

KRİZİN OLUMSUZ ETKİLERİNİ AZALTMADA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ETKİLİLİĞİ

Neslihan Derin* & Erkan T. DEMİREL**

Özet

Müşteriyi işletmenin merkezine koyarak onları tanımaya; böylece müşterilerin isteklerine zamanında ve etkili olarak cevap verebilmeye ve onlarla uzun dönemli ve kalıcı ilişkiler geliştirmeye dayanan” müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) günümüzde hemen her alanda bir rekabet aracı olarak kullanılabildiği gibi ekonomik krizlerle mücadelede de etkin rol oynayabilmektedir. Kriz yönetimi, krizin meydana getirdiği bir takım olumsuz etkilere karşılık vermek ve onlardan sıyrılmak için işletmenin özel kabiliyetlerinde, öğrenmesinde ve performansında bir takım gelişmeleri icap ettirir. Son ekonomik kriz piyasalarda talep daralmasına yol açmış, talep daralması da rekabet ortamının daha da güçlenmesine sebep olmuştur. Piyasalar için, rekabet edebilme gücü, her zaman farklı olmayı gerektirmiştir. Farklılaşmanın en önemli yollarından birisi olarak müşteri ilişkileri gösterilmektedir. Müşterilerin devam eden ilişkisi, sadakatleri ve artarak devam eden satın alma davranışları, krizin meydana getirdiği güçlü rekabet koşullarında şirketleri koruyacak değerlerdir.

Bu çalışma, yukarıdaki görüşlerin ışığında, “yaşadığımız son ekonomik krizde işletmelerin MİY’i ne derece etkin uygulayabildiklerini” konu edinmiştir. Çalışmanın problem cümlesi “küresel ekonomik kriz sürecinde Malatya’daki franchising kullanmış marka mağazalarda MİY ne derece etkili olmuştur?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma, literatür tarama ve gözlem aşamasından sonra araştırmacılar tarafından geliştirilen anketin, Malatya’da franchising yolu ile faaliyet gösteren marka mağazalarının yöneticilerine uygulanmasıyla tamamlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre MİY uygulamalarının kriz ile mücadelede işletmeye yaptığı katkılardan duyulan memnuniyet üst düzeydedir. Bu sonuç, “MİY krizden çıkmada önemli bir araçtır” görüşünü destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri ilişkileri Yönetimi, Kriz Yönetimi, Franchising marka mağazaları

The Effectiveness of the Customer Relationship Management on Reducing Negative Effects of Crisis

Abstract

Customer relationship management (CRM) is based on recognizing the customers by attributing them a central place in the organization and thus being able to respond to the requirements of the customer in a timely and effective manner and developing long-term and long lasting relationships with the customers. Today customer relationship management is used as a tool for competition and it also has an effective role in dealing with economic crises. Crisis management requires some developments in special competencies, learning and performance of the organization to react and overcome some negative effects of the crisis. The recent economic crisis caused a demand reduction in the markets and the demand reduction further strengthened the competition environment. For the markets, competitive power always requires being different. Customer relationship is considered to be one of the most important methods of differentiation. Continuous relationship, loyalty and increasing purchasing behavior of the customers are the values that would protect the companies in strong competition condition caused by the crisis.

Under light of the above given views, this study analyzed “To what extent the organizations applied CRM effectively in the recent economic crisis.” The problem sentence of the study is as follows: “To what extent CRM was effective in franchising brand stores in Malatya province during the process of global economic crisis?” After literature review and observation stages, the study was completed after the application of the questionnaire developed by the researchers on store managers operating through franchising method in Malatya province. The results indicated that, there is a high level of satisfaction from the contributions of CRM applications to the organization in relation to dealing with the crisis. This result supports the view that “CRM is an important tool in overcoming the crisis.”

Keywords: Customer Relationship Management, Crisis Management, Franchising Brand Stores

* Öğr. Gör. Dr., İnönü Üniversitesi Kale Meslek Yüksekokulu, MALATYA. e-posta: suberze@gmail.com

** Öğr. Gör. Dr., Fırat Üniversitesi Sivrice Meslek Yüksekokulu, ELAZIĞ. e-posta: demirelerkan@gmail.com

1. Giriş

Krizler farklı biçimlerde ve çoğu zaman beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan uyumsuzlukları ifade etmektedir. Krizin farklı biçimlerinden birisi de “mali krizlerdir”. Mali kriz, ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan; üretimde hızlı bir daralma, fiyatlarda ani düşme, iflaslar, işsizlik oranında ani artış, ücretlerde gerileme, borsada çöküş gibi olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmasıdır (Aktan, internet:2009). 2007 yılında Amerika’da emlak fiyatlarının gerilemesi ve Mortgage sisteminin çöküşü ile bankacılık sektöründen başlayarak dünyaya yayılan küresel kriz ise son yüzyıl içinde 1929 Dünya Ekonomik Krizinden sonra ortaya çıkmış olan ikinci büyük krizdir (Önder, internet:2010). Bu büyük kriz, dünyadaki seyrinin tersine Türkiye’de bankacılık sektörünü değil, küçük ölçekli işletmeleri etkilemiştir (Alptekin, 2009:5). Bu küçük ölçekli işletmelerden birisi de markalı ürünlerin satıldığı mağazalardır.

Kriz dönemlerine krizle başa çıkabilmek için işletmenin bir takım özel kabiliyetlerinin olması gerekir. Kriz dönemlerinin başarıyla atlatılmasına yardımcı olacak özel kabiliyetlerden, stratejik yaklaşımlardan birisi de müşteri ilişkileri yönetimidir. Kriz anında toplumun alım gücünün düşmesine bağlı olarak meydana gelen talep daralması ancak sadık müşteriler aracılığıyla atlatılır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, marka mağazalarda hem işletmeye olan bağlılık ve sadakatin hem de markaya olan bağlılık ve sadakatin artırılmasında önemli bir araçtır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu olan müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan, belli bir markayı tercih eden kişi ve kuruluş olarak tanımlanabilir (Samur, 2009:5). Bu tanım doğrultusunda, müşteri bağlılığı çeşitleri başlıca 3 grupta incelenebilir; marka bağlılığı, hizmet bağlılığı ve mağaza bağlılığı. Marka bağlılığı, tüketicinin çeşitli markalar arasındaki tercihlerinde zamanla tek bir markada karar kılması ve ihtiyacını sürekli bu marka mal veya hizmet ile gidermesi, tüketicinin her satın almada tercih ettiği markayı satın alma eğilimi ve davranışı göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Barutçu, 2008:317-334). Müşterilerin markayı sevmesi, markanın ünü, markadan memnun olması, markanın tüketicinin gözünde olumlu imaja sahip olması müşteri davranışlarını etkileyecektir (Çabuk, 2008:103-116).

Amerika’da perakendeci mağazaların müşterileri üzerinde yapılan bir araştırmanın amacı; müşteri bağlılığı üzerinde ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve marka imajının etkisini belirlemektir. Araştırma sonuçlarına göre hizmet kalitesinin ve marka imajının bağlılık üzerinde önemli ve pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Usta, 2009:87-108). Mağazalar

markaya yönelik müşteri sadakati elde etmek için tüm iletişim kanalları reklam, halkla ilişkiler, ambalaj, posta ile ya da web tabanlı iletişim kanallarının tümünü kullanarak güçlü ve tutarlı marka mesajını iletmelidirler (Vence, 2006:15).

Sadake yönelik ilk araştırmalar marka sadakati üzerine odaklanmıştır (Caruana, in pres). Zamanla araştırmacılar sadakatin markaya olabildiği gibi mağazaya da olabileceğini bulmuşlardır. Markalı ürün satan mağazalar müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarıyla hem markaya hem de mağazaya sadık olan müşterilerin sayısını artırabilirler.

Bu görüşlerin doğrultusunda çalışmada, müşteri ilişkileri yönetiminin, franchising marka mağazalarda ne derece uygulandığı ve son küresel ekonomik krizin yol açtığı hasarı gidermede ne derece etkin olduğu araştırılmaya çalışılmıştır.

2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı

Müşteri İlişkileri Yönetiminin geçmişte var olması fakat günümüzde öneminin daha da artması sebebiyle yapılan tanımların sayısında oldukça fazladır. Aşağıda MİY'in daha iyi anlaşılmasına yönelik olarak farkı açılardan MİY'i ele alan tanımlar sıralanmıştır:

MİY, hem müşteri hem işletme için büyük yararlar sağlamak amacıyla, müşterinin elde edilmesi, tutulması ve ortaklığının sağlanması sürecidir (Sayed, 2010:1-6).

MİY, piyasa girişimlerini etkinleştirmek ve müşteriyi elde tutmak için müşterilerle diyalogu sürdürmeye yönelik, en değerli olan müşterilere, uygulamaların kişiselleştirildiği karşılıklı fonksiyonel bir süreçtir (Özgener, 2006:1356-1363).

MİY, müşterilerle pozitif ilişkilerin sürdürülmesini, müşteri sadakatini artırılmasını, müşteri yaşam boyu değerinin genişletmeye yönelik bir yaklaşımdır (King, 2008:421-431).

MİY, müşteri ilişkilerini en iyi seviyeye ulaştırma amacıyla; elemanları, iş süreçlerini ve teknolojiyi en iyi şekilde kullanmaktır (<http://209.85.229.132...>).

MİY, müşteriyi tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir (Demir, 2007:293-308).

MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirketin içsel ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır (Kırım, 2007:129).

MİY, müşteriye ve işletmeye ilave değerler oluşturmak amacıyla, satışlar ve piyasa durumuna yönelik bilgiler doğrultusunda müşteri hizmetin geliştirildiği, müşteri odaklı işletme stratejisidir (Chalmers, 2006:1015-1024).

3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi

MİY son yıllarda hem akademik hem de pratikte karşılaşılan yaygın konulardan birisi haline gelmiştir (Becker, 2009:207-215). Bunun altında yatan neden ise küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmelerin, gelirlerini etkili bir şekilde maksimize etmek isteyen işletmeleri, müşteri ilişkileri yönetimi üzerine odaklanmaya zorlamalarıdır (Özgener, 2006:1356-1363). Gelişmiş Batı ülkelerinde 1980'lerde (Sayed, 2010:1-6) ülkemizde ise 1990'lı yılların başlarından itibaren benimsenmeye başlayan MİY uygulamaları hızla artmaktadır. Amaç, müşteri ile işletme arasında sağlıklı, verimli, kârlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır (Yurdakul, internet:2009).

Genel yanılığının aksine MİY günümüze özgü, yeni bir kavram değildir. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker 1954 yılında "Her firmanın gerçek işi müşteriye edinmek ve elde tutmaktır" demekle müşterinin önemini o yıllarda vurgulamıştır. MİY konusunda yeni olan şey; "Ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak müşteri merkezli yönetime geçmenin gerekli olduğudur (<http://www.abasturk...>). İşletmeler ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa geçmekle gelirlerini ve karlılıklarını artırmışlardır (Lin, 2006:446-456). Bu gelişmeler doğrultusunda müşteri zamanla, organizasyonun periferinden merkezine alınmıştır. "*Müşteri kraldır ifadesi*", müşteri ile işletme arasındaki ilişkide müşterinin yerini göstermektedir. Müşteri kral olarak işletmenin tüm işleyişine yön vermekte (Rosenthal, 2007:201-223) ve başrolü oynamaktadır (Bolton, 2005:685-703). İşletmelerde güç müşteridedir (Türk, 2006:33).

Müşteriyi merkeze almak, sorunlara, müşterinin bakış açısıyla bakmayı gerektirir. Müşteriyi işletmenin odak noktasına yerleştiren işletmeler, müşterilerle konuşmaya ve onları dinlemeye daha çok zaman harcayan işletmelerdir (Samur, 2009:6). Müşteriler, kendi arzularını ve isteklerini gerçekleştirmeye yardımcı olan kuruluşları benimserler ve kuruluştaki etkilerinin karar mekanizmasının her kademesinde yer aldığını görmek isterler (Odabaşı, 2003:177). Bu durumda ancak müşteri odaklı bir kültür ile gerçekleşir.

MİY; işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren müşteri odaklı olma kültürünü benimseten bir stratejidir (Sayed, 2010:1-6). MİY, uygulamaya dönük karar verme zamanlarında, insan teknoloji ve süreçlere yönelik etkilerinden dolayı bir strateji olarak düşünülür (Mendoza, 2007:913-945). MİY, aynı zamanda anahtar bir rekabet stratejisidir.

Günümüzde müşterilerle doğrudan iletişim kuran ve müşteriye daha fazla seçenek sunan işletmeler, müşteriler tarafından tercih edilmektedir (Çiçek, 2005:22). Bilgi ve haberleşme teknolojileri kullanılarak müşterilerle yakınlık kurulmaya çalışılır, böylelikle uzun dönemli ilişkiler geliştirilir. (Özgener, 2006:1356-1363). Gelecekte ise rakiplere göre farklılık oluşturmak, yeni ürün ve hizmetle, pazar talebine, ihtiyaçlarına cevap verme yeteneğindeki

hızla mümkün olabilecektir. Bunları başarmak için müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve onlarla iletişimin artması gerekir. Müşterilerle iletişim, müşteri memnuniyeti anketi, telefon, website, personel ziyareti gibi birtakım araçlarla sağlanır (Chalmers, 2006:1015-1024). Bu iletişim sayesinde, ürününüzü almayı planlayan müşteriler, bu müşterilerle yapılan iletişimlerin kayıtları, müşterinin beklentileri, rakiplerin durumları verilen teklifler ve içerikleri, müşterilerin bu tekliflere verdiği tepkiler, revize teklif kayıtları gibi çok değerli bilgiler elde edilir (Özgöz, internet:2009). MİY, uzun dönemli ilişkiler sonucu elde edilen bilgiler ışığında müşteri davranışlarını, piyasa yapısının derin bir analizini gerektirir (King, 2008:421-431). Elde edilen bilgiler ve analizler ile müşteriler tanımlanır, farklılaştırılır, etkileşime geçilir ve müşteri arzu ve isteğine göre işletme içi yapılanma yapılır (Lin, 2006:446-456), bireylerin tutumu, iş yapış şekli, şirket yapılanması, ürün ve hizmet türleri, ölçme ve değerlendirme kriterleri, teknolojik yapı şekillendirilir. Kısacası işletmeler rakiplerine göre piyasanın nabzını daha iyi tutar daha isabetli bir şekilde işletmede değişim ve dönüşüm gerçekleştirir.

MİY ile müşterilerle kurulan etkin iletişim sayesinde ürün ve hizmete yönelik gecikme veya başka problemlerin varlığı hemen anlaşılır ve çözüme gidilir (Ulmer, 2001:590-615). Böylelikle kuruma karşı negatif imajın oluşmasına engel olunur. Problemlerin farkına varılmaması veya geç varılması durumunda müşteri, kurum ile negatif bir deneyim yaşayacaktır. Bu durumda kendisinde, kuruma karşı negatif bir imajın oluşmasına sebep olacaktır. Müşteri yaşadığı negatif deneyimi başkalarıyla paylaşarak, kamuoyunda kuruma karşı negatif imaj oluşmasına yol açacaktır. MİY böyle bir durumu engelleyebileceği gibi müşterilerine yaşattığı pozitif deneyimler sayesinde öncelikle müşterileri nezdinde pozitif imaja sahip olacak ardında pozitif imaj sahibi müşterilerinin deneyimlerini başkalarıyla paylaşması sonucunda kamuoyu önünde pozitif imaj sahibi olacaktır.

Elde edilen bilgiler ışığında MİY stratejileri, müşteri sadakati, müşteri tatmini, müşteri değeri sağlamak amacıyla geliştirilir. Geliştirilen bu unsurlar işletmenin yeni fırsatlar elde etmesini, rakiplerine göre bir takım üstünlükler elde etmesini sağlar (Lin, 2006:446-456). Müşteri sadakati oluşturma politikaları, müşteride tekrar satın alma faaliyeti ve taraf tutma yönünde müşteriyi cesaretlendirir. Yapılan çalışmalarda müşteri sadakati, ürün ve hizmetin kalitesi, ilişkinin kalitesi, güven, tatmin, satış geliştirme, organizasyonel değişim ve fiyatlardaki değişim ile ilgili bulunmuştur (Sayed, 2010:1-6). MİY, müşteri sadakati ile ilişkili olan bu değişimlerin etkin ve entegre bir şekilde yönetilmesini sağlar.

Sürekli olarak güncel yapılan araştırmalar müşteri tatminin, hizmet kalitesinin ve müşteri sadakatının geliştirilmesinin önemini gösteren delilleri ortaya çıkarmaktadır (Harris,

2003:144-161). Son zamanlarda MİY'in performansını ölçmeye yönelik yapılan araştırmalarda, MİY'in, performans göstergesi olan müşteri tatmini ve sadakatinin artması, işletme performansının göstergeleri olan işletme büyüklüğünün, pazar payının ve karlılığının artmasına yol açtığını göstermektedir (Becker, 2009:207-215).

Müşterinin artan öneminin ardında rekabet yatmaktadır (Aktın, 2006:10). MİY; uygulamalarının hayata geçirilmesini gerektiren esas neden rekabetse de, MİY'nin hizmet kalitesinde sağladığı artış ile insana olan saygının da bir gereğidir. Bu bağlamda MİY, uygulama sonrası şirketin piyasa değerinde önemli bir artış sağlayacak, katma değeri çok yüksek bir projedir (Girginer, 2007:61-78). Rekabetin daha da şiddetlendiği ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler katma değeri çok yüksek olan bu projeden azami şekilde faydalanmalıdırlar. İşletmelerin, performanslarını iyileştirmek en azından kriz öncesi performanslarını korumak için bir rekabet stratejisi olan MİY'e ağırlık vermeleri gerekir.

4. Kriz Yönetimi

Krizler organizasyonlar için soğuk düş etkisi oluşturan olaylardır. Krizler, organizasyonu, üyelerini organizasyonla karşılıklı etkileşimde bulunan; müşteriler, tedarikçiler gibi kimseleri ekonomik, sosyal, psikolojik olarak tehdit eden, meydana okuyan olaylardır (Brockner, 2008:94-115). İşletme yönetimi açısından kriz, organizasyonun önceliği yüksek olan hedeflerini tehdit eden, önlenmesi için zamanın yetersiz olduğu, ortaya çıktığında ise karar verici organ ve kişileri şaşırtan ve bu nedenden dolayı yoğun stres yaratan durumların ifadesinde kullanılmaktadır (Ekşi, 2007:4).

Bir çok çeşit kriz olmasına rağmen ortak belirgin karakterleri şöyle sıralanabilir (Wang, 2009:22-53):

- ✓ Bilinmeyen sebep ve etkileriyle beraber yüksek belirsizlik
- ✓ Olmasına yönelik düşük olasılık
- ✓ Sıra dışı ve benzersiz olay olmaları
- ✓ Hızlı cevap verme gereksinimi
- ✓ Organizasyonun ve çıkar gruplarının yaşamına yönelik önemli bir tehdit unsuru olmaları
- ✓ Potansiyel olarak negatif veya pozitif etki oluşturacak kararları çabucak vermeye yönelik ihtiyaçtır.

Kriz esnasında işletmenin kredibilitesi ve iç ve dış imajı tehdit altındadır. Kısacası işletmeler krizin oluşturduğu sürprizlerle alt üst olmuş durumdadırlar. İşletme yöneticileri, yeni stratejiler ve süreçlerle sürprize karşılık verebilir. Kriz esnasında Kriz yönetiminde başarılı

olmak için sağduyulu, çok boyutlu düşünme yeteneğinin olması gerekir (Lukaszewski, 1998:309-326).

Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin önceden yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi amacı ile gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Ekşi, 2007:4). Kriz Yönetimi, olası bir kriz durumunu önlemek için etkin bir yapı oluşturmaktır (Tanrıkulu, internet:2009).

Krizlere karşı en etkin çözüm tedavi edici değil, koruyucu önlemlerdir. Bir hastalık ortaya çıktıktan sonra alınacak tedbirlerden önce, hastalığın ortaya çıkmasını önleyecek tedbirler almak daha doğrudur. Ekonomide herhangi bir kriz ortaya çıkmadan önce krize daha mukavemetli bir organizasyon yapısı oluşturmak son derece önem taşımaktadır. Mükemmel organizasyon oluşturulması yönünde önceden yapılacak çabalar kriz anında koruyucu ve krizin ilk etkilerini geciktirici etkiler gösterir (Ateş, 2006:5). Mükemmel organizasyon yapısı ise ancak müşterilerin isteği doğrultusunda şekillenmiş, müşterinin tüm işletme fonksiyonlarının odak noktası olacağı şekilde tasarlanmış olan organizasyonlardır.

5. Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltmada Stratejik Yönetim Araçlarından Birisi Olan Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşletmeler kriz zamanlarında stratejik ihtiyaçları yeniden tanımlamalıdır. Çünkü bu tanımlanan ihtiyaçlar özel faaliyet seviyelerinin yorumlanmasına izin vermektedir (Türk, 2006:33). Kriz yönetimi, krizin meydana getirdiği bir takım olumsuz etkilere karşılık vermek ve onlardan sıyrılmak için işletmenin özel kabiliyetlerinde, öğrenmesinde ve performansında bir takım gelişmeleri icap ettirir (Wang, 2009:22-53). İşte etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi, krizin meydana getirdiği bir takım olumsuz etkilere karşılık vermek ve onlardan sıyrılmak için işletmenin sahip olabileceği özel kabiliyetlerden birisidir.

Kriz nedeniyle satın alma alışkanlıklarında belirgin azalma olur. Tüketici eğilimlerinde farklılıklar oluşmaya başlar. Bunu iyi analiz etmek ve işletme stratejilerini bu analiz üzerine kurmak gerekir. Ürünleri ve hizmetleri müşterinin istediği gibi farklılaştırmak, iyi ve karlı müşterileri tespit etmek, diğer grupları da bir üst segmente yükseltmeye çalışmak gerekir. Müşteri ile kurulan ilişkiler sağlıklı ve karşılıklı menfaate dayalı olması için adımları doğru atmak, kısa vadeli planlar yerine uzun vadeli planlamalar yapmak sektörün yaşadığı sıkıntılara çözüm üretebilir (Bozgeyik, 2005:66-67).

Ekonomik krizden güçlü çıkabilmek yalnızca finansal portföy değil, müşteri portföyü üzerinde de oluşan riskin etkin yönetimini gerektirir. Kriz dönemleri firmaların finansal

varlıklarının yanı sıra müşteri portföylerinin en ağır darbeleri aldığı dönemlerdir. Gerek alım gücündeki düşüş, gerekse ihtiyaçlarda oluşan değişiklikler yüzünden müşteri portföyleri ekonomik kriz dönemlerinde daha yüksek risk altında kalmaktadır. Dünyada gözlenen trendler de bu konuya verilmesi gereken önemi vurgulamaktadır. Forrester Research tarafından Kuzey Amerika'daki şirketlerin üst düzey yöneticileri ile yapılan bir anket çalışmasında, gelecek dönemde ekonomik düşüş bekleyen yöneticilerin %42'si, müşteri ilişkilerinin öneminin bu dönemde daha artacağına inanırken, sadece %15'i bu önemin göreceli olarak azalacağını düşündüğü saptanmıştır (<http://www.telepati...>).

Her organizasyon faaliyetlerini 'İş Teorisi'ne göre sürdürür. Bu teori organizasyonun konusuna, amaçlarının neler olduğuna, sonuçlarının nasıl tanımlandığına, müşterilerin neye değer verip ne için para ödediğine ilişkin bir dizi varsayımdan oluşur. Stratejinin amacı bu iş teorisini performansa dönüştürmektir (Tutar, 2000:135). Kriz stratejisinin oluşturulması için genel yaklaşım, bir firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin, özellikle de onu diğer firmalardan farklı kılan yeteneklerinin, bulunduğu çevrenin fırsatları ve riskleriyle uyumlu hale getirilmesi ile gerçekleştirilebilir (Deniz, 2007:156-176). Stratejik karaktere sahip olan MİY, etkin seçeneklerin dikkate alınmasına vesile olur. Krizin daha da artırdığı rekabet ortamında müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde işletmeler zayıf yönlerini, kuvvetli yönlerini fark edip bu doğrultuda yeni yollar geliştirebilirler (Mendoza, 2007:913-945).

Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; İşletmeler krizlerin önlenmesinde müşterilerin görüş, şikâyet ve beklentilerinin izlenmesini en etkili yol olarak görmektedir. Yöneticileri ve çalışanları, müşterilerinin görüş, şikâyet ve beklentilerini yakından izleyen ve örgüt yapılarını ve süreçlerini müşteri odaklı bir anlayış çerçevesinde geliştiren işletmelerin (Kim, 2009:429-440) krizlerin olumsuz etkilerini elimine etme, olası değilse minimize etme konusunda daha başarılı oldukları ileri sürülebilir (Öğüt, 2003:288-304).

İşletmeler kriz yönetimine bir temel oluşturmak için, ürün ve hizmetleri müşterinin bakış açısına göre analiz etmeli ve tanımlamalıdır (Bejou, 1996:35-40). Halbuki geleneksel işletme stratejileri müşteriden çok uzakta oluşturulurdu (Hurst, 2000:182). Bu stratejiler doğrultusunda, rekabette başarıyı sadece maliyet ve yatırım indirimlerine bağlamak yetersiz sonuçlar vermiştir. Değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin hale gelmiştir. Günümüzde küreselleşme olgusu ile hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği artmıştır (Aktın, 2006:10). Günümüz kriz ortamında müşterilerden uzakta oluşturulacak strateji işletmenin sonunu getirecektir. İşletmeler müşterileri ile uzun dönemli ilişkiye girmez ve müşteri tarafından istenen koşulları yerine getirmezlerse, rekabete dayanamaz ve yok

olmaya mahkûm olurlar (Gülmez, 2003:81-89). Ürünlerin birbirine bu kadar benzediği bir dünyada farklılığı oluşturabilmenin ve rekabetçi üstünlük yakalayabilmenin tek yolu müşteriye birebir tanımak ve onlar için bire-bir üretim ve bire-bir pazarlama yapmaktan geçmektedir (Kırım, 2007:129). Kriz döneminde fark yaratarak kârlı çıkacak firmaların krize rağmen müşteri, karşısında itibarını koruyan firmalar olacağı da uzmanlar tarafından dile getirilmektedir (Özkan, 2009:internet). Farklılaşmanın en önemli yollarından birisi olarak müşteri ilişkileri gösterilmektedir (Demir, 2007:293-308).

Krizler ve değişim, iş hayatının tekrar eden unsurlarıdır (Güçlü, 2003:61-85). Değişimle beraber yaşamak, değişime uyum sağlamak ve değişimi öğrenmek için işletmeler küresel bir strateji izlemek zorundadırlar. Çünkü küreselleşen dünyada, rekabetçi üstünlüğün temelinde “geliştirme, yenilik yapma ve değişme” yatar. Geleceği bugün olarak kabul eden işletmeler müşterilerine daha çok değer ve avantaj sağlayacak ürün ve hizmetleri ortaya koymaya çalışan işletmelerdir (Tolon, 2009:internet). Krizle başarının anahtarı müşteri ilişkileri yönetimidir. İçinde bulunduğumuz kriz döneminde müşterinin taleplerini, şikâyetlerini, önerilerini dikkate almayan, bunlara yönelik değişim gerçekleştirmeyen işletmelerin krizden başarıyla çıkmaları mümkün değildir (<http://www.abasturk...>).

MİY’in amaçlarını söyle sıralamak mümkündür (Yurdakul, internet:2009): “Müşteri ilişkilerini kârlı hale getirmek, farklılaşma sağlamak, maliyet minimizasyonu sağlamak, işletmenin verimini arttırmak, uyumlu faaliyetler sağlamak, müşteri taleplerini karşılamak”. Yaşanılan kriz ortamında işletmeler müşteriye elde tutmak, yeni müşteri kazanmak veya küçülen pazarı büyütmeyi amaçlamaktadırlar (Tomaç, 2009:internet). Krizden dolayı daralan ekonomilerde sadık müşteri, en değerli müşteri haline gelmektedir (Aktın, 2006:19). Çünkü sadık müşterilerin elde tutulması yeni müşteri elde etme maliyetinden daha düşüktür. Bu demek değildir ki yeni müşteri elde edilmesin. Ancak sadık müşterilerin kaybedilmemesi için işletme imkânları seferber edilmelidir. MİY’in amaçları ile kriz ortamında işletmelerin amaçları örtüşmektedir. Küçülen pazarların büyümesi ancak müşteri tatmini, müşteriye değer oluşturma ve müşteri sadakati sağlama ile gerçekleşir. Müşteri sadakati, rakiplerin ilerlemesini kısıtlayıcı rol oynar. Müşteri tatmini rekabet gücünün artırılmasında esastır. Müşteriye değer oluşturmak ise rakiplerinize göre sizi farklılaştıran temel unsurdur. Kısacası kriz ortamlarında işletmeler, MİY’i ne kadar etkin hale getirirlerse amaçlarına da o oranda ulaşmış olurlar.

Krize yönelik koordinasyonda müşterilerle bağlantılar önemlidir. Bu aşamada Pazar araştırması gibi klasik yöntemler yeterli olmaz. Eski müşterilerle ve müşteri olabilecek potansiyel kişilerle iletişim kurarak güven sağlamak önemlidir. Çoğu kez güven, fiyat ve

diğer faktörlerden daha etkin olabilir. Öncelikle ürünleri almaktan vazgeçen eski müşteriler üzerinde iletişimi yoğunlaştırarak bunun nedenlerini araştırmak gerekir. Gelirlerin % 80'ini oluşturan sadık müşteri grubuyla dağıtım kanallarını kullanarak bilgi alış verişinde bulunmak mümkündür (Tüz, 2001:82). Kriz ortamlarında, müşterilerden kopuk, pazarın ihtiyaç duyduğundan farklı veya daha fazla üretim yapmak, hâlihazırda çok pahalı olan kaynak maliyetlerini daha da artırıcı bir unsur haline gelmektedir (Kavi, 2001:3-4).

Etkili bir kriz yönetim planı ve uygulaması, müşterilere güven vererek panik havasının oluşmasını önlemekle mümkündür (Babacan, 2008:5-24). Krizin tüm evresinde müşteri hayati önemde bir çıkar grubudur. Bu yüzden özellikle kriz anlarında hizmet veya ürünün üretilmesindeki karar mekanizmalarına müşteri katılmalıdır. Kriz anlarında oluşabilecek olan başarı veya başarısızlığı diğer müşterilere taşıyacak olan, kriz anında hizmet veya ürünü satın alan müşteriler olacaktır (Elliot, 2005:336-345). Kriz anlarında müşteri algısı gerçeğin ta kendisidir (Ashcroft, 1997:325-332). Müşterinin olumsuz algı sonucu oluşan herhangi bir negatif söylemi kurum imajına zarar verecek kurumun krizden çıkışını daha zor hale getirebilecektir.

Krizle baş etmek, örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti var olduğu müddetçe mümkündür (Kesken, 2009:internet). MİY, karlılığı maksimize etmek için müşteri istek ve ihtiyaçlarında olan değişimlere cevap verebilmek için tüm işletme fonksiyonlarının esnek bir yapıda yapılanmasını ve müşteri odaklı, bütünleşmiş bir karar verme sürecini içererek krizle baş etmeyi mümkün hale getirecektir.

6. Uygulama

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Malatya'da faaliyet gösteren “franchising kullanmış marka mağazaların” kriz döneminde müşteri ilişkileri yönetimini uygulamalarıyla elde ettikleri faydaları incelemek ve müşteri ilişkileri uygulamalarının krizin olumsuz etkilerini azaltmada etkili olup olmadığını belirlemektir.

Bilindiği gibi 1990'lardan itibaren özellikle yaygınlaşmaya başlayan perakende mağazacılık sektörü de küreselleşmenin bir sonucu olarak yoğun rekabetle karşı karşıyadır. Bu yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmek için uygulanan tekniklerden birisi de “müşteri ilişkileri yönetimidir.” MİY (MİY), günümüz için oldukça önemli bir rekabet aracıdır.

Küresel pazarda, rekabetin şiddeti kadar “krizler” ve “değişim” olguları da süreklilik göstermektedir. Değişime uyum sağlamak ve krizleri yönetebilmek için mutlak surette küresel stratejiler uygulanmalıdır. Bu stratejilerden birisi yukarıda da ifade edildiği gibi müşteri

ilişkileri yönetimidir. Yapılan araştırmalar, MİY uygulamalarının krizden çıkmada önemli bir anahtar olduğunu göstermektedir. Çünkü MİY uygulamaları müşterilerle ilgili bilgilerin güncel tutulmasına, müşterilerle güvene dayalı ve güçlü ilişkilerin sürdürülmesine zemin hazırlamaktadır. Buna bağlı olarak yaratılabilen farklılık ise krizin olumsuz etkilerini azaltmada işletmelerin en büyük yardımcılarından birisi olmaktadır.

Bu görüşler doğrultusunda yapılan çalışmanın müşteri ilişkileri yönetiminin gerekliliğinin ve kriz ile mücadelede etkili olabileceğinin vurgulanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın Türkçe yazının bilgi stokunun genişlemesine katkı sağlayacağı da umulmaktadır.

6.2. Anakütle ve Örneklem

Çalışmanın anakütlesini Malatya şehir merkezindeki franchising kullanmış marka mağazaları oluşturmaktadır. Malatya şehir merkezinde kaç adet franchisee marka mağazasının olduğu belirlenememekle birlikte araştırmacılar tarafından bizzat 71 mağazaya ulaşılabilmektedir.

6.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılarak elde edilen kaynaklardan “müşteri ilişkileri yönetimi”, “kriz yönetimi” ve “kriz ortamında müşteri ilişkileri uygulamalarının etkililiği” konularında kavramsal çerçeve ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu değerlendirmelerden sonra Malatya şehir merkezindeki franchisee marka mağazalarının yöneticilerini hedef alan anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket formunun ilk kısmında mağazaları tanımlamaya yönelik 8 soru bulunmaktadır. İkinci kısımda ise müşteri ilişkilerine ve krize ilişkin 9 soru bulunmaktadır. Elde edilen ham veriler SPSS 12.0 programı aracılığıyla istatistik analizine tabi tutularak yorumlanmıştır.

7. Bulgular

7.1. İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

İşletmelerle ilgili tanımlayıcı bilgileri içeren aşağıdaki Tablo 1 incelendiğinde ankete katılanların % 21,1’inin ortak veya üst düzey yönetici, % 47,9’unun orta kademe yönetici (müdür veya şef) ve %31’inin yönetim görevi olmayan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Faaliyet alanlarına göre dağılıma bakıldığında; tekstil mağazalarının % 32,4, teknoloji mağazalarının %14,1, otomotiv mağazalarının %7, beyaz eşya mağazalarının %21,1, mobilya mağazalarının %7 ve diğer mağazaların % 18,3’lük dağılım sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Tanımlayıcı Bilgiler

Tanımlayıcı Bilgiler		Sayı	%
Pozisyon	Çalışan	22	31,0
	Şef	16	22,5
	Müdür	18	25,4
	Üst düzey yönetici	9	12,7
	Ortak	6	8,4
	Toplam	71	100,0
Faaliyet Alanı	Tekstil	23	32,4
	Teknoloji	10	14,1
	Otomotiv	5	7,0
	Beyaz esya	15	21,1
	Mobilya	5	7,0
	Diğer	13	18,3
	Toplam	71	100,0
İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Süre	5 yıl ve altı	9	12,7
	6 - 10 yıl arası	32	45,1
	11 - 15 yıl arası	15	21,1
	16 - 20 yıl arası	8	11,3
	21 yıl ve üzeri	7	9,9
	Toplam	71	100,0
İşletmenin Çalışan Sayısı	9 ve altı	37	52,1
	10 - 49 arası	28	39,4
	50 - 99 arası	3	4,2
	100 ve üzeri	3	4,2
	Toplam	71	100,0

Faaliyette bulundukları süre açısından işletmelerin %12,7'sinin 5 yıl veya daha az bir süreden beri faaliyet gösterdikleri, %45,1'inin faaliyet süresinin 6 – 10 yıl arasında olduğu, %21,1'inin faaliyet süresinin 11 – 15 yıl arasında olduğu, %11,3'ünün faaliyet süresinin 16 – 20 yıl arasında olduğu ve %9,9'unun ise faaliyet süresinin 21 yıl ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışan sayıları açısından işletmelerin % 91,5 gibi çok büyük bir çoğunluğunun küçük ölçekli olduğu, %4,2'sinin orta ölçekli ve yine %4,2'sinin büyük ölçekli olduğu görülmektedir.

7.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Çalışmaları İle İlgili Değerlendirmeler

A. İşletmede MİY Çalışması Yapılıyor Mu?: Tablo 2'den, işletmelerin %70,4 gibi büyük bir kısmının miy çalışması yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, hem modern yönetim ve pazarlama anlayışı açısından hem de krizle mücadele açısından olumlu görülmektedir.

Tablo 2: Müşteri İlişkileri Çalışması Yapılma Durumu

Mağazanızda müşteri ilişkileri çalışması yapılıyor mu?	Sayı	%
Evet	50	70,4
Hayır	20	28,2
Cevapsız	1	1,4
Toplam	71	100,0

Müşteri ilişkileri yapmadığını ifade eden mağazalara bunun nedeni de sorulmuş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3 aracılığıyla aktarılmıştır.

Tablo 3: MİY Çalışması Yapmama Nedenleri

MİY Çalışması Yapmama Nedenleri	Sayı	%	Genel %
Konu hakkında bilgimiz yok	-	-	-
İlgilenmiyoruz	3	15,0	4,2
İhtiyaç duymuyoruz	7	35,0	9,9
Pahalı buluyoruz	-	-	-
Gereksiz buluyoruz	1	5,0	1,4
Uygulamayı düşünüyoruz	5	25,0	7,0
Cevapsız	4	20,0	5,6
Toplam	20	100,0	28,2

Tablo 3'e göre MİY çalışması yapmayan işletmelerin %55'i kayıtsızlık olarak düşünülebilecek bir tutum sergilemekte iken %25'i ise uygulamayı düşündüklerini belirtmektedirler.

B. MİY Çalışması Yapma Nedenleri: Mağazaların MİY çalışması yapma nedenlerine ilişkin sonuçların aktarıldığı Tablo 5 aşağıda yer almaktadır. Tabloya göre “müşteri bağlılığı oluşturmak”, “Firma imajını güçlendirmek ve müşterilerin güvenini artırmak”, “Yeni müşteriler kazanmak” ön plandaki nedenler olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 4: MİY Çalışması Yapma Nedenleri

Müşteri ilişkileri çalışması yapma nedenleri	Ortalama	Standart sapma
Müşteri bağlılığı oluşturmak	4,82	0,39
Firma imajını güçlendirmek ve müşterilerin güvenini artırmak	4,82	0,39
Yeni müşteriler kazanmak	4,76	0,52
Diğer	4,75	0,46
Satışları artırmak	4,59	0,61
Kaybedilen müşterileri geri kazanmak	4,58	0,73
Kârlılığı artırmak	4,53	0,71
Mevcut müşterilerin alışveriş hacimlerini artırmak	4,43	0,76
Rekabet avantajı sağlamak	4,35	0,96
Özel müşteri grupları için özel hizmetler sunmak	4,22	0,86
Maliyetleri düşürmek	3,63	1,27
En kârlı müşterileri seçmek	3,62	1,18

C. Müşteri İlişkileri Yönetimine İlişkin Olarak Yapılan Çalışmalar: MİY ile ilgili olarak yapılan çalışmalara ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 5'te yer almaktadır. Buna göre örnek uygulamaların büyük çoğunluğunun “her zaman” ya da “çoğu zaman” işletme faaliyetleri arasında yer aldığı iki tanesinin ise “ara sıra” tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 5: Müşteri İlişkileri Yönetimine İlişkin Olarak Yapılan Çalışmalar

Müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin olarak yapılan çalışmalar	Ortalama	Standart sapma
Yenilikler, düzenli olarak müşterilere bildirilmektedir	5,00	0,00
Müşteri bilgi sistemimiz müşterilerimize etkili bir müşteri hizmeti sunmayı hedeflemektedir.	4,57	0,76
Mağazamızın tüm çalışanları müşteri merkezli kültürü benimsemekte ve müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirmeye odaklanmaktadır.	4,54	0,62
Müşterilerimize daha iyi hizmet sağlayacak doğru bilgisayar donanımına sahibiz.	4,54	0,71
Müşterilerimizle karşılıklı (çift yönlü) iletişim kuran bir yapıya sahibiz.	4,52	0,68
Hedeflerimiz müşteri kazanma, müşterileri elde tutma ve müşteri tatmini üzerine yoğunlaşmıştır.	4,50	0,72
Müşterilerimizin şikâyetlerini dikkate alıyor ve sonuçlarını mutlaka onlara bildiriyoruz.	4,49	0,82
Müşterilerimize daha iyi hizmet sunmayı sağlayacak doğru bilgisayar yazılımına sahibiz.	4,48	0,68
Müşteri ilişkilerinde başarılı ve yeterli satış elemanlarına, pazarlama uzmanlarına ve kaynaklara sahibiz.	4,47	0,65
Müşterilerimizle ilgili bilgileri saklamak için veri ambarlarını kullanmaktayız.	4,40	0,74
Müşterilerimizle ilgili bilgiler devamlı olarak güncellenmektedir.	4,35	0,90
Müşteri ilişkilerini geliştirmek için bilgisayar teknolojisi konusunda bilgili teknik personele sahibiz.	4,33	1,03
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine daha fazla önem verilmektedir	4,29	0,76
Mağazamızda müşterilerimiz hakkındaki bilgiler düzenli olarak toplanmakta ve kullanılmaktadır.	4,28	0,73
Müşteri şikâyetleri ve isteklerine bağlı olarak kişiye özel etkili ve anında bir hizmet sunumu yapılmaktadır	4,27	0,97
Müşterilerimizle iletişim kurmak için tüm temas kanallarını (telefon, faks, e-mail, web vb.) kullanmaktayız.	4,26	0,83
Organizasyonel yapımız müşteri odaklı oluşturulmuştur.	4,25	0,76
Belli dönemlerde ve özel günlerde (anneler günü, sevgililer günü) fiyat indirimleri ve kampanyalar uygulanmaktadır	4,24	0,87
MİY uygulamalarını hayata geçirebilmek ve MİY’i doğru anlayabilmek için tüm çalışanlara MİY eğitimi verilmektedir.	4,21	1,04
Çalışanlarımızın müşteri ilişkilerini daha iyi anlayabilme becerilerini geliştirebilmek için eğitim programları düzenlemekteyiz.	4,20	0,76
Her bir müşteri için değer analizi yapmaktayız.	4,20	0,83
Müşteri taleplerine uygun fiyatlı ürünler satışa sunulmaktadır	4,18	0,99
Çalışanlarımızın performansını, müşteri ihtiyaçlarını ve hizmetlerini başarılı bir şekilde karşılayabilmeye göre değerlendirmekteyiz.	4,13	1,06
Verdiğimiz hizmetten sonra müşterilerimizi arayarak hizmetimizden memnun olup olmadıklarını kontrol ediyoruz.	4,08	1,00
Sattığımız hizmetin kapsamını müşterilerimize detaylı olarak anlatıyoruz.	4,07	1,25
Müşteri iletişiminde teknoloji odaklı yaklaşıma önem verilmektedir (e-posta, SMS, web)	4,06	1,06
Otelimiz için önemli olan müşterilerimizin bayramlarını, yıl baslarını, doğum günlerini vb. sebeplerle arıyoruz.	4,03	1,18
Müşteri isteklerine göre farklı kategori ve markalarda ürünler satışa sunulmaktadır	3,85	1,32
İnternette satış işlemleri yapılmaktadır	3,17	1,52
4 Grup Müşteri (Bakır, Gümüş, Altın, Platin) ayırt edilip her gruba özel değer paketleri (4p) hazırlanmaktadır.	3,17	1,53

D. İşletmelerin MİY Çalışması Yaptığı Süre: İşletmelerin müşteri ilişkileri faaliyeti yapmaya başlamalarından beri geçen süreye ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 6 aşağıdadır. Buna göre MİY faaliyeti olan işletmelerin % 92 gibi çok büyük bir çoğunluğunun MİY deneyimlerinin orta ve uzun vadelere eriştiği görülmektedir. Bir başka ifade ile işletmelerin MİY konusunda yeteri kadar deneyim sahibi oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 6: Müşteri İlişkileri Uygulamalarının Süresi

İşletmeniz ne zamandan beri müşteri ilişkileri çalışmaları yapmaktadır?	Sayı	%	Genel %
1 yıl ve altı	4	8,0	5,6
1 yıldan fazla 5 yıldan az	23	46,0	32,4
5 yıl ve üzeri	23	46,0	32,4
Toplam	50	100	70,4

E. Müşteri İlişkileri Uygulamalarının İşletmeye Olan Katkısından / Başarisından Duyulan Memnuniyet: Müşteri ilişkileri uygulamalarının işletmeye olan getirilerinden duyulan memnuniyet düzeyine ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 7’de verilmektedir. Tabloya göre işletmelerin % 88’e isabet eden çok büyük bir kısmı memnuniyet ifade etmektedirler.

Tablo 7: Müşteri İlişkileri Uygulamalarının İşletmeye Olan Katkısından / Başarisından Duyulan Memnuniyet

Müşteri ilişkileri uygulamalarının işletmenize olan katkısından / başarısından memnun musunuz?	Sayı	%	Genel %	Ortalama	s.s.
Hiç memnun değilim	1	2,0	1,4	4,44	0,88
Memnun değilim	1	2,0	1,4		
Kısmen memnunum	4	8,0	5,6		
Memnunum	13	26,0	18,3		
Çok memnunum	31	62,0	43,7		
Toplam	50	100	70,4		

F. Yaşanmakta Olan Krizin İşletmeyi Etkileme Durumu: Krizden etkilenme durumunu gösteren Tablo 8 aşağıda yer almaktadır. Tabloda işletmelerin % 84,5’inin etkilendiklerini beyan ettikleri görülmektedir. Etkilenme düzeyi genel olarak “kısmen etkiledi” seçeneğine uymaktadır.

Tablo 8: Yaşanmakta Olan Krizin İşletmeyi Etkileme Durumu

Yaşanmakta olan ekonomik kriz işletmenizi nasıl etkiledi?	Sayı	%	Ortalama	s.s.
Hiç etkilemedi	4	5,6	2,93	0,69
Etkilemedi	6	8,5		
Kısmen etkiledi	52	73,2		
Şiddetle etkiledi	8	11,3		
Cevapsız	1	1,4		
Toplam	71	100,0		

G. Ekonomik Krizin İşletmede Yaşattığı Olumsuzluklar: Krizin yaşattığı olumsuzlukların gösterildiği Tablo 9 aşağıda yer almaktadır. “Satışların düşmesi”, “müşteri sayısının azalması”, “yatırımların azalması”, “moral düşmesi” ve “tahsilatta sıkıntı” örnekler

ön plana çıkmakla birlikte olumsuz örneklere ilişkin değerlendirmelerin “çok az gerçekleşti” ve “kısmen gerçekleşti” ifadelerine uyduğu görülmektedir.

Tablo 9: Ekonomik Krizin İşletmede Yaşattığı Olumsuzluklar

Ekonomik krizde işletmenizde ne gibi olumsuzluklar yasandı / yaşıyor?	Ortalama	Standart sapma
Satışlarımız düştü.	2,97	1,09
Müşteri sayımız azaldı	2,76	1,16
Yatırımlarımız azaldı	2,71	1,27
Moraller düştü	2,66	1,31
Tahsilatta sıkıntı yaşamaya başladık	2,65	1,28
Pazar payımız daraldı	2,57	1,29
Borç ödemede sıkıntı yaşamaya başladık	2,51	1,19
Borç bulmada sıkıntı yaşamaya başladık	2,46	1,34
Büyüme gücümüz durdu / gerilemeye başladı.	2,43	1,16
Panik ortamı oluştu	2,42	1,19
Diğer	2,33	1,53
İşletme içi iletişim bozuldu	2,23	1,21
Yöneticiler ve çalışanlar psikolojik sorunlar yaşamaya başladılar	2,17	1,27
Yetki ve sorumluluk karmaşası oluştu	2,15	1,37
İşbirliği ve uyum ortamı zedelendi.	2,14	1,26
Kararlarımızın kalitesi ve isabet oranı düştü	2,14	1,28

H. İşletmede Krizi Durdurmaya Yönelik Olarak Uygulanan Faaliyetler: Krizi durdurmaya yönelik faaliyetlerin sıklıklarına göre sıralandıkları Tablo 10 aşağıda yer almaktadır. Çalışmanın konusu itibarıyla paralel olarak “müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının” ilk sırada yer alması MİY’in öneminin işletmelerce anlaşılmış olmasını göstermesi bakımından olumludur. Hemen akabinde, “masrafların kısılması” ve “çalışan sayısının azaltılması” faaliyetlerinin gelmesi ise krizin soğuk yüzünün işaretleri olarak olumsuzluk ifade etmektedirler.

Tablo 10: İşletmede Krizi Durdurmaya Yönelik Olarak Uygulanan Faaliyetler

Faaliyet	Uygulanma Sıklığı Sıralaması
Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarına ağırlık verildi.	1
Masrafların kısılması yoluna gidildi.	2
Çalışan sayısı azaltıldı.	3
Rakiplerin faaliyetleri ile işletmenin faaliyetleri kıyaslandı.	4
Fiyatlar düşürüldü.	5
Çeşit sayisi artırıldı.	6
Daha katılımcı bir çalışma ortamı oluşturuldu.	7
Düşük stokla çalışılmaya başlandı	8
Yeni mali fonlar sağlandı.	9
Yeni ortaklar alındı.	10
Yönetim kademesi değiştirildi	11
Yeni pazar arayışları başladı.	12
Sermaye artırıldı.	13
Satışlar dışında gelirlerin artırılmasına çalışıldı (Döviz, borsa, faiz...).	14
İşletme yapısı yalınlaştırıldı.	15
Fiyatlara enflasyonun üzerinde zam yapıldı.	16
Çeşit sayısı azaltıldı.	17
Çalışma süreleri kısaltıldı.	18

İ. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Ekonomik Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltmada Gösterdiği Etkililik: Krizin olumsuz etkilerini azaltmada MİY uygulamalarının etkililiğini gösteren Tablo 11 aşağıdadır. Tabloya göre “veri kaybı yaşanmaması” sonucunun “büyük ölçüde etkili oldu” değerlendirmesine diğer sonuçların ise “etkili oldu” değerlendirmesine uygun düştüğü görülmektedir.

Tablo 11: Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Ekonomik Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltmada Gösterdiği Etkililik

Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları sayesinde...	Ortalama	Standart sapma
Müşterilerin bilgileri kayıt altında olduğu için veri kaybı yaşamadık.	4,34	0,75
Müşterilerimizden yana yenilikler yapabildik.	4,15	0,86
Sürdürülebilir olarak değer yaratmaya devam edebildik.	4,14	0,77
Müşterilerimiz, işletmemizde her ortamda duygularına ve değerlerine uygun deneyimler yaşadıkları için pazardaki konumumuzu koruyabildik.	4,09	0,73
Personelimiz sürekli eğitim aldıkları için kriz iletişimi sorunu yaşamadık.	4,08	1,05
Müşterilerimizin krize karşı sergiledikleri tavrı (krizin satın alma kararlarına, satın alma sıklıklarına, harcanabilir gelirlerine vs.) tutumları öğrenebildiğimiz için dost satış ve pazarlama uygulamaları gerçekleştirebildik.	4,07	0,89
Müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı tespit edebildiğimiz için rakip firmalar müşteri kaybederken, biz kaybetmedik.	4,06	1,00
Müşterilerimize hesaplı ve kaliteli alışveriş yapacaklarını hissettirecek pazarlama iletişimi gerçekleştirebildik. Bu sayede yeni müşterilerle de tanıştık.	4,05	0,81
Müşterilere göre farklı ürün ve hizmet politikalarımız olduğu için müşterilerimizin işletmemize karşı sadakatlerini koruyabildik.	4,02	0,92
Satışta bilişim teknolojilerinden fazlasıyla yararlandığımız için hizmet kalitemizi koruyabildik.	3,98	1,07
Müşterilerle sürekli iletişim halinde olduğumuz ve özel günlerini hatırladığımız için aradaki samimiyete dayalı güven ortamını sürdürebildik.	3,98	1,13
Müşterilerimizi iyi tanıdığımız için büyüdük.	3,94	1,13
Müşteri şikâyetlerinde artış olmadı.	3,93	1,20
Müşterileri periyodik olarak ziyaret ettiğimiz için yenilikleri rakiplere göre çok daha hızlı bir şekilde anlatabildik.	3,91	1,07
Kriz nedeniyle müşterilerle ilişkilerimizin bozulması durumunu yaşamadık.	3,89	1,09

J. Müşteri İlişkileri Uygulamalarının Kriz İle Mücadelede İşletmeye Yaptığı Katkılardan Duyulan Memnuniyet: MİY uygulamalarının kriz ile mücadeledeki getirilerinden duyulan memnuniyete ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 12’de aktarılmaktadır. Sonuçlara bakıldığında MİY uygulayan işletmelerin %78’inin memnuniyet ifade ettikleri ve ortalamanın 4,26 olduğu görülmektedir. Ortalama, “çok memnunum” değerlendirmesine karşılık gelmektedir.

Tablo 12: Müşteri İlişkileri Uygulamalarının Kriz İle Mücadelede İşletmeye Yaptığı Katkılardan Duyulan Memnuniyet

Müşteri ilişkileri uygulamalarının kriz ile mücadelede işletmenize yaptığı katkılardan memnun musunuz?	Sayı	%	Genel %	Ortalama	s.s.
Hiç memnun değilim	-	-	-	4,26	0,80
Memnun değilim	-	-	-		
Kısmen memnunum	11	22,0	15,5		
Memnunum	15	30,0	21,1		
Çok memnunum	24	48,0	33,8		
Toplam	50	100	70,4		

Sonuç

Günümüz tüketicilerinin önlerindeki alternatif ürün veya hizmet sayısı olabildiğince fazladır. Buna bağlı bir şekilde karşılaştırma alternatifleri de katlanarak artmaktadır. Alternatiflerin çokluğu, tüketicilerin beklentilerini de buna göre değiştirmektedir. Alternatifler arasında tercih edilen olmak ve müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için işletmelerin yardımına koşan unsurlardan birisi “*Müşteri İlişkileri Yönetimi*” kavramıdır. Müşteri ilişkileri kavramının önemi, her alanda olduğu kadar mağazacılıkta da yoğun olarak kendini ortaya koymaktadır. Bunun nedenleri arasında öncelikli olarak “müşterilerin mağazayı ziyaret etmelerini sağlamak” sayılabilir. Asıl olan ise “müşterilerin mağazayı tekrar ziyaret etmelerini ve bunun devamlılığını sağlamak” olmalıdır. MİY kavramının önemi; gerek satış ve kâr artışını sürekli kılmak, gerekse de pazarda ayakta kalabilmek noktasında ortaya çıkmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı; satış öncesinden başlayıp satış esnasında ve satış sonrasında devam eden süreçte “müşterileri tanımak, anlama ve; müşteri odaklı bir örgüt kültürü geliştirmek” felsefesine dayalıdır. Bu sürecin etkili bir şekilde işlemesi, tatmin olmuş müşteriler yaratacaktır. Tatmin olmuş müşterilerin de mağazayı tekrar ziyaret etme eğilimleri oldukça yüksektir. Ziyaret sayısı artan müşterinin mağazaya olan bağlılığının artması, zincirleme sürecin bir başka doğal sonucudur. Mağazayı ziyaret sayısı arttıkça daha çok tatmin olmuş müşterilerin mağazaya olan bağlılıkları da zamanla artar. Müşteri ilişkileri

yönetimi anlayışının ana hedefi; “mağazaya bağlılığı yüksek sadık müşteriler kazanmak ve böylece hem müşterilerin hem de işletmenin çıkarlarını en üst seviyeye taşımaktır”.

Etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi, krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkilere karşılık vermek ve onlardan sıyrılmak için işletmelerin sahip olabilecekleri özel yeteneklerin arasında da sayılmaktadır. Ekonomik krizin güncelliğini koruduğu şu günlerde “küresel ekonomik kriz sürecinde Malatya’daki marka mağazalarda MİY ne derece etkili olmuştur?” şeklindeki soruya cevap vermek amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları şöyle sıralanabilir:

- ✓ İşletmelerin büyük çoğunluğu piyasada yeteri kadar tecrübeli olduklarına kanaat getirecek bir süreden beri faaliyettedirler.
- ✓ Yaklaşık olarak % 70’i MİY uygulamaktadır.
- ✓ MİY’in uygulamadaki geçmişi orta ve uzun vadeye yayılmıştır. Bu duruma karşın MİY konusunda yeteri kadar deneyim kazandıkları ifade edilebilir.
- ✓ Genel anlamda MİY’den memnuniyet yüksek düzeydedir.
- ✓ Krizin olumsuz etkilerini azaltma konusundaki memnuniyet düzeyi de yüksektir.

Yukarıda sayılanlar birlikte değerlendirildiğinde “MİY’in krizin olumsuz etkilerinden sıyrılmada avantaj sağlayan özel yetenekler arasında olduğu” görüşünü destekleyen bulgulara erişildiği ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile “küresel ekonomik kriz sürecinde Malatya’daki marka mağazalarda MİY ne derece etkili olmuştur?” şeklindeki sorunun cevabı “küresel ekonomik kriz sürecinde Malatya’daki marka mağazalarda MİY yüksek derece etkili olmuştur” şeklinde meydana gelmiştir.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda uygulama alanı olarak farklı sektörlerin seçilmesinin ve karşılaştırmalar yapılarak öneriler geliştirilmesinin bilim ve ekonomi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aktan, Coşkun, Can. (01.11.2009). *Kriz Yönetimi*. İndirildiği adres: http://www.canaktan.net/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kriz-yonetimi.pdf
- Aktın, Funda. (2006). *Lojistik Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yeri ve Önemi*, İzmir: Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Ashcroft, Linda S. (1997). Crisis Management – Public Relations. *Journal of Managerial Psychology*, 12(5), 325-332.
- Ateş, Mehmet. (2006). *Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama*, Sivas: Cumhuriyet Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Babacan, Eylin, Kamanlıoğlu, Ebru Belkıs, & Alemdar, Mine Yeniçeri. (2008). Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Uygulamalarında İnternet Kullanımı: İzmir'de Yer Alan Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 31, 5-24
- Barutçu, Süleyman. (2008). Perakendecilik Sektöründe Teknolojik Değişim: E-Perakendecilik, E-Mağaza Bağlılığı ve E-Mağaza Bağlılığını Etkileyen Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 317-334.
- Başarının Anahtarı Müşteri İlişkileri Yönetimi*. (27.01.2009). İndirildiği adres: <http://www.abasturk.com/erp/makaleler/makaleler-basarinin-anahtari-musteri-iliskileri-yonetimi.htm>
- Becker, Jan U., Greve, Goetz & Albers, Sönke. (2009). The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on Customer Acquisition, Maintenance, and Retention. *Intern. J. of Research in Marketing*, 26, 207–215.
- Bejou, David, Edvardsson, BO, & Rakowski, James P. (1996). A Critical Incident Approach to Examining the Effects of Service Failures on Customer Relationships. *Journal of Travel Research*, 35(1), 35-40.
- Bolton, Sharon C., & Houlihan, Maeve (2005). The (MIS) Representation of Customer Service, *Work Employment Society*, 19(4), 685–703.
- Bozgeyik, Abdullah. (2005). *Rekabet Avantajı için Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları, 66-67.
- Brockner, Joel, & James, Erika Hayes. (2008). Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94-115.

- Caruana, Albert, & Ewing, Michael T. (in pres). How Corporate Reputation, Quality, and Value Influence Online Loyalty, *Journal of Business Research*, DOI:10.1016/j.jbusres.2009.04.030
- Chalmeta, Ricardo. (2006). Methodology for Customer Relationship Management, *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015–1024.
- Çabuk, Serap, & Orel, Fatma Demirci. (2008). Marka Karakteristikleri ile Marka ve Üretici Firmaya Duyulan Güven Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Çukurova Üniversitesi Ölçeğinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 103-116.
- Çiçek, Ercan. (2005). *Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Demir, Filiz Otay, & Yalçın Kırdar. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: MİY, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7(8), 293-308.
- Deniz, Mehmet, & Sağlam, Murat. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(20) , 156-176.
- Ekonomik Krizde Müşteri Yönetimi*. (15.01.2009). İndirildiği adres: <http://www.telepati.com/aralik08/konu15.htm>
- Ekşi, İbrahim Halil. (2007). *Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerinde Etkileri, ve Başarılı-Başarısız KOBİ'lerin Kriz Dönemi Stratejileri*, Isparta: Süleyman Demirel Üniv. Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Elliott, Dominic, Harris, Kim, & Baron ,Steve. (2005). Crisis Management and Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 336–345.
- Girginer, Nuray, & Yılmaz, Arzu. (2007). Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 61-78.
- Güçlü, Nezahat. (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23(2), 61-85.
- Gülmez, Mustafa, & Kitapçı, Olgun. (2003). İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 81-89.
- Harris, Lylod C., & Reynolds, Kate L. (2003). The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior, *Journal of Service Research*, 6(2), 144-161.
- <http://www.mci.com.tr/workshoplar/programDetay.aspx?pid=49&ay=14.05.2009%2003:00:00>
- Hurst, David K. (2000). *Kriz ve Yenilenme (Çeviri: Gündemir, Ela)*. İstanbul: Alfa Yayınları

- Kavi, Hüsamettin. (2001). *Türkiye'nin Krizden Çıkışı: Daha Çok ve Kaliteli Üretim, Daha Çok İhracat*. İstanbul: ISO Yayınları
- Kesken, Jülide. (15.05.2009). *Kriz Yönetimi*. İndirildiği adres: <http://www.ebso.org.tr/TURKCE/calismalar/egitim/krizsunum.ppt>
- Kırım, Arman. (2007). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama MİY*, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Kim, Moshe, Lado, Nora, & Torres, Anna. (2009). Evolutionary Changes in ServiceAttribute Importance in a Crisis ScenarioThe Uruguayan Financial Crisis. *Journal of Service Research*, 11(4), 429-440.
- King, Stephen, F., & Burgess, Thomas, F. (2008). Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, 13, 421–431.
- Lin, Yichen, Hwan-Yann, Su, & Chien, Shihen. (2006). A Knowledge-Enabled Procedure for Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, 35, 446 – 456.
- Lukaszewski, James E. (1988). Tactical Ingenuity: New Techniques for Surviving Corporate Crises, *Organization & Environment*, 2(3-4), 309-326.
- Mendoza, Luis E., Marius, Alejandro, Pérez, María, & Grimán Anna C. (2007). Critical Success Factors For A Customer Relationship Management Strategy, *Information and Software Technology*, 49, 913–945.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi: Dün Bugün Yarın. (27.12.2009). İndirildiği adres: http://209.85.229.132/search?q=cache:z_00zFzrHZcJ:uratyucan.googlepages.com/MİY-1.ppt+m%C3%BC%C5%9Fteri+ili%C5%9Fkileri+y%C3%B6netimi+d%C3%BCn+bug%C3%BCn+yar%C4%B1n&cd=6&hl=tr&ct=clnk&gl=tr
- Odabaşı, Yavuz. (2003). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Öğüt, Adem. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği. *Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 288-304.
- Önder, İzzettin. (12.03.2010). *Küresel Kriz ve Türkiye Ekonomisi*. İndirildiği adres: http://www.mufad.org/index.php?option=com_content&task=view&id=649&Itemid=41
- Özgener, Şevki, & İraz, Rifat. (2006). Customer Relationship Management in Small–Medium Enterprises: The Case Of Turkish Tourism Industry. *Tourism Management*, 27, 1356–1363.
- Özgöz, Serkan. (05.05.2009). *Kriz Sonrasında Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İndirildiği adres: <http://www.ekonomikpusula.com/serkan-ozgoz/kriz-sonrasinda-musteri-iliskileri-yonetimi>

- Özkan, Mehmet. (27.01.2009). *Kriz Karşı İtibar Yönetimi*. İndirildiği adres: <http://www.turkederji.com/okuyorum.php?sayfa=291>
- Rosenthal, Patrice, & Peccei, Riccardo. (2007). The Work You Want, The Help You Need: Constructing the Customer in Jobcentre Plus, *Organization*, 14, 201-223.
- Samur, Arif Nihat. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları İle Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Nevşehir Otelleri Üzerine Bir Uygulama*, Niğde: Niğde Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Seyed, Mohammad Seyed Hosseini, Maleki, Anahita & Gholamian, Mohammad Reza. (in press). Cluster Analysis Using Data Mining Approach to Develop CRM Methodology to Assess The Customer Loyalty, *Expert Systems With Applications (ESWA)*, DOI:10.1016/j.eswa.2009.12.070
- Stephen F. King, Thomas F. Burgess, Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, Vol.3 , 2008, pp:421–431
- Tanrikulu, Ayla. (29.10.2009). *Krizden Önce Kriz Yönetimi*, İndirildiği adres: <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=4425>
- Tolon, Metehan. (27.01.2009). *Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye’deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Alan Çalışması*. İndirildiği adres: <http://w3.gazi.edu.tr/web/metehan/4.pdf>
- Tunç, Yonca, Tomaç. (27.01.2009). *Müşteri Koçluğu (Kriz Döneminde Müşterinizi Yönlendirmenin İncelikleri)*. İndirildiği adres:
- Tutar, Hasan. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları
- Türk, Murat. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı Olarak, Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing) Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Tüz, Melek Vergiliel. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları
- Ulmer, Robert R. (2001). Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships: Malden Mills as a Case Study, *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590-615.
- Usta, Resul, & Memiş, Salih. (2009). Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki Üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 87-108.
- Vence, Deborah L. (2006). Stand Guard - In Bad Times, An Ongoing Strategy Keeps Image Intact. *Marketing News*, 40(19), 15

- Wang, Jia, Hutchins, Holly M., & Garavan, Thomas N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management, *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53.
- Yurdakul, Müberra. (02.01.2009). *Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği*. İndirildiği adres: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/193.pdf>