

İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ*

THE EFFECT OF INTERNAL CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT ON CORPORATE LOYALTY

Prof. Dr. T. Şükrü YAPRAKLI¹

Kübra KAVALCI²

ÖZ

Günümüzde işletmeler, yoğun rekabet koşullarıyla mücadele edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için pazarlama faaliyetlerini müşteri odaklı gerçekleştirmektedirler. İşletmeler yeni müşteri kazanmanın yanı sıra müşteri bağlılığını sağlayarak var olan müşterilerini elde tutmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle müşterilere güven duygusu aşılama, uzun vadeli ilişkiler kurmada ve müşteri bağlılığını sağlamada işletmeler için önemli bir pazarlama faaliyeti olan müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bu pazarlama faaliyeti daha önce sadece dış müşteri memnuniyetine yönelik yapılmaktayken artık iç müşteri olarak tanımlanan işletme çalışanının memnuniyetine yönelik de yapılmaya başlanmıştır. Çünkü iç müşteri, dış müşteriyle iletişim halinde olan ve dış müşterinin memnuniyetini sağlayarak işletmeye bağlılığını etkileyen işletme çalışanıdır. İç müşterinin talep ve beklentileri karşılandığında oluşan iç müşteri memnuniyeti doğrultusunda, iç müşterilerin işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Bunun sonucunda dış müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesi artacak ve dış müşteri memnuniyeti sağlanarak dış müşterilerinde işletmeye bağlılığı sağlanmış olacaktır. Bu nedenle çalışmadaki temel amaç, iç müşteri ilişkileri yönetimi ve alt boyutlarının kurumsal bağlılık ile arasında bir ilişkinin var olup olmadığını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, 394 çağrı merkezi çalışanına anket yapılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen bu verilere SPSS. 26.0 paket programı kullanılarak Regresyon Analizi yapılmış ve önerilen altı hipotezden dört tanesinin (H₁, H_{1a}, H_{1c}, H_{1e}) desteklendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İç Müşteri, İç Müşteri İlişkileri, İç Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kurumsal Bağlılık.

JEL Sınıflandırma Kodları: M3, M30, M31, M11.


ABSTRACT


Today, businesses carry out their marketing activities in a customer-oriented way in order to cope with intense competition conditions and to maintain their existence. In addition to gaining new customers, businesses try to retain their existing customers by ensuring customer loyalty. For this reason, customer relationship management (CRM), which is an important marketing activity for businesses, gains more and more importance every day in instilling a sense of trust in customers, establishing long-term relationships and ensuring customer loyalty. While this marketing activity was previously carried out only for the satisfaction of external customers, it has now begun to be carried out for the satisfaction of the personnel of the enterprise, which is defined as the internal customer. Because the internal customer is the business personnel who are in contact with the external customer and affect the loyalty of the business by ensuring the satisfaction of the external customer. In line with the internal customer satisfaction that occurs when the demands and expectations of the internal customers are met, the loyalty of the internal customers to the business will increase. As a result, the quality of the products and services offered to the external customers will increase, and the loyalty of the external customers to the business will be ensured by ensuring the satisfaction of the external customers. Therefore, the main purpose of the study is to examine whether there is a relationship between internal customer relationship management and its sub-dimensions and corporate loyalty. For this purpose, data are obtained by conducting a survey of 394 call center personnel. SPSS to these data obtained. Regression Analysis is performed using the 26.0 package program and it is seen that four of the six proposed hypotheses (H₁, H_{1a}, H_{1c}, H_{1e}) are supported.

Keywords: Internal Customer, Internal Customer Relations, Internal Customer Relations Management, Corporate Loyalty.

JEL Classification Codes: M3, M30, M31, M11.

* Bu çalışma için Atatürk Üniversitesi Etik Kurulundan E.88656144-000.2100325510 sayılı ve 29.11.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹  Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sukruyaprakli@atauni.edu.tr

²  Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi, k.kavalci@gmail.com

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

In today's marketing approach, the customer has become the most important concept for businesses. Businesses carry out their marketing activities in a customer-focused way in order to be able to fight against superior competition conditions and to maintain their existence. While these activities were previously only aimed at external customer satisfaction, today the importance of employees, who are now called internal customers, has been understood for businesses and businesses have started to carry out activities for internal customer satisfaction. Because the internal customer is the employee of the business who is in contact with the external customer and affects the satisfaction of the external customer. In line with the internal customer satisfaction that occurs when the demands and expectations of the internal customers are met, the quality of the products and services offered to the external customers will increase and external customer satisfaction will be achieved. The main purpose of this study is to examine whether there is a relationship between internal customer relationship management and its sub-dimensions and corporate loyalty.

Design/methodology/approach:

The scope of the research consists of call center employees living in Erzurum. In the research, questionnaire method was used to collect data from primary sources. The survey consists of 3 main sections: internal customer management, corporate loyalty and demographic variables. Respondents' internal customer relationship management and loyalty variables (1= Strongly disagree, 5= Strongly agree) were measured with a 5-point Likert scale. Since the number of internal customers living in Erzurum and working in the call center cannot be reached, the convenience sampling method was preferred. It was conducted face-to-face to survey operator users between 20/11/2021 and 29/12/2021. A total of 394 surveys were conducted and the data of the participants were analyzed. SPSS 26.0 package program was used in the analysis of the data obtained by the survey method.

Findings:

The study was conducted to analyze whether internal customer relationship management and its sub-headings, effective leadership, internal customer-oriented culture, technological competence, employee satisfaction, horizontal cooperation and communication, have an effect on corporate loyalty and to measure the attitudes of business employees towards the expressions in these variables. Reliability analysis was performed for the reliability of the scales used in the research. It is seen that the reliability coefficients of internal customer relationship management, its sub-dimensions and corporate loyalty have values of 0.847 and above. These values show that the general reliability level of the scales within the scope of the research is quite high. In addition, according to the information obtained in the research, it is seen that the majority of the participants, who are the subject of the research, are women, married, between the ages of 23-27, have a salary of 4001-5000 TL, have a bachelor's degree, have worked in the institution for 1-3 years and are working. In addition, it is seen in the table that there are no participants over the age of 42, working in the institution between 7-9 years and at primary and secondary education level. In addition, according to the results of the regression analysis conducted in the research; It has been observed that internal customer relationship management has a significant effect on corporate loyalty (H1). When examined in terms of internal customer relationship management sub-dimensions; It was observed that Effective Leadership (H1a), Technological Competence (H1c) and Horizontal Collaboration and Communication (H1e) had a significant effect on corporate loyalty, while Internal Customer Oriented Culture (H1b) and Employee Satisfaction (H1d) did not have a significant effect.

Conclusion and Discussion:

According to the findings obtained in the study; It has been observed that employees are prone to think that their managers do not make relatively honest and fair decisions, do not act encouraging themselves, and are not sufficiently empowered to solve problems without the permission of their managers. As a result, it has been understood that employees tend to leave the organization even if it is for their benefit. Therefore, in order to further increase the level of commitment of employees to the institution, managers should treat employees more honestly and fairly. If the managers think that they are behaving honestly and fairly towards their employees, they should be in an attitude and behavior that will enable the employees to accept and adopt these behaviors. In addition, in order to quickly resolve the problems between the employees and between them and the external customer, the management's authorization of the employees to solve problems outside of the supervisor's authority will be beneficial in terms of customer relations management and will also help increase the loyalty of the employees to the institution. It is thought that the study will have a positive effect by providing a positive awareness in the relations between the managers and internal customers in order to increase corporate loyalty. On the other hand, this study includes call center employees living in Erzurum province. In this respect, it may be beneficial to consider and implement the research in a way that covers different provinces or different sector employees.

1. GİRİŞ

Teknolojide yaşanan gelişmelerle beraber küreselleşme dünya çapında hızla yayılmaya başlamış ve yoğun rekabetin yaşandığı küresel pazarların oluşmasına sebep olmuştur. Küreselleşmeyle birlikte müşteriler ihtiyaçlarını karşılayabilmek için daha fazla ürüne ve daha fazla işletmeye ulaşmanın yanı sıra bu ürünler ve işletmeler arasında istediklerini tercih edebilme olanağına da sahip olmuşlardır. Müşterilerin elde ettiği bu avantajlar doğrultusunda işletmeler, ayakta kalıp varlığını sürdürmek ya da pazar payını artırmak için müşteri odaklı yönetimlere yönelmektedirler. Müşteri odaklı bu yönetimlerde müşteri beklenti ve taleplerine öncelik verilerek, bunlara en uygun çözümler sunulmakta ve bu doğrultuda müşteriyle iyi ilişkiler geliştirilerek müşterinin işletmeye bağlılığı sağlanmaktadır. Çünkü müşteriler bu küresel pazarlarda ihtiyaçlarını karşılarken güvendikleri, özellikle kendilerini daha ayrıcalıklı ve özel hissettikleri işletmeleri tercih etmektedirler. Bu doğrultuda müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), müşterilere güven duygusu aşılama, uzun vadeli ilişkiler kurmada ve müşteri bağlılığını sağlamada işletmeler için önemli bir pazarlama faaliyeti olarak her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), işletmelerin yeni müşteriler kazanarak ya da var olan müşterilerini tatmin etmesini sağlayarak müşteri bağlılığını kazanmayı amaçlamaktadır. Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için sadece dış müşterilerin memnuniyetine odaklanması yeterli görülmemektedir. İşletmelerin iç müşteri olarak adlandırılan işletme çalışanının memnuniyetini de dikkate almaları gerekmektedir. Çünkü iç müşteriler, dış müşteriler ile muhatap olmakta ve dış müşterilerin tatmininde, memnuniyetinde büyük rol oynamaktadırlar. Bu doğrultuda, iç müşteriler içinde müşteri ilişkileri yönetimi doğru ve sağlıklı bir şekilde uygulanmalıdır. İç müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde, iç müşterilerin ihtiyaç ve istekleri karşılanarak işletme içinde bir işletme kültürü oluşturulmaktadır. İşletme kültürü oluşturulan ve memnun edilen iç müşterinin işletmeye yönelik bağlılığı artırılabilir. İşletmeyi benimseyen işletmeye bağlı bir iç müşteri, işletme içinde gerçekleştirdiği faaliyetlerinde daha özverili, verimli ve içten olacağından dolayı bu durum dış müşterilerle var olan iletişimine yansiyacaktır.

İç müşteri ilişkileri yönetiminin uygulandığı bir çalışma ortamının işletme verimliliğine ve etkinliğine pozitif yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Fakat literatür araştırması sonucunda, iç müşteri ilişkileri yönetimi ve kurumsal bağlılık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu nedenle, çalışmada iç müşteri ilişkileri yönetimi ve kurumsal bağlılık davranışı arasındaki ilişkinin ele alınması oldukça önemli görülmektedir. Çünkü müşteri sadece günümüz pazarlama şartlarında değil gelecek yıllarda da işletmeler için en önemli rekabet unsuru olarak görülmektedir. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi ilerleyen yıllarda da önemli bir pazarlama faaliyeti olacaktır. Eğer işletmeler, iç müşteri ilişkileri yönetimini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirerek kendi çalışanının memnuniyetini artırıp işletmeye bağlı olmasını sağlayabilirse dış müşterinin de işletmeye bağlılığının sağlanacağı öngörülmektedir. Çünkü iç müşteri olarak adlandırılan işletme çalışanı, dış müşteriyle iletişim halinde olan kişidir ve aynı zamanda dış müşteri ilişkileri yönetiminin de en önemli parçasıdır. Kısacası memnun edilmiş ve işletmeye bağlılığı sağlanmış bir iç müşterinin, dış müşteri memnuniyetini artırarak dış müşterinin işletmeye bağlılığına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

2. MÜŞTERİ KAVRAMI

Müşteri kavramı, değiş-tokuş faaliyetlerinin yani ticaretin başladığı ilk zamanlarda ortaya çıkan ve günümüze kadar ulaşan bir terimdir (Soyaslan, 2006, s. 3). Tüketici kavramı ile müşteri kavramı birbiri ile çok karıştırılan bir kavramdır. Tüketici; kişisel arzu, istek ve ihtiyaçları tatmin etmek için pazarlama bileşenlerini satın alma arzusu içinde olan veya satın alan gerçek kişilerdir (Demirel, 2006, s. 21). Müşteri ise belli bir işletmeden ya da mağazadan düzenli alışveriş yapan, belli bir markayı tercih eden tüketicilerdir. Müşteri ne istediğini, hangi zaman diliminde istediğini, nasıl istediğini ve ödemeyi ne zaman yapacağını satıcıya açık bir şekilde ifade eden baskın bir güçtür. (Demirel, 2006, s. 22). Müşteri, fiilen satın alma kararı veren örgütsel bir birim veya kişidir (Tek, 1999, s. 6). Diğer bir tanıma göre; müşteri, belirli bir işletmeden, kuruluştan ya da mağazadan düzenli aralıklarla alışveriş yapan bireyler ya da işletmelerdir. Çok genel olarak, müşteri herkeştir (Odabaşı, 2019, s. 3).

Müşteri, işletmenin sahip olduğu değerler arasında en kıymetli olanıdır. Bir işletmenin satış ve kardan söz edebilmesi için o işletmenin müşteriye sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle müşteri ile iyi ilişkiler oluşturmak ve bu ilişkiyi sürdürmek işletmelerin en temel sorunlarından (Karakulle, 2020, s. 88).

Günümüzde, teknolojik gelişmelerin etkisi ve pazar yapılarının değişmesi sonucu, artık literatürde iki tip müşteriden söz edilmektedir. Bu müşteri tipleri; iç müşteriler ve dış müşterilerdir.

2.1. İç ve Dış Müşteri

Pazarlama literatüründe, bir işletmenin tüm çalışanlarının iç müşteri olduğu kabul edilmektedir (Conduit ve Mavondo, 2001, s. 12). İç müşteri kavramı, işletme içindeki her bir çalışanın başka bir çalışanın hem tedarikçisi hem de müşterisi olduğunu öne sürmektedir (Gronroos, 1981, s. 237). Yani, işletmede görev yapan ve dış müşterilerin talep ve beklentilerini karşılayacak en üst kademedeki yetkili kişiden en alt kademedeki henüz işe yeni alınan bir çalışana kadar herkes, eğer birbirleriyle ilgili işleri ve görevleri yapıyorlarsa, bu kişiler birbirinin iç müşterisi olarak ifade edilebilmektedir (Pekmezci vd., 2015, s. 3). İç müşteri kavramı, bir işletmenin üretim sürecinin ve hizmet sürecinin daha aktif hale gelmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Çünkü işletme içindeki her bir süreç diğer bir sürecin çıktısını, girdi olarak kullanmakta ve başka bir süreç için çıktı üretmektedir (Pekmezci vd., 2015, s. 3). Böylelikle işletme içerisinde yer alan her birim, kendinden önceki safhanın müşterisi olmaktadır (Demirel, 2006, s. 22).

Dış müşteri olarak sınıflandırdığımız müşteriler ise, kaliteli olması şartıyla bir ürün veya hizmetten en yüksek verimi almayı isteyen ve bu isteğini satın alma güdüsüyle destekleyen bireylerdir. İç müşterilerin ürettiği ürünü, malı veya hizmeti tüketenlerdir (Demirel, 2006, s. 23). Farklı bir tanıma göre; dış müşteri, işletmenin bir üyesi olmamakla beraber, işletmenin ürettiği mal veya hizmetleri takip edip haberdar olan, bunları satın alma ihtimali bulunan veya satın almış olan herkestdir. Yani üretilen ürün, mal ve hizmetlerden etkilenen kişilerdir (Pekmezci vd., 2015, s. 3). Dış müşteriler, kendi aralarında mevcut, potansiyel ve kaybedilen müşteri şeklinde gruplandırılabilirler. Mevcut müşteri, işletme bünyesindeki mal, ürün veya hizmeti her zaman satın alan, işletmenin sürekli olarak satış yaptığı, müşterilerdir. Potansiyel müşteri, işletme ile satış için görüşmeler gerçekleştirmesine rağmen henüz işletmenin müşterisi olmamış, müşteri olmaya eğilimli olan müşterilerdir. Kaybedilen müşteri ise duygusal ya da teknik bir nedene bağlı olarak, işletmeye dargın ya da kızgın olan ve buna bağlı olarak sonraki alışverişlerinde işletmeyi tercih etmeyecek olan müşterilerdir (Soyaslan, 2006, s. 5-6).

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle beraber ürün ve hizmet çeşitliliğinin artması, müşterilere ihtiyaçların tatmini konusunda farklı işletmeleri tercih etme olanağı sunmuştur. Bunun sonucu olarak işletmeler ise küresel pazardaki diğer işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu yoğun rekabet koşullarında işletmelerin varlığını sürdürebilmek ve kar elde edebilmek için müşteri sürekliliğine ihtiyaçları vardır. Bu nedenle işletmelerin var olan müşterilerini elde tutmaları ve yeni müşteri kazanabilmeleri için müşteri odaklı davranışları gerekmektedir. Dış müşteriye yönelik müşteri odaklılık, işletme içindeki tüm yönetim faaliyetlerinde ve işletme çabalarında müşterinin hedeflenmesi anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle işletme içindeki her bir çalışanın dış müşteriler için çalışmasıdır. Yani, işletme içerisindeki tüm çalışanların dış müşterilerin talep ve beklentilerini karşılayarak, onların memnun ve tatmin edilmesinden sorumlu olmalarını ifade etmektedir (Yapraklı ve Deligöz, 2016, s. 24). Dış müşterilerle gerçekleştirilen ilişkilerde; aynı dili konuşabilmek, etkili bir dinleyici olabilmek ve uzlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları analiz etmek ve gerekli düzenlemeleri yaparak sıfır hata seviyesine ulaşmak önemlidir (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 74). İşletme, dış müşterilerin memnuniyetini, sadakatini, kalıcılığını ve karlı olmalarını talep ediyorsa öncelikli olarak iç müşteri şeklinde adlandırdığımız işletme çalışanın memnuniyetini sağlaması gerekmektedir (Demirel, 2006, s. 23). Mohr-Jackson (1991) iç müşterilerin, son müşteri için mal ve hizmet ürettiğini ve bu nedenle müşteri memnuniyetini sağlamak için çok önemli olduklarını ifade etmektedirler. İç müşterileri dahil etmek için genişletilmiş bir müşteri odaklılık konsepti önerir ve bunun ek faaliyetler gerektirdiğini söylemektedirler. Bunlar, (1) dış müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerinin etkin bir şekilde ulaştırılması için iç müşterilerin gereksinimlerini anlamak, (2) departmanlar arası etkin iletişim yoluyla dış müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri hakkında bilgi edinmek, (3) iç müşteri faydalarını artırarak ek nihai alıcı değeri yaratmaktır. İç müşteri odaklılık, işletme kültürünün bir parçası olmalı ve kaliteyi diğer çalışanlara ulaştırmak için işletme çalışanlarının tutum ve davranışlarına rehberlik etmelidir (s. 457-458). İç müşterilerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi; işletme içinde sürekli bir bağlılık ve üstün bir çabayla çalışabilmelerine, yönetimi benimsemelerine ve işletme atmosferi ile bütünleşmelerine bağlıdır. Çalışanlar, işletme içinde yer aldıkları faaliyetlerde, fiziksel çabalarına ek olarak akıllarını, düşüncelerini, duygularını ve tecrübelerini de katmışlardır (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 74). Bunun için iç müşterilerin fikirlerine saygı duyulmalı ve onların alınan kararlara gönüllü bir şekilde tam katılımları sağlanmalıdır (Taşkın, 2000, s. 23). Ayrıca iç müşterilerin işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve sosyal bağların geliştirilmesi için gerekli imkanlar sağlanmalıdır (Demirel, 2006, s. 23). Böylelikle iç müşterilerin işletme içindeki etkinliği artacak ve dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi yükselecektir.

Bir müşteriye ve pazar yönelimini bir işletmenin derinliklerine yerleştirebilmek için, iç tedarikçilerin dış müşteriye olduğu kadar iç müşteriye de hizmet etmeye odaklanması gerektiğine inanılmaktadır (Conduit ve Mavondo, 2001, s. 12).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi işletmeler için hem iç müşteri hem de dış müşteri önemlidir. Günümüzde işletmelerin temel öncelikleri müşterileriyle olan ilişkilerine gereken önemi ve değeri göstermek olmalıdır. Buda, müşteri ilişkileri yönetiminin önemini artırmaktadır.

3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)

Müşteri ilişkileri, endüstri öncesi döneme kadar uzanmaktadır. Bu dönemde büyük ölçeklerde üretim olmadığından üreticiler her bir müşteriye uygun ürün üretebilmek için müşterilerle birebir iletişim kurmak zorunda kalmışlardır. Üreticilerin, müşteriler ile doğrudan iletişim halinde olması, üreticilerin müşteriyle var olan ilişkilerinin artmasına sebep olmuştur (Demirel, 2006, s. 33).

Günümüzde rekabetin yoğunlaştığı mevcut pazar ortamında, müşteri ilişkilerini güçlendirme yeteneği, olası bir rekabet avantajı olarak görülmektedir (Chang vd.,2014, s. 146). Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin müşterilerle etkileşim kurma yeteneğini geliştirmenin yanı sıra sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmak için güçlü bir araç olarak görülmektedir (Garrido-Moreno, Lockett ve Garcia-Morales, 2014, s. 1031).

Bazı yazarlar, müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili bir anlayış eksikliğinin var olduğunu iddia etmektedirler. Bu anlayış eksikliğinin müşteri ilişkileri yönetiminin; yönetim, pazarlama ve bilgi sistemleri konularının bir kombinasyonu olan multidisipliner doğasından kaynaklandığını savunmaktadırlar (Rababah vd., 2011, s. 22).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri değerini ve işletme karlılığını en üst düzeye çıkarmak için hedeflenen müşterilerle ilişkiler kurmayı, geliştirmeyi ve ilerletmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Payne ve Frow, 2005, s. 168). Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayan, ürün ve hizmetleri kişiselleştiren, müşteri memnuniyetini artıran, müşteri bağlılığını ve sadakatini sürdüren ve böylece işletmeleri rakiplerinden farklılaştıran insanların, uygulamaların ve teknolojilerin birleşimini içermektedir (Alshawi, Missi ve İrani, 2011, s. 377). Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin doğru ürün, mal ya da hizmeti doğru zaman diliminde, doğru kanaldan, doğru fiyattan, doğru müşteriye ulaştırmak amacıyla giderek artan düzeyde karlı ve sadık müşterileri belirleme, kazanma, nitelendirme, geliştirme ve elde tutma yönünde gerçekleştirdiği faaliyetlerin tümüdür (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 67). Liou ise müşteri ilişkileri yönetimini, müşterileri elde tutmanın ve bağlılık yaratmanın önemini göz önünde bulundurarak müşterilerin farklı isteklerine odaklanmayı ve işletme iç farkındalığını yaygın hale getirmeyi amaçlayan stratejik bir süreç olarak tanımlamaktadır (Aghedr, 2021, s. 42).

Müşteri ilişkileri yönetimi bir işletmenin, müşterilerin geçmiş satın alımlarını ve marka beğenilerini öğrenerek ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamasını sağlayan stratejik araçlardan biridir (Hanaysha ve Al-Shaikh, 2021, s. 3). Paryatıyar ve Sheth (2001) müşteri ilişkileri yönetimi stratejisini, bir işletmenin kendisine üstün değerler sağlamak amacıyla anahtar müşteriler edinme, sürdürme ve onlarla iş birliği yapma niyeti olarak kavramsallaştırmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi, temel olarak istenen değeri sunarken üstün hizmet verimliliği elde etmek amacıyla bir işletmenin tedarik zincirinin işlevlerine farklı pazarlama programlarının dahil edilmesini vurgulamaktadır (Hanaysha ve Al-Shaikh, 2021, s. 3). Alt ve Reinhold (Alt, 2012), göre müşteri ilişkileri yönetimi bir işletmenin müşteri ihtiyaçları hakkında gerekli bilgileri almasına ve karlı ilişkiler kurmak için müşterileri tatmin etmesine izin veren teknoloji tabanlı bir süreçtir (s. 287).

Günümüzün müşteri odaklı çağında, iş geliştirme ve kâr elde etmek için müşteri ilişkileri yönetimini, müşteri memnuniyetini ve işletmeye bağlılığını artıracak şekilde uygulamak önemli bir faktör olmuştur. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklılık kavramından kaynaklanır ve sadece müşterilere değil, aynı zamanda ilişkilere de odaklanmaktadır (Wu ve Chen, 2012, s. 1254). Jain vd., (2007) müşteri ilişkileri yönetiminin, müşterilere odaklandığını ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmeti özelleştirerek benzersiz değer yarattığını, işletmeye bağlılığı teşvik ettiğini ve müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırdığını öne sürmektedirler (s. 39). Müşteri ilişkileri yönetimi birden çok bakış açısına dayanan bir tüketici davranışı anlayışı sağlayarak işletmelerin ürünlerini farklılaştırmalarına ve özelleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Özgener ve İraz, 2006, s. 1357).

4. İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (İÇ.MİY)

Pazarların büyümesi sonucunda yoğun rekabet koşullarına maruz kalan işletmelerin hem rakiplerine fark atabilmek hem de varlıklarını devam ettirebilmek için müşteri ilişkileri yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Ancak bunu yaparken işletmelerin sadece dış müşteri ilişkilerine yönelik faaliyetlere değil aynı zamanda iç müşteri olarak tanımlanan işletme çalışanının bilgi, deneyim ve yeteneklerini ortaya çıkaracak faaliyetlere de önem vermesi gerekmektedir (Tekin ve Kara, 2019, s. 1263). Çünkü yapılan araştırmalar, çalışanların işletme içindeki etkinliği ile müşterilerin işletmeden memnun olma dereceleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir; yani, memnun işletme çalışanı eşittir memnun müşterilerdir (Eichorn, 2004, s. 159). Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan memnuniyetinin, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı ile doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir. İşletme çalışanlarının ihtiyaçlarını ve memnuniyetini göz ardı etmek yüksek performansın sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Müşterilerle etkileşimde bulunan çalışan, işletmenin doğrudan temsilcisi olarak görev yapmaktadır. Bu nedenle işletme çalışanı özenle seçilmelidir. Çalışanların yüksek eğitime sahip, müşterileri memnun etme konusunda akıllı, becerikli, hevesli olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların doğru yerlerde doğru kaynaklara ulaşabilmesi de gerekmektedir (Eichorn, 2004, s. 164). Bütün bu faaliyetlerin verimli bir şekilde yapılabilmesi için müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına benzer uygulamaların işletme içinde de kullanılabilmesi bir yönetim stratejisinin esas alınması ön görülmektedir. İşletme içi çalışanlara yönelik öngörülen bu yönetim stratejileri iç müşteri ilişkileri yönetimi (İÇ.MİY) olarak adlandırılmaktadır (Demirel ve Güner, 2015, s. 2). İç müşteri ilişkileri yönetimine göre; bir işletmenin, müşteri hizmetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi için işletme içinde önemli olarak tanımlanan çeşitli faaliyetlerde bütünleşik bir yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra işletme içinde müşteri tanımının hem iç hem de dış müşterileri kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir (Eichorn, 2005, s. 52). Ancak literatürde müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları, iç müşterilerin rolüne çok az ilgi gösterip ihmal ederken ağırlıklı olarak dış müşterilerin önemine odaklanmışlardır. Mohr-Jackson (1991), müşteri odaklılığı benimseyen yöneticilerin, işletmelerin değer zinciri boyunca iç müşterilerin gereksinimlerini karşılayarak dış müşterileri tatmin edebileceklerini öne sürmektedir. İç müşterilere yönelme görüşü; her çalışanın işletme içindeki diğer çalışanların hem tedarikçisi hem de müşterisi olduğunu savunmaktadır. Mohr-Jackson'a (1991), göre bir pazar yönelimi geliştirmek için işletmenin ve işletme çalışanlarının sadece son müşterinin ihtiyaçlarına değil, aynı zamanda iç müşterilerin yani işletme içindeki diğer çalışanların ihtiyaçlarına da odaklanmalıdır (s. 457). İşletmeler, ancak iç organizasyon doğru bir şekilde düzenlendiğinde, eğitildiğinde ve müşteri etrafında konumlandırıldığında, üstün müşteri hizmeti sunabilirler ve kârlı müşterilerle güçlü, sağlam müşteri ilişkileri kurabilmektedirler (Dalla vd., 2018, s. 392).

Demirel'e göre işletme içi unsurların düzenli bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında işletme içi unsurların rolü çok önemlidir. İç müşteri ilişkileri yönetimi işletme içi unsurları düzenli olarak değerlendirerek, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına önemli derecede katkı sağlama amacını taşımaktadır (Demirel, 2006, s. 49). Başarılı müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamaları, iç liderlik, kültür, işletme yapısı, iş süreçleri ve bilgi sistemlerini dış müşteri temas noktalarıyla bütünleştiren bütünsel bir yaklaşım gerektirmektedir. Dış bileşenlere odaklanan araçlar ve yöntemler genellikle müşteri ilişkileri yönetimi olarak adlandırılırken bunu tamamlayıcı benzer iç bileşenler ise iç müşteri ilişkileri yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Eichorn, 2004, s. 154).

İç müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletme içindeki her bir birimin birbiriyle uyum ve düzen içinde olmasını sağlayan bütüncül bir bakış açısına sahip yeni bir yönetim anlayışıdır (Demirel ve Güner, 2015, s. 2). Bu anlayış ile müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı bir şekilde uygulanan ilişkiler ve iletişimle ilgili süreçler benzer şekilde iç müşteri ilişkilerinde de oluşturulmalı, desteklenmeli ve yönetilmelidir (Tekin ve Kara, 2019, s. 1263). Başka bir ifadeyle iç müşteri ilişkileri yönetimi; bir işletme içindeki çalışanların kültürel değerlerinin, sosyal ilişkilerinin, bilgi düzeylerinin, bilgi paylaşımlarının değerlendirilmesinin yanı sıra dış müşterilere karşı yöneticilerin ve çalışanların, tutum ve davranışlarının gözlemlenmenin mümkün olduğu bir süreç olarak ifade edilmektedir (Demirel, 2006, s. 50). Kısacası iç müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin çalışanları arasındaki ilişkilere ve birimler arası düzene odaklanıp ve bütünsel bir yaklaşımla işletmenin örgütsel kültürüne etki etmesi nedeniyle işletmeler için oldukça önemlidir (Tekin ve Kara, 2019, s. 1263).

İç müşteri ilişkileri yönetimi; işletme içi kültürel engellerin, uyumsuz teşvik ve motivasyon sistemlerinin, zayıf işletme içi iletişim ve iş birliğinin ve teknolojik çözümleri oluşturmaya yönelik yalıtılmış bir yaklaşımın ele alınmasını içermektedir (Eichorn, 2005, s. 7). İç müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin başarılı bir iş ve bilgi teknolojilerine uyumuna yönelik eğilimini incelemek ve iyileştirme çalışmalarına rehberlik etmek için kapsamlı bir

araştırır. İç müşteri ilişkileri yönetimi, birbiriyle ilişkili, bağlantılı ve birbirini etkileyen 5 temel boyuttan oluşmaktadır. Bu beş boyut, etkin liderlik, iç müşteri odaklı kültür, teknolojik yeterlilik, çalışan memnuniyeti ve yatay iş birliği ve iletişimidir (Eichorn, 2005, s. 8).

4.1. Etkin Liderlik

Lider; farklı yetenek ve becerilere sahip olan bir veya birden fazla işletme çalışanını seçen, onları donatan, eğiten ve motive eden daha sonra çalışanların bu yetenek ve becerilerini işletmenin hedef ve amaçlarına uygun bir şekilde kullanılmasını sağlayan kişidir (Winston ve Patterson, 2006, s. 7). Ayrıca lider, sahip olduğu öngörü yeteneğine, diğerlerinin inanmasını sağlayarak işletme içinde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirebilmektedir, böylece işletmenin üstün performans seviyesine ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Koçel, 2007, s. 462).

Liderlik ise bir gruba veya bireye, fikirleri kabul etmesi ve bir görevi yerine getirmesi için rehberlik etme etkinliğidir (Rosenberg, 1979, s. 5). Liderlik amaçlanan grup hedeflerine ulaşmak için çalışanları gönüllü çaba gösterecek şekilde etkileyebilme sanatı ve sürecidir (Karagöz, 2021, s. 4). Bir başka ifadeye göre liderlik, mevcut durumları tanımlama ve geleceği belirleyici hedefler oluşturma sürecinde, var olan durumu çözmek veya hedeflere ulaşmak için gerekli olan kararları almak ve alınan bu kararları tatbik etmek zorunda olanlardan söz almaktır (Brache, 1983, s. 120). Liderlik, işletmenin değişimlere ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yaparak, işletmeye yeni bir bakış açısı ile yeni bir amaç vermekle ilgili bir yetkinliktir (Koçel, 2007, s. 447).

Bir işletme içinde, tüm işletme çalışanlarına yönelik ilgi ve saygı, liderler ve yöneticilerle başlamaktadır. Liderler yol göstericidirler onların iletişim tarzları ve ilişki davranışları, işletmenin gidişatını belirler ve işletme genelinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki davranışları, kültür ve tutumları doğrudan etkilemektedirler (Eichorn, 2005: 11). Liderler, herhangi bir grubun operasyonları, yönetimi ve başarısı için kritik bir öneme sahiptirler. Ayrıca bir liderin kişiliği ve eylemleri ile o grubun kültürü arasında güçlü bir ilişki vardır. Çünkü liderler, bir işletmenin kültürünün tanımlanmasında ve oluşturulmasında etkindir (Eichorn, 2004, s. 164).

Lider ile işletme kültürü birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir. Bu etki sayesinde lider, kültürel gelişim mekanizmaları yaratabilmektedir. Buna ek olarak lider, sahip olduğu odak noktası, kriz zamanlarındaki tepkileri ve rol model olan davranışları aracılığıyla yeni kültürel normların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Demirel ve Güner, 2015, s. 3). Liderlerin ortaya koyduğu üslup ve örnekler, yöneticilerini ve buna bağlı olarak astlarının davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Zamanla bu tutum ve davranışlar işletme kültürüne aşılanmaktadır. İşletme kültürü, çalışanların tutumlarını ve memnuniyetlerini etkilemektedir. Örneğin, üst düzey yöneticiler, hata yapma ve risk oluşturma nedeniyle eleştirilip, kınanmaktan korktuklarında, eylemleri ve kararları kendilerini koruma güdüsüyle gerçekleştirmektedirler. Bu da genellikle çok az risk alınmasıyla sonuçlanmaktadır. Ayrıca bu korkudan dolayı yeniliklere daha az enerji harcanırken, ters giden bir şeylerde suçlayacak başka birini bulmaya daha fazla enerji harcanmaktadır. Böyle bir yaklaşımın da işletme genelinde bir domino etkisi olmaktadır. Bu etki işletme içerisinde durgunluk ve güvensizlik yaratmaktadır. Diğer yandan hataların ve risklerin olacağını kabul eden ve bu tür davranışları karalamak yerine, risk almayı ödüllendiren ve teşvik eden liderler yenilikçi bir kültür oluşturur. Böylelikle bu olumlu davranışlar ve tutumlar işletme genelinde de tekrarlanmaktadır (Eichorn, 2005, s. 113).

Liderlik, kültürü şekillendirdiği gibi bir işletmenin başarısını etkilemede de çok önemli bir rol oynamaktadır. Liderler; açık ve dürüst iletişimi teşvik etmeli, çalışanların ihtiyaçları için samimi bir şekilde ilgi göstermeli, yetenekleri geliştiren girişimleri ve yatırımları desteklemeli, iç ve dış müşteri memnuniyetini hedefleyen proje ve programları uygulamalıdır (Eichorn, 2004, s. 164). Mütevazı, azimli ve ölçülü olabilen, üstün iletişim ve sorumluluk yeteneğine sahip olan, çalışanları destekleyip teşvik eden, onlara ilham verebilen, kendini sürekli olarak geliştirmeye odaklanan, liderliği tüm işletme ve işletme içi gruplara yansıtabilen bir lider, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirebilir, başarılı içsel ilişkiler kurabilir, hem iç hem de dış müşteri odaklı bakış açısını tüm çalışanlara kazandırabilir ve işletme içinde işletme kültürünün yayılmasını ve benimsenmesini kolaylaştırabilir (Demirel ve Güner, 2015, s. 3).

İç müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinin temel fikri, işletmenin başarılı iç ve dış müşteri hizmeti sunma yeteneğini değerlendirmek ve geliştirmek için kültürün, ilişkilerin ve bilgi akışlarının temel boyutlarına odaklanması gerektiğidir. Bu da kültür, liderlik ve tutumlarla başlamaktadır. Destekleyici bir kültür, başarılı operasyonlar için kritik olan işlevler arası ilişkilerin geliştirilmesini ve beslenmesini teşvik etmektedir. (Eichorn, 2004, s. 164).

4.2. İç Müşteri Odaklı Kültür

Müşteri odaklı kültür, işletme çalışanlarının gerçekleştireceği faaliyetlerin bütün aşamalarındaki karar ve davranışlarda dış müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutmalarını sağlayacak bir işletme kültürünün oluşturulması ve uygulanmasıdır (Demirel, 2006, s. 79). Müşteri odaklı kültür dış müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri hakkında bilgi edinmeyi ve bu bilgilerin işletme içerisinde yayılmasını sağlayarak müşteriye sürekli olarak değer yaratan bir süreçtir (Narver ve Slater, 1990, s. 20-35). Kısaca, yüksek müşteri değeri yaratmaya yönelik davranışlardan oluşan bir işletme kültürü olarak tanımlanmaktadır (Slater ve Narver, 1996, s. 27-43). Müşteri odaklılık kavramı, pazarlama planları açısından bakıldığında işletme kültürüyle yakından ilişkili bir kavramdır ve örgütsel öğrenme açısından da işletme değerlerine ve kültürüne etki etmektedir. Müşteri odaklılık, işletmenin ve çalışanlarının, dış müşterinin olumlu bir tecrübe yaşama beklentisini gerçekleştirebilmesi için bir bütün olarak çalışması şeklinde ifade edilmektedir. Böyle bir durum ancak uygun işletme kültürünün oluşturulması ile gerçekleşebilmektedir. İşletme kültürü hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması konusundaki süreçleri dikkatlice izlemeyi ve düzenlenmeyi gerektirmektedir (Odabaşı, 2019, s. 202). İşletme kültürü; bir işletmenin müşteri odaklı hareket etmesini sağlayan faktörlerin en önemlisidir. Çalışanların işletme kültürünü benimsemesi ve hayata geçirmesi, işletme tarafından destek ve teşvik görmeleri ile sağlanabileceği düşünülmektedir. İşletme kültürü, üst yönetim dahil olmak üzere işletme içindeki herkesin işe gönülden inanması ve bağlanmasıyla değişime uğrayabilmektedir. Müşteri odaklı işlemleri yönetebilmek için daha önce farklı bir kültüre benimsemiş olan çalışanların eğitimden geçirilerek yeni işletme kültürünü kabullenmeleri sağlanmalıdır (Odabaşı, 2019, s. 209).

İşletmelerin müşteri odaklı kültüre dönüşümü için üst yönetici liderliği anahtar rol oynar (Kennedy vd., 2003, s. 68) ve yöneticilerin işletmeye olan bağlılığı, çalışanların müşteri odaklılık düzeyini artırmaktadır (Jones vd., 2003, s. 323). İşletme kültürünün müşteri odaklı çalışmayı destekleyici olması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların müşteri odaklı davranışları benimsemeleri için kendilerine daha fazla yetki verilmesi önem kazanmaktadır. İşletme adına iş birliği sağlanabilmesi için merkezi denetleme önemli bir unsur olmaktadır (Kennedy vd., 2003, s. 68). Ayrıca işletme kültürünün, işletme ikliminin, işletme değerlerinin, işletme güveninin ve iş tatmininin de müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmektedir (Uray, 2014, s. 5). Sosyal Kimlik Teorisine göre çalışanın işletmeyi benimseme düzeyi arttıkça işletme değerlerini içselleştirme düzeyi de artacaktır, böylece işletme değeri haline gelmiş müşteri odaklılık da çalışan tarafından içselleştirilerek benimsenecektir (Wieseke vd., 2007, s. 268).

Müşteri odaklı kültür, iç müşteri düzeyinde tek başına performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca işletmenin müşteri odaklı kültürü benimsemesi, çalışanların performanslarında aracılık rolü de üstlenmektedir. İşletme içi verimliliği arttırmak için; iç müşteriye daha fazla kaynak ayrılmalıdır. Ayrıca iç müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çözüm üretmek adına daha fazla çaba göstermesi ve bu ihtiyaçlara zamanında, en uygun çözümleri bulmak için iç müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevaplar üretilmesi gerekmektedir. Böylelikle iç müşterilerin işletme kültürüne daha kolay uyum sağladıkları ifade edilmektedir (Uray, 2014, s. 4, 12).

4.3. Teknolojik Yeterlilik

Teknoloji günümüzde her yerde karşımıza çıkmaktadır. Gerek iş gerekse özel hayatımızın neredeyse her yönüne nüfuz etmektedir. Teknolojik yetenekler; veri toplama, organize etme, paylaşma ve en önemlisi veri madenciliği yetenekleri de dahil olmak üzere bir organizasyon içindeki bilgi işlemeyi ve akışları iyileştirmelidir. Teknoloji hem kolaylaştırıcı hem de etkili bilgi teknolojisinin birleşmiş bir ürünüdür (Eichorn, 2005, s. 110).

Bilgi teknolojileri kavram olarak, bilgilerin kayıt altına alınması, saklanması, belirli işlem aşamalarından geçirmek suretiyle yeni veri üretilmesi, üretilen bu verilerin saklanması, istenilen zamanda ulaşılması ve paylaşılması gibi faaliyetlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak sağlayan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir kavramdır (Demirel, 2006, s. 76). Bilgi teknolojisi, insan üzerindeki bilgi yükünü azaltarak, bilgiyi saklamada ve bilgiye ulaşmada ve bilgiyi paylaşmada elektronik araçların kullanıldığı teknoloji olarak tanımlanmaktadır. Büyük çaplı ve karmaşık bir işletme organizasyonu içinde, bilginin etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak için bilgi teknolojileri uygulamaları günümüzde zorunlu hale gelmiştir (Çakmakçı, 2012, s. 2). Bilgi teknolojileri, işletmenin operasyonlarının ve işletme stratejilerinin tüm yönlerinde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Bunun sonucu olarak bilgisayar teknolojileri işletme kapasitesinin önemli bir unsuru ve sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı haline gelmektedir. Uzmanlar bilgi teknolojilerine yapılan yatırımın hem kar hem de üretkenlik açısından kazanımlara yol açacağını öngörmektedirler (Bahrami vd., 2012, s. 60).

Bir işletmenin farklı alanlarında çalışan ve aralarında fiziksel mesafeler olan çalışanlar (iç müşteriler) arasında bilgi akışının sağlanmasında, bilgi teknolojileri önemli rol oynamaktadır. Bir işletmede iç müşteriler arasında bilgi paylaşımını artırmak veya yaygınlaştırmak için iç müşterilerin birbirlerine kolay bir şekilde ulaşabilmelerine katkı sağlayacak, uygun bir teknik alt yapının oluşturulması gerekmektedir. Özellikle iç müşteriler arasında yüz yüze iletişimin gerçekleşmesinin mümkün olmadığı zaman dilimlerinde gerekli bilginin bir kaynaktan diğer bir kaynağa aktarılmasında bilgi teknolojilerinden yüksek düzeyde faydalanılmaktadır (Demirel, 2006, s. 271). Bilgi teknolojileri iç ve dış ortamlardan bilgilerin toplanmasını ve özümsemesini desteklemekte ve müşterilerle kalıcı ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca iş birimleri arası koordinasyonu, iletişimi, veri paylaşımını ve kilit konularda uzlaşmaya dayalı görüşlerin geliştirilmesini destekleyen mekanizmaları içermektedir. Teknoloji; süreçlerin ve çözümlerin kalitesini, yeteneklerini ve performansını değerlendirmek için ölçümler sağlamaktadır (Eichorn, 2005, s. 56). Bilgi teknolojileri işlemlerin otomatik bir şekilde çalışmasında, daha iyi bilgi sağlamada, daha hızlı veri toplamada ve iş akışlarının kolay bir şekilde dönüştürülmesinde kullanılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu teknolojik yeterlilik sadece donanım ve yazılımı değil aynı zamanda işletme içinde ve dışında güvenilir fiziksel hizmetleri, gerekli teknik desteği ve idari uzmanlığı da kapsamaktadır (Demirel ve Güner, 2015, s. 3).

4.4. Çalışan (İç Müşteri) Memnuniyeti

İnsan yaşamının büyük bir kısmı iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle, iş görenin işinden duyduğu memnuniyet düzeyi yaşamını büyük oranda etkilemektedir. Çalışanın işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi kişinin ruhsal sağlığının yanı sıra ve bedensel sağlığı üzerinde de pozitif yönde etki göstermektedir. Ayrıca aile yaşamındaki mutluluk düzeyini ve işletme içindeki verimliliği etkilemektedir (Örücü vd., 2006, s. 39). Çalışan memnuniyeti, çalışanların işyerlerine veya belirli yönlerine karşı ne ölçüde olumlu tutuma sahip olduklarını yansıtan bir yapı olarak anlaşılabilir. Hem duygusal hem de bilişsel öge içermektedir (Goretzki vd., 2021, s. 2-3). Aynı zamanda çalışan memnuniyeti, bir çalışanın işletme içinde mutlu olup olmadığını veya bir çalışanın işyerindeki istekleriyle ihtiyaçlarının tutarsız olup olmadığını ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Çalışan memnuniyeti, çalışanların yanı sıra işletme de birtakım faydalar sağlamaktadır. Çalışan memnuniyeti işletme içi etkinliği ve verimliliği artırdığından dolayı etkin işletmeler kendi bünyesinde çalışanların memnuniyetini teşvik etmektedirler. Çalışanların işletme içinde meslektaşlarıyla kurduğu iyi ilişki, yüksek ücret, uygun çalışma koşulları, eğitim ve kariyer fırsatları gibi faktörler çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır. Artan memnuniyetlerinden dolayı çalışanlar işletmeye bağlı, verimli ve motivasyonu daha yüksek birer çalışan haline dönüşmektedirler (Sageer vd., 2012, s. 32).

Bir işletme içerisindeki çalışan memnuniyeti; devamsızlığı, dalgalanmayı ve sabotajı azaltırken motivasyonu, morali, bağlılığı artırmakta ve doğal olarak müşteri memnuniyetinin, kalitenin ve karlılığın artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin, çalışanların memnuniyetini garantilemesi ve memnuniyeti artırabilecek işletme içi özellikleri ve faktörleri belirlemeye yönelik çaba göstermeleri normal görülmektedir (Goretzki vd., 2021, s. 2-3).

Bir işletmenin yüksek düzeyde ürün ve hizmet sunumu sağlayarak, müşteri memnuniyeti elde edebilmesinin büyük ölçüde iç müşteri performansına bağlı olduğu söylemek mümkündür (Tornow ve Wiley, 1991, s. 111). İç müşteri performansı doğrudan iş tatmini yani çalışan memnuniyeti ile ilişkilidir (Eichorn, 2005, s. 30). Çalışan memnuniyetini sağlamanın ilk bileşeni, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamayı içermektedir. Tazminat, eğitim ve öğretim, işyeri ortamı ve çalışan inceleme süreci gibi temel ihtiyaçları değerlendirmeyi amaçlayan birkaç öge vardır. Çalışanların bu temel ihtiyaçlarının karşılanması, çalışan memnuniyetinin sağlanması için bir ön koşuldur. Bu alanlardaki eksiklikleri giderdikten sonra, bir işletme, çalışanların tatmini ve kendini gerçekleştirilmesiyle sonuçlanan daha üst düzey ihtiyaçlara odaklanabilir. Hizmet-kar zincirinin gösterdiği gibi, çalışanların büyümesine ve yenilik yapmasına olanak tanıyan bir ortam yaratmak, yalnızca çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda karlılık üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir (Eichorn, 2005, s. 112).

4.5. Yatay İş Birliği ve İletişim

Bu boyut iç müşteri ilişkileri yönetiminin kalbinde yer alır (Eichorn, 2005, s. 180) ve diğer bütün boyutlarıyla örtüşerek uyumu sağlama sağlayan temel boyut olarak kabul edilmektedir (Eichorn, 2005, s. 59). Son yıllarda sistem düşüncesi ilkelerinin ortaya çıkmasının bir sonucu olarak işletmelerin çok sayıda parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir sistem olduğu ve bu nedenle karmaşık oldukları ve çok sayıda ilişki, boyut ve faktör içerdiğine dair bir anlayış gelişmiştir. Sistem yaklaşımı sayesinde iş birimleri arasındaki ilişkileri, bu ilişkilerin özelliğini ve birimler arasındaki etkilerini daha geniş bir bakış açısıyla incelemek mümkün olmaktadır (Demirel ve Güner, 2015, s. 3). Bir işletmenin içinde, sistem bileşenleri bağımsız davranışlar sergileyebilirler. Bu davranışlar bazen girişimci ruhu

ve yeniliği teşvik ederken, bazen de bölgesel eylemlere ve kararlara, zayıf iletişime ve bağlantısız bilgi akışlarına yol açabilir. Bu tür bozulmalar, bir işletmenin uyumlu bir şekilde çalışma yeteneğini sınırlamakta, iş birimlerinin uyumu ve iş birliği için ciddi engeller oluşturmaktadır (Eichorn, 2005, s. 32).

İletişim sadece dış müşterilerle gerçekleştirilen bir olgu değildir aynı zamanda işletme içinde de iletişim önemlidir (Demirel, 2006, s. 169). Başarılı iç iletişim, başarılı yatay entegrasyon ve iş birliği için bir ön koşul olarak görülmektedir (Eichorn, 2005, s. 34). İşletme içi ilişkileri geliştirmek ve bilgi paylaşımını çoğaltmak; çalışanların kimliklerinin daha iyi tanınmasına, işletme süreçlerinin ve ihtiyaçlarının daha açık bir şekilde anlaşılması, işletme kültürünün yayılmasına, fikirlerin karşılaştırılmasına ve belki de en önemlisi empatik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eichorn, 2005, s. 179). Etkili iletişim sayesinde çalışanlarla yöneticiler arasındaki bağlılık ve sorumluluk daha da güçlenmektedir (Demirel, 2006, s. 170). İletişim ve etkileşimdeki artışlar ile grup üyeleri arasında ortak fikirlerin paylaşımındaki artışlar arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğu düşüncesi giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak iletişim kolaylığı, süreç verimliliği ve etkinliği, iyileştirilmiş ürün ve hizmetler üzerindeki etki de dahil olmak üzere işletme içi performansta artış gözlemlenmektedir (Eichorn, 2005, s. 180).

Sonuç olarak, bir işletme içinde yatay, işlevler arası, işbirlikçi ilişkileri beslemek ve inşa etmek, genel anlayışı, bilgi paylaşımını, sinerjiyi ve etkinliği geliştirir (Eichorn, 2005, s. 35). Ayrıca işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi, alınan kararlara tam katılımın sağlanması, çalışanlar arasında sorumluluk duygusunun geliştirilmesi, sorunların hızlı bir şekilde çözülmesi ve verimliliğin artması üzerinde işletme içinde oluşturulacak sağlıklı bir iletişim ağı etkili olmaktadır (Demirel ve Güner, 2015, s. 3).

5. KURUMSAL BAĞLILIK

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin kazançlarını artırarak önde olabilmelerini ve uzun dönemde varlıklarını devam ettirmelerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemlilerinden biri insan faktörüdür. Yani işletmeler varlıklarını sürdürürebilmek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çalışanların işletmeye olan bağlılık seviyelerini geliştirmek durumundadırlar. İşletmeler bünyesinde çalışan kalifiyeli, güdülenmiş, beklenti oranı düşük çalışanlarını kaybetmek istemezler. Çalışanın işten ayrılma maliyeti veya yeni bir kişinin işe alınma maliyeti düşünülecek olursa işletmeler çalışanlarının kurumsal bağlılıklarını sağlamalıdır. Bu bağlamda kurumsal bağlılık, çalışanın işletme hedeflerini benimsemesinde, işi kendi işi gibi görmesinde, işe devamlılık isteği göstermesinde, işletme kararlarına katılmalarında, üretken bir pozisyonda çalışmalarında kritik kavram konumundadır (Aytekin, 2019, s. 22; Çalış, 2020, s. 21).

Kurumsal bağlılık farklı uzmanlık alanlarına araştırma konusu olduğundan farklılık içeren tanımlamalara rastlamak mümkündür. Kurumsal bağlılık, bir çalışanın işletmenin değerlerini benimseme seviyesini, işletmenin bir çalışanı olarak kalma arzusunu ve işletmeyle bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Blau ve Boal, 1987, s. 290). Meyer ve Allen (1997)'e göre çalışan ile işletme arasındaki ilişkiyi yansıtan ve çalışanın işletmede kalma arzusunu temsil eden psikolojik bağlılıktır. Farklı bir tanıma göre kurumsal bağlılık; işletmenin amaç ve değerlerini kabul etmek, bu amaç ve değerler için yüksek düzeyde çaba harcamak ve çalışanın işletmede çalışmaya devam etmesi için duyulan şiddetli istek olarak ifade edilir (Özcan ve Akdoğan, 2015, s. 27).

Allen ve Meyer 1990'da üç boyutlu bağlılık modelini geliştirdi. Bu modele göre, duygusal bağlılık "işletmeye duygusal bağlanma, özdeşleşme ve katılım"ı temsil ederken; normatif bağlılık "istihdamı sürdürmek için bir zorunluluk hissini" temsil eder ve devam bağlılığı ise "işletmeye ayrılmayla ilgili maliyetlerin farkındalığı"nı temsil etmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 67).

- **Duygusal Bağlılık:** İşletmede görev yapan çalışanın işletmeye duygusal açıdan bağlılığını temsil etmektedir. Duygusal bağlılıkta gönüllülük ilkesi vardır. Kişi içinden geldiği için iş yapmaktadır. İşletmenin amaçlarıyla kendi amaçlarını özdeşleştirmiş durumdadır.
- **Normatif Bağlılık:** Çalışanların, işe devam etmek istemelerinin altında yatan neden çalışanın kişisel fayda sağlamasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için birtakım davranışlarda bulunmalarına yardımcı olmaktadır.
- **Devam Bağlılığı:** Çalışanın işi bırakması durumunda yeni bir iş bulamadığı için işsiz kalma, geçimini sağlayamama ve daha iyi bir iş bulamama düşüncesinden dolayı işletmeye bağlı olmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda işten ayrılan çalışanın bir maliyet olacaktır. Yeni çalışan bulma, işe adapte olmasını sağlama, çalışana eğitme gibi birçok maliyet kaybına neden olabilmektedir (Çalış, 2020, s. 26).

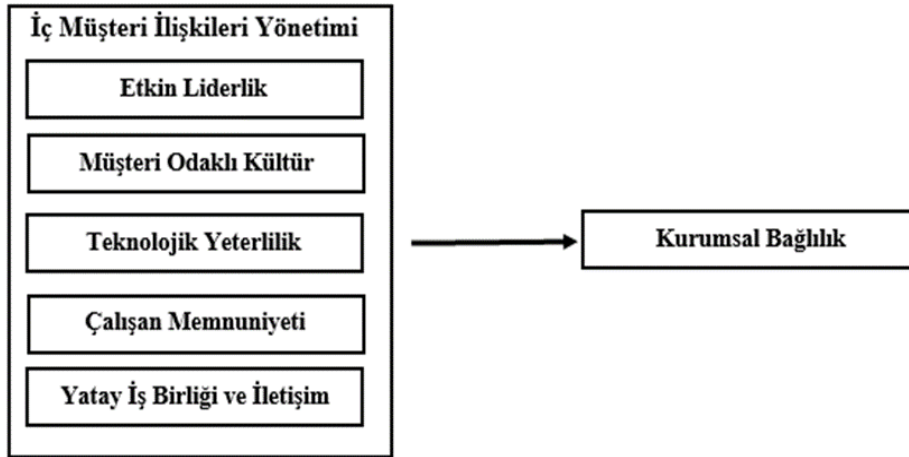
6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

6.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Mevcut çalışma da iç müşteri ilişkileri yönetiminin kurumsal bağlılık üzerine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamını, Erzurum ilinde yaşayan çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada, birincil kaynaklardan veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iç müşteri yönetimi, kurumsal bağlılık ve demografik değişkenler olmak üzere 3 ana bölümden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların iç müşteri ilişkileri yönetimi ve bağlılık değişkenleri (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) 5’li likert ölçeği ile ölçülmüştür. Çalışma ölçeği ve diğer kriterler Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı tarafından 29.11.2021 tarihinde (Sayı: E.88656144-000.2100325510) değerlendirilerek “etik” bulunmuştur. Erzurum ilinde yaşayan ve çağrı merkezinde çalışan iç müşterilerin sayısının tamamına ulaşamayacak olmasından dolayı kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örnek büyüklüğü, %95 güven aralığı %5 hata payı ile 394 olarak hesaplanmıştır (Kurtuluş, 1998, s.235). Anket operatörü kullanıcılarına 20/11/2021 ve 29/12/2021 tarihleri arasında yüz yüze olarak yapılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizinde SPSS 26.0 paket programı kullanılmıştır.

6.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın modeli (Şekil 1) ve amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: İç müşteri ilişkileri yönetimi kurumsal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkilidir.

- **H_{1a}:** Etkin liderlik kurumsal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkilidir.
- **H_{1b}:** İç müşteri odaklı kültür kurumsal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkilidir.
- **H_{1c}:** Teknolojik yeterlilik kurumsal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkilidir.
- **H_{1d}:** Çalışan memnuniyeti kurumsal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkilidir.
- **H_{1e}:** Yatay iş birliği ve iletişim kurumsal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkilidir.

6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada, Frank L. Eichorn'un 2004 yılında geliştirdiği 40 soruluk iç müşteri memnuniyeti ölçeği ve John P Meyer ve Natalie J Allen'ın 1990 yılında geliştirdiği, 17 soruluk kurumsal bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

6.4. Verilerin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi

394 iç müşteriden elde edilen veriler doğrultusunda SPSS Statistic 26 paket programı kullanılarak çalışmada, güvenilirlik analizi, aritmetik ortalama, standart sapma ve regresyon analizi yapılmış olup Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Düzeylerinin İncelenmesi ve Güvenilirlik Düzeyi

	N	Cronbach's Alpha
İç Müşteri İlişkileri Yönetimi	40	,975
Etkin Liderlik	8	,937
İç Müşteri Odaklı Kültür	8	,847
Teknolojik Yeterlilik	8	,926
Çalışan Memnuniyeti	8	,885
Yatay İş Birliği ve İletişim	8	,892
Kurumsal Bağlılık	17	,922

Tablo 1'e göre, iç müşteri ilişkileri yönetiminin, alt boyutlarının ve kurumsal bağlılık güvenilirlik katsayılarının 0,847 ve üzerinde değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu değerler, araştırma kapsamındaki ölçeklerin genel güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

6.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya konu olan katılımcıların demografik özellikleri frekans dağılımları ve yüzdelik dilimleri aşağıda Tablo 2'de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	201	51,0
	Erkek	193	49,0
Medeni Hali	Evli	203	51,5
	Bekar	191	48,5
Yaş	18-22	23	5,8
	23-27	148	37,6
	28-32	135	34,3
	33-37	81	20,6
	38-42	7	1,8
	42+	0	0
Gelir	3000 TL ve Altı	45	11,4
	3001 TL-4000 TL	42	10,7
	4001 TL-5000 TL	175	44,4
	5001 TL ve üzeri	132	33,5
Eğitim durumu	İlk ve orta okul	0	0
	Lise	13	3,3
	Ön lisans	33	8,4
	Lisans	298	75,6
	Lisans Üstü	50	12,7
Çalıştığınız kurumdaki hizmet süreniz	Bir yıldan az	70	17,8
	1-3 yıl	196	49,7
	4-6 yıl	93	23,6
	7-9 yıl	0	0
	10 yıl ve üzeri	35	8,9
Göreviniz	Yönetici	48	12,2
	Çalışan	346	87,8

Tablo 2’den elde edilen bilgilere göre, araştırmaya konu olan katılımcıların, büyük çoğunluğunun kadın, evli, 23-27 yaş aralığında, 4001-5000 TL maaşa sahip, lisans mezunu, 1-3 yıl işletmede görev yapmış ve çalışan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca tabloda 42 yaş üstü, 7-9 yıl arası kurumda çalışan ve ilk ve orta okul eğitim seviyesinde katılımcı olmadığı görülmektedir.

6.6. Katılımcıların İç Müşteri İlişkileri Yönetimine İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan katılımcıların iç müşteri ilişki yönetimi ölçeğinde yer alan ifadelere vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların İç Müşteri İlişkileri Yönetimine İlişkin Değerlendirmeleri

Etkin Liderlik	Ortalama Değer	Standart Sapma
Yöneticiler; karar alırken dürüst davranır	2,79	1,192
Yöneticiler, işletme içi problemlerin belirtilerini ve nedenlerini araştırır ve açıklar	3,07	1,101
Yöneticiler; kabul edilmiş hedef ve eylemler arasında tutarlıdır	3,03	1,107
Yöneticiler, günlük iş süreçlerinde (işlemlerinde) anlayışlıdır	3,06	1,259
Yöneticiler; çalışanlar ve diğer iş çevreleriyle aktif bir şekilde iletişim ve ilişki kurarlar	3,35	1,273
Yöneticiler, işin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için teknik yeterliliğe sahiptir.	3,05	1,172
Yöneticiler, ekibin vizyonuna, değerlerine, amaçlarına ve eylemlerine uygun planlama yapar.	3,28	1,178
Yöneticiler; ulaşılmak istenen sonuçları, süreçleri ve planları, çalışanlara açıkça iletir	3,39	1,258
İç Müşteri Odaklı Kültür	Ortalama Değer	Standart Sapma
Çalışanlar; yöneticilerine ve birbirlerine dışardaki müşterilerle aynı kalitede hizmet vermeleri için teşvik edilir	3,15	1,045
Çalışanlar; çok iyi iç destek ve müşteri hizmeti sağladığı için övülür ve ödüllendirilir.	3,07	1,216
Çalışanlar; Amir yetkisine ihtiyaç duymadan karar verme ve diğer çalışanların sorunlarını çözmeye yetkisine sahiptir	2,70	1,138
Çalışanlar; mükemmel bir müşteri hizmeti sunmak için gerekli eğitime ve teknik bilgiye sahiptir	3,27	,977
Çalışanlar; sistemin verimliliğinin, gelişmelerinin ya da özel ihtiyaçlarının önceliklerini belirlemek için diğer çalışanlarla birlikte çalışır	3,65	1,180
Yöneticiler; mükemmel iç destek ve hizmet konusunda örnek olur	3,30	1,085
Yöneticiler, içerde ve dışarda mükemmel müşteri hizmeti sağlamanın önemini ve değerini vurgular	3,56	1,057
Yöneticiler; çalışanlara geri bildirim ve hizmet kalitesi algılarını iletir ve paylaşır	3,46	1,084
Teknolojik Yeterlilik	Ortalama Değer	Standart Sapma
Kurum; bilgi ihtiyacımızın çoğunu veya tamamını karşılayan bir bilgi kaynağı sağlar	3,02	1,169
Kaynak veriler ve bilgiler, iş ile ilgili bilgileri doğru ve güvenilir bir şekilde yansıtır.	3,25	,949
Teknik altyapımız, çalışma ve işleme ihtiyaçlarımızı karşılar	3,46	1,258
Gelişmeleri takip etmek ve yardım talebinde bulunmak açık ve kolaydır	3,49	1,215
Teknik destek ekibinin görevleri ve sorumlulukları çalışanlara açık bir şekilde anlatılır.	3,46	1,229
Kurum; yeni kullanıcı yardımı, sistem belgeleri gibi kullanıcı desteği ve yardımı için araçlar sağlar	3,62	1,032
Kurum, kuruluş genelinde bilgi ve tecrübe paylaşımını kolaylaştırır	3,40	1,182
Sistem performansı ihtiyaçlarımızı yeterince karşılıyor	2,85	1,006

Çalışan Memnuniyeti	Ortalama Değer	Standart Sapma
Ücretler ve yan haklar; çalışanların görevleri ve sorumluluklarıyla ilişkilidir ve performansla bağlantılıdır.	2,57	1,391
Çalışma ortamı; güzel bir ortamdır. İş arkadaşları arasında güvensizlik yoktur ya da aşırı gergin, stresli, güvensiz bir ortam değildir	2,94	1,131
Şirket politikaları; kuruluş genelinde açık bir şekilde iletilir ve adil olarak uygulanır.	2,92	1,228
Kurum genelinde eğitim, gelişme ve ilerleme için sık sık fırsatınız olur	3,09	1,191
Performansınızla ilgili, övgü ve eleştiri içeren düzenli ve uygun bir şekilde geri dönüşler alırsınız	3,24	1,177
Size en yakın yetkiliniz; karar verme, hedef belirleme, takıma yön ve rehberlik etme görev ve sorumluluklara sahiptir	3,29	1,296
Sorunları çözmede kendi muhakeme gücünüzü, yaratıcılığınızı ve uzmanlığınızı kullanma fırsatınız vardır.	3,63	1,233
Uygunsuz veya etik olmadığını düşündüğünüz bir işi yapmak veya karar vermek için baskı altında hissetmesiniz	3,27	1,240
Yatay İş Birliği ve İletişim	Ortalama Değer	Standart Sapma
Kurum içinde diğer bölümler ile tanışma ve ekip oluşturma programları desteklenir ve teşvik edilir	3,29	1,127
Kurumda, diğerlerine suç atma, suçlu çıkarma ya da kendini üstün sayma üst yönetim tarafından hoş karşılanmaz	3,55	1,373
Kurumumuzda; büyük girişimler için önemli proje yönetimi ve teknikleri kullanır.	3,27	1,195
Kurumumuzda; planlar, girişimler ve kararlar hakkında yetki çatışmaları ve güç gösterileri az görülür.	3,17	1,223
Takım çalışmasını desteklemek, iletişim kurma ve eğitim gibi faaliyetler için işletmenin bütçesi vardır	3,03	1,314
İş birimleri; kuruluş genelinde kaynakları paylaşmaya ve bunlardan yararlanmaya teşvik eder	3,28	1,070
İş birimleri; teknolojinin yardımı ve rehberliği ile yeni projelere, girişimlere ve teknolojik yatırımlara öncelik verir ve para sağlar.	3,11	1,210
İş birimlerinin karar vermek için kendi bilgi kaynakları oluşturmaları ve bilgilerini kullanmaları teşvik edilmez	2,49	,994
İç Müşteri İlişkileri Yönetimi	3,196	0,837

Tablo 3'e göre, katılımcıların iç müşteri ilişkileri yönetimi etkin liderlik bölümünde yer alan ifadelerle yönelik verdikleri cevaplara göre; en yüksek değer 3,39 ortalamayla "Yöneticiler; ulaşılmak istenen sonuçları, süreçleri ve planları, çalışanlara açıkça iletir" ifadesi yer almıştır.

Katılımcıların iç müşteri ilişkileri yönetimi iç müşteri odaklı kültür bölümünde yer alan ifadelerle yönelik verdikleri cevaplara göre; en yüksek değer 3,65 ortalamayla "Çalışanlar; sistemin verimliliğinin, gelişmelerinin ya da özel ihtiyaçlarının önceliklerini belirlemek için diğer çalışanlarla birlikte çalışır" ifadesi yer almıştır.

Katılımcıların iç müşteri ilişkileri yönetimi teknolojik yeterlilik bölümünde yer alan ifadelerle yönelik verdikleri cevaplara göre; en yüksek değer 3,49 ortalamayla "Gelişmeleri takip etmek ve yardım talebinde bulunmak açık ve kolaydır" ifadesi yer almıştır.

Katılımcıların iç müşteri ilişkileri yönetimi çalışan memnuniyeti bölümünde yer alan ifadelerle yönelik verdikleri cevaplara göre; en yüksek değer 3,63 ortalamayla "Sorunları çözmede kendi muhakeme gücünüzü, yaratıcılığınızı ve uzmanlığınızı kullanma fırsatınız vardır." ifadesi yer almıştır.

Katılımcıların iç müşteri ilişkileri yönetimi yatay iş birliği ve iletişim bölümünde yer alan ifadelerle yönelik verdikleri cevaplara göre; en yüksek değer 3,55 ortalamayla "Kurumda, diğerlerine suç atma, suçlu çıkarma ya da kendini üstün sayma üst yönetim tarafından hoş karşılanmaz" ifadesi yer almıştır.

6.7. Katılımcıların Kurumsal Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan katılımcıların kurumsal bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerle vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Kurumsal Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeleri

	Ortalama Değer	Standart Sapma
Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum	2,82	1,153
Gerçekten bu organizasyonun sorunları benim sorunummuş gibi hissediyorum	3,31	1,324
Kurumuma güçlü bir “aidiyet” duygusu hissediyorum.	3,16	1,286
Bu kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	2,86	1,276
Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	3,06	1,161
Bu organizasyonun benim için büyük bir kişisel anlamı var	3,04	1,206
Şu anda kurumumda kalmayı arzu etmekle beraber devam etmeye mecburum	3,11	1,254
İstesem bile işten ayrılmak benim için çok zor olurdu	3,29	1,326
Kurumumdan hemen ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı alt üst olur.	2,99	1,446
Bu kurumdan ayrıldığımda yeni bir iş bulma imkânı kısıtlı.	2,85	1,267
Kendimden, bu kadar çok şeyi bu organizasyona koymamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	3,09	1,284
Bu kuruluştan ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.	2,93	1,261
Mevcut işverenimle kalma zorunluluğu hissediyorum.	2,81	1,104
Benim yararına olsa bile, şimdi kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum	2,69	1,282
Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor.	2,73	1,189
Şu anda örgütümden ayrılmam çünkü içindeki insanlara karşı bir yükümlülük duygusuna sahibim.	2,86	1,110
Kurumuma çok şey borçluyum	2,90	1,248
Kurumsal Bağlılık	2,971	0,833

Tablo 4’e göre, katılımcıların kurumsal bağlılıkta yer alan ifadelere yönelik verdikleri cevaplara göre; en yüksek değer 3,31 ortalamaıyla “Gerçekten bu organizasyonun sorunları benim sorunummuş gibi hissediyorum” ifadesi yer almıştır.

6.8. İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Model kapsamında iç müşteri ilişkileri yönetimi ve alt basamakları olan etkin liderlik, iç müşteri odaklı kültür, teknolojik yeterlilik, çalışan memnuniyeti, yatay iş birliği ve iletişimin kurumsal bağlılık üzerine etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar tablolaştırılmıştır.

Araştırma modeli çerçevesinde iç müşteri ilişkileri yönetiminin kurumsal bağlılık üzerine etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahmininin Standart Hatası			
Kurumsal Bağlılık	,719	,517	,515	9,85965			
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	P		
Regresyon	40736,986	1	40736,986	419,050	,000		
Artıklar	38107,390	392	97,213				
Toplam	78844,376	393					
Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değerleri	P	Hipotez	Karar	
	B	Standart Hata	Beta				
İç Müşteri İlişkileri Yönetimi	,304	,015	,719	20,471	,000	H ₁	Kabul

Bu sonuçlar doğrultusunda Tablo 5’de oluşturulan basit regresyon modeli bir bütün olarak (F, p) 0,00 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır. R değeri 0,719’dur. R² değeri ise 0,517 olarak elde edilmiştir. Bu değer, iç müşteri ilişkileri yönetimi bağımsız değişkenin, kurumsal bağlılık bağımlı değişkenini %51 oranında açıklayabileceğini göstermektedir.

Modelde yer alan ve anlamlılık değeri 0,05 ten küçük olan iç müşteri ilişkileri yönetimi (,000) bağımsız değişkeni, kurumsal bağlılık bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu ile ilgili hipotez (H₁) kabul edilmiştir.

Araştırma modeli çerçevesinde iç müşteri ilişkileri yönetiminin alt basamaklarının kurumsal bağlılık üzerine etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Alt Boyutlarının Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmininin Standart Hatası				
Kurumsal Bağlılık	,781	,609	,604	8,90852				
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	P			
Regresyon	48052,029	5	9610,406	121,096	,000			
Artıklar	30792,347	388	79,362					
Toplam	78844,376	393						
Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t Değerleri	P	Hipotez	Karar
	B	Standart Hata	Beta					
Etkin Liderlik	,421	,170	,237	2,483	,013	H _{1a}	Kabul	
İç Müşteriye Odaklı Kültür	,205	,167	,088	1,227	,221	H _{1b}	Ret	
Teknolojik Yeterlilik	1,675	,169	,872	9,917	,000	H _{1c}	Kabul	
Çalışan Memnuniyeti	,021	,132	,011	,161	,872	H _{1d}	Ret	
Yatay İş Birliği ve İletişim	-,890	,185	-,453	-4,813	,000	H _{1e}	Kabul	

Bu sonuçlar doğrultusunda Tablo 6’da oluşturulan basit regresyon modeli bir bütün olarak (F, p) 0,00 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır. R değeri 0,781’dir. R² değeri ise 0,609 olarak elde edilmiştir. Bu bağımsız değişkenlerin, Kurumsal bağlılık bağımlı değişkenini %60 oranında açıklayabileceğini göstermektedir.

Modelde yer alan ve anlamlılık değerleri 0,05 ten küçük olan Etkin Liderlik (,013) bağımsız değişkeni, Kurumsal Bağlılık bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu ile ilgili hipotez (H_{1a}) kabul edilmiştir.

Modelde yer alan ve anlamlılık değerleri 0,05 ten büyük olan İç Müşteriye Odaklı Kültür (,221) bağımsız değişkeni, Kurumsal Bağlılık bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu ile ilgili hipotez (H_{1b}) ret edilmiştir.

Modelde yer alan ve anlamlılık değerleri 0,05 ten küçük olan Teknolojik Yeterlilik (,000) bağımsız değişkeni, Kurumsal Bağlılık bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu ile ilgili hipotez (H_{1c}) kabul edilmiştir.

Modelde yer alan ve anlamlılık değerleri 0,05 ten büyük olan Çalışan Memnuniyeti (,872) bağımsız değişkeni, Kurumsal Bağlılık bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu ile ilgili hipotez (H_{1d}) ret edilmiştir.

Modelde yer alan ve anlamlılık değerleri 0,05 ten küçük olan Yatay İş Birliği ve İletişim (,000) bağımsız değişkeni, Kurumsal Bağlılık bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu ile ilgili hipotez (H_{1e}) kabul edilmiştir.

7. SONUÇ

Çalışma, iç müşteri ilişkileri yönetimi ve alt başlıkları olan etkin liderlik, iç müşteri odaklı kültür, teknolojik yeterlilik, çalışan memnuniyeti, yatay iş birliği ve iletişimin kurumsal bağlılık üzerinde etkili olup olmadığını analiz etmek ve işletme çalışanlarının bu değişkenlerde yer alan ifadelere ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla yürütülmüştür.

Araştırma da kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri için güvenilirlik analizi yapılmış, bütün değişkenlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

Ayrıca araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; İç müşteri ilişkileri yönetiminin kurumsal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir (H₁). İç müşteri ilişkileri yönetimi alt boyutları açısından incelendiğinde ise; Etkin Liderlik (H_{1a}), Teknolojik Yeterlilik (H_{1c}) ve Yatay İş Birliği ve İletişimin (H_{1e}) Kurumsal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken, Müşteri Odaklı Kültür (H_{1b}) ve Çalışan Memnuniyetinin (H_{1d}) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre; çalışanlar yöneticilerinin nispeten dürüst ve adil karar vermedikleri, kendilerini teşvik edici davranmadıkları ve yöneticilerinin izni olmadan sorun çözme noktasında yeterince yetkilendirilmedikleri düşüncesine sahip olmaya yatkın oldukları gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda ise çalışanların yararlarına olsa dahi işletmeden ayrılma tutumu gösterme eğilimde oldukları anlaşılmıştır. Dolayısıyla çalışanların işletmeye bağlılık seviyesini daha da artırmak adına yöneticilerin çalışanlara daha dürüst ve adil davranmaları gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarına karşı dürüst ve adil davrandıklarını düşünüyorlarsa bu davranışları çalışanların kabul edip benimsemesini sağlayacak tutum ve davranış içerisinde olmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanların gerek kendi aralarındaki gerekse dış müşteri ile arasındaki sorunların hızlı çözülmesi adına yönetim tarafından çalışanlara amir yetkisi dışında da sorun çözme konusunda yetki verilmesi müşteri ilişkileri yönetimi açısından fayda sağlayacağı gibi çalışanların da kuruma bağlılığının artmasına yardımcı olacaktır.

Yoğun rekabetin yaşandığı küresel pazarlarda bir işletme için en önemli rekabet unsuru müşteridir. Üstelik sadece günümüzde değil gelecek yıllarda da bir işletmenin kaderini belirleyen en önemli unsurun müşteri olacağına inanılmaktadır. Bu nedenle bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve kar elde edebilmesi için yeni müşteriler kazanması ve var olan müşterilerini elde tutması gerekmektedir. İşletmelerin gerek yeni müşteri kazanmasında gerekse var olan müşterilerini elde tutmasında etkili olan en önemli unsur işletme çalışanlarıdır. Çünkü işletme çalışanı dış müşteriler ile işletme arasında bir köprü konumundadır. Dış müşterinin işletmeden memnuniyetini ve işletmeye bağlılığını iç müşterinin performansı etkilemektedir. Eğer işletme yeni müşteri kazanmak ve var olan müşterilerini kaybetmek istemiyorsa öncelikli olarak iç müşterilerin performansını ve verimliliğini etkileyen iç müşteri memnuniyetine önem vermelidir. İşletmeler çalışanların memnuniyetini sağlayarak kuruma bağlılığını artırmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın kurumsal bağlılığı artırmak adına yönetici ve iç müşteri olarak adlandırılan çalışanlar arasındaki ilişkilerde olumlu bir farkındalık sağlayacağı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan bu çalışma Erzurum ilinde yaşayan çağrı merkezi çalışanlarını kapsamaktadır. Literatürde taramasında iç müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yeterli çalışma olmadığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın farklı illeri veya farklı sektör çalışanlarını kapsayacak şekilde ele alınıp uygulanması faydalı olabilir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Aghedr, M. M. R. (2021). *Örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi* [Doktora Tezi]. Kastamonu Üniversitesi.
- Alshawi, S., Missi, F. ve Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383.
- Alt, R. ve Reinhold, O. (2012). Social customer relationship management (Social CRM). *Business & Information Systems Engineering*, 4(5), 287-291.
- Aytekin, A. E. (2019). *Motivasyon uygulamaları ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasındaki ilişki ve bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Aydın Üniversitesi.

- Bahrami, M., Ghorbani, M. ve Arabzad, S. M. (2012). Information technology (IT) as an improvement tool for customer relationship management (CRM). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 59-64.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Brache, A. (1983). Seven prevailing myths about leadership. *Training and Development Journal*.
- Chang, H. H., Wong, K. H. ve Fang, P. W. (2014). The effects of customer relationship management relational information processes on customer-based performance. *Decision Support Systems*, 66, 146-159.
- Conduit, J. ve Mavondo, F. T. (2001), How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24
- Çakmakçı, E. (2012). Bilgi Teknolojisi kullanımının otel performansı ve verimliliğine etkisi. *Verimlilik Dergisi*, (4), 47-66.
- Çalış, M. C. (2020). *Ücretleme sisteminin çalışanların kurumsal bağlılığına ve iş tatminine etkisi: Adıyaman ili örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi.
- Dalla Pozza, I., Goetz, O. ve Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391-403.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Demirel, Y. ve Güner, E. (2015). İç müşteri ilişkileri yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2).
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 60-87.
- Eichorn, F. L. (2004). Internal customer relationship management (IntCRM): A framework for achieving customer relationship management from the inside out. *Problems and Perspectives in Management*, (1), 154-177.
- Eichorn, F. L. (2005). *Applying internal customer relationship management (IntCRM) principles for improving business/IT integration and performance* [Ph.D. Dissertation]. University of Maryland.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N. ve García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51(8), 1031-1042.
- Goretzki, L., Reuter, M., Sandberg, J. ve Thulin, G. (2021). Making sense of employee satisfaction measurement—A technological frames of reference perspective. *The British Accounting Review*, 101032.
- Gronroos, C. (1981). Internal marketing an integral part of marketing theory. J. H. Donnelly ve W. E. George (Ed.), *Marketing of services, American marketing association proceedings series* içinde (s. 236-238).
- Hanaysha, J. R. ve Al-Shaikh, M. E. (2021). An examination of customer relationship management dimensions and employee-based brand equity: A study on ride-hailing industry in Saudi Arabia. *Research in Transportation Business & Management*, 100719.
- Jain, R., Jain, S. ve Dhar, U. (2007). Curel: A scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector. *Journal of Services Research*, 7(1).

- Jones, E., Busch, P. ve Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56(4), 323-340.
- Karagöz, Ç. M. (2021). *Liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Karakulle, İ. (2020), Covid-19 pandemisinde işletmelerin almış oldukları önlemlerin müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi*, (5), 86-101.
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R. ve Arnould, E. J. (2003). Implementing a customer orientation: Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kurtuluş, K. (1988). *Pazarlama araştırmaları*. İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:274, İstanbul.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mohr-Jackson, I. (1991). Broadening the market orientation: an added focus on internal customers. *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Odabaşı, Y. (2019). *Satış ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi* (11. Baskı). Agora Kitapları.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 39-51.
- Özcan, S. ve Akdoğan, H. (2015). Kurumsal bağlılık: Yeni kurulan bir üniversitede kurumsal bağlılık seviyesine ilişkin bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 25-44.
- Özgener, Ş. ve İraz, R. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356-1363.
- Parvatiyar, A. ve Sheth, J. N. (2001). *Conceptual framework of customer relationship management. Customer relationship management: Emerging concepts, tools and applications*. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Payne, A. ve Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Pekmezci, T., Demireli, C. ve Batman, G. (2015). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22).
- Rababah, K., Mohd, H. ve Ibrahim, H. (2011). Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22-27.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. Basic Book.

- Sageer, A., Rafat, S. ve Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1996). Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 159-174.
- Soyaslan, M. (2006). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve Türkiye'deki oteller üzerine bir araştırma* [Doktora Tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri ilişkileri eğitimi*. Papatya Yayıncılık.
- Tek, Ö. B. (1999), Pazarlama ilkeleri. (8. Baskı), Beta Yayın Dağıtım.
- Tekin, E. ve Kara, A. (2019). İç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğe etkisi üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1261-1288.
- Tornow, W. W. ve Wiley, J. W. (1991). Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *People and Strategy*, 14(2), 105.
- Uray, M. (2014). *Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O. ve Van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Marketing Letters*, 18(4), 265-278.
- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wu, S. I. ve Chen, J. H. (2012). Comparison between hotels and motels using CRM effect model—An empirical study in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1254-1263.
- 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.