

# Pazarlama ve Satış Görevlilerinin Müşterilerden Memnuniyet Düzeylerinin ve Şikâyetlerinin Öneminin Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Ruhan İri<sup>1</sup>

## Özet

Günümüzde kamuoyunun, araştırmacıların, akademisyenlerin, işletmelerin ve tüketicilerin dikkatini çeken yenilikçi müşteri ilişkileri yönetimi alanında öne çıkan konulardan birisi olmaya aday işletme pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşterilerden memnuniyet düzeylerinin ya da şikâyetlerinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki önemi ve etkisidir. Özellikle müşterilerle birinci dereceden fiziksel temas halinde olan işletme pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşterilerden memnun olmaları ya da şikâyet etmeleri konusunda yapılabilecek tartışma, eğitim ve araştırmalar, pazarlama ve satış görevlileri ile müşteriler arasında kurulan çift yönlü iletişim ve gerçekleşen her türlü eylem sonucu pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden memnuniyet düzeyleri veya müşterilerle herhangi bir konuda sıkıntı yaşanmamasını sağlayabilecektir. Ayrıca pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşterilerden memnun olmaları ya da şikâyet etmeleri işletme pazarlama faaliyetlerine pozitif katkı sağlayarak, işletme satışlarını, karlılığını ve performansını arttırabilecektir. İşletme pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden memnun olması işgören mutluluğu ve tatminini sağlamanın yanı sıra, müşterilere daha iyi hizmet sunmalarını tetikleyerek, müşterilerin de memnuniyet düzeylerini yükseltebilecek, müşteri ilişkileri yönetimi hakkındaki ilgili tarafların algılama ve düşünce düzeylerinin olumlu etkilenmesine ve her iki taraf arasında güven ortamı oluşmasına neden olabilecektir.

1 Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde Sosyal Bilimler MYO, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, ruhaniri@ohu.edu.tr, Niğde, Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5981-9673>.

## 1. Giriş

Müşteri ilişkileri yönetimi, kurumsal ve bireysel müşterilerle ürün ya da hizmet sağlayıcı işletme ve çalışanları arasında satış öncesi, satış sırasında ve satış sonrası kurulan tüm ilişki, iletişim ve pazarlama faaliyetlerini kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaçların tatmini ve memnuniyetini içeren, aslında bir strateji oluşturmak ve rakiplere karşı üstünlük sağlayıcı bir rekabet avantajı elde etmek amacıyla işletmeler tarafından müşterilerle ilişki kurulmasıyla başlayan ve ilişkinin geliştirilmesinin yanı sıra yönetilmesi temeline de dayanan çift yönlü karşılıklı etkileşimli bir süreçtir (Yapraklı ve Deligöz, 2016: 239). Müşteriler hakkında en ayrıntılı tüm ticari, sosyal ve özel bilgileri edinmek, hedef müşterileri en ince detaylarıyla bölümlendirmek, her müşteriye ayrı ve özel pazarlama iletişimi stratejisi uygulamasının profesyonel biçimde gerçekleştirilmesi sonucunda, müşteri değer artışı sağlanması ile değerli müşterilerin yaşam boyu sadık birer müşteriye dönüşmesi ve işletme tarafından bilinçli olarak gerçekleştirilen ve yönetilen ortak bir müşteri ilişkileri yönetimi araştırma ve çalışmasının sonucudur. Yine müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerin işletme, çalışanları, ürünleri ve hizmetleri hakkında edindikleri deneyim ve tecrübeler sonucu gerçekleştirdikleri eleştiri, şikâyet, yorum ve fikirlerini işletmeye bildirdiklerini/ilettiliklerini düşünmelerini sanmaları amacıyla işletme tarafından sağlanan ve profesyonel olarak planlanan ve yönetilen bir süreçtir.

Satın alma niyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki, bir satış noktasındaki müşteriyle temasta olan çalışanların memnuniyeti tarafından yönetilmekte olup, tüketicilerin satın alma niyeti işgörenlerin çalıştıkları işletmeden ve hizmet sundukları müşterilerden memnun olduğu durumlarda, memnun olmadıkları durumlarına göre neredeyse iki kat daha güçlüdür (Evanschitzky, 2011: 136). Müşterilerin yönettiklerini sandığı ancak işletmeler tarafından profesyonel olarak planlanan, yönetilen ve yürütülen müşteri ilişkilerinde, müşteri ile temas noktalarında karşı karşıya hizmet veren tüm işgörenlerin performansı ve verimliliği müşterilerin çalışanlara karşı davranışları ve iletişim biçimleriyle yakından ilgilidir. Küresel ya da kurumsal işletmeler ve markalar için, hedefledikleri değerli, yüksek kar elde ettikleri müşterileri bulabilmek, edinmek, kazanmak ve onlarla uzun süreli ilişkiler içinde olabilmek kadar, profesyonel, yüksek satış performansı gösterebilen işletme pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenleri bulmak, edinmek, kazanmak ve işletmede tutarak kaliteli müşteri ilişkileri yönetim hizmeti verebilmek te önemli hale gelmiştir. Ayrıca işletme tüm çalışanları ve müşterileri arasında kurulan verimli müşteri ilişkileri sayesinde, müşteri tatmini ve sadakatinin artması sonucu yüksek düzeyde elde ettikleri karlılık ve devam eden satın alma davranışları kadar müşterilerin

iyi davrandığı pazarlama ve satış görevlilerinin ürün satış ve pazarlama performansını yükseltmektedir.

İşletmeler ile ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinin yanı sıra, işletmelerin vizyonu kapsamında yer alan toplam kalite yönetiminin unsurlarından birisi olan müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları arasında, müşteri odaklı olmak, müşteri tatmini veya müşteri memnuniyetini gerçekleştirebilmek yer almaktadır (Alrabeah vd., 2020: 18). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde işletmenin tüm fonksiyonları ile ürettikleri mal ve hizmetlerin kalite düzeyinin yükselmesi için, müşteri beklentilerinin en iyi şekilde karşılanarak müşterilerin memnun olmasıyla birlikte, işletme bileşenlerinin kalite hedefleri doğrultusunda işgörenlerin tamamının işletme çalışma şartlarından ve işletme müşterilerinden memnun olması gerekmektedir (Savaş ve Yacan, 2022: 278). İşletmelerin toplam kalite yönetimi anlayışı konusundaki duyarlı olmasında, toplam kalite yönetiminin fonksiyonları arasında yer alan müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti bakımından kalite düzeyinin yükseltilmesinde, müşterilerle birinci derece yüz yüze iletişim, temas ve etkileşim içerisinde olan pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenlerin verimli olması için müşterilerden, yaklaşımlarından ve davranışlarından memnuniyet düzeyleri veya müşterilerden şikayet etmemeleri önemlidir. Günümüzde işletme müşterilerinin artık sadece pasif birer tüketici ya da satın alıcı olmadığı, bilinçli bir tüketicinin ötesinde aktif birer iş ortağı sayıldığı pazarlama alanında, pazarlama ve satış görevlileri de işletmeler için sadece pasif birer pazarlama ve satış görevlisi değil, müşterilerle birinci derecede temas kurabilen işletmenin aktif birer temsilcisi ve pazarlama iletişimi uzmanı konumundadır. Hem işletmeler, hem çalışanlar, hem de müşteriler açısından müşteri ilişkileri yönetimi sonucunda oluşan müşteri beklentilerinin en üst düzeyde karşılanarak müşteri memnuniyeti sağlanmasında ve sadık müşterilere dönüşmesinde, pazarlama ve satış görevlilerinin gösterdikleri performansları ile onların müşterilerden memnun olmalarının veya tam tersi şikayet etmemelerinin de etkisi önemli derecede yüksektir.

Literatürde müşteri ilişkileri yönetimi konusu pazarlama açısından daha çok müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri sadakati gibi müşteri odaklı olma açısından ele alınmakta olup, yönetim bilimleri konusunda işletme çalışanlarının işletmeden memnuniyet düzeyleri ise, iş tatminleri, iş performansları ve çalışan memnuniyetleri şeklinde ele alınarak incelenmektedir. Literatürde gerek müşterilerin, gerekse çalışanların memnuniyeti ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen, satış öncesi, satış sırasında ve sonrasında doğrudan veya dolaylı olarak müşterilerle iletişime ya da etkileşime geçen işletme pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer

işgörenlerin müşterilerden memnun olma ya da şikâyet etme gibi konular hakkında herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması dikkat çekicidir.

## **2. Pazarlama ve Satış Görevlilerinin Müşterilerden Memnuniyet Düzeylerinin Önemi**

İşletmelerde üretim veya hizmet sunumu aşamasında ortaya çıkan ve öngörülemeyen sonuçların, çıktılarının, hataların ya da anında meydana gelen her türlü sorunların yönetilmesi işgören mutluluğu ve müşteri memnuniyeti açısından kritik bir öneme sahiptir (Guchait vd., 2016: 379). İşgörenler ile müşteriler arasında kurulan sürekli iletişim ile taraflar arasındaki proaktif etkileşim sürecinde işgörenlerin işletme müşterilerine karşı davranışları kadar, müşterilerin de işletme çalışanlarına karşı yaklaşımları ve davranışları müşteri ilişkileri yönetimi açısından hatta her iki taraf açısından tetikleyici olumlu ve olumsuz yönde harekete geçirici bir unsurdur. İşinden, çalışma şartlarından, iş arkadaşlarından ve müşterilerden sosyo-ekonomik açıdan memnun olan ve herhangi bir sorun yaşamayan işgörenlerin müşterilere karşı çok daha olumlu yaklaşımları ve davranışları müşteri memnuniyeti ve örgütsel başarı sağlanabilmesinin doğal bir sonucudur. Memnun çalışanlar, organizasyonel başarı kazanılmasında pay sahibi olmakla birlikte, satış ve karlılığı arttıran finansal performans başarısının artması sonucu işletme performansının ortaya konulmasında müşteri memnuniyeti sağlamakla sorumludurlar. İşletme yöneticileri de işgörenlerini müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik kaliteli cevap vermeye teşvik eden bir çalışma ortamının sağlanması için her türlü stratejileri uygular. Hem işletme yöneticileri, hem de işletme müşterilerden memnun olan işgörenlerin iş tatmini oluşumu ile müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır.

Çalışan-müşteri arasında iletişiminin ve etkileşiminin yoğun olduğu işletme bölümleri içerisinde yer alan reklam, halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri, çağrı merkezleri ve pazarlama-satış departmanlarında müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından, işgörenlerin tutum ve davranışlarının hassas olması kadar, satınalma öncesi, satınalma sırasında ve sonrasında müşterilere daha kaliteli bir hizmet sunabilmesi için işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması da işgören performansı ile işletme performansını artıracakları için işgörenlerin iş tatmini düzeyleri işletmeler için önem arz etmektedir (Koç ve Ertürk, 2023: 1564). İşletmelerin rakiplerinden farklılaşmasında veya rekabette avantaj sağlamalarında önemli bir strateji olarak görülen müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması sonucu işletme performansının yükseltilmesinde, pazarlama ve satış görevlilerinin de müşterilerden memnuniyet düzeylerinde onlarla kurdukları iletişimin kalitesinin yüksek olması önemlidir. İşyerindeki çalışma şartlarından ve

ortamından memnun, işinden tatmin olmuş veya müşteriler tarafından herhangi bir sorun ya da sıkıntısı olmayan pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin olumlu duygular sergileme eğiliminde olmaları ve bu olumlu duyguları müşterilerle paylaşmaya ve müşterilere yansıtmaya daha yatkın olmaları beklenmektedir. Pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin tüm işletme faaliyetleri kapsamında müşteriyle en yakın temas, iletişim, ilişki ve etkileşim kuran çalışanlar olması sebebiyle, müşteri davranışlarından rahatsız olan veya iş tatmini/ memnuniyeti yüksek ve sadık işgörelere sahip olamayan işletmelerin, memnun ya da sadık müşteri kitlesi oluşturamamakta, hem çalışanları hem de müşterileri farklı işletmeleri tercih etmek zorunda kalmaktadır.

İş tatmini yüksek olan işgörenlerin daha yüksek kalitede hizmet üretimi becerilerinin yanı sıra, hizmet üretimi sırasında müşterilere olumlu duygu, davranış ve yaklaşımlar sergileme eğiliminde olmaları sebebiyle müşteri memnuniyetinin daha kolay sağlanabileceği savunulmaktadır (Grandey, 2000: 96). İşletme pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşterilerden memnun olmalarında işletmeler müşterilerine yönelik tanıtım, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde çalışanlarının müşterilerine karşı olumlu tutum ve davranışlar içerisinde oldukları ve sürekli müşteri memnuniyeti için çaba harcamalarına yönelik vereceği mesajlar, hem işletme pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenler ve müşteriler arasında olumlu bir ortamın oluşmasında hem de tarafların pozitif duygu ve düşünceler içerisinde olmalarına neden olabilmektedir. Pazarlama ve satış görevlilerinin çalışma ortamından ve müşterilerden memnuniyetleri, işgören verimliliklerini artırdığı gibi müşteri memnuniyetini de artırdığı, işgörenler ile müşteriler arasında pozitif ilişki, diyalog ve etkileşim oluşumunu da tetiklemektedir. İşletme pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşterilerden memnun olmaları veya şikayet etmemeleri işletme yöneticileri tarafından motive edilmelerine, pazarlama ve satış görevlilerinin kendilerini en az müşteriler kadar değerli hissettirilmelerine ya da işletmeden mutlu olma ortamı oluşturulmasına hassasiyet göstermesine bağlıdır.

Özellikle işletmelerin sektörel yapısına göre veya ürün çeşitleri ve özelliklerine göre pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenlerin cinsiyetlerinin farklılık göstermesi, müşteriler ile işletme mağaza zincirlerinde pazarlama ve satış görevlileri arasında kurulan ilişkide cinsiyet anlaşması, uyumu, etkileşimi veya iletişimini (empati, sempati ve antipati oluşumunu) olumlu veya olumsuz etkileyebilmesi pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden memnuniyet düzeyleri açısından önemli konular arasında yer almaktadır (İri, 2021: 377). Pazarlama ve satış görevlileriyle satış öncesi, satış sırasında ve sonrasında iletişim ve etkileşime geçen işletme müşterilerinin cinsiyetleri, eğitim ve

medeni durumları ile kültür seviyeleri gibi demografik faktörlerin yanı sıra, ürün veya hizmetten memnuniyet ve sağlanan fayda, psikolojik durum, belki de sosyal statüleri bile karşılıklı memnuniyetleri etkileyen faktörlerden birkaçı olarak sıralanabilir. Pazarlama ve satış görevlileri müşterileri ile satış öncesi ve satış aşamasında olduğu gibi satış sonrası aşamalarda da sürekli iletişim ve irtibat halinde olmaları, müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla yapıcı ve ilgili üslup ile görevlerini yürütmeye çalışmalarında, çoğu zaman müşterilerin kırıcı, yerici, kaba ve eleştiri sınırlarını aşan tarzları ile karşı karşıya kalmaları gibi zorluklar olabilmektedir. Bir işletme müşterisinin pazarlama ve satış görevlisine karşı ses tonunu yükseltmesi, hakaret etmesi veya aşağılayıcı şekilde davranması, pazarlama ve satış görevlisinin psikolojik olarak olumsuz olarak etkilenmesine ve iş çözüm sürecinde aksamalara neden olması kaçınılmazdır. Müşterilerle ilgili çeşitli zorluklarla karşılaşan pazarlama ve satış görevlilerinin çalışma motivasyonları düşmekte, iş tatmin ve memnuniyetleri azalmakta, çalışma psikolojileri ise negatif biçimde etkilenmektedir. Sürekli ve her çeşit müşteri kaynaklı sorunlarla pazarlama ve satış sahasında karşı karşıya kalan pazarlama ve satış görevlileri, işlerinden memnun olmamakta, sürekli müşterileri şikâyet etmekte, iş değiştirme isteği içerisinde olmakta ve satış performansları düşmektedir. İşletmelerin pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenlerin müşterilerden memnuniyet düzeyleri ile ilgili yapacakları arasında iki unsur yer almaktadır. Birincisi pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşteriler ile ilgili beklentileri işletme tarafından düşük tutulması gerekmektedir. Çünkü işletme tarafından pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşteriler ile ilgili beklentilerinin bilinçli olarak düşük düzeyde olması tatminlerinin yüksek olmasına, pazarlama ve satış görevlilerinin müşteriler ile ilgili beklentilerinin yüksek olması ise tatminlerinin düşük olmasına neden olmaktadır. İkincisi ise, işletmeler tarafından gerçekleştirilen her türlü reklam, halkla ilişkiler, propaganda ve imaj faaliyetlerinde pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenler ile müşteriler arasında diyalogu yumuşatıcı, düzenleştirici ön yargısız mesajlarını müşterilerine iletebilirler.

### **2.1. Pazarlama ve Satış Görevlilerinin Müşterilerden Memnuniyet Düzeylerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerindeki Etkisi**

Hizmet kalitesi, algılanan değer, müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi literatüründe akademisyenlerin en fazla araştırma gerçekleştirdikleri kavramlar arasında yer almaktadır (Bengül ve Güven, 2019: 377). Ulusal ve uluslararası pazarlarda büyük ve mikro işletmeler arası giderek şiddetlenen rekabet açısından işletmeler için dikkat edilen hususlar arasında, işletme maliyetlerini azaltmak,

personel verimliliği ve iç-dış müşteri memnuniyetini artırarak kendi marka imajını kademeli olarak oluşturmak ile müşteri memnuniyeti açısından müşterinin algıladığı değeri artırmak ve sonuçta müşteri memnuniyetini sağlamak için işletmenin sağladığı mal ve hizmetler ile yüksek kalitede hizmet sunarak müşterilerin pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenler hakkında olumlu düşüncelere sahip olmak yer almaktadır (Wang, 2018: 374). Günümüzde kamuoyunun, araştırmacıların akademisyenlerin, işletmelerin ve tüketicilerin dikkatini çeken yenilikçi müşteri ilişkileri yönetimi açısından popülerliği artan ve öne çıkan konular arasında işletme çalışanlarının müşterilerden memnuniyet düzeyleri ile müşterilerden memnun olan veya şikayet etmeyen işgörenlerin daha fazla müşteri memnuniyeti sağlama çabası içinde olmaları yer almaktadır. İşletme çalışanlarının müşterilerden memnun olmaları ile müşterilerden memnuniyet düzeyleri müşterilerin de işletmeden, ürünlerinden ve çalışanlarından memnun olmalarında pozitif bir itici güç olarak müşteri ilişkileri yönetiminin desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Doğal olarak işletme müşterileriyle pazarlama ve satış öncesi, satış sırası ve sonrası süreçlerinde proaktif olarak işletme çalışanları, tedarikçileri, toptancıları veya perakendecilerinin tamamı ile pazarlama ve satış görevlileri sürekli olarak çift yönlü iletişim ve etkileşim içerisinde yer almaktadır. Her iki taraf arasında kurulan olumlu ya da uyumlu iletişim sonucu karşılıklı olarak memnuniyet getirici faaliyetler ve çözümler ya da memnun olunan bir süreç tamamlanmaktadır.

İşletmelerin müşterileri gibi, bölüm yönetici ve temsilcileri ile çalışanlarını önemsemesi, işletme içindeki işgörenlerin bir müşteri olarak görülmesi anlayışının ortaya konulmasında, dış müşteri memnuniyeti sağlamak için öncelikle iç müşterilerin yani işletmenin sahip olduğu işgücünün stratejik konularda şikayet, görüş, öneri ya da isteklerinin karşılanarak, tatmin ve memnun edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Telli vd., 2022: 75). İç müşteri olan işgörenlerin memnuniyetlerinin sağlanmasında ücret, fiziksel ortam, yönetim anlayışı ile çalışanlar arası iletişim, motivasyon, çalışma süreleri ve tatil-izin durumları gibi pekçok faktör etkili olmakla birlikte, işletme haricinde yer alan dış müşterilerin işgörenlere karşı yaklaşım, tavır ve davranışlarının yanı sıra, her iki taraf arasında kurulan ilişki düzeyinin ve iletişimin kalitesi sonucu ortaya çıkacak müşteri memnuniyet düzeyi ile müşteri ilişkileri yönetimi seviyesini belirleyecektir (Meriç ve Babur, 2020 : 815).

Örneğin, işletmelerin çağrı merkezleri çalışanları pazarlama ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmekle birlikte, işletme imajını temsil etmekte ve müşteri memnuniyeti oluşumunda doğrudan temas halinde olan departman görevlileri olup, işletme çağrı merkezi çalışanlarının müşterilere yönelik tutum,

davranış ile sözlü iletişimde kullandığı ses tonu, dil, üslup, dinleme becerisi vb. gibi unsurlara dikkat etme zorunluluğu çağrı merkezi görüşmelerinin sağlıklı işleyişi müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir etkendir ve işletmenin içinde bulunduğu sektörde yaşam döngüsünü sürdürebilmesine de yardımcı olmaktadır (Kocabaş, 2017: 119). İşletmelerin çağrı merkezleri müşterileriyle çift taraflı iletişim kurmak için kullandığı veri ve bilgi takası kanallarından birisi olup, çağrı merkezlerinde bir çalışan olarak görev yapan müşteri temsilcilerinin işletme imajını ortaya koymak ve müşteri memnuniyetini sağlamakla ilgili sorumlulukları ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar müşteri temsilcisi müşteriyle doğrudan yüz yüze bir iletişime geçmese de, farklı aracı ya da unsurlarla bir işletme imaj oluşumuna katkı sağlamaktadır. Müşterilerle olan ilişkilerde işletme çağrı merkezi çalışanlarının yanı sıra, işletme tedarikçileri, topancıları veya perakendecilerinin tamamı ile pazarlama ve satış görevlileri ürün ve hizmetlerinin satış ve pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde sahada aktif olarak sorumluluk ve görev alan işgörenlerdir. Genel olarak müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla her iki taraf arasında kurulan iletişim ve etkileşimde müşterilerin pazarlama ve satış görevlilerine karşı davranışları veya yaklaşımları her zaman olumlu düzeyde gerçekleşmemektedir. Çoğu müşteri ilişkilerinde iletişim şekli ya da problem durumuna bağlı kurulan etkileşimlerde bazı müşteriler iletişim kurarken pazarlama ve satış görevlilerinin motivasyonunu negatif yönde etkileyici şekilde davranışlar ya da yaklaşımlara yönelik olumsuz iletişim kurabilmektedir. Özellikle müşteri tarafından başlatılan ve pazarlama ve satış görevlilerini negatif etkileyen olumsuz iletişim süreci, her iki taraf için karşılıklı olarak şikâyet veya memnuniyetsizlik sonucu ile tamamlanmaktadır. Negatif iletişim kuran müşteriler, genellikle şikâyet ettikleri bir duruma kızgın ya da memnuniyetsiz olduklarında satış ve pazarlama görevlilerine gerek sözlü gerekse fiziki olarak olumsuz bir davranış veya taciz içinde olmaları, pazarlama ve satış görevlilerinin yerine getirecekleri pazarlama ve satış faaliyetlerini gerçekleştirmek için iletişim veya empati kurmakta zorluklar yaşamasına neden olmaktadır. Güvenilir olmayan ya da başlangıcından itibaren çeşitli sıkıntıları olan iletişim sürecinde her iki taraf için yaşanan zorluklar, sorunlar ve memnuniyetsizlikler, pazarlama ve satış görevlilerinin müşteriye karşı, müşterilerin de pazarlama ve satış görevlilerine karşı olumsuz düşünce, davranış, yaklaşımlar içerisinde olmaları sonucu, her iki taraf için eleştiri ve şikâyetlere dönüşmesini tetiklemektedir. Oluşan negatif elektriklenme ve şikâyetler pazarlama ve satış görevlileri ile müşteriler arasında kurulacak iletişimin sağlıklı bir çerçeve içerisinde memnuniyet esasına dayalı yürütmenin zor olmasını beraberinde getirmektedir. Müşteri ile işgörenler arasında ortaya çıkabilecek olumsuz iletişim aşamasında işletmeler müşteri



ilişkileri yönetiminde gösterdiği taraflılığı gerçekleştirdiği reklam, halkla ilişkiler, propaganda ve imajında da işgörenlere yönelik olumlu müşteri davranışları sağlanması amacıyla, çalışanlarını övücü, gururlandırıcı, müşteri işgören aralarındaki diyalogu yumuşatıcı, önyargıları ortadan kaldıracı, duygusal bir bağ kurucu ya da düzenleştirci biçimde müşterilerine mesajlar verebilir veya çeşitli etkinlikler ya da faaliyetler gerçekleştirebilirler.

İç müşteri tatmini ve memnuniyeti ile dış müşteri tatmini ve memnuniyeti arasında iki taraf arasında kurulan iletişim ve ilişkilerin düzeyi, işletmelerin performansı ve hizmet kalitesine etkileri içsel pazarlama bağlamında teorik ve deneysel olarak araştırılmakta olup, içsel pazarlamanın temel amacı, işletme faaliyetlerinin odak noktası olan dış müşteri tatmini sağlayarak, müşteri sadakati oluşturmak ve işletme satış-karlılık performansını artırılarak, rakiplere karşı rekabet avantajına sahip olmaktır (Tiftik, 2021: 5). İşletme müşterilerinin işletme ile ilişkilerinin devamlılığının bir göstergesi olan davranışsal niyeti içerisinde yer alan ve müşteri tarafından başlatılarak pazarlama ve satış görevlileri ile kurulan iletişimde her iki tarafın ön yargısız ve iyi niyetli davranması pek çok pazarlama ve satışla ilgili sorunları ortadan kaldırabilecek veya şikayetleri azaltabilecektir. Aynı zamanda pazarlama ve satış görevlileri müşterilerin yaklaşımdan veya kurduğu iletişimden memnun olduklarında, müşterinin probleminin çözümünde daha hızlı ve sağlıklı sonuçlandırmaya yardımcı olma ya da müşteriye bir ürün pazarlamada ve sonrasında memnuniyet sağlama konusunda daha istekli ve daha samimi olmalarını da beraberinde getirmektedir. Çünkü karşılıklı memnuniyet merkezli iletişimin kurulması, pazarlama ve satış görevlilerinin de performanslarını artırmakta ve ortaya daha sağlıklı bir müşteri ilişkisi yönetimi çıkmaktadır. Pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden memnuniyet düzeyleri, müşteri ilişkileri yönetimi aşamaları olan müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme süreçlerinin tamamında etkili olmakla birlikte sorunlu ve şikayet edilen müşterilere en fazla müşteri seçimi ve müşteri edinme aşamalarında önemini hissettirmektedir.

### **3. Pazarlama ve Satış Görevlilerinin Müşterilerden Şikayetlerinin Önemi**

Müşteriler ve işgörenler açısından şikayet süreci, ürün veya hizmet performansının değerlendirilmesi ya da satışın gerçekleşmesi sonucu beklentilerde negatif fark oluşumunda bir tatminsizlik, memnuniyetsizlik ortaya çıkarak şikayetlerin dillendirilmesiyle başlayan, şikayetlerle meydana gelen sorunların çözümünün değerlendirilmemesi ile müşteriler ve işgörenler tarafından işletme bağlılığı/ sadakatinin kaybolması ya da işletmeyi

değiştirmeleri ile devam eden hoşnutsuzluk veya rahatsızlık ifadesidir ve işletmelerin entropi yaşamamaları için müşteri ve işgören beklentilerini karşılamak ve her iki tarafın şikâyetleri yerine memnuniyetle sonuçlandırma becerileri ile şikâyet yönetiminin başarılı şekilde yönetildiği işletmelerde, şikâyet çözme kültürü oluşturulması olumsuz geribildirim şeklindeki şikâyetlerin azaltmasını sağlamaktadır (Güler, 2020: 82). Hem iç hem de dış müşterilerin birbirleriyle fiziksel ortamda iletişim ve ilişkinin kurulmasıyla birlikte, her iki tarafın davranış ve yaklaşımlarına göre etkilenen veya şekillenen bir çeşit hizmet kalitesi olan ilişki veya iletişim kalitesinin düşük düzeyde olması, hem işletme tedarikçileri, topancılar veya perakendecileri ile tüm işgörenler ve iç müşterilerin, hem de dış müşterilerinin şikâyetlerinin artmasındaki etkili temel nedendir. Müşterilerin işletme pazarlama ve satış görevlilerine veya diğer işgörelere karşı söz, davranış ve yaklaşımlarından şikâyet etmeleri işgören memnuniyet düzeyleri ve dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde negatif etkileri bulunmaktadır. Müşterilerden şikâyet eden bir pazarlama ve satış görevlisi yaşadığı iletişim, ilişki ve kötü deneyimini en yakınındaki iç ve dış paydaşların yanı sıra, işletme yöneticilerine de iletmekte ve eğer işletme yönetimi çözüm odaklı kararlar vermezse ilgili işgörenler işletmeyi terk etmek veya işi bırakmak karar verme süreciyle karşı karşıya kalmaktadır. Müşterilerin satış ve pazarlama görevlilerine karşı ön yargılı davranması, anlayışsız olması, dostça, güler yüzlü ve coşkulu olmayan yaklaşımı ile müşteri işgören arasındaki cinsiyet ya da anlaşma uyumsuzluğunun yanı sıra, müşterilerin pazarlama ve satış görevlilerine ya da diğer işgörelenle tartışması, sözlü veya fiziki taciz etmesi, kur yapması ya da kişisel sosyal medya hesaplarını/telefonlarını ekleme isteği ile fiziksel ya da psikolojik baskı sonucu rahatsız etmesi pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörelenin müşterilerden şikâyet ettikleri durumlar arasında yer almaktadır.

Müşteri şikâyetleri genellikle işletme ürün, hizmet ve çalışanların performanslarını n değerlendirmesinde, iş süreçlerini kontrol etmesi ve aksayan yönlerini belirlenmesine, sorunlara müşteri gözüyle bakılmasına ve sadakat duygusu oluşturarak sürdürülebilir müşteri ilişkileri yönetimi geliştirilmesine olanak sağlarken, işgörelenin ise üretim, tedarik, lojistik, müşteri ilişkileri yönetimi ve satış süreçlerinde işletme yönetimi tarafından farkına varılamayan eksiklik ya da aksaklıkların, işgören memnuniyetsizliği sonucunda dillendirilmeye başlamasıyla ortaya çıkmaktadır (Tosun ve Söyüç, 2019: 1873). Müşteri şikâyetlerinin işletmelerin gelişimine katkı sunması gibi müşterilerle her türlü iletişim, pazarlama ve satış faaliyetleri içerisinde sürekli temas halinde olan pazarlama ve satış görevlilerinin, müşterilerle yaşadığı problemleri ya da müşteri sözleri, davranışları ve yaklaşımları

hakkındaki rahatsızlıklarını ya da şikayetlerini işletme yöneticilerine bildirmeleri veya dile getirmeleri, müşteri-işgören arasında sorunların daha da büyümeden çözümüne, müşteri-işgören arasında karşılıklı memnuniyetin sağlanmasına ve işletmelerin kaliteli hizmet sunumunun gelişimine katkı sağlayabilmektedir. Pazarlama ve satış görevlilerinin müşteriler ile yaşadıkları sorunlar sebebi ile müşterilerden şikâyetçi oldukları durumları dile getirmeleri, oluşabilecek ya da ileride ortaya çıkabilecek daha büyük problemlerin çözümünü erken giderme konusunda fırsat oluşturmaktadır. İşletmeler ise, çalışanlarının müşteriden kaynaklı problemlerini ya da şikâyetlerini önemseyerek ilgilendiğinde ve sorunlara/şikâyetlere yönelik uygun çözümler geliştirmekle, müşteriler ile pazarlama ve satış görevlileri arasındaki iletişimi kuvvetlendirerek işletme hizmet kalitesini, işletme satış, karlılık ve müşteri ilişkileri yönetimi performansını daha yüksek seviyelere taşıyabilir.

Müşterilerin çalışanlara yönelik kötü niyetli veya taciz edici davranışlarının yanı sıra, argo/küfürlü söz kullanmaları ya da hakaret etmeleri ön cephe çalışanlarının işlerinden çok fazla memnuniyetsizlik duymalarına neden olarak, işgücü devir oranı ve işten ayrılma eğilimlerini yükseltmektedir (Bamfo vd., 2018: 9). Müşterilerin çalışanlara yönelik tacizkar davranışları, özellikle çalışan-müşteri etkileşiminin yüksek olduğu hizmet işletmeleri olmak üzere tüm iç ve dış paydaşlar için önemli bir endişe kaynağı olmaktadır. Müşteri şikâyetlerinin analiz edilmesi ve şikâyet nedenlerinin ortadan kaldırılması, pazarlama ve satış görevlilerinin müşteriler hakkındaki şikâyetleri ve bu şikâyetlerinin üst yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve çözüm olanağı sağlanabilmesi de işletmenin daha üretken, verimli ve karlı duruma gelme imkanını sağlamaktadır. İşletme yönetimi tarafından pazarlama ve satış görevlilerinin müşteriler hakkındaki şikâyetleri önemsendiği ve dikkat edildiği sürece kendilerini daha değerli hissedecekler, bu sayede işlerine olan bağlılıkları ve çalışma/satış istikrarları daha verimli olacaktır.

Genellikle müşteriler bireysel kazançlarının, toplumun çıkarlarına göre kendilerini daha fazla motive ettiğini ileri sürmekte ve tüketicilerin, bireysel olarak somut olumlu faydalar sağlandığında sorumlu tüketici davranışlarını benimseyebileceklerini iddia etmektedirler ve işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarında yer almaları konusunda hem fikir olmalarına rağmen, daha yüksek fiyatlar, düşük kalite ve zaman kaybı nedeniyle kendilerinin ve diğer tüketicilerin etik olmayan davranışlar sergileyebileceklerini ifade etmektedirler (Kestane, 2020: 4). Müşteri ilişkileri yönetiminde pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin müşterilerden memnun olmamaları ya da şikâyet etme sürecinde, satış öncesi, satış sırasında ve

sonrasında yaşanabilecek sorunlar, şikâyetler ya da etik olmayan davranışlar bulunmaktadır (Bakırtaş vd., 2019: 156).

**Satın Alma Öncesi Müşterilerle Yaşanabilecek Sorunlar ve Şikâyetler:** Müşteriler tarafından pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenler hakkında olumsuz veya asılsız söylentilerin çıkması (borcunu ödememe, çalışanlara kötü davranma vb.), müşterilerin randevu almadan ürün satın almaya gelmesi, müşterilerin pazarlama ve satış görevlilerini veya diğer işgörenlerini tanımaması satın alma öncesi ortaya çıkabilecek etik olmayan davranışlar, yaklaşımlar, sorunlar veya şikâyetler arasında yer almaktadır.

**Satın Alma Esnasında Müşterilerle Yaşanabilecek Sorunlar ve Şikâyetler:** Pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlere karşı işletme müşterilerinin sözlü, fiziksel ve psikolojik olarak taciz etmesi, işgörenlere karşı güvensizlikleri, sıra bekleme konusunda aceleci olma ya da sabırsız ve kaba davranılması, korkutma/tehdit, bağırma ve küfürlü konuşma şeklindeki saldırgan iletişim şekli, müşterilerin yanında bulunan akraba, arkadaş vb. kişilerin de haksız müşterilere destek olması ve saldırgan tavırları ile müşterilerin eksik, hatalı veya ödeme yapmama gibi davranışlarda bulunması pazarlama ve satış görevlileri ya da diğer işgörenlerin müşterilerden satın alma esnasında yaşanabilecek etik olmayan davranışlar, yaklaşımlar, sorunlar veya şikâyetler arasında yer almaktadır. Yine satış temas noktasında satın alma sırasında müşterilerin fiyat indirim ya da ürün fiyatında pazarlık yapmak istekleri, ürün fiyatını ödemedi ya da eksik ödeyerek satın almaya çalışmak, yanlış beyanda bulunarak iade veya değişim yapmak, ürünün değerinden daha düşük fiyat ödemek, baskı ve ödeme veya teslimat adresinde yanlış bilgilendirme, ürün satın alma konusundaki müşterilerin isteksizlikleri, kararsızlıkları, çok fazla karar değiştirmeleri, sürekli soru sormaları ya da satın alma konusunda aşırı istekli oluşları, taklit/korsan ürün kullanmak, deneme izni olmayan ürünlerin test edilme isteği, müşterilerin olumsuz iletişimde olduğu gibi çok fazla samimi olması pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin müşterilerle satın alma esnasında yaşanabilecek diğer etik olmayan davranışlar, yaklaşımlar, sorunlar ya da şikâyetler arasında bulunmaktadır. Satış sırasındaki pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin müşterilerden beklentileri arasında müşterilerin tutum ve davranışları, yetkinlikleri, yaklaşımları, beden dili, koku, giyimi vb. gibi birçok faktör doğrudan etkili olabilir. Satış sırasındaki pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin müşterilerin sahip olması gereken temel bilgi, beceri ve yetkinlikleri arasında ise, diksiyon, nezaket, iletişim becerisi, özgüven, mütevazı ve dürüst olma, ürün ve hizmet bilgisi, piyasa bilgisi, ürün ve hizmetler hakkındaki güncel bilgilerden ve gündemdeki haberleri takip etmesi, işletme ve marka hakkındaki bilgisi, ürün veya markayı iyi

tanınması ve bağlılık duyması gibi özellikler yer almaktadır. Satış sırasındaki pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenlerin müşterilerin sahip olması gereken temel bilgi, beceri ve yetkinlikleri (müşteri beklentileri), sektöre, ürün ve hizmetin niteliğine, müşterilerin özelliklerine (yaş, cinsiyet, gelir surumu vb. gibi) bağlı olarak değişebilmektedir. Bazı müşteri türlerine göre yaşlılar daha basit ve saygılı bir ürün tanıtımı isterken, gençler daha pratik ve çekici ürün tanıtımını tercih edebilirler, kadınlar daha detaylı ve estetik özellikleri merak ederken, erkekler fonksiyonel yönü ve fiyatını önemseyebilirler. Satın alma esnasında müşterilerle yaşanabilecek sorunlar ve ortaya çıkabilecek şikayetler konusunda bir diğer önemli nokta, satış sürecindeki pazarlama ve satış görevlileri ya da diğer işgörenler ile müşterilerin daha önceki tecrübe ve deneyimleri olup, ayrı ayrı olarak veya her iki taraf arasında daha önce yaşanan olumlu ya da olumsuz satış tecrübe veya deneyimleri ve oluşan tecrübe ile deneyimlerine yönelik karşılıklı beklentileridir.

***Satın Alma Sonrası Müşterilerle Yaşanabilecek Sorunlar ve Şikayetler:*** Genellikle fiziksel satın alma gerçekleştiren tüketicilerin, ürünlerden ziyade işletme pazarlama ve satış görevlileri ya da diğer işgörenleri ile kurdukları iletişim veya etkileşimden memnuniyetsiz ya da mutsuz olmaktadır ve memnuniyetsiz işgörenler ile müşteri ilişkileri sırasında olumsuz sonuçların işletmeye sağlayacağı fayda azalacaktır. (Güler ve Marşap, 2019: 75). Tüketicilerin etik olmayan davranışları, hem tüketicilerin kişiler arası gayri ahlaki davranışlarını, hem de tüketicilerin işgörenlere karşı onur ve saygı eksikliği ile davranma şeklini kapsamakta olup, işgörenleri müşterilerden uzaklaştırabilmektedir. (Jaarsveld vd., 2015: 247). Pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenlerin müşterilerden memnun olmamaları ya da şikayet etmeleri sürecinde, satış öncesi, satış sırasında ve sonrasında yaşanabilecek diğer sorunlar ya da etik olmayan davranışlar arasında ise, asılsız şikâyet/iftira/hile, cinsel taciz, öfke, tartışma/kavgâ, hakaret/küfür, işletme mülküne zarar verme, sözlü taciz, tüketicinin çalışanlardan yerine getiremeyeceği taleplerde bulunması, müşterilerin işletme misyon ve vizyonuna aykırı davranışları, satış veya pazarlama görevlisiyle etkileşim halindeyken müşterinin cep telefonu ile konuşması ya da başka şeylerle ilgilenmesi, kaybedilen bir ürünü para alabilmek için sigorta şirketine çalındı olarak bildirilmesi, herhangi bir hırsızlık olayında görmezlikten gelinmesi, otel veya restoran gibi yerlerde kül tablası, anahtarlık ve tuzluk gibi eşyaları hatıra olarak alınması, banka, postane gibi yerlerde sıra beklememek için tanıdık bir kişi yoluyla işi halletme, kaset veya CD gibi ürünleri satın almak yerine kopyalamaya çalışılması yer almaktadır (Güven ve Çay, 2020: 59). Yanlış anlaşılmalara ve iletişim çatışmaları pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin müşterilerden şikayetlerinin önemli bir nedenidir.

İşletme ve çalışanlarına yönelik aslında pek de iyi niyetli olmayan bazı müşteri davranışları veya yaklaşımları pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenlerin mutsuz olmasına ya da müşterilerden şikâyetçi olmasına neden olmaktadır. Pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenlerin bu tür şikâyetleri arasında ise, diğer çalışanların önünde müşterilerin kendilerine kötü davranması, bilerek ve isteyerek müşterinin satış ve pazarlamayı yavaşlatması veya hizmete engel olması, müşterinin alkollü olması, müşterilerin işletme varlıklarına veya satın alacağı ürüne zarar vermesi ya da çalışanlara ait eşyaları habersiz alması ya da kullanması, çalışanlara karşı kötü davranışları yer almaktadır. İyi seçilmediği ve denetlenmediği takdirde bazı müşteriler pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin güvenini kötüye kullanabilmektedir. Pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin bilgisizliğinden ya da tecrübe eksikliğinden yararlanma, eksik bilgi verip yanıltma, ürünü kötüleme veya kullandığı ürünü kullanmadığını iddia etme, fiyatlar, ödeme koşulları, iade edilme durumları veya garanti koşulları konularında pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenleri yanıltmaya çalışan müşteriler tatminsizlik durumu oluşturabilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin ortaya koyduğu işletme – müşteri – işgören iletişimi, uyumu ve koordinasyonu, tüm taraflar arasında kurulan ilişkilerin dengeli ve çift yönlü etkileşimli olmasına bağlıdır. İşletme dış paydaşları veya ortaklar tarafından müşterilerin velinimet şeklinde görülmesi kadar, işgörenlerin de emek ve hizmet veren işletmenin varoluş sürecine elinden gelen katkıyı sunan işletme yapı taşları olarak görülmesi önemlidir. İşgörenlerini müşteriler hakkında yeterince dinlemeyen veya müşteriler hakkındaki öneri, istek, şikâyet ve eleştirilerini ciddiye almayan işletmeler müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde müşteri memnuniyetini kurumsallaştırabilmesi mümkün olamaz ve bu durum da işletme toplam kalite yönetimine zarar verebilir. Pazarlama ve satış görevlileri ya da diğer işgörenlerin müşterilerle ilgili satın alma sonrası yaşanabilecek en sık karşılaştıkları etik olmayan davranışlar, yaklaşımlar, sorunlar veya şikâyetler arasında, ürünü hiç kullanmadığını iddia etmesi veya kullanılan ürünü geri iade etmek istemesi, doğal çevreye zarar veren, işletme kurallarına ya da yasalara uymayan ya da geri dönüşüm hassasiyeti olmayan müşteriler ile teslimat adresi olarak yanlış bilgilendirme yapanı müşteriler ile teslimat, servis veya bakım hizmetleri sırasında randevuya rağmen adresinde bulunmayan müşteriler yer almaktadır.

***Pazarlama ve Satış Görevlilerinin Müşterilerden Memnuniyet Düzeyi = Müşteriden Beklediği Performans-Müşteriden Elde Ettiği Performans***

Müşteri şikâyetleri kadar pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşterilerden şikâyet etmeleri, iş akışı veya sürecinin

yavaşlamasına ve işgören motivasyon kaybına ve iş performansının düşmesine neden olabilmektedir. İş performansının düşmesi ise, işten ayrılmalar ile kalifiye personel bulunmasında sıkıntı yaşanması ile müşteri şikayetleri olarak işletmeye tekrar geri dönmesi sonucu işletme verimliliğinin düşmesine sebep olabilecektir. Müşterilerden şikayet etmeyen ya da müşterilerden memnun olan pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşterilerden memnuniyet düzeyleri, müşterilerden bekledikleri (iletişim/etkileşim) performans ile müşteriden elde ettiği (motivasyon/pozitif etkileşim) performans arasındaki farka eşittir.

### **3.1. Pazarlama ve Satış Görevlilerinin Müşterilerden Şikayetlerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerindeki Etkisi**

Şikâyetlerin analiz edilmesi, hizmet kalitesinin artırılmasına, işletme müşteri ve çalışanlarının elde tutulmasına olanak sağlamakta olup, şikâyetçi taleplerine duyarlı olmak ve en kısa sürede çözüme kavuşturmak, işletmenin kısa ve uzun süreli performansını olumlu etkilemektedir ve iç veya dış paydaşları işletme gelişimine teşvik etmektedir (Yılmaz vd., 2016: 950). İşletme yöneticilerinin müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde, müşterilerin pazarlama ve satış görevlilerinden şikâyetlerini ya da satın aldıkları mal ve hizmetlere yönelik şikâyetlerini öğrenerek çözüme kavuşturmak için yaptıkları titiz ve detaylı çalışmalar kadar, pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden kaynaklanan çeşitli şikâyetlerini kısa sürede çözüm odaklı sonuçlandırabilmek de işletme performansı, satışları ve karlılığının düşmesine engel olabilmek açısından önemlidir. Çünkü gerek müşteriden gerekse pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerden kaynaklanan her türlü şikâyet, işletme ile ilgili bir problemin ya da probleme sebep olacak bir durumun varlığı sonucunu ifade etmektedir. İşletme yöneticileri, pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörelere müşteriler hakkında anketler düzenleyerek müşteri kaynaklı sorunları ve şikayetleri belirleyebilir. Müşteri kaynaklı belirlenen sorunlar ve şikayetler müşteri ilişkilerine yön veren çalışanların problemleri ve şikâyetlerinin çözülmüş olmasının getirdiği sağlıklı bir müşteri ilişkisi yönetimini ortaya çıkaracaktır. Pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörelenler tarafından üst yönetime iletilen şikâyetlerin görmezlikten gelinmesi, dikkate alınmaması ya da çözüme kavuşturulamaması ise, işletmenin gelecek dönemlerde müşteri ya da işgören odaklı yaşayabileceği daha büyük zorluklar, sorunlar ve kriz yaşama riski sürecine itebilecektir.

*Pazarlama ve Satış Görevlilerinin Şikayet Etme Kararı Verme Süreci ve Müşterileri Hoşgörü Düzeyleri:* Pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörelenlerin müşterilerden beklentilerinin karşılanamaması çalışan mutsuzluğunun ve şikayet etme kararının başlangıç noktasıdır.

Eğer pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin müşterilerden memnuniyet düzeyleri daha da düşerse şikâyet kararı verme sürecinin ikinci aşaması olan alternatif karar arayışı içerisine girerek hoşgörü, affetme eğilimi olmayı veya işletme yöneticilerine ya da çevresindeki iş ve sosyal çevre arkadaşlarına müşterilerini şikâyet etme kararını vermeden birisini seçmeyi tercih ederler. Üçüncü aşamada ise, alternatif kararların değerlendirmesini yaparak hoşgörü, affetme eğilimi olmayı veya işletme yöneticilerine ya da çevresindeki iş ve sosyal çevre arkadaşlarına müşterilerini şikâyet etmelerinin ne gibi veya nasıl sonuçlarının olabileceğini analiz edeceklerdir. Pazarlama ve satış görevlilerinin şikâyet etme kararı verme sürecinin son aşaması ise, hoşgörü, affetme eğilimi olmayı veya işletme yöneticilerine ya da çevresindeki iş ve sosyal çevre arkadaşlarına müşterilerini şikâyet etmeleri sonrası müşteri ve kendi davranışlarında ne gibi değişiklik olacağını ortaya çıkmasıdır. Hoşgörü, affetme eğilimi olma veya işletme yöneticilerine ya da çevresindeki iş ve sosyal çevre arkadaşlarına müşterilerini şikâyet etmelerinin sonuçlarından memnun olma veya pişman olma davranışı şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

İşletmelerde her türlü müşteri yaklaşım veya davranışlarından kaynaklı işgören mutsuzluğu şikâyetle sonuçlanmamaktadır. Müşterilerden, yaklaşımlarından ve davranışlarından memnun olmayan veya ters davranan bir müşterinin pazarlama ve satış görevlileri ya da diğer işgörenler tarafından kötü bir gün geçirdiğinin düşünülmesi veya empati kurulması sebebiyle sorunun büyütülmeden çözüme kavuşturulması işgörenlerin hoşgörü eğilimli olmaları ve affetme düzeylerinin gelişimi şikâyet açısından önemli bir olgudur. Pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin müşterilere yönelik verdiği tepki onların hoş görme (tolerans) düzeyi ile yakından ilgilidir. Beklentiler ile elde edilen performans arasındaki mesafe pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin “tolerans (hoşgörü) bölgesi” olup, bu bölge pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenlerin müşteriden elde etmeyi umduğu performans ile elde ettiği performansı değerlendirip, bir “yeterli gördüğü performans” düzeyine, derecesine, skoruna ulaşmasıdır. Tolerans (hoşgörü) bölgesi performans farklılıklarının hoş görülebildiği kısmı yansıtmaktadır. Pazarlama ve satış görevlileri veya diğer işgörenlerin hoşgörü düzeyini ve şikâyet etme kararını etkileyen değişkenler arasında, aldığı ücret karşılığı harcadığı zaman ve emek miktarı, şikâyet sonucu işletmeden olumlu tepkiler alacağına yönelik inancı, genelde şikâyete yönelik tutumu, mutsuzluğu veya memnuniyetsizliği ile ilgili değerlendirmesinde kimi suçladığı, mutsuzluğunu veya memnuniyetsizliğini başka işgörenlerin de yaşama olasılığı, nereye hangi yollarla şikâyet etmesi gerektiğini bilip bilmemesi yer almaktadır. İşletme müşterilerini şikâyet etmeyen pazarlama



ve satış görevlileri ile diğer işgörenler işletme tarafından gerçekleştirilen müşteri değerlendirme anketinde müşteri lehine cevaplar verebilir ya da müşterileri şikâyet etmeyebilir. Küresel ve kurumsal işletmelerde ise müşteri yaklaşımlarından ve davranışlarından memnuniyetsiz olan çalışanlar şikâyet etmeme tercihini kullanarak, genellikle işletmede çalışmayı terk etme kararı almaktadır. Müşteriler ile işgörenler arasındaki karşılıklı şikâyet süreci doğru yönetilirse işgörenler çalışmayı sonlandırmayacak ve işletme tarafından tekrar kazanılabileceklerdir. Şikâyet etme karar verme sürecinde dikkat edilecek diğer bir konu ise, şikâyet araç ve kanallarının işletmeler tarafından olabildiğince geniş ve açık tutulması gerekliliğidir. Bu aşamada yapılan değerlemeler işletme – işgören – müşteri arasındaki ilişki ve iletişim zincirindeki gelişmelerin ve sürecin doğru yönetilmesine ve yürütülmesine katkı sunmaktadır. Pazarlama ve satış görevlileri ile diğer işgörenler tarafından müşteriler hakkında şikâyetlerin öğrenilmesi ve işletme tarafından kısa sürede çözüme kavuşturulması şikâyetlerin fırsata dönüştürülmesine katkı sağlamaktadır.

İşletme çalışanlarının müşterileri ile gerçekleştireceği iletişim ve etkileşim sonucunda, müşterilerle öğrenen bir ilişki kurulabilmektedir. İşletme, müşterileri ile çalışanları arasındaki iletişim ve etkileşim konusundaki önceliklerini ve gereksinimlerini daha güvenilir bir biçimde öğrenebilmektedir. Öğrenen ilişki sürecinde işletmelerin gözönünde bulundurulması gereken diğer bir önemli konu ise, işletmenin organizasyon yapısının bu etkileşim sürecini doğru kullanıp kullanmadığı konusudur. İşletme, müşterileri ile gerçekleştireceği etkileşim sürecini aynı zamanda bir öğrenme ilişkisine dönüştürebilmek için, öncelikle uygun bir alt-yapıya ve bilgi edinme süreçlerine gereksinim duymaktadır. Ayrıca, işletme çalışanlarının bu konuda, inisiyatif alma noktasına kadar iyi bir biçimde eğitilmiş olmaları gerekmektedir. İşletmenin çalışanları aracılığıyla müşterilerle kuracağı iletişim ve etkileşimin müşterileri rahatsız etmemesi, müşterilerin ve çalışanların karşılıklı belirli şeyler kazanması ve bu iletişim ve etkileşim sonucunda, işletmenin müşteriye karşı davranışı, müşterilerin de işletme ve çalışanlarına karşı davranışlarında olumlu bir düzelmeye yaşanmaktadır (Kırım, 2001:168-173). Ulusal veya uluslararası bir işletme ya da marka mağazasından alışveriş yapan müşteriler, bölgesel ya da yerel işletmelerden alışveriş yapan müşterilere göre daha az etik olmayan davranışlar veya şikâyetler gerçekleştirirken, ulusal veya uluslararası bir işletme ya da marka mağazasındaki pazarlama ve satış temsilcilerinin genel olarak bölgesel ya da yerel işletmelerde çalışan pazarlama ve satış temsilcilerine göre daha az etik olmayan davranışlar ve şikâyetler gerçekleştirmektedir (Kethüda ve Yıldırım, 2017: 28). Pazarlama ve satış görevlilerinin çalıştıkları işletmelerde karşılaştıkları etik olmayan

müşteri davranışlarına veya şikâyetlere yönelik sorunlardan biri olan müşteri yaklaşım ve davranışlarından kaynaklanan memnuniyetsizlikleri, işyerinde açık ve net olarak dile getirmeye başlamaları, müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla ile kurulan iletişimin kalitesinin yükselmesine neden olmaktadır. Müşterilerin kendilerine yönelik yaklaşım ve davranışlarından memnun olmayan pazarlama ve satış görevlilerinin yöneticileri ile sağlıklı iletişime geçerek, satış ve pazarlama öncesinde, satış sırasında ya da sonrasında karşılaştıkları sorunları veya şikâyetlerini bildirmeleri personel memnuniyeti sağlanması ve dolayısıyla memnun olan personelin memnun müşteri sağlanması sonucunu doğurmaktadır. Çalışma yaşamında insanlar işlerinden elde ettiği tatmini, gururu, başarı hissini, işi aracılığıyla milli ekonomiye ve topluma katkı sunma duygusunu da yaşamaktadır. İş memnuniyeti, bireylerin işlerinin farklı boyutlarına göre duygularını ifade etmekte olup, çalışanların memnuniyeti, çalıştıkları işletmelerde yaptıkları iş, müşteri ve yöneticilerin yanı sıra, iş ile ilgili olarak hissettikleri tüm olumlu ve olumsuz duygulardır. İşinden memnun olan bir çalışanın hem bireysel verimliliği hem de grup verimliliği artmakta ve çalıştığı işletmeye hem nitelik hem de nicelik yönüyle pozitif katkıda bulunmaktadır. Böylece işletme rakiplerine karşı rekabet gücü ve üstünlüğü elde edebilmektedir. İşinden memnun olmayan ve sürekli şikâyet eden çalışanlar ise, bireysel memnuniyetsizliğin yanında iş ortamında da sosyal yaşamında da birçok yönüyle tatminsizliğini ön plana çıkaracaktır.

#### 4. Sonuç

İşletmelerde işgören memnuniyetinin işletmenin performansı, karlılığı, maliyetleri, satışları vb. üzerinde yüksek düzeyde etkisi olmakla birlikte, çalışanların memnuniyet düzeyleri ile müşterilerin memnuniyet düzeyleri iç içe geçmiş, birbirinin uzantısı olan bir kavram haline dönüşen ve işletmelerin gelişiminde çalışanların müşterilerden memnuniyet performansları müşteri memnuniyetine yansıyan bir süreç haline gelmiştir. (Naseem vd., 2011: 46). Müşteri ilişkileri yönetimi içerisinde işletme yöneticilerinin göz önünde bulundurması gereken konulardan birisi de, müşterilerin işletmelerden, ürünlerinden veya çalışanlarından memnuniyet düzeyleri kadar işletme çalışanlarının da müşterilerden memnuniyet düzeylerinin belirlenmesidir. Özellikle fiziksel dağıtımın gerçekleştiği tedarik, lojistik, toptancı ve perakende işletmelerinde, müşterilerle bire bir iletişim halindeki temas noktası çalışanlarına yönelik müşterilerin olumlu yaklaşımların ya da davranışların gerçekleştirilmesi ve her iki taraf için pozitif ortam oluşturulmasında işgörenlerin müşterilerden memnuniyet düzeyleri önemli bir rol oynamaktadır. İşletme müşterileriyle yakın temas halinde olan ve

bire bir iletişim içerisindeki çalışanlar arasında yer alan pazarlama ve satış görevlileri beklentilerini karşılayan bir ortamda bulunması çalıştığı sektör için ve sahip olduğu müşteriler için olumlu etkiler ortaya çıkarmaktadır. Son yıllarda yenilikçi müşteri ilişkileri yönetiminde yaşanan gelişmelere ek olarak, satış ve pazarlama görevlilerinin müşteri yaklaşım ve davranışlarından memnuniyet düzeylerinin de müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmakta olup, pazarlama ve satış görevlisi performans düzeylerinde işletme sorumlu ve yöneticilerinin etkisi olduğu kadar işletme müşterilerinin de satış ve pazarlama görevlilerine karşı yaklaşım ve davranışlarını da etkilemektedir ve pazarlama ve satış görevlilerinin satış öncesi, satış sırasında ve sonrasında müşterilerden memnun olmaları ve müşteri memnuniyetine ve dolaylı olarak müşteri ilişkileri yönetimine katkı sağlayan faktörler arasında yer almaktadır. İşletme yöneticilerinin pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden memnuniyet düzeylerini sürekli takip etmeleri, müşterilerin kendilerine yönelik yaklaşım ve davranışlarından memnun olan pazarlama ve satış görevlilerinin mutlu olmasını sağlayacak ve mutlu çalışanlar da daha fazla müşteri memnuniyeti için çaba gösterecektir.

Küreselleşme süreci ile birlikte günümüzde yoğunlaşan rekabet koşulları içerisinde, farklı pazarlarda birbirine çok benzeyen çok sayıda ürün, hizmet ve işgören türleri bulunmaktadır. Zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmek isteyen çok sayıda işletme, ortaya koydukları markalar aracılığıyla rakiplerinden farklılaşmaya çalışmakta olup, pazarda var olmak ve sürdürülebilir başarılar kazanmak isteyen işletmeler, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati gibi kavramların yanı sıra pazarlama ve satış temsilcilerinin de tatminini de göz ardı etmemektedir. Çünkü pazarlama ve satış temsilcilerinin her yönden mutluluk, tatmin ve memnuniyet düzeyleri gösterecekleri satış performans düzeyinde ve ürünlerin daha kolay ve hızlı pazarlanmasına fayda sağlayacaktır. Aynı zamanda pazarlama ve satış görevlilerinin öneri, eleştiri, istek ve şikayetlerinin değerlendirilmesi işletmenin sorunlarının ortaya çıkması açısından da fayda oluşturacaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde iletişim, etkileşim, diyalog, içtenlik, dostluk, empati, kaliteli hizmeti sağlayan ve müşteriler ile her zaman yüz yüze fiziksel temas sağlayan veya doğrudan iletişim kuran işletme pazarlama ve satış görevlileri ya da diğer işgörenlerdir. Pazarlama ve satış görevlileri, işletmenin görünen, tanınan veya bilinen yüzü, vitrini, imajı ve işletme adına doğrudan olumlu etki ve izlenimi bırakacak olan temel çalışanlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle, müşterilerin tatmini, memnuniyeti ve sadakatleri, öncelikle pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerinden kaynaklanan memnuniyetinden, tatminlerinden ve sadakatlerinden geçmektedir. Müşteri memnuniyetinin işgören mutluluğu, tatmini ve memnuniyet düzeyleri performansına bağlı olması, müşteri

ilişkileri yönetimi kapsamında işgörenlerin müşterilerden şikâyetleri veya memnuniyet düzeylerinin müşteri memnuniyeti ile kendi performanslarının yanı sıra işletme performansını da etkileyecektir. Ayrıca işletme entropisi yaşamak istemeyen kurumsallaşmış firma veya markalar, işletme – müşteri – işgören arasındaki iletişimi, uyumu ve koordinasyonu sürekli takip etmekte olup, satış öncesi, satış sırasında ve sonrasında tüm paydaşlar arasında kurulan ilişkilerde çift taraflı etkileşimin pazarlama ve satış görevlisi memnuniyetinin yanı sıra müşteri memnuniyetine, müşteri memnuniyetinin de işletme satış, karlılık ve performans gelişimini tetiklemektedir. İşletmeler, dış müşterilerin tatmin düzeyini, sadakatini, kalıcılığını ve karlı olmalarını hedefliyorlarsa, iç müşteri olarak gördükleri pazarlama ve satış görevlileri ya da diğer işgörenlerini de tatmin ve memnun etmek durumundadır. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığı ile sağlanmakta olup, dış müşteriler de iç müşterilere iş devamlılığı katkısı sağlamaktadır. Çünkü iç müşterilerin ve işletmenin varlığı, dış müşterilerin satın alma sürekliliği ile doğru orantılı olup, pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden kaynaklı yaklaşım veya davranışlarına yönelik stratejiler belirlenerek, potansiyel yeni müşterilerle kurulacak ilişki ve iletişim sürecinde bu stratejiler kullanılabilir. İyi yönetilen bir müşteri – işgören ilişkileri ile müşteri– işgören memnuniyeti stratejisi, müşterilerin işletme hakkında olumlu bakış açısı ve algılamaları ile işletme imajının güçlenmesine neden olabilir. Gelecek yakın zaman sürecinde pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden beklentileri sonucu oluşan memnuniyetleri veya şikâyetleri müşteri ilişkileri yönetimine bakış açısında yeni bir değişim yaşanmasına neden olabilecektir.

Günümüzde işletmeler pazarlama ilkelerine uygun olarak müşterilerini tanıyan, müşteriye özel kişiselleştirilmiş ürün veya hizmet sunabilen, müşteri odaklı kararlar alan ve müşterileri için daha fazla değer sunarak sadakat oluşturmakta ve uzun dönemli karlılık elde etmekte olup, oluşturacağı pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimleri stratejilerine uygun tercih edeceği müşteri tipleri ve tüketici sınıflandırmalarıyla pazarlama ve satış görevlilerinin işlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca temsilcileri olan pazarlama ve satış görevlileri ile müşterileri arasında kaliteli iletişim, uyum ve anlaşmalarını sağlayarak pazarlama ve satış görevlilerinin mutluluğuna katkı sunmakta, bu durumda müşteri ilişkileri yönetiminin taraflarını tatmin olmasına neden olmaktadır. Pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden memnuniyet düzeylerinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkileri arasında, pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden memnun olmaları, pazarlama ve satış görevlilerinin memnun oldukları müşterilere karşı bağlılık ve sadakatleri, müşterilerin pazarlama ve satış görevlileriyle etkileşimleri, empati ve diyalogları, müşterilerin pazarlama ve satış görevlileri hakkındaki bilgileri

sonucu oluşan pozitif iletişim ya da motivasyon, müşterilerin pazarlama ve satış görevlilerine verdikleri değer sonucunun müşteri değerine yansımaları, müşterilerin pazarlama ve satış görevlilerini dinlemeye ve anlamaya çalışması ile müşterilerin pazarlama ve satış görevlilerini seçerek bire bir iletişim kurması yer almaktadır. Ayrıca, işletme pazarlama ve satış görevlilerinin veya diğer işgörenlerin müşterilerle iletişimlerinde ve her iki tarafın memnuniyet düzeyinde her iki tarafın eğitim seviyesi, yaşları, cinsiyeti, medeni durumu gibi demografik faktörler de etkili olabilmektedir.

Müşterilerin işletme pazarlama ve satış görevlilerinin ya da diğer işgörenleriyle tartışması, hakaret etmesi, kaba davranması, fiziksel ve psikolojik baskı veya şiddet uygulaması, argo/küfür sözler kullanması son zamanlarda çok fazla yaşanan ve işletme pazarlama ve satış görevlilerinin ya da diğer işgörenlerin performansını, çalışma isteğini ve iş tatmini ile moral ve motivasyon seviyesini düşürebilmektedir. Pazarlama ve satış görevlileri ya da diğer işgörenler tarafından işletme yönetimine iletilen, işletme ve çalışanlarına yönelik aslında pek de iyi niyetli olmayan bazı müşteri davranışları veya yaklaşımları sonucu oluşan müşterilerden şikayetleri konusunda işletme yönetimi tarafından, işgörenler bu gibi durumlarla karşılaştıklarında nasıl hareket etmeleri konusunda eğitimler verilebilir. Yine işgörenlerin müşterilerin etik dışı ya da saldırgan davranışları karşısında ne gibi tutumlarda bulunacağını bilmesi için özellikle işe alışma ve adaptasyon dönemlerinde işletmeler tarafından eğitim verilebilir. Ayrıca müşteri kaynaklı meydana gelen etik dışı davranışlar rapor haline getirilerek işletme, sorunlu müşteri tahmin raporu ya da kara liste düzenleyebilir, sorunlu müşteri tiplerine yönelik alması gereken önlemleri ve yaptırımları belirleyebilir. Müşterilerin rapor haline getirilen etik dışı davranışları işletmeler arası paylaşılabilir ve gelecek dönemlerde ortaya çıkabilecek bazı sorunlar ve özel durumlar öngörülebilir hale gelebilir ve bu özel durumlara ilişkin caydırıcı önlemler alınabilir. Personel eğitimlerinde yaşanmış müşteri etik dışı davranışları ya da müşteri kaynaklı sorunların ve şikayetlerin hizmet-içi eğitim programları aracılığıyla azaltılması veya en aza indirilmesinin yanı sıra işgörenlerin bilinçlendirilmesine de yardımcı olabilir. Müşterilerin etik dışı davranışlarını engellemek için müşterilere karşı işletmeler tarafından bazı caydırıcı yaptırımların uygulanabileceğinin farkında olmaları hakkında müşteriler de bilinçlendirilebilir. Çalışanlar müşterilerin bilerek ya da bilmeyerek yapmış oldukları etik dışı davranışları diğer çalışanlara, yöneticilere bildirerek oluşabilecek sorunların müzakere edilebilmesi ve çözüme gidilmesi, işletme – müşteri – işgören arasında kompleks bir yapıda gerçekleşebilecek iletişim, etkileşim ya da yanlış anlaşılmanın önüne geçilebilecektir. Yine müşteriler gibi pazarlama ve satış görevlilerinin de müşteri kaynaklı herhangi bir sorun

ile karşılaştıklarında iş yeri güvenliği ve alarm butonları gibi güvenceleri kullanmaları ortaya çıkacak sorunların daha da büyümesini engelleyebilir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşterilerle yaşadıkları yoğun diyaloglar ile gerçekleştirdikleri tüm satış pazarlama faaliyetleri sırasındaki pazarlama ve satış görevlilerinin kendilerine yönelik müşterilerin yaklaşım ve davranışlarından memnuniyet düzeyleri, işletme misyon ve vizyonunda yer alan müşteri ilişkileri yönetiminin başarısında önemli olmaktadır. İşletme pazarlama ve satış görevlilerinin müşterilerden beklentilerini anlayışla karşılayan, pazarlama ve satış görevlilerine doğru davranan, pazarlama ve satış görevlilerini pazarlama ve satış faaliyetleri sırasında çok fazla bekletmeyen veya yormayan, onları dikkatle dinleyen müşteri profilinden çok daha fazla memnun kalmaktadır. Yine pazarlama ve satış görevlileri veya işgörenlerin hatalarını veya eksikliklerini hoşgörü, bağışlama ya da affetme eğilimi şeklinde karşılayan müşteri davranışlarının yaygınlaşması gibi, müşteri yaklaşım, davranış ve iletişim çatışmalarından kaynaklı müşteri hatalarını veya eksikliklerini hoşgörü, bağışlama ya da affetme eğilimi şeklinde karşılayan işgören davranışlarının da yaygınlaştırılması, işletme pazarlama ve satış faaliyetlerinde iki aktif taraf olan müşteri ve pazarlama-satış görevlileri arasındaki sinerji oluşumunda önemli sayılmaktadır.

## Kaynaklar

- Alrabeah, A. H., Ogden, S., Edgar, D., & Fryer, K. (2020). Total Quality Management and Hospital Workforce National Cultural Diversity in Saudi Arabia: Help or Hindrance? *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 7(5), 18–30
- Bakırtaş, H., Yılmaz, R. A., Özmen M. ve Barış G. (2019). Müşteri İlişkileri Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Bamfo, B. A., Dogbe, C. S. K. ve Mingle, H. (2018). Abusive Customer Behaviour and Frontline Employee Turnover Intentions in the Banking Industry: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1522753.
- Bengül, S. S. ve Güven, Ö. Z. (2019). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Fiziksel Ortam Kalitesi, Yiyecek Kalitesi ve Servis Kalitesinin Algılanan Değer, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 22(42).
- Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V. ve Wunderlich, M. (2011). How Employer and Employee Satisfaction Affect Customer Satisfaction: An Application to Franchise Services. *Journal of service research*, 14(2), 136-148.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Guchait, P., Lanza-Abbott, J. A., Madera, J. M., and Dawson, M. (2016), 'Should organizations be forgiving or unforgiving? A two-study replication of how forgiveness climate in hospitality organizations drives employee attitudes and behaviors', *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 57 No. 4, pp. 379-395.
- Güler, H. N. (2020). Koronavirüsü (Covid-19) Günlerinde Bankalara İletilen Müşteri İtiraz ve Şikayetlerinin İncelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 85-99.
- Güler, H. N. ve Marşap, A. (2019). Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Etkileşimi Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *Istanbul Commerce University Journal of Social Sciences/İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35).
- Güven, E. Ö. ve Çay, A. (2020). Turizm İşletmelerinde Etik Dışı-Gayri Ahlaki Tüketici Davranışları. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, (1), 46-66.
- İri, R. (2021). Marka Mağaza Zincirlerindeki Pazarlama ve Satış Görevli Cinsiyetlerinin Müşterilerin Satın Alma Algılamalarındaki Önemi ve İncelenmesi: Forum Mersin Örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 375-388.
- Jaarsveld, D. D., Restubog, S. L., Walker, D. D. ve Amarnani, R. K. (2015). Misbehaving Customers: Understanding And Managing Customer Injustice In Service Organizations. *Organizational Dynamics*, 4(44), 237-280.

- Kestane, S. Ü. (2020). Etik Olmayan Tüketici Davranışlarının Nedenleri. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 1-14.
- Kethüda, Ö. ve Yıldırım, Y. (2017). Kişisel Satışta Etik Olmayan Davranışların Satış Performansına Etkisi: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 19-32.
- Kırım, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 245.
- Kocabaş, İ. (2017). Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin İmajının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 118-147.
- Koç, H. ve Ertürk, M. (2023). İşgören İş Tatmini ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1563-1573.
- Meriç, S. ve Babur, Y. (2020). Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Otelere Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 812-827.
- Naseem, A., Sheikh, S. E. ve Malik, K. P. (2011). Impact of employee satisfaction on success of organization: Relation between customer experience and employee satisfaction. *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 2(5), 41-46.
- Savaş, H. ve Yacan, İ. (2022). Özel Hastaneler İçin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörlerinin Bulanık FUCOM Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 278-294.
- Telli, S. G., Işıkkay, T. ve Demir, C. (2022). Pazarlama Yönetiminde İnsan Faktörü: İçsel Pazarlama ve İç Müşteriler. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 4(6), 75-96.
- Tiftik, C. (2021). İçsel Pazarlama ve İç Müşteri Olarak Kadın Çalışanların İş Tatmini. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-20.
- Tosun, N. ve Söyük, S. (2019). Şikâyet Yönetimi Perspektifinden Müşteri Memnuniyeti ve Davranışsal Niyet Üzerine Kavramsal Bir Model Önerisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1873-1887.
- Yapraklı, T. Ş. ve Deligöz, K. (2016). Müşteri ilişkileri yönetiminin diğer yüzü; Erzurum ilinde GSM operatörleri üzerine bir uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Ek1), 239-261.
- Yılmaz, C., Varnalı, K. ve Kasnaoğlu, B. T. (2016). How do firms benefit from customer complaints?. *Journal of Business Research*, 69(2), 944-955.
- Wang, Y. (2018). Intelligent Customer Service System Design Based on Natural Language Processing. 5.th International Conference on Electrical and Electronics Engineering and Computer Science (ICEEECS) (374-379). Beijing, Peoples R. China: Francis Acad Press.