,86 <sup>B</sup>	86,81 <sup>B</sup>	78,9
Cevap Yok	11,32	33,33 <sup>ACD</sup>	7,14	9,89	17,6

Bilgi kaynakları/segmentasyon analizine göre segment 3 bilgi tabloda yer alan bütün bilgi kaynaklarından eşit şekilde yararlanmaktadır. Segment 1 ve segment 3 birbirine yakın değerlerle tablodaki bütün bilgi kaynaklarından yararlanmaktadır. Segment 2 ise yine birbirine yakın değerlerle ancak daha düşük oranlarda bilgi kaynaklarından

bilgi edinmektedir. . Demografik yapı itibarı ile çoğunluğu kadın, eğitim seviyeleri yüksek, gelir seviyeleri 2. en iyi ve yaş ortalamaları da 35,44 ile yine ikinci genç gruptan oluşan segment 2 katılımcılarının bilgi kaynaklarını en az kullanan grup olması dikkat çekicidir. Genel sonuçlar itibarı ile tanıdık deneyimleri/tavsiyeleri en fazla yararlanan bilgi kaynağı olarak görülmektedir.

Tablo: 4.29 Kurum Tercih Öncelik Sıralaması/Segmentasyon Analizi

Kurum Tercih Öncelik Sıralaması	1. Seg.	2. Seg.	3. Seg.	4. Seg.	Toplam
	A	B	C	D	
N(Baz)	53	93	42	91	279
Fiyat	3,02	4,09 <sup>A</sup>	<b>4,26<sup>A</sup></b>	3,96 <sup>A</sup>	3,83
Çalışanlarla (hekim, hemşire, yönetim, diğer ...) rahat ve kolay iletişim kurabilmek	3,40	4,25 <sup>A</sup>	4,33 <sup>A</sup>	<b>4,41<sup>A</sup></b>	4,10
Fiziksel özellikler (kurumun konumu, oda, manzara, eski/yeni bina olması... vb.)	3,11	<b>3,96<sup>AC</sup></b>	3,24	3,75 <sup>AC</sup>	3,52
Bilinirlik (Kurum ya da hekim olarak tanınırlığın yüksek olması)	3,64	4,19 <sup>AC</sup>	3,36	<b>4,25<sup>AC</sup></b>	3,86

Kurum tercihi öncelik sıralaması/segmentasyon analizi değerlerinde segment 3 fiyatı, segment 2 fiziksel özellikleri, segment 4 ise birinci olarak çalışanlarla rahat iletişim kurabilme ve 2. olarak da bilinirlik derecesine göre öncelik belirlemektedirler. Segment 1 için ise en yüksek değer bilinirlik derecesinde olduğu görülmektedir. Buna göre en yüksek eğitim ve gelir seviyesine sahip olan segment 2 ve segment 4 en çok rahat ve kolay iletişim kurabilmeyi, sonra bilinirliği ve fiziksel özellikleri kurum tercihinde öncelikli olarak önemsemektedirler. Genel değerlere bakıldığında ise en öncelikli tercih nedenini çalışanlarla kolay ve rahat iletişim kurmak, ikinci olarak bilinirlik, üçüncü olarak fiyat ve son olarak da fiziksel özellikler oluşturmaktadır.

Tablo: 4.30 İletişim Zorluk Derecesi/Segmentasyon Analizi

Genel hasta-sağlık personeli iletişim zorluğu derecesi	1. Seg.	2. Seg.	3. Seg.	4. Seg.	Toplam
	A	B	C	D	
N(Baz)	53	93	42	91	279
Genel olarak hasta/hasta yakınları-sağlık personeli iletişimde zorluk derecesi	2,89 <sup>BC</sup>	2,48 <sup>C</sup>	1,83	2,84 <sup>BC</sup>	2,51

(Skala hatırlatması: 1-Hiç zorluk çekmem 5-Kesinlikle çok zorluk çekerim)

Tablodaki ortalama değerler büyüdükçe hasta/hasta yakınlarının iletişimde zorluk derecesi de artıyor demektir. Buna göre genel olarak hasta/hasta yakınları-sağlık personeli iletişimde en fazla zorluk çekenler segment 1, ikinci olarak segment 4, üçüncü olarak segment 2 ve son olarak segment 3'dür. Diğer bir ifade ile en az iletişim zorluğu yaşayanlar segment 3 katılımcıdır.

#### 4.2. Nitel Analiz Bulguları

Hastane yönetiminin farklı alanlarında yönetici olarak çalışan toplam 9 kişiye 6 adet soru yöneltilmiştir. Sorular, yöneticilerin çalıştıkları sektördeki (sağlık) müşteri (hasta/hasta yakınları) ilişkileri yönetimine kültür etkeni ile birlikte bakışlarını değerlendirebilmeyi, diğer bir deyişle resmin bütününe görebilmeyi amaçlamaktadır. Katılımcılara yöneltilen sorular yapılandırılmamış (açık uçlu) soru olarak sorulmuş, böylece hastane yöneticilerinin memnuniyet oluşturma sürecinde hasta/hasta yakınlarının kültürel özelliklerine karşı bakış açılarının ya da farkındalıklarının değerlendirilebilmesi hedeflenmiştir. Buna göre elde edilen veriler ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir.

Tablo: 4.31 Nitel Araştırma Değerlendirmesi

	Sorular	Yanıt	Sayı
Soru 1	(Size Göre) müşteri (hasta) ilişkileri yönetiminde ‘kültür’ göz önünde bulundurulması gereken bir etken midir? Kısaca açıkla mısınız?	Evet	7
		Önemli ancak kurum kültürü daha önemlidir.	1
		Hayır	1
Soru 2	(Size göre) Hastanenize (iç pazardan) gelen hastalarınızın (ve hasta yakınlarının) belirgin kültürel özellikleri nelerdir?	Yanıt yok	2
		Hasta/hasta yakınlarının demografik özellikleri kültürel öğeler olarak değerlendirilmektedir.	7
Soru 3	(Size göre) müşteri ilişkileri yönetiminin temel 4 adımı olan ‘müşteri seçimi’, ‘müşteri edinme’, ‘müşteri koruma’ ve ‘müşteri derinleştirme’ stratejilerini oluştururken kültürel özellikler önemli midir?	(Yorumsuz olarak) Katılıyorum.	3
		Pazarlama’nın 4P’si ile	4
		Kültürel özellikler önemli değildir. Kültürel özellikler önemlidir.	1 1
Soru 4	Hastanenizde (biriminizde) kültürel özelliklere göre ‘hizmet’ stratejileri uygulanmakta mıdır, ‘yanıtınız evet ise’ örneklendiriniz.	Hayır	4
		Kültürel özelliklere göre fiyat stratejileri oluşturulmaktadır.	2
		İlgisiz yanıt	1
		(Örneklendirmeden) Kültüre göre hizmet stratejimiz vardır.	1
		Örn. Türk kültüründe hamam sevilir, bu nedenle hamam hizmeti verilmektedir.	1
Soru: 5	Sağlık hizmeti verdiğiniz kurumda/birimde, tüm konuları göz önünde bulundurduğunuzda, hasta-sağlık personeli iletişimde (varsa) yaşadığınız zorluklar nelerdir?	Sorun yaşamıyorum.	6
		Dil problemi	1
		Telefon ile iletişim zorluğu	1
		Hasta takibi ve karşılama noktalarında daha iyi olunabilir.	1
Soru 6	Sosyal medyanın sağlık sektöründeki önemi ve etkileri (size göre) nelerdir?	Yanıt yok.	2
		Medyayı dikkatli kullanmak gerekir.	1
		Çok etkilidir, tanıtım çalışmalarında başarı sağlar, inandırıcılığı yüksektir.	6

(Size Göre) müşteri (hasta) ilişkileri yönetiminde ‘kültür’ göz önünde bulundurulması gereken bir etken midir? Kısaca açıkla mısınız? sorusuna verilen yanıtlar; 7 kişi ‘evet’ yanıtı vermiş, 1 kişi önemli olduğunu ancak kurum kültürünün daha önemli olduğunu ifade etmiş, 1 kişi ise ‘hayır’ olarak yanıtlamıştır. 7 Evet

yanıtı veren yöneticiden 4'ü kültürün hasta ilişkileri yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken bir etken olduğunu, stratejiler oluşturulurken kültür etkeninin ve farklılığının göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmuşlardır. 2 yönetici kültürü sosyo-ekonomik yapı ve eğitim ile ilişkilendirmiş, 1 yönetici ise açıklama yapmamıştır. Hayır diyen yönetici ise kültürel farklılıklara göre müşteri ayrımı yapılmasını ve hizmet verilmesini doğru bulmadığını ifade etmiştir.

(Size göre) Hastanenize (iç pazardan) gelen hastalarınızın (ve hasta yakınlarının) belirgin kültürel özellikleri nelerdir? sorusuna 2 yönetici yanıt vermemiş, diğer 7 yöneticinin hepsi müşterilerinin (hasta/hasta yakınlarının) kültürel özelliğini demografik özelliklerine (meslek, eğitim, gelir...) vurgu yaparak yanıtlamışlardır. Bu da, örnekleme katılan yöneticilerin kültür kavramını iş yaşantısında farklı yorumladıklarını, ya da hasta/hasta yakınlarını, onların kültürleri açısından hiçbir şekilde değerlendirmediklerini göstermektedir.

(Size göre) müşteri ilişkileri yönetiminin temel 4 adımı olan 'müşteri seçimi', 'müşteri edinme', 'müşteri koruma' ve 'müşteri derinleştirme' stratejilerini oluştururken kültürel özellikler önemli midir? sorusuna 3 kişiden yorumsuz olarak katılma yanıtı gelmiş, 4 kişi bu adımları Pazarlama'nın '4P'si ile özdeşleştirmiş, 1 kişi kültürel özelliklerin önemli olmadığını, kurum kapısından giren her müşteriye aynı hizmetin verilmesinin, diğer bir deyişle standart hizmet anlayışının olması gerektiğini söylemiş, 1 kişi ise büyük oranda müşterilerin kültürel özelliklerinin bilinmesi ve buna göre MİY adımlarında stratejiler oluşturulmasının doğru olacağını ifade etmiştir.

Hastanenizde (biriminizde) kültürel özelliklere göre 'hizmet' stratejileri uygulanmakta mıdır, 'yanıtınız evet ise' örneklendiriniz. sorusuna 4 yönetici 'hayır' cevabını vermiş, 1 yönetici hedef kitlenin kültürel özelliklerine göre fiyat stratejileri

oluşturulduğunu, 1 yönetici soruya farklı bir pencereden yaklaşarak ilgisiz bir yanıt vermiş, 1 yönetici örneklendirmeden kültüre göre hizmet stratejileri olduğunu, 1 kişi çalışan kişiler için düzenleme yaparak çalışma saatlerinin bu müşterilere göre düzenlendiğini ve 1 yönetici de sorunun asıl yanıtını oluşturan örnek ile (Türk kültüründe hamamın sevildiğini, bu nedenle hamam hizmeti verildiğini belirtmiştir) soruyu yanıtlamıştır.

Sağlık hizmeti verdiğiniz kurumda/birimde, tüm konuları göz önünde bulundurduğunuzda, hasta-sağlık personeli iletişimde (varsa) yaşadığınız zorluklar nelerdir? sorusuna 6 yönetici sorun yaşanmadığı cevabını vermiş, bir yönetici dil problemi (hastane uluslar arası hizmet vermektedir) demiş, 1 yönetici telefonla bilgi alma ya da randevu verme konusunda sorunlar yaşanabildiğini, 1 yönetici de hasta takibi ve karşılama noktalarında iletişim olarak daha iyi olunabileceğini belirtmiştir.

Son soru olan Sosyal medyanın sağlık sektöründeki önemi ve etkileri (size göre) nelerdir? sorusuna 2 yönetici yanıt vermemiş, 1 yönetici medyanın dikkatli kullanılması gerektiğini söylemiş, geri kalan 6 yönetici ise çok etkili olduğunu, görsel olarak hitap etmeye olanak verdiğini, reklam için iyi bir mecra olduğunu, tanıtım çalışmalarında başarı sağladığını ve Türk kültüründe inandırıcılığının yüksek olduğunu belirtmiştir.

Görüldüğü gibi hasta/hasta yakınları sahip oldukları kültürel özellikleri doğrultusunda beklentilere sahipken, yöneticiler bu beklentilerin büyük oranda ya farkında değiller, ya da bu durumun müşteri memnuniyeti için önemli olmadığını düşünmektedir. Diğer bir deyişle, hasta/hasta yakınları (müşteriler) ile hastane yöneticilerinin kültür hakkındaki talep ve arz anlayışları büyük oranda örtüşmemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Artan dünya nüfusu ile birlikte insanlara ürün/hizmet sunmak ve böylece ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile her geçen gün sayıları artan işletmeler, küresel ölçekteki rekabetin kendilerine dayattığı ve başka seçenek sunmadığı bir oyunun koşullarına göre yaşamlarını sürdürmekle yükümlüdürler. Başka bir deyişle, işletmeler, genel geçer kuralları başkası tarafından koyulan bir sistemde yol alma mecburiyetindedirler. Örneğin dışarıdan aldıkları teknoloji, işgücü, iş stratejisi, yönetim modeli bunlardan bazılarıdır. Küreselleşme, dünyadaki ülkeleri yerel bir deyim ile birbirinin külüne muhtaç etmiştir. Daha çok ekonomik gücü elinde bulunduran ülkelerin koyduğu kurallar, diğerlerinin de mecburi kabulüne yol açmıştır. Bu kurallara göre rekabet eden işletmeler müşterilerin dikkatini çekebilmek için farklılaşma stratejileri uygulamış, Pazarlama'nın 4P'si ile ilgili yapılabilecek farklılaştırmanın pek çok versiyonuna başvurmuşlardır. Ancak her işletmenin benzer taktikleri uygulaması müşterilerin tercihlerinin sık sık değişmesine neden olmuş, müşteri sadakati her geçen gün zayıflamış ve önemini yitirmiştir. Geline noktada çözümün çok müşteri değil, sadık müşteri olduğunun anlaşılması, yeni bir kavramı, 'müşteri ilişkileri yönetimi'ni doğurmuştur. Öncelikle elindeki müşteriyi kaybetmeme prensibi ile hareket eden MİY, müşteriyi merkeze koyarak hareket eden bir anlayışla, hizmette farklılık yaratmanın getirilerini test etmeye başlamıştır. Özellikle somut ürünlerin kısmen veya tamamen söz konusu olmadığı hizmet sektörü için daha fazla anlam yüklenen MİY, hizmet standardını yükseltmeyi ve böylece sadakati arttırmayı amaçlar. Ancak hedef kitlesinin (insanın) standart olmaması

önemli bir soruna yol açar ve müşteriye bakışı yeniden tanımlamayı gerektirir. İnsanı standartlaştıramamanın en önemli unsuru onun sahip olduğu kültürüdür.

İletişim kuramcısı McLuhan küreselleşme, teknoloji, ulaşım ve haberleşme ağlarının gelişmesi ile oluşan etkileşimin dünyayı 'küresel köy'e çevirme olasılığından söz etmiştir. Söz konusu etkileşimin ülkeleri, kültürleri kısmen değiştirdiği, melezleştirdiği gözlenmekle beraber, dünyanın tek tipleşeceğini ya da kültürel olarak tekel olacağını söyleyebilmek daha uzun bir süre pek mümkün görünmemektedir. Teknolojinin özellikle son 30 yıldaki baş döndürücü hızına rağmen, kültürel değişimler üzerindeki etkilerinin çok daha yavaş olduğu söylenebilir. Bu nedenle, kendisi de teknoloji bağlantılı bir ürün olan MİY, müşterisinin kültürel farklılıklarını görmek, duymak, kabul etmek ve beklentilerini buna göre karşılamak durumuyla karşı karşıyadır.

Hizmet sektöründe yer alan sağlık sektörü müşteri ilişkileri yönetiminin en büyük iddiayı ortaya koyabileceği özelliklere sahiptir. Eldeki verilere bakıldığında ana materyali insan olan sağlık sektörü, teknoloji ile tamamen iç içedir, nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyar, hizmet sektöründe yer alır ve en önemlisi kültürü ile birlikte işletmeye (hastaneye) gelmiş çoğunlukla mutsuz, tedirgin, canı yanan ve korkuları olan bir bireye, diğer bir deyişle en zor müşteriye (hasta/hasta yakını) yüksek kalitede hizmet vermekle yükümlüdür. Hastanelerin genel tutumlarına bakıldığında (web sayfalarında da görüleceği üzere) ziyaretçi kabulü, hastaların uyması gereken kurallar gibi konularda standart davranışlar sunmuşlardır. İyi bir sağlık hizmeti verilebilmesi için özellikle farklı demografik ve kültürel özellikler gösteren kişilere bazı davranış kuralları ve bir standart getirilmesi anlaşılabilir bir durum ve gereklilik olabilir. Ancak tüm farklılıklara göre hizmet vermenin mümkün olmaması gibi, tüm farklılıklara göre kurallar geliştirilmesi ve yazıya dökülmesi de mümkün değildir.



Öte yandan bu gerçeklik memnun edilme beklentisini ortadan kaldırmamaktadır. İşte bu sebeple bu tezin uygulama sahası sağlık sektöründe müşteri ilişkileri yönetiminde kültürün etkileri olarak belirlenmiş olup, ölçü olarak dünyadaki ulusal kültürler üzerinde en geniş araştırmayı yapan Hofstede'nin milli kültür boyutları referans alınmıştır.

Hofstede Türk kültürü üzerinde de çalışma yapmış ve bu kültürün genel olarak güç uzaklığı yüksek (%66), toplulukçu (%37 bireyci), belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek (%85) ve dişi özellikler (%45 erkeksi) gösteren yapıda olduğunu tespit etmiştir. Hofstede araştırmayı 1980'li yıllarda yapmış, ancak 2010 yılında değerleri değiştirmeden yeni boyutlar ve ülkeler ekleyerek yeniden yayınlamıştır. Bu tez kapsamında yapılan araştırmada yaklaşık 35 yıl önce yapılan tespitlerle (çok küçük bir ölçekte de olsa) bugün ki sonuçlar karşılaştırılmış olup, kültürel değişimin hızı hakkında da az da olsa bir fikir edinilmesine vesile olmuştur.

İstanbul Özel Ethica Hastaneler Grubu'nda gerçekleştirilen araştırmanın uygulama sahasında pek çok büyük hastanenin çalışmaya gerekçe göstermeden kabul vermemesini de Türkiye'de MİY-kültür-sağlık üçlüsünün bulunduğu noktaya ışık tutması açısından belirtmekte yarar görülmektedir. Diğer bir deyişle, İstanbul'daki pek çok hastane arasında en kısa sürede, koşulsuz ve tam destek ile araştırmayı destekleyen sağlık kuruluşu Ethica Hastaneler Grubu olmuştur. Sayı olarak az olmasına rağmen, ümit vermesi açısından bir sağlık kuruluşunun en iyi hizmeti sunmak adına MİY-kültür-sağlık etkileşiminin farkında olması ve desteklemesi gelecek açısından son derece sevindiricidir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında; 4 segmentle temsil edilen hasta/hasta yakınlarının her segmentin kendi içerisinde kültürel boyutlara göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Ethica İncirli Hastanesi'nin çeşitli birimlerinden hizmet

alan toplam 296 hastanın ölçümlenmesi ile elde edilen sonuçlara bakıldığında<sup>22</sup> güç uzaklığı ortanın üzerinde (5 üzerinden 3,81), erillik/dişilik boyutuna göre (5 üzerinden 3,31) ile daha dişi özelliklerde, belirsizlikten kaçınması ortanın üzerinde (5 üzerinden 3,72) ve bireycilik/toplulukçuluk tercihini (5 üzerinden 3,72) ile toplulukçu olmaktan yana kullanmıştır. Bu sonuçlar niceliksel ve niteliksel olarak karşılaştırma olanağı olmasa da Hofstede'nin sonuçları ile çelişki vermemektedir. Diğer bir deyişle, Türk toplumu halen güç uzaklığı mesafesini korumakta (anket sonuçlarına göre azalan değerler tespit edilmiştir, ancak araştırmanın tek bir sektörde ve küçük bir örneklem grubunda yapılmış olması azalan değerlerin kontrol edilmesini gerektirebilir), dişi (duygusal) özelliklerini devam ettirmekte, belirsizliklerden (belki daha azalan oranlarda) rahatsızlığını devam ettirmekte ve toplulukçuluk kültürünü daha baskın olarak sürdürmektedir. Bu değerlerin birebir kıyaslanabilir niteliklerde olmadığını, boyutların daha fazla artmış ya da azalmış olup olmadığını net olarak tespit etmenin böyle kısıtlı bir çalışma ile mümkün olamayacağını tekrar etmekte yarar vardır. Ancak, (oranları dikkate almadan) Hofstede'nin tespitleri ile bu araştırmanın tespitlerinin birbirine uzak durmadığını da söylemek mümkündür. İleride yapılabilecek daha geniş ölçekli araştırmalarla daha kesin ve güncel sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir. Ayrıca, bu veriler ışığında yaşanan büyük değişimlere rağmen, 'kültür'ün aynı oranda sıçramalar yapmadığı konusunda da ipucu oluşturduğu da ifade edilebilir.

Araştırmanın diğer bölümünü oluşturan yönetici görüşlerine göre ise, elde edilen sonuçlar sektör yöneticilerinin MİY-kültür-sağlık üçlemesini genel olarak bir arada değerlendirmediklerini, daha çok MİY-sağlık ekseninde gördüklerini anlatmaktadır. Bu konuda yapılacak çalışmalarla (eğitimler, seminerler...vs.) konuya dikkat

---

<sup>22</sup> Bakınız, s. 164, Tablo: 4.14.

çekilmesi, iç müşteri olarak hem kendilerinin kültürleri ile kabulünü, hem de kendilerinin hasta/hasta yakınlarını kültürleri ile kabulünü kolaylaştırabilir.

Araştırmadan çıkan sonucun en çarpıcı noktası ise; çalışanlarla rahat ve kolay iletişim kurmanın hasta/hasta yakınları için en önemli önceliği teşkil etmesidir. Günlük yaşamda da çoğu bireyin pratik ettiği ve pek çok çalışmanın da gösterdiği gibi, sağlık ekibi ile hasta/hasta yakınları arasında ‘doğru anlaşılama’, ya da iletişim eksikliği gibi bir sorun mevcuttur. Türkiye’de güncel haberler takip edildiğinde sık sık hasta/hasta yakınları ile sağlık personeli arasında şiddete varan boyutta anlaşmazlıklar, iletişim güçlükleri örnekleri görülmektedir. Bu da, sağlık alanında etkin ve doğru iletişime duyulan ihtiyaç ya da iletişimin önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. Sağlık hizmeti talep edenlerle (hasta/hasta yakınları) sağlık hizmeti arz edenler arasındaki sorunlarda çoğunlukla kültür farklılıkları göze çarpmaktadır. Basında yer alan örneklere<sup>23</sup> ya da bu konuda yapılan akademik çalışmalara<sup>24</sup> bakıldığında ya bölgesel olarak olayların görülme sıklığının arttığı, ya da kırsaldan kente göçün yoğun yaşandığı yerlerde sorunların yüksek boyuta ulaştığı göze çarpar. Diğer bir deyişle sağlık çalışanı ile (hekim, hemşire ve diğer personel) sağlık müşterisinin farklı kültürlerde olması anlaşmayı ya da hizmet sunmayı/almayı zorlaştırmaktadır. Bu tez kapsamındaki çalışma tek ülke içerisindeki iç kültür farklılıklarını yansıtmakla beraber, küresel ölçekte hizmet veren pek çok sağlık kuruluşunun mevcudiyeti, benzer çalışmaların uluslar arası kültürler için de yapılmasının önemine ve gereğine işaret eder. Sağlık alanında Dünya’da da yaşanan

---

<sup>23</sup> Bakınız.

<http://www.saglikaktuel.com/haber/saglikta-8-aylik-surede-7-bin-287-siddet-olayi-yasandi-40703.htm>

<sup>24</sup> Bakınız..

Annagür, B. (2010). Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry2(2): 161-173

<http://www.medikalakademi.com.tr/saglikta-siddet-hiz-kesmiyor-her-gun-yeni-bir-saldiri-haberi/#!>  
[www.ttb.org.tr/siddet/images/stories/file/rapor/isparta.doc](http://www.ttb.org.tr/siddet/images/stories/file/rapor/isparta.doc)

<http://www.saglikaktuel.com/yazi/saglikta-yasanan-siddet-nedenler-oneriler-6822.htm>

benzer sorunlar ışığında, ülkemizde de sağlıkta iletişimini güçlendirmek adına akademik çalışmalar başlatılmakta ve bu alanda uzmanlaşacak sağlık iletişimcileri ile sağlık müşterilerinin memnuniyetlerinin artırılması hedeflenmektedir.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Bakınız; <http://sozcu.com.tr/egitim/tip-dnyasina-artik-iletisimciler-girecek.html>

## KAYNAKÇA

### Kitaplar:

- Adorno, T. W. (2013). *Kültür Endüstrisi Kültür Yönetimi*. Çev. N. Ülner & M. Tüzel & E. Gen. 8. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akdoğan, A. A. & Cingöz, A. (2009). *Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü*. H. Sumer, H. Pernsteiner (Der.), *Kriz Yönetimi*. s. 5-31. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Alioğlu, N. (2011). *İnanna'dan Leyla'ya: Kültürlerarası İletişim Bağlamında Doğum ve Ölüm*. N. Mora (Ed.), *Kültürlerarası İletişim Bağlamında İnsana Dair Duygular ve Ritüeller*. s. 47-77. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altay, D. (2005). *Küresel Köyün Medyatik Mimarı Marshall McLuhan*. N. Rigel, G. Batuş, G. Yücedoğan & B. Çoban (Ed.), *Kadife Karanlık 21. Yüzyıl İletişim Çağını Aydınlatan Kuramcılar*. s. 9-74. İstanbul: Su Yayınevi.
- Althusser, L. (2010). *İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları*. Çev. A. Tümertekin. 4. Basım, İstanbul: İthaki Yayınları.
- Altınbaşak, İ. (2009). *Yirmibirinci Yüzyılda Müşteri Odaklı Hizmet Yönetimi*. S. Gürdal (Ed.), *Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri*. s. 305-330. İstanbul: Yaprak Yayınları.
- Anderson, K. & Zemke, R. (1998). *Şapka Çıkarttıran Hizmeti Sunmak*. Çev. G. Günay. İstanbul: Rota Yayınları.
- Anderson, P. (2011). *Postmodernitenin Kökenleri*. Çev. E. Gen. 5. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aysuna, C. & Gürsoy, H. & Küçükaydın, S. A. (2009). *Müşteri Tanımları ve Müşteri Çeşitleri*. S. Gürdal (Ed.), *Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri*. s. 116-146. İstanbul: Yaprak Yayınları.

- Babür Tosun, N.(2010). İletişim Temelli Marka Yönetimi. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Baltaş, A. (2011). Türk Kültüründe Yönetmek Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak. 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barış, G. (2008). Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi. 2. Baskı, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Barutçugil, İ. (2011). Kùltürler Arası Farklılıkların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baudrillard, J. (2012). Tüketim Toplumu Söylenceleri/Yapıları. Çev. H. Deliceçaylı & F. Keskin. 5. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Baudrillard, J. (2011). Nesnelere Sistemi. Çev. O. Adanır & A. Karamollaoğlu. 2. Basım, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Baudrillard, J. (2006). Amerika. Çev. Y. Avunç. 2. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Belding, S. (2006). Cehennemi Yaşatan Müşteri Sendromu. Çev. C. Ö. Özmen, İstanbul: Resital Yayıncılık Ltd. Şti.
- Berman, M. (2008). Katı Olan Her Şey Buharlaşıyor. Çev. Ü. Altuğ & B. Peker. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Best, S. & Kellner, D. (2011). Postmodern Teori Eleştirel Soruşturmalar. Çev. M. Küçük. 2. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bourse, M. (2009). Melezliğe Övgü. Çev. I. Ergüden. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Burke, P. (2011). Kültürel Melezlik. Çev. M. Topal. İstanbul: Asur Yayınları.
- Buttle, F. (2009). Customer Relationship Management Concepts and Technologies, Hungary: Typeset by Charon Tec. Ltd., A Macmillan Company.
- Campbell, J. (2003). Yaratıcı Mitoloji Tanrının Maskeleri. Çev. K. Emiroğlu. 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

- Castells, M. (2013). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür ‘Ağ Toplumunun Yükselişi’. Birinci Cilt. 3. Baskı. Çev. E. Kılıç. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Castells, M. (2013). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür ‘Kimliğin Gücü’. İkinci Cilt. 2. Baskı. Çev. E. Kılıç. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Castells, M. (2013). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür ‘Binyılın Sonu’. Üçüncü Cilt. 2. Baskı. Çev. E. Kılıç. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Ceritoğlu, A. B. (2009). Kriz Durumunda İşletmelerin Kurtuluş Yolu: Halkla İlişkiler. H. Sumer, H. Pernsteiner (Der.), Kriz Yönetimi. s. 518-541. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Ceritoğlu, A. B. (2009). Dengeli Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ile Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. S. Gürdal (Ed.), Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri. s. 351-375. İstanbul: Yaprak Yayınları.
- Collins, J. & Hansen, M. T. (2013). Mükemmeli Seçmek. Çev. İ. B. Özçelik. İstanbul: Boyner Yayınları.
- Çabuk, S. & Yağcı, M.İ. (2003). Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım. Adana: Nobel Kitabevi.
- Çabuklu, Y. (2012). Kültürün Karanlığı. İstanbul: Paloma Yayınevi.
- Çakır, S. Y. & Eğinli, A. T. (2010). Memnun Çalışanlar (Çalışan İlişkileri Yönetimi/ERM) Memnun Müşteriler (Müşteri İlişkileri Yönetimi/CRM). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelik, Y. (2013). Sağlık Ekonomisi. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çınarlı, İ. (2008). Sağlık İletişimi ve Medya. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Çobanoğlu, E. & Erdoğan, İ. E. & Yalçın, M. (2009). Değer, Tatmin ve Bağımlılık Genel Bilgiler ve Kavramlararası İlişkiler. S. Gürdal (Ed.), Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri. s. 177-207. İstanbul: Yaprak Yayınları.
- Dalrymple, D. J. & Parsons, L. J. (2000). Basic Marketing Management. Second Edition, USA: Hamilton Printing.
- Debord, G. (2010). Gösteri Toplumu. Çev. A. Ekmekçi & O. Taşkent. Üçüncü Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Değermen, H. A. (2006). Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demir, F. O. (2011). Mistik Pazarlama Efsaneler, Batıl İnançlar ve Spiritüelliğin Pazarlama İletişimindeki Rolü. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Dereli, T. & Baykasoğlu, A. (2003). Kalite ve Hayata İzdüşümleri. Ankara: Nobel Basımevi.
- Dicken, P. (2008). Yeni Bir Jeo-Ekonomi mi Bir Yerlerde Birşeyler Oluyor. D. Held & A. McGrew (Ed.), Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışmaları. Çev. E. Sarıtaş. s. 358-367.. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Doyle, P. (2003). Değer Temelli Pazarlama Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri. Çev. G. Barış. 2. Basım, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Drucker, P. F. (1999). Kuruluşunuz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru (s. 51-57). Çev. M. Şengönül. Leader to Leader Institute (2008). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Eagleton, T. (2011). Kültür Yorumları. Çev. Ö. Çelik. 2. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Erkayhan, Ş. (2013). Küresel Yerel Ölçekte Ağ Kültürü ve Sosyal Medya. C. Bilgili & G. Şener (Ed.), Sosyal Medya ve Ağ Toplumu-2: Kültür, Kimlik, Siyaset. s. 15-39. İstanbul: RYD ve Grafik Tasarım Yayınları.



- Featherstone, M. (2005). Postmodernizm ve Tüketim Kültürü. Çev. M. Küçük. 2. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Fisk, P. (2010). Müşteri Dehası. Çev. A. Özer. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Foster, T. RV (2011). Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu. Çev. M. Gönenç. 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Freud, S. (2011). Kültürdeki Huzursuzluk. Çev. V. Atayman. İstanbul: Say Yayınları.
- Friedman, T. (2003). Lexus ve Zeytin Ağacı Küreselleşmenin Geleceği. Çev. Elif Özsayar. Üçüncü Baskı, İstanbul: Boyner Yayınları.
- Gegez, A. E. (2009). 21. Yüzyılda Pazarlama Anlayışı. S. Gürdal (Ed.), Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri. s. 20-44. İstanbul: Yaprak Yayınları.
- Gel, O.C. (2002). CRM Yolculuğu. 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gelernter, D. (2013). İnterneti Ciddiye Almaya Başlamamın Zamanı. J. Brockman (Ed.), Kültür Önde Gelen Bilim İnsanları Toplum, Sanat, İktidar ve Teknolojiyi Tartışıyor. Çev. F. İyidoğan. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Giddens, A. (2012). Sosyoloji. (5. Bölüm: Çev. H. Özel). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Giddens, A. (2008). Modernliğin Küreselleşmesi. D. Held & A. McGrew (Ed.), Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışmaları. Çev. M.C. Çelebi. s. 81-88. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Giddens, A. (1991). Modernity and Self-Identity Self and Society in the Late Modern Age. California: Stanford University Press.
- Godin, S. (2001). Permission Marketing. Çev. M. Ermert. İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. (2005). İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler. J. E. Grunig, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. Çev. E. Özsayar. s. 11-43. İstanbul: Rota Yayınları.

- Hoffman, S. (2008). Küreselleşmelerin Çarpışması Yeni Bir Paradigma mı? D. Held & A. McGrew (Ed.), Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışmaları. Çev. M.C. Çelebi. s. 137. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- İslamoğlu, A. H. (2002). Pazarlama İlkeleri. 2. Bası, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- İslamoğlu, A. H. (2003). Tüketici Davranışları. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kadıbeşegil, S. (2012). Şimdi Stratejik İletişim Zamanı Kurumsal Yönetim, Kurumsal İtibar ve Kurumsal İletişim Hakkında Bilmeniz Gereken Her Şey. 2. Baskı. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kadıbeşegil, S. (2010). İtibar Yönetimi. 7. Baskı. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kahraman, H. B. (2007). Postmodernite ile Modernite Arasında Türkiye 1980 Sonrası Zihinsel, Toplumsal, Siyasal Dönüşüm. 2. Baskı, İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. Çev. S. Egeli. Beşinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kara, B. & Oral, S. (2012). Ne Tüketirsen O'sun: Tüketicinin Tüketim Davranışlarını Anlamak. Demir, F. O. (Ed.) Markaloji Markaya Dair Her Şey. s. 69-101. İstanbul: Giza Yayıncılık.
- Keohane, R. O. & Nye Jr., J.S. (2008). Küreselleşme: Yeni Olan Ne? Olmayan Ne? (Ve Ne Olmuş Yani). D. Held & A. McGrew (Ed.), Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışmaları. Çev. M.C. Çelebi. s. 97-107. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Kern, S. (2013). Zaman ve Uzam Kültürü. (Çev.) A. Selman. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kırım, A. (2001). Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (2011). Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM, CRM Nedir, Ne Değildir ve Nasıl Uygulanabilir (s. 139-142)Y. 7. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kinney, T. C. & Bernhardt, K. L. (1990). Principles of Marketing. Third Edition, USA: Scott, Foresman and Company.
- Knox, S., Payne, A., Maklan, S., Peppard, J. & Ryals, L. (2003). Customer Relationship Management Perspectives From The Marketplace. Great Britain: Keyword Typesetting Services Ltd.
- Korkmaz, N. & Yaylagül, L. (2008). Medya, Popüler Kültür ve İdeoloji. Derleyen: L. Yaylagül & N. Korkmaz. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Kotler, P. (2000). Pazarlama Yönetimi. Çev. N. Muallimoğlu. Millennium baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lewis, R. D. (2006). When Cultures Collide: Leading Across Cultures. 3rd ed. Finland: by WS Bookwell.
- Mitoloji. (2010). (Ed.) M. A. Dağıstanlı. İstanbul: NTV Yayınları Başvuru Kitapları.
- Odabaşı, Y. (2013). Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri. 3. Baskı, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Odabaşı, Y. (2012). Postmodern Pazarlama Tüketim ve Tüketici. 3. Baskı, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Odabaşı, Y. (2010). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). Sekizinci Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. & Oyman M. (2007). Pazarlama İletişimi Yönetimi. 7. Baskı, İstanbul: MediaCat.
- Özdemir, Ş. & Torlak, Ö. & Altunışık, R. (2007). Postmodern Dünyada Tüketimi Yeniden Anlamlandırarak Yeni Müşteri. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Özkan, Z. (2011). 66 Soruda Sağlıkta İletişimin Gücü. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Özkul, O. (2013). Kültür ve Küreselleşme. 2. Baskı. İstanbul: Açılım Kitap.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). Halkla İlişkiler Nedir? 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Peppers, D. & Rogers, M. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM. Çev. P. Şengözer. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2008). Yetersiz Kaynaklarla Maksimum Değeri Nasıl Yarattırsınız? Kazandıran Müşteri İşinizi Ölçmek ve Güçlendirmek İçin Yenilikçi Bir Yöntem. Çev. M. Günyüzlü. İstanbul: Rota Yayınları.
- Pirtini, S. (2010). Pazarlamada Müşteri Odaklılık ve Balanced Scorecard. İstanbul: Beta Basım.
- Ritzer, G. (2011). Büyüsü Bozulmuş Dünyayı Büyülemek. Çev. Ş. S. Kaya. 2. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Rodgers, K. & Howlett, D. (2000). What is CRM? Berkshire-UK: GoldMine Software (Europe) Limited.
- Scholte, J.A. (2008). Küreselleşmede Küresel Olan Ne? D. Held & A. McGrew (Ed.), Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışmaları. Çev. M.C. Çelebi. s. 107-116. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Selvi, M. S. (2007). Müşteri Sadakati. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Selvi, M. S. (2007). İlişkisel Pazarlama Stratejiler ve Teknikler. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sennett, R. (2005). Saygı Eşit Olmayan Bir Dünyada. Çev. Ü. Bardak. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sevinç, S. S. (2013). Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya. 2. Baskı, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Simmons, A. (2012). Etkileme ve İkna Sanatında Hikâyenin Gücü. Çev. G. Tamer. 2. Baskı, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Soydaş, A. U. (2010). Kültürler Arası İletişim Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim. İstanbul: Parşömen Yayınları.

- Sriramesh, K. & Grunig, J. E. & Buffington, J. (2005). Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler. J. E. Grunig, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. Çev. E. Özsayar. s. 603-623. İstanbul: Rota Yayınları.
- Sriramesh, K. & White, J. (2005). Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler. J. E. Grunig, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. Çev. E. Özsayar. s. 623-638. İstanbul: Rota Yayınları.
- Stratten, S. (2012). Unmarketing Pazarlamayı Bırakın Bağ Kurmaya Başlayın. Çev. Ç. Kök. 2. Baskı, İstanbul: MediaCat.
- Taşkın, E. (2005). Müşteri İlişkileri Eğitimi. 3. Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Taylor, C. (2011). Modernliğin Sıkıntıları. İkinci Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Tek, Ö. B. (1999). Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları. 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tek, Ö. B. (2006). Pazarlamada Değer Yaratmak. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2012). Sağlık Hizmetleri Pazarlaması. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tokol, T. (2001). Pazarlama Yönetimi. 9. Basım, Bursa: VİPAŞ A.Ş.
- Touraine, A. (2012). Modernliğin Eleştirisi. Çev. H. U. Tanrıöver. 8. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Trout, J. (2005). Geleceğin Pazarlaması İçin Konumlandırma Stratejileri. Çev. Ü. Şensoy. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Uğur, İ. & Şimşek, S. (2010). Ulusal ve Uluslar arası Reklamların Kültürel Değerleri Kullanış Biçimleri: Reklamlarda Kullanılan Kültürel Değerler Bize Doğrultulmuş Bir Silah mı Yoksa Markaların Kabullenişini Sağlayan Sihirli

Değnek mi? Z. K. Uslu & C. Bilgili (Ed.), Kırılan Kalıplar-2: Kùltùrlerarası İletişim, Çokkùltùrlùlùk. s. 189-211. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Uygun, M. Mùşteri İlişkilerinin Ölçùlmesi Y. Odabaşı (Ed.) Perakendecilikte Mùşteri İlişkileri Yönetimi. Ünite 7, s. 142-172. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Vural, Z. B. A. (2012). Kurum Kùltürü. 4. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

Weber, M. (2013). Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü. Çev. G. Rızaoğlu. İstanbul: Oda Yayınları.

Wilkinson, P. (2010). Kökenleri ve Anlamlarıyla Efsaneler&Mitler Binlerce Yıllık Görsel Bir Yolculuk. Çev. E. Lakşe. İstanbul: Alfa Yayınları.

Yakut, İ. (2008). Sağlık İletişiminde Katılımın İşlevi: Hasta ve Hasta Yakınları Açısından. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Yalın, A. (2011). Mistisizmin Dünü ve Bugünü. Ed. F. O. Demir, Mistik Pazarlama Efsaneler, Batıl İnançlar ve Spiritüelliğin Pazarlama İletişimindeki Rolü. S. 19-43. İstanbul: MediaCat Yayınları.

### **E-Kitaplar:**

Eymen, U. E. (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi. Kalite Ofisi Yayınları.

[www.kaliteofisi.com /](http://www.kaliteofisi.com/)

<http://kisi.deu.edu.tr/ozkan.tutuncu/TedarikZinciriYonetimi.pdf>

### **Dergiler:**

Annagür, B. (2010). Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddet: Risk Faktörleri, Etkileri Değerlendirilmesi ve Önlenmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*. 2(2):161-173.

Aslan, S. & Yılmaz, A. (2001). Modernizme Bir Başkaldırı Projesi Olarak Postmodernizm. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 93-108.

Hofstede, G.&Neuijen, B.&Ohayv, D.D.&Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2 (Jun., 1990) 286-316.

Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework For Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, 167-176.

Soyşekerci, S. (2006). Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erillik Olgusunun Aile İşletmelerindeki Etkisi: Kuramsal Bir Bakış. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:2, Yıl: 2, Sayı: 2, 3: 1-26.

## İnternet Kaynakları:

Ali, M. & Alshawi, S. (2005). Cultural Dimensions and CRM Systems: a Cross-Cultural Case Study. Brunel University.

<http://bura.brunel.ac.uk/retrieve/5527/license.txt> 25.08.2014 tarihinde indirildi.

Alnıaçık, E. & Alnıaçık, Ü. & Genç, N. (2010). Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte midir? Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 23. S. 93-114. 13.12.2013 tarihinde

<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c13s23/makale/c13s23mk.pdf#page=10> adresinden indirildi.

Demir, F. O. (2012). Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu. Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.9/10, 247-262. 13.12.2013 tarihinde

<http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/filizotaydemirkurumsalitibarolcumundekisisellestirmemetaformu.pdf> adresinden indirildi.

Demir, F. O. & Kırdar, Y. (2005). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.7/8, 293-308. 08.06.2013 tarihinde

<http://www.crmnedir.gen.tr/dokuman/16.pdf> adresinden indirildi.

Doğan, S&Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. KMU İİBF Dergisi, Yıl: 10, Sayı: 14, Haziran/2008.

<http://earsiv.kmu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/384/%C4%B0li%C5%9Fki%20Y%C3%B6netiminde%20%C4%B0%C3%A7%20ve%20OD%C4%B1%C5%9F%20M%C3%BC%C5%9Fteri%20Memnuniyetinin%20Sa%C4%9Flanmas%C4%B1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 20.10.2014 tarihinde indirildi.

Duran, M. (2001). CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram. 08.06.2013 tarihinde [www.danismend.com](http://www.danismend.com) adresinden indirildi.

Joseph Giordmaina, Postmodern Insights Into Dialogue, p. 167. "Baudrillard, Jean. " Game with vestiges." On the Beach 5 (1984): 19-25". 04.06.2013 tarihinde



<http://menon.eu.org/material/Booklet%20Finnish.pdf#page=166> adresinden indirildi.

Kartari, A. (2013). Kültürlerarası İletişim. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını. 16.08.2014 tarihinde  
[http://ds.anadolu.edu.tr/\\_layouts/eLrnPoint/AofElnPortal/GetEbook.aspx?c=ILT204U&s=1](http://ds.anadolu.edu.tr/_layouts/eLrnPoint/AofElnPortal/GetEbook.aspx?c=ILT204U&s=1) sitesinden indirildi.

Özdemir, A. İ. (Temmuz-Aralık 2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: 23, ss. 87-96. 25.04.2014 tarihinde  
<http://psd.com.tr/webfiles/makaleler/Tedarik%20Zinciri%20Y%C3%B6netiminin%20Geli%C5%9Fimi,%20S%C3%BCre%20A7leri%20Ve%20Yararlar%C4%B1.pdf> adresinden indirildi.

Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review. 8(2) s. 651-682. 14.12.2013 tarihinde  
[http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2008\\_2\\_13.pdf](http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2008_2_13.pdf) adresinden indirildi.

Rababah, K., Mohd, H. & Ibrahim, H. A Unified Definition of CRM Towards the Successful Adoption and Implementation, Academic Research International, ISSN: 2223-9553, Volume 1, Issue 1, July 2011. 04.10.2013 tarihinde  
[http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.1\(1\)/2011\(1.1-20\).pdf](http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.1(1)/2011(1.1-20).pdf) adresinden indirildi.

Reinhold, O. & Alt, R. (2009). Enhancing Collaborative CRM With mobile Technologies. 22nd Bled eConference. Bled, Slovenia. 09.06.2013 tarihinde  
[https://domino.fov.unimb.si/proceedings.nsf/0/c1b1cc5ec468c1b4c1257600003a6682/\\$FILE/7\\_Reinhold.pdf](https://domino.fov.unimb.si/proceedings.nsf/0/c1b1cc5ec468c1b4c1257600003a6682/$FILE/7_Reinhold.pdf) adresinden indirildi.

Shull, K.K. (2005). Is the Magic Gone? Weber's "Disenchantment of the World" and its Implications for Art in Today's World. 10.04.2013 tarihinde  
[http://www.nyu.edu/pubs/anamesa/archive/fall\\_2005\\_culture/11\\_shull.pdf](http://www.nyu.edu/pubs/anamesa/archive/fall_2005_culture/11_shull.pdf) adresinden indirildi.

Sucu, Y. (2000). Kriz Yönetimi. Güncellenmemiş Kitap, Ankara: Elit Yayıncılık.  
<http://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&q=kriz+nedir&btnG=&lr=> ,  
yasarsucu.net adresinden 12.08.2014 tarihinde indirildi.

Tuncer, A.S. (2009). Uzam ve Zaman İçinde... 28 Ekim 2009 tarihli yazı.  
<http://selimtuncer.blogspot.com.tr/2009/10/uzam-ve-zaman-icinde.html>  
16.08.2014 tarihinde indirildi.

Ulu, H. (2013). Ulusal Kültür, Ekonomik Örgütlenme ve Rekabet.  
<http://www.rekabet.gov.tr/default.aspx?nsw=rjyxdXNKvOZTW4nAuyOqTQ==&H7deC+LxBI8=> adresinden 26.08.2014'de indirildi.

Uzunoğlu, E. & Öksüz, B. (2008). Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü. Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi. 5 (3), s. 111-123.  
[http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/ebru\\_uzunoglu\\_burcu\\_oksuz\\_kurumsal\\_itibar\\_riski\\_yonetimi\\_halkla\\_iliskilerin\\_rolu.pdf](http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/ebru_uzunoglu_burcu_oksuz_kurumsal_itibar_riski_yonetimi_halkla_iliskilerin_rolu.pdf) adresinden 13.08.2014 tarihinde indirildi.

Waisfisz, B. (2014). [http://geert-hofstede.com/tl\\_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf](http://geert-hofstede.com/tl_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf) adresinden 07.09.2014 tarihinde indirildi.

Wursten, H. & Fadrhocn, T. (2012). International Marketing and Culture.  
<http://geert-hofstede.com/articles.html> adresinden 07.09.2014 tarihinde indirildi.

<http://www.capital.com.tr>) adresinden 16.11.2012 tarihinde indirildi.

[http://www.undp-pff.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=6](http://www.undp-pff.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=6) adresinden 10.06.2013 tarihinde indirildi.

<http://capital.com.tr/sosyal-crm-yukseliyor-haberler/24699.aspx?1.Page> adresinden 20.09.2013 tarihinde indirildi.

<http://www.capital.com.tr/crmin-oncileri-haberler/18993.aspx> adresinden 20.09.2013 tarihinde indirildi.

<http://www.dunya.com/crm-ile-sosyal-medyanin-izdivac-vakti-152266h.htm>

adresinden 27.09.2013 tarihinde indirildi.

<http://www.tdk.gov.tr/> 13.12.2013 tarihinde indirildi.

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Sinema> 15.08.2014 tarihinde indirildi.

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Augustinus> 16.08.2014 tarihinde indirildi.

<http://geert-hofstede.com/countries.html> adresinden 26.08.2014 tarihinde indirildi.

<http://www.ekonomi.gov.tr/upload/E28B6CFB-03BE-F50B-7C74A65E12E72C1F/%C4%B0htiya%C3%A7%20Analizi%20Metodolojisi.pdf> adresinden 29.08.2014 tarihinde indirildi.

<http://sozcu.web.tv/video/bgio7mi6xiu> 29.08.2014 tarihli Sözcü Gazetesi Haberi.

<http://www.estethica.com.tr/kurumsal/murat-akdogan-egitim-saglik-kultur-ve-toplumsal-dayanisma-vakfi> 03.09.2014 tarihinde indirildi.

<http://cse.iku.edu.tr/> 01.09.2014 tarihinde indirildi.

<http://www.saglikaktuel.com/haber/saglikta-8-aylik-surede-7-bin-287-siddet-olayi-yasandi-40703.htm> 12.10.2014 tarihinde indirildi.

<http://www.medikalakademi.com.tr/saglikta-siddet-hiz-kesmiyor-her-gun-yeni-bir-saldiri-haberi/#!> 12.10.2014 tarihinde indirildi.

[www.ttb.org.tr/siddet/images/stories/file/rapor/isparta.doc](http://www.ttb.org.tr/siddet/images/stories/file/rapor/isparta.doc) 12.10.2014 tarihinde indirildi.

<http://www.saglikaktuel.com/yazi/saglikta-yasanan-siddet-nedenler-oneriler-6822.htm> 12.10.2014 tarihinde indirildi.

<http://sozcu.com.tr/egitim/tip-dunyasina-artik-iletisimciler-girecek.html> 02 Ağustos 2014 tarihinde indirildi.

[www.oecd.org](http://www.oecd.org) 20.10.2014 tarihinde indirildi.

## **EKLER**

Ek-1: Kùltürel Farklılıkları Değerlendirme Anketi

## Kültürel Farklılıkları Değerlendirme Anketi

Sayın İlgiliye;

İlginizi ve zamanınızı talep eden bu doktora tez çalışması, farklı kültürleri misafir eden bu sağlık kurumunda beklentilerinizi, duygularınızı, isteklerinizi değerlendirebilmek adına yapılan bilimsel bir çalışmadır. Desteğinizle hem bilimsel bir çalışmaya katkı sağlamış, hem de kültürel farklılıklardan doğan beklentilerinizi ifade etmiş olacaksınız. Özveriniz ve anlayışınız için şimdiden teşekkür eder, uzun ve sağlıklı bir yaşam dilerim. Saygılarımla,

**Lütfen soruları aşağıdaki ölçeğe göre yanıtlayınız. (✓) işareti ile seçiminizi belirtebilirsiniz.**

1. GRUP SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Sağlık hizmeti aldığım kurumda hekimlerle rahat ve kolay iletişim kurabiliyorum.					
2. Sağlık hizmeti aldığım kurumda hemşirelerle rahat ve kolay iletişim kurabiliyorum.					
3. Sağlık hizmeti almadan önce kurumun fiziksel özelliklerini (oda, yemek, ulaşım, vb.) önceden bilmek benim için önemlidir.					
4. Sağlık hizmetinin maliyetini önceden bilmek benim için önemlidir.					
5. Sağlık hizmeti alırken yanımda (tanıdık/aile üyesi/arkadaş) birisi olmalıdır.					
6. Tedavisi zor ve uzun süren hastalıklarla baş edebilmem için yakınlarım ile dayanışma göstermem önemlidir. Bu nedenle bu tür hastalıklarda ailem (eş, evlat, anne, baba) mutlaka bilmelidir.					
7. Hastalığın teşhis veya tedavisi süresinde diğer hastalarla/hasta yakınları ile iletişim kurmak motivasyonumu artırır.					
8. Bana göre <u>erkek</u> hekimler teknik olarak daha yeterlidir.					
9. Sağlık personeli (hekim, hemşire...) işini tamamen tıp kurallarına uyarak yapmalıdır. (hastanın veya refakatçinin manevi isteklerine, veya beklentilerine bağlı olmamalı, örn. diyet, oda ısısı, ilaç verilmiş şekli, ziyaret saati/süresi...vb.).					
10. Sağlık personeli (hekim, hemşire...) işini yaparken kuralları esnetmeli ve duygusal istekleri göz önünde bulundurmalıdır.					
11. Sağlık hizmeti aldığım kurumda idari birimlerle (yönetici, memur ...) rahat ve kolay iletişim kurabiliyorum.					

1. GRUP SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
12. Sağlık hizmeti alacağım kurumun büyüklüğünü (yatak kapasitesi, bölüm sayısı, laboratuvar ...) bilmek benim için önemlidir.					
13. Sağlık hizmeti alacağım kurum en son yöntem ve teknolojileri kullanmalıdır.					
14. Sağlık hizmeti alacağım kurum benim ya da tanıdıklarımın bildiği/duyduğu (denenmiş) yöntem ve teknolojileri kullanmalıdır.					
15. Sağlık hizmeti alacağım kurumun bilinirliği/markası önemlidir.					
16. Hastalığım ile ilgili tek bir hekimin ve/veya hastanenin görüşü yeterlidir.					
17. Beni muayene edecek doktorun benimle <u>aynı</u> cinsiyette olmasını tercih ederim.					
18. Sağlık hizmeti alırken (örn. muayene sırasında) acil bir hasta için hekim/hemşire bana verdiği hizmeti yarıda kesebilir.					
19. Bana göre <u>kadın</u> hekimler erkek hekimlere göre daha anlayışlı ve şefkatlidir.					
20. Tedavinin sonuna kadar aynı sağlık ekibi ile devam etmek (hekimin/hemşirenin değişmemesi) önemlidir.					
21. Hizmet alacağım kurumu seçerken (öncelikli olarak) hekimin bilinirliği/tanınırlığı beni etkiler.					
22. Sağlık hizmeti alacağım kurumda hekimlerle rahat ve kolay iletişim kurabilmek benim için çok önemlidir.					
23. Sağlık hizmeti alacağım kurumda hemşirelerle rahat ve kolay iletişim kurabilmek benim için çok önemlidir.					
24. (Hastanede) Yatarak tedavi sürecinde çok kişinin ziyaretime gelmesi beni mutlu eder.					
25. Hastalığımla ilgili bilgilendirmenin (yakınlarımdan önce) ilk olarak bana yapılmasını isterim.					
26. Hastalığım ve tedavi ile ilgili bütün detayların açıkça anlatılması benim için önemlidir.					
27. Hizmet aldığım hekime aklımdaki bütün soruları sormadığım için başkalarından (örn. aynı hastalığı geçirenler) öğrenmeye çalışırım.					
28. Bana göre <u>kadın</u> hekimler, erkek hekimlere göre teknik detaylarda daha az bilgilidir.					
29. Hastalığımla ilgili farklı hekimlerin ve hastanelerin görüşünü alırım.					
30. (Hastanede) Yatarak tedavi sürecinde çok kişinin ziyaretime gelmesi beni rahatsız eder.					

## 2. GRUP SORULAR

2.1. Sağlık hizmeti alacağınız kurumun seçiminde aşağıdaki bilgi kaynaklarını, önem verdiğiniz seviyeye göre sıralayınız. (1'den 4'e kadar sıralayınız. 1=en çok etkili, 4=en az etkili)

- Kitle iletişim araçları (Televizyon, radyo, gazete, dergi...)
- Tanıdık deneyimleri / tavsiyeleri
- Sosyal Medya / Bloglar
- Sağlık kurumlarının web sayfaları

2.2. Sağlık hizmeti alacağınız kurumu tercih etmenizden aşağıdakilerden hangisi önemlidir?

Seçiminizi (✓) işareti ile belirtebilirsiniz.	Hiç önemli değil	Biraz önemli	Ne önemli/Ne de önemsiz	Önemli	Kesinlikle çok önemli
	1	2	3	4	5
Fiyat					
Çalışanlarla (hekim, hemşire, yönetim, diğer ...) rahat ve kolay iletişim kurabilmek					
Fiziksel özellikler (kurumun konumu, oda, manzara, eski/yeni bina olması... vb.)					
Bilinirlik (Kurum ya da hekim olarak tanınırlığın yüksek olması)					

2.3. Sağlık hizmeti aldığınız/alacağınız kurumda, tüm konuları göz önünde bulundurduğunuzda, hasta-sağlık personeli iletişimde ne derece zorluk yaşarsınız?

1	Hiç zorluk çekmem
2	Biraz zorluk çekerim
3	Ne zorluk çekerim, ne de çekmem
4	Zorluk çekmem
5	Kesinlikle çok zorluk çekerim

## KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeriniz :

Cinsiyetiniz :

Yaş :  18-30  31-40  41-50  51-60  60 üzeri

Eğitim Durumu :  Lisansüstü  Lisans  Ön lisans  Lise

Diğer...

Mesleğiniz :

Aylık Gelir :  1500 TL'den az  1500-3000 arası  3001-5000 arası  
 5001 üzeri

Sağlık Hizmeti Aldığınız Birim/Branş (örn. Dahiliye gibi):

**Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim.**

Ek-2: Yöneticilere Sorular



**YÖNETİCİLERE SORULAR**

7. (Size göre) müşteri (hasta) ilişkileri yönetiminde “kültür” göz önünde bulundurulması gereken bir etken midir? Kısaca açıkla mısınız?

**Yanıt:**

8. (Size göre) Hastanenize (iç pazardan) gelen hastalarınızın (ve hasta yakınlarının) belirgin kültürel özellikleri nelerdir?

**Yanıt:**

9. (Size göre) müşteri ilişkileri yönetiminin temel 4 adımı olan

- **Müşteri seçimi:**

- **Müşteri edinme:**

- **Müşteri koruma:**

- **Müşteri derinleştirme:**

stratejilerini oluştururken kültürel özellikler önemli midir? Lütfen kısaca her bir adım ile ilgili görüşlerinizi açıklayınız.



10. Hastanenizde (biriminizde) kültürel özelliklere göre “hizmet” stratejileri uygulanmakta mıdır? (Yanıtınız evet ise) Lütfen örneklendiriniz.

**Yanıt:**

11. Sağlık hizmeti verdiğiniz kurumda/birimde, tüm konuları göz önünde bulundurduğunuzda, hasta-sağlık personeli iletişimde (varsa) yaşadığınız zorluklar nelerdir?

**Yanıt:**

12. Sosyal medyanın sağlık sektöründeki önemi ve etkileri (size göre) nelerdir?

**Yanıt:**

## **KİŞİSEL BİLGİLER**

Doğum Yeriniz :

Cinsiyetiniz :

Yaş :  18-30  31-40  41-50  51-60  60 üzeri

Eğitim Durumu :  Lisansüstü  Lisans  Ön lisans  Lise

Diğer...

Mesleğiniz :

Aylık Gelir :  1500 TL'den az  1500-3000 arası  3001-5000 arası  
 5001 üzeri

Sağlık Hizmeti Verdiğiniz Birim:

(Anketin kapalı zarflarda teslim edilmesi hususunda özen gösterilmesi ricası ile, ilgi ve zamanınız için çok teşekkür ederim.)

## ÖZGEÇMİŞ

**Ahsen YALIN**

Sivas, 27.12.1969

[ahsenyalin@maltepe.edu.tr](mailto:ahsenyalin@maltepe.edu.tr)

### EĞİTİM

#### Doktora:

Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri

**(Doktora Tez Konusu):** "Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kültür Faktörü ve Sağlık Alanında Bir Uygulama"

#### Yüksek Lisans:

Marmara Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı (Yüksek Lisans)

**(Yüksek Lisans Tez Konusu):** Konut Yapı Kooperatiflerinde Pazarlama Stratejilerinin Rekabet Üstünlüğü Yaratması ve Mortgage Sisteminin Konut Yapı Kooperatiflerinin Pazarlama Stratejileri Etkileri

İstanbul Üniversitesi, İşletme Ağırlıklı İngilizce Master Hazırlık Sınıfı

#### Lisans:

Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi (Lisans)

### YAYINLANMIŞ ESER

#### Kitap Bölümü

Demir, Doç.Dr. Filiz Otay, "**Markoloji Markaya Dair Herşey**" Bölüm: Ahsen Yalın "CRM, VRM", MediaCat: İstanbul, 2012.

Demir, Doç.Dr. Filiz Otay, "Mistik Pazarlama" Bölüm: Ahsen Yalın "**Mistisizmin Dünü ve Bugünü**", MediaCat: İstanbul, Temmuz 2011.

#### Makale

**JAMMO** (Journal Academic Marketing Mysticism Online), "Survey of Mysticism in History", Vol 2, Part 8, p. 115-137, August-October 2011.

**Pazarlama Dünyası**, Eylül-Ekim 2007-5, Yıl: 21, s. 39-44. "Konut Yapı Kooperatiflerinde Pazarlama Stratejileri ve Mortgage Sisteminin Olası Etkileri" başlıklı makale.

## **İŞ DENEYİMİ**

**Eylül 2008–Devam ediyor** : **Maltepe Üniversitesi**, MYO Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı Öğretim Görevlisi.

**Maltepe Üniversitesi'ndeki idari görevler**: MYO Eğitim Koordinatörü, 2012; Bölüm Başkanı, 2010-2011; MYO Yönetim Kurulu Üyesi 2010-2011.

**Mart 2008–Eylül 2008 .(Part-Time): OPAL Sağlık Ürünleri Ltd. Şti.:** Firma için gerekli olan birtakım belgelerin alınmasında danışmanlık (CE Belgesi, HÜYAP Belgesi, KOSGEB kayıt işlemleri, ISO 9001 gibi), Siparişlerin, ödemelerin ve genel yönetime ait işlerin takibi.

**2000-2002** : **Teknoterm Ltd.Şti.** : Büro Yönetimi: Hammadde ve büro ihtiyaçları satın alımı, büro genel koordinasyonunun düzenlenmesi, üst düzey iki yöneticinin planlama ve uygulamaya yönelik hizmetlerine destek verilmesi, personele ait genel büro ihtiyaçlarının tespiti ve temini.

**1998-2000** : **ASAŞ Alüminyum A.Ş.** : Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı: Büro genel koordinasyonunun düzenlenmesi, yöneticilere ait planlama ve uygulamaya yönelik hizmetlerin gerçekleştirilmesi.

**1994-1996** : **Çavuşoğlu – Davies Ltd.Şti.** : İşe Yerleştirme Departman Sorumlusu: İşverenler ile iş arayan elemanlar arasındaki sürecin yönetimi, adaylarla görüşmelerin yapılması, görüşme sonuçlarının raporlanması, işverenle gerekli görüşmelerin yapılması, görüşmelere göre değerlendirmelerin yapılması ve uygun adayların belirlenmesi, adaylara ait detaylı bilgileri içeren dosyaların düzenlenmesi.

**1990-1994** : **H.E.M.** : Eğitim Danışmanlığı