

## İŞLETMELERİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÜCRET DÜZEYİNE ETKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

A QUALITATIVE RESEARCH ON THE EFFECT OF CUSTOMER SATISFACTION PRACTICES OF BUSINESSES ON THE WAGE LEVEL OF EMPLOYEES

**Doç. Dr. Gökçe CEREV**

Kocaeli Üniversitesi, [gokce.cerev@kocaeli.edu.tr](mailto:gokce.cerev@kocaeli.edu.tr)  
ORCID: 0000-0001-9908-343X

**Gülnehal TUNCEL**

Kocaeli Üniversitesi, [tuncelgulnehal23@gmail.com](mailto:tuncelgulnehal23@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-0872-5300

### ÖZET

İşletmelerin temel amacı kârlılıklarını ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmektir. Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için müşteri odaklı planlama ve uygulama yapmaları bir gereklilik şekline dönüşmüştür. Müşteri odaklı işletmeler de müşteri memnuniyeti ön plana çıkarken işletmelerin beşeri sermayesini meydana getiren çalışanların önemi de giderek artmaktadır. İşletmelerin müşteri memnuniyetinde başarılı olmaları için öncelikle çalışanlarının memnuniyetini sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların memnuniyetini ortaya çıkaran önemli bir unsur da ücrettir. Bu çalışma da işletmelerin müşteri memnuniyeti uygulamaları ve başarılarıyla çalışanların ücretleri arasındaki ilişki, müşteri memnuniyeti stratejisi izleyen ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin alışveriş merkezlerinde bulunan mağazalarındaki çalışanlar örneğinden incelenmiştir. Çalışma da araştırmanın evrenini Elazığ İlinde bulunan alışveriş merkezlerindeki ulusal düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma da araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Çalışma da mülakat formları içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda işletmelerin müşteri memnuniyeti uygulamaları ile çalışanların ücretleri arasında doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiş, çalışanların ücret memnuniyetini sağlayan işletmelerin müşteri memnuniyetinin de daha başarılı olduğu ve rekabette avantaj sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme, Çalışan, Müşteri Memnuniyeti, Ücret

## ABSTRACT

The main purpose of businesses is to maintain their profitability and sustainability. In today's competitive environment, customer-oriented planning and implementation have become a necessity for businesses to achieve their goals. While customer satisfaction comes to the fore in customer-oriented businesses, the importance of employees who make up the human capital of businesses is increasing. In order for businesses to be successful in terms of customer satisfaction, it is important to ensure the satisfaction of their employees. An important factor that reveals employee satisfaction is wage. In this study, the relationship between the customer satisfaction practices and successes of the companies and the wages of the employees was examined through the example of shopping mall employees. The population of the study consisted of a shopping mall employees in Elazig Province. Semi-structured interview form, one of the qualitative research methods, was used in the study. Interview forms were evaluated with content analysis. As a result of the study, it was determined that there was a linear relationship between the customer satisfaction practices of the companies and the wages of the employees. In the study, it was concluded that businesses that provide employee wage satisfaction achieve more positive results in terms of customer satisfaction and gain competitive advantage.

**Keywords:** Business, Employee, Customer, Customer Satisfaction, Wage

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin en önemli amacı kâr elde ederek sürdürülebilirliklerini devam ettirmektir. Küreselleşmenin meydana getirdiği etkilerle birlikte giderek artan rekabet ortamında işletmeler kârlılıklarını devam ettirebilmek için müşteri odaklı mal ve hizmet üretmek zorundadır. Günümüzde müşteri odaklı planlama yapan işletmeler buldukları pazarda önemli avantajlar sağlamaktadır. İşletmelerin müşteri odaklı planlarının temel faktörlerinden biride müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini sağlamak işletmeler açısından vazgeçilmez bir olgudur.

İşletmelerin müşteri odaklı uygulamaları başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için en önemli unsur çalışanlarıdır. Rekabetin giderek arttığı küresel pazarda müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik yapılan uygulamalar yerel pazarlarda ve özellikle hizmet sektöründe doğrudan işletme çalışanları tarafından yerine getirilmektedir. Yerel pazarlarda, hizmet sektöründe yer alan işletmelerin büyük kısmı müşteri odaklı politikalarını çalışanlar üzerinden yürütmektedir. Satış danışmanı, servis elemanı, müşteri temsilcisi gibi farklı mesleklerde yer alan bu çalışanlar yerel pazarda işletmeler ile müşteriler arasındaki teması sağlamakta ve müşteri sürekliliğini inşa etmektedir. Müşteri odaklı uygulamaların temelinde yer alan bu çalışanların önemli beklentisi ise müşteri memnuniyeti ve sadakati sonucu elde edilen kârdan kendilerine düşen payı almaktır. Günümüzde yerel pazarlarda yer alan işletmeler müşteri memnuniyeti sonucu kârlılıklarını devam ettirmekte ve işletmenin hizmet politikalarını belirlemektedir. Yerel pazarlarda işletmeler ile müşterilerin buluşmuş oldukları önemli yerlerin başında alışveriş merkezleri gelmektedir. Alışveriş merkezleri önemli ve marka olan ulusal işletmelerin yerel pazarlardaki şube veya bayilerinin bulunduğu ve rekabet ortamı yaratan yerlerdir. Alışveriş merkezlerinde çalışanlar da bu bağlamda işletmeler açısından hem marka değerinin yerel sürdürülmesi hem de müşteri memnuniyetinin devamlılığı için önemli unsurlardır.

Bu çalışmada işletmelerin müşteri memnuniyeti sonucu elde ettiği kârlılığın çalışanların ücret düzeyine etkisi incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak temel kavramlar açıklanmış daha sonra literatürde yapılan çalışmalar incelenerek müşteri memnuniyetinin çalışanların ücret düzeyine etkisi alışveriş merkezi çalışanlarına yönelik yapılan nitel alan araştırması ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

20'nci yüzyılda ortaya çıkan “müşteri” kavramının önemi işletmeler açısından her geçen gün artmaktadır. Günümüzde işletmelerin üretim ve satış sürecinde belirleyici olan faktör müşterilerdir. Müşteriler ise genel olarak işletmelerin sunmuş olduğu mal ve hizmetleri satın alan kişi veya kuruluşlar olarak ifade edilir (Swift,2001:1).

1800'lü yıllar işletmelerin ellerinde ki tüm ürünleri satabildikleri bir üretim dönemi olarak tanımlanmaktaydı. 1900'lerin başında ticarete rekabetin ortaya çıkmasıyla birlikte işletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek için müşterilerinin işletme için ne kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır. 1950'lerde işletmeler, müşterilerine kendi ürettikleri ürünleri alma konusunda ısrarcı davranmak yerine, müşterilerinin talep ve isteklerine göre ürün ortaya çıkarmaları gerektiğini anlamışlardır (Uysal ve Aksoy, 2004:130). Müşteri memnuniyeti 1980'lerden 1990'lı yıllara kadar çok az sayıda işletme için temel örgütsel amaçlardan biri olarak görülmekteydi (Hill vd., 2007: 2). 2000'li yıllara gelindiğinde ise rekabetin etkisinin daha yoğun hissedilmeye başlanmasıyla birlikte sadece ürettiği mal ve hizmeti satmak işletme için yeterli olmamış, ürettiği mal ve hizmetin reklamını yapan ve pazarlayabilen işletmeler kazanmaya başlamıştır. İşletmeler günümüzde artık “müşterinin ne istediği” sorusuna cevap aramaya odaklanmıştır (Behlil, 2004:16-17).

İşletmelerin müşterilerle sürdürülebilir bir ilişki kurabilmelerinin temelinde müşteri memnuniyeti vardır. İşletmeler yoğun rekabet ortamında müşteri memnuniyeti yaratabildikleri oranda başarılı olmaktadır (Mc Casland 2003:1). Günümüzde daimî müşterinin giderek azalmasıyla birlikte rakip işletmelerin sürekli yeni stratejiler kullanması, geçmişin “güçlü olanın zayıf olanı yendiği ” bir anlayıştan “dijital çağa uyum sağlayanın uyum sağlayamayanı geri planda bıraktığı” bir anlayışa dönüşmektedir. Günümüzde müşterilerinin talep ve isteklerini karşılayıp, memnuniyetini sağlayabilen işletmeler rakiplerine kıyasla bir adım önde olmaktadır (Akçay ve Okay, 2009:35).

Müşteri memnuniyeti insanların ihtiyaç ve performanslarından ötürü istedikleri bir şeyi satın aldıklarında ortaya çıkan olumlu bir duygudur. Bu duygu müşterileri daha çok satın alma denemesine motive eder. Müşteriler ihtiyaçlarının ve menfaatlerinin karşılandığı, isteklerinin dikkate alındığı, beklentilerinin sonuçlandığı ve sorunlarının çözüldüğü işletmelerden memnun olma duygusuyla ayrılırlar. Bu durumun sonucunda memnun olmuş müşteri yalnızca işletmenin ürününü almakla kalmaz, aynı zamanda arkadaşlarına, aile üyelerine ve çevresindeki insanlara sahip olduğu tatmin olmuş satın alma deneyimlerini aktararak işletmeye olumlu katkı sağlar (Ado, 2016:11-13). İşletmeler özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde strateji ve işgücü uygulamalıdır. İşletme tarafından müşterilerine uygulanan hizmet sonucu müşterilerin talep ve isteklerinin karşılanmaması veya uygulanan hizmetten memnun kalınmaması sonucunda işletme değerli müşterilerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Zeithalm vd., 2013: 181).

Çalışanlar, işletmelerin başarısının temel faktörlerinden birisidir. Hiçbir işletme çalışanlarının belirli bir bağlılığı ve çabası olmadan başarılı olamaz (Ado,2016:13). Çalışanların işletmeye olan bağlılığı ve hizmeti ne kadar iyi ise o işletmenin piyasadaki rakiplerine karşı temeli de o kadar sağlam olur. Bu sağlam temeli oluşturacak olan da çalışanların memnuniyetidir. Çalışan memnuniyeti, insanların işlerini yapmaktan aldıkları zevk derecesi ve tatmin olma durumu olarak ifade edilir (Emerson, 2007). Bu tanım daha çok çalışanların görevlerini yerine getirirken hissettikleri zevk ve mutluluğa odaklanır. İşletme tarafından memnuniyeti sağlanmış olan çalışanların işini tatmin olarak, etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi işletmenin her alanında olumlu etki yaratacaktır. Özellikle hizmet sektöründe kalite ve kârlılık elde etmek için çalışanların memnuniyeti önemli ve esastır (Ado,2016:19).

İşletmelerdeki müşteri memnuniyetinin sağlanması ve çalışan verimliliğinin artmasının asıl kaynağını oluşturan çalışan memnuniyeti, aynı zamanda işletme kalitesini arttırıp kârlılığı da sağlamaktadır (Gupta ve Kamboj, 2014: 12). Çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında işletmeye sağladıkları kâr yönünden bir döngü bulunmaktadır (Brown ve Lam, 2008: 253).

Bu döngü sonucunda sağlanan memnuniyet düzeyi işletmenin kârını ve işleyişini belirlemektedir (Chi ve Gursoy, 2009:245-253). İşletmelerdeki bu faaliyet döngüsü kapsamında çalışanların talep ve isteklerinin sağlanması sonucu, müşteri bağlılığı, çalışan performansı, üretimin işleyişi ve elde edilen finansal gelir artmaktadır (Maltzer ve Renzl, 2007: 589). Belirlenen stratejilerin uygulanması ve yapılan planların gerçekleştirilebilmesi için müşteriler ile birebir iletişim halinde olan çalışanların talep ve isteklerinin de en az müşterilerin ki kadar sağlanması (Fosam vd., 1998:245) ve iyileştirilmesi için işletmelerde politikalar uygulanması gerekmektedir (Ünal, 2016: 162).

### 3. LİTERATÜR TARAMASI

Müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti üzerine literatürde farklı çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan literatür araştırmasında, bu çalışmaların genel olarak müşteri memnuniyetiyle çalışan memnuniyetinin etkisi üzerine olup müşteri memnuniyetinin, çalışan ücretlerine etkisine yönelik araştırmaların sınırlı düzeyde yapıldığı tespit edilmiştir.

Bitner (1990) çalışmasında, hizmet sektörünün önemini vurgulayarak müşterilerde ki artan tatminsizliklere, bireysel hizmetlerle ilgili hayal kırıklıklarına ve müşteri memnuniyetsizliklerine yer vermiştir. Araştırmada hizmet sektöründe müşteri memnuniyetsizliğini nicel araştırma yöntemleri kullanarak incelemiştir. Çalışma sonucunda fiziksel çevrenin, çalışan tepkilerinin müşteri memnuniyetine etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Bagdoniene ve Jakstaite (2007) çalışmalarında, işletmelerin verimliliklerinin ve daimî müşteri kazanmalarının müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile mümkün olabileceğine değinmektedirler. Bu çalışmanın amacı müşterilerin işletmeye bağlılık programlarının nasıl değerlendirildiğini ortaya çıkarmaktır. Çalışma da ilk öncelikle müşteri sadakati kavramı, sadakat programının özü ve işletmelerdeki müşteri kavramının önemi açısından teorik bir analiz yapıp, devamında perakende mağaza zincirlerinin uygulamış olduğu sadakat programlarının içerik analizi ve anket araştırması sunulmaktadır. Araştırmanın sonucunda katılımcıların neredeyse üçte birinden daha fazlası sadakat ve memnuniyet programlarının fayda sağladığını beyan etmiş ve bir işletmeye yeni müşteri kazandırmanın çok fazla emek, zaman ve finansal kaynağa ihtiyaç oluşturacağı sonucuna varılmıştır.

Doğan ve Demiral (2007) çalışmalarında, işletmelerdeki personel güçlendirme kültürünün yaratılması süreciyle müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarında çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Çabukel (2008) çalışmasında, çalışanların talep ve isteklerinin sağlanmasıyla verimlilikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu kullanılmış olup çalışma sonucunda çalışanların istek ve taleplerinin karşılanmasının verimlilikte olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı tespit edilmiştir.

Chi ve Gürsoy (2009) çalışmalarında, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyetinin işletmelerin ekonomik işleyişi üzerinde ki etkisini teorik olarak hizmet-kâr zinciri çerçevesinde araştırmışlardır. Çalışmada üç ve dört yıldızlı otel çalışanları, müşterileri ve yöneticileri üzerinde araştırma yapıp veriler toplanmıştır. İki aşamalı bir yaklaşımla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak elde edilen sonuçlar, müşteri memnuniyetinin ekonomik işleyiş üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu ve işgören memnuniyetinin de ekonomik işleyiş üzerinde doğrudan önemli bir etkisi değil dolaylı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Evanschitzky, Groening, Mittal ve Wunderlich (2011) çalışmalarında, işletmelerdeki işletme sahibinin memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasındaki etkileşimin hangi düzeyde olduğu sorusuna cevap arayıp, bu üç bileşenin memnuniyet seviyelerinin hangi düzeyde meydana geldiğini inceleyerek genelleştirilmiş değişim teorisini kullanmışlardır.



50 satış noktası, 933 çalışan ve 20.742 müşteriden oluşan bir Avrupa Franchise Sistemi kapsamında inceleme yapan araştırmacılar, işletmelerdeki yönetici memnuniyeti ve çalışan memnuniyetinin doğrudan müşteri memnuniyetini etkilediğini ve müşteri memnuniyeti ile satın alma niyeti arasındaki bağlantının işletmedeki çalışan memnuniyeti ile sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Ertuna (2018) çalışmasında, üretici ve tüketici arasındaki ürünlerin nakledilmesini sağlayan sektörlerdeki müşteri tatminlerinin müşteri bağlılığı üzerindeki etkisini demografik değişkenler kapsamında incelemiştir. Ulusal market zincirleri üzerinde yapılan araştırma sonucunda demografik değişkenlerle müşteri bağlılık düzeyleri arasında farklı alt boyutlarda ilişki tespit edilmiştir.

Çınar (2018) çalışmasında, çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörler ile müşteri memnuniyetinin ilişkisini araştırmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu kullanılmış olup çalışma sonucunda çalışan memnuniyetinin demografik faktörlere göre değişkenlik gösterdiğini tespit edilmiştir.

Alizadehfanaeloo (2019) çalışmasında, alışveriş merkezi imajı, alışveriş merkezini yeniden ziyaret etme, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve sözel iletişim kapsamında ilişkilerin işletmelere nasıl dönüşler sağladığını incelemiştir. Çalışma kapsamında alan araştırması yapılmış, araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu uygulanmıştır. Çalışma sonucunda müşteri memnuniyeti ile müşterilerin tekrar ziyareti ve sözel iletişimi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Hilaloğulları, Akdağ ve Soylu (2019) çalışmalarında, literatürde bulunan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ilişkisine yönelik araştırmaların sonuçlarını incelemiştir. Literatür taraması yöntemi kullanılan çalışma sonucunda işletmelerin hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki tespit edilmiştir.

Kurdi, Alshurideh ve Alnaser (2020) çalışmalarında, hizmet sektöründeki organizasyonel başarıyı arttırmak için çalışan memnuniyetinin önemini incelemişler ve çalışmada müşteri memnuniyetini etkileyen ödüllerin ve iletişimin yanı sıra çalışan bağlılığı ve çalışanın elde tutulmasını da ele almışlardır. Çalışmanın amacı, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi gözlemek ve test etmek olup, SEM-PLS yaklaşımı kullanılarak müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyeti ile doğrudan bir ilişkisi olduğu ve işletme için çalışan memnuniyeti rolünün anlaşılmasının bu bağlamda son derece önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde yapılan inceleme sonucunda işletmelerde müşteri memnuniyeti uygulamaları sonucunun çalışan ücretlerine etkisi üzerine yapılan araştırma tespit edilmemiş olup, bu çalışmanın literatürde ki bu eksikliği gidermesi beklenmektedir.

#### **4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE ÇALIŞANLARIN ÜCRETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ DÜZEYİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, işletmelerdeki müşteri memnuniyeti uygulamalarıyla çalışanların ücretleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzün artan rekabet ortamında işletmeler açısından müşterilerin önemi de artmıştır. Müşteri memnuniyeti uygulamaları işletmelerin stratejilerinde önemli bir konu şekline dönüşmüştür. İşletmelerde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kilit rol çalışanlardadır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin müşteri memnuniyeti uygulamalarının çalışanların ücret düzeyine etkisini tespit etmektir. Bu çalışma, işletmelerin çalışanlarına yönelik ücret politikalarının şekillenmesi açısından önemlidir ve müşteri memnuniyeti ile çalışanların ücret tatmininin etkisi bu önemi ortaya koymaktadır. Çalışmanın temel problem sorusu “İşletmelerin müşteri memnuniyeti uygulamalarının çalışanların ücret düzeyine etkisi nedir?”

#### 4.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılarak yapılmıştır. Araştırma yönteminde olgu bilim deseni; bir olgunun temelini ortaya koyan ifadeleri ortaya çıkarması ve kişilerin tecrübelerini, yaşamışlıklarını açıklaması nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırma modelinin esasında kişi ile olay arasındaki ilişki vardır (Jasper, 1994:309). Çalışmada kullanılan mülakat formları oluşturulurken temel araştırma problemi esas alınmış, açık uçlu sorular katılımcılara yönlendirilmiştir. Katılımcıların kişisel verileri gizli tutulmuş, araştırma yüz yüze ve telefon ile yapılmıştır. Verilere içerik analizi uygulanırken değerlendirme aşamasında katılımcılar “M” simgesi ile “M1, M2, M3 vb.” şeklinde kodlanmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Elazığ ilinde bulunan iki alışveriş merkezinde ulusal düzeyde faaliyet gösteren dokuz farklı işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini çalışmanın temel problem sorusuna uygun ölçüt ve özellikle ki katılımcılar oluşturmaktadır. Örneklem tespitinde amaçsal örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Mülakat yönteminde özellikle örneklem ile çalışmanın temel problem sorunu arasındaki ilişki önemli olduğundan (Neuman, 2012:322), örneklemin nicel boyutu yerine nitel boyutu esas alınmıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

Tablo 1’de katılımcıların demografik özellikleri verilmiştir. Çalışmaya katılan 16 katılımcıdan 8’i erkek, 8’i kadın katılımcıdır. Katılımcıların en küçüğü 18 yaşında, en büyüğü 42 yaşındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 27,6’dır. Katılımcılar genel olarak genç yaş düzeyindedir. Bu durum özellikle işletmelerde satış işlemlerinin kariyer mesleği olarak görülmemesi, geçici olarak girilen bir meslek olarak algılanması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Son dönemlerde artan işsizlik rakamlarıyla birlikte daha üst yaş grubundan çalışanların da sektöre girdiği gözlenmeye başlanmıştır. Katılımcılardan 8 kişi lise, 3 kişi ön lisans ve 5 kişide lisans mezuniyet düzeyinde eğitime sahiptir. Sektördeki çalışanların büyük kısmı lise ve üstü eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların çalışma kıdemleri 1 yıl ile 11 yıl arasında değişiklik göstermekte ve ortalama çalışma kıdemi 3,5 yıldır. Sektör genel olarak yüksek işgücü devrine sahiptir. Sektörde genel olarak uygulanan ücret düzeyi asgari ücret, prim ve yemek şeklinde meydana gelmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

KATILIMCI	CİNSİYET	YAŞ	EĞİTİM DÜZEYİ	ÇALIŞMA KIDEMİ	İŞLETME ÜCRET DÜZEYİ
M1	KADIN	18	Lise	1 Yıl	Asgari Ücret+Yemek
M2	ERKEK	22	Lise	2 Yıl	Asgari Ücret+Yemek
M3	ERKEK	24	Ön Lisans	2 Yıl	Asgari Ücret+Yemek
M4	KADIN	26	Lisans	2 Yıl	Asgari Ücret+Yemek
M5	KADIN	29	Lise	3 Yıl	Asgari Ücret+Prim+Yemek
M6	KADIN	33	Lise	5 Yıl	Asgari Ücret+Prim+Yemek
M7	KADIN	25	Ön Lisans	3 Yıl	Asgari Ücret+Prim+Yemek
M8	ERKEK	26	Lisans	3 Yıl	Asgari Ücret+Prim+Yemek
M9	ERKEK	34	Lise	7 Yıl	Asgari Ücret+Prim+Yemek
M10	ERKEK	42	Lise	11 Yıl	Asgari Ücret+Prim+Yemek
M11	KADIN	29	Lise	3 Yıl	Asgari Ücret+Prim+Yemek
M12	KADIN	32	Lisans	5 Yıl	Asgari Ücret+Prim
M13	KADIN	27	Lisans	2 Yıl	Asgari Ücret+Yemek
M14	ERKEK	19	Lise	1 Yıl	Asgari Ücret+Yemek
M15	ERKEK	21	Ön Lisans	1 Yıl	Asgari Ücret+Prim+Yemek
M16	ERKEK	36	Lisans	4 Yıl	Asgari Ücret+Prim+Yemek

Katılımcılardan elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonuçlarının temel problem başlıkları şu şekildedir;

Çalışmada ilk olarak katılımcıların müşteri memnuniyeti kavramına yükledikleri anlam ve çalıştıkları işletmelerin müşteri memnuniyeti yaklaşımları temel problem sorusu başlığı altında incelenmiştir. Katılımcılar müşteri memnuniyetini genel olarak “müşterilerin aldıkları üründen memnun kalması”, “müşterilerin alışveriş yapmasalar bile mutlu bir şekilde ayrılması”, “müşterilerin sürekliliğinin sağlanması”, “çalışanların sunduğu hizmet ile ürünün kalitesinin müşterileri memnun etmesi”, “ihtiyaçlara cevap verilmesi” şeklinde tanımlamışlardır.

Katılımcılar çalıştıkları işletmelerinin müşteri memnuniyeti yaklaşımını “maddi sürekliliğin sağlanması”, “satışların artırılması”, “müşteri sadakatinin sağlanması”, “müşterinin hizmetten ve üründen memnun kalması”, “müşterinin devamlılığının sağlanabilmesi maksadıyla çalışanların müşterileri etkilemesi üzerine kurulan bir sistemin oluşturulması”, “teknolojik gelişmelerle birlikte değişen şartlara göre müşterinin ihtiyaçlarının her türlü platformda karşılanması”, “satış ve satış sonrası hizmetlerle müşterinin bağlılığının artırılması için uygulanan politikaların bütünü” şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Müşteri Memnuniyeti Kavramı ile Çalıştıkları İşletmelerin Müşteri Memnuniyeti Yaklaşımlarına Yönelik Algıları

<b>Müşteri Memnuniyeti Kavramı</b>	<b>M1-M4</b>	“Üründen memnun kalma”
	<b>M7-M9</b>	“Tekrar alışveriş yapma”
	<b>M8-M12</b>	“Çalışanların davranışları ile alınan ürünün müşterileri memnun etmesi”
	<b>M13-15</b>	“İhtiyaçların karşılanması”
	<b>M16</b>	“Gülümseyen müşteriler”
<b>Çalışılan İşletmenin Müşteri Memnuniyeti Algısı</b>	<b>M3</b>	“Maddi süreklilik sağlamak”
	<b>M5-M6</b>	“Satışları artırmak”
	<b>M9</b>	“Müşterilerin devamlılığının sağlanması”
	<b>M12-M14</b>	“Satış ile hem kurumun hem de müşterilerin fayda sağlaması”
	<b>M15</b>	“Müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması”

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanlar müşteri memnuniyetinin önemli bir kavram olduğunu ve özellikle satışlar üzerinde etkisinin büyük olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanlar müşteri memnuniyeti ile müşterinin sadakatini sağlanacağını düşünürken bu durumun sağlanmasında çalışanlar kadar satılan ürün ve hizmetin kalitesinin de önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanlar işletmelerinin de özellikle müşteri devamlılığının sağlanması ile satışları artırma ve kârlılıklarını devam ettirme açısından müşteri memnuniyetini önemsemektedirler. İşletmelerin müşteri memnuniyetinde, satış kadar satış sonrası hizmetlerinde önemli olduğunu farkında olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan elde edilen verilerin sonuçları literatürde daha önce yapılan araştırmalarla genel olarak benzer sonuçlar gösterse de özellikle çalışanların müşteriye yönelik tutumları kadar müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesiyle fiyat faydasının müşteri memnuniyetine etkisinin tespit edilmesinin literatür açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin müşteri memnuniyetine yönelik uyguladığı stratejiler ve bu stratejiler sonucu elde edilen kazanımların algısı bir diğer alt problem sorusudur. Katılımcılar işletmelerinin müşteri memnuniyetine yönelik “eğitim”, “müşteri alışkanlıklarının tespiti”, “müşteriye yönelik satış stratejisi belirleme”, “müşterinin hizmet ve üründen tatmin elde etmesini sağlama”, “ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından izlenen müşteri memnuniyeti politikalarının denetlenmesi” şeklinde stratejiler uyguladığını ifade etmişlerdir. Bu stratejiler sonucunda işletmelerin “müşteri memnuniyeti”, “müşteri sadakati”, “satışlarda artış ve devamlılık”, “ürün pazarında büyüme”, “rekabette avantaj sağlama” şeklinde kazanımlarda bulunduğu algıları katılımcılarda tespit edilmiştir.



**Tablo 3.** Katılımcıların İşletmelerin Uyguladığı Müşteri Memnuniyeti Stratejileri ve Elde Ettiği Kazanımlara Yönelik Algıları

<b>İşletmelerin Müşteri Memnuniyeti Stratejileri</b>	<b>M4-M5-M7-M9</b>	“Müşteri memnuniyeti eğitimlerinin yapılması”
	<b>M2-M13-M14-M16</b>	“Müşteri alışkanlıklarının tespit edilerek bu alışkanlıklara yönelik satış politikalarının üretilmesi”
	<b>M1-M8</b>	“Farklı ulusal ve uluslararası kuruluşlardan destek alınması”
<b>Müşteri Memnuniyeti Stratejileri Sonucu İşletmelerin Kazanımları</b>	<b>M2-M9</b>	“Müşteri sadakatinin sağlanması”
	<b>M4-M6-M11</b>	“Satışlarda artış ve bunun sonucunda pazarda büyüme sağlanması”
	<b>M7-M12</b>	“Rekabette avantaj sağlayarak pazarda büyüme”

Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılar işletmelerinin müşteri memnuniyetine önem verdiğini ifade etmişlerdir. İşletmeler müşteri memnuniyeti kapsamında stratejiler uygulamakta ve özellikle çalışanlara eğitim vererek müşterilerin genel envanterini çıkarmaktadırlar. İşletmeler izlemiş oldukları bu stratejiler ile rekabette avantaj sağlayarak müşteri bağımlılığını artırmakta, pazarda daha fazla satış elde ederek kârlılıklarını sürdürmeyi hedeflemektedir.

Katılımcılar işletmelerin elde ettiği müşteri memnuniyeti başarısının çalışanların ücret düzeyine etkisi, araştırmanın diğer alt problem sorusudur. Katılımcılar işletmelerin elde ettiği müşteri memnuniyeti başarısının ücretler üzerinde “olumlu etkiler yaratmaktadır”, “çalışanların işlerine olan motivasyonunu artırdığı gibi kendimizi işletmenin ortağı gibi hissediyoruz”, “satışlarımızla oranlı prim almamız bizi müşterilerle olumlu ilişkiler kurmamıza yönlendiriyor”, “müşteri memnuniyeti sonucunda elde edilen kâr adaletli bir şekilde çalışanlara yansıtılırsa sıkıntı yok”, “bizde prim sistemi olmadığı için müşteri memnuniyetiyle ilgili başarılar ücretlerimize yansımıyor, bu daha çok satışlardan prim verilen işletmelerde çalışanları memnun ediyor. Fakat o işletmelerde bu sefer satış kotaları sorunu ortaya çıkıyor” şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 4.** Katılımcıların İşletmelerin Elde Ettiği Müşteri Memnuniyeti Başarısının Ücretlere Etkisine Yönelik Algısı

<b>M1-M3-M12-M13</b>	“Müşteri memnuniyet düzeyi ile ücretler arasında bir ilişki yok. İşletmemizde sadece maaş sistemi uygulandığı için sadece işimize odaklanıyoruz.”
<b>M5-M8</b>	“Müşteri memnuniyeti sonucunda satışların artması ücretlerimize prim olarak yansımakta, bu durum çalışanların müşteri memnuniyetine ve özellikle satışlara yönelik algı ve isteğini kuvvetlendirmektedir.”
<b>M15-M16</b>	“Müşteri memnuniyeti ile artan satışlar sonucunda elde edilen kâr çalışanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtılsa sıkıntı yok. Sonuçta mağaza içinde farklı rollerde çalışanlar var ve bu çalışanlarda kasa, reyon düzeni, temizlik gibi hizmetleri yerine getirenlerin doğrudan satışlarla ilgisi yok.”

Genel olarak değerlendirildiğinde işletmelerin müşteri memnuniyeti sonucunda elde ettiği başarıların ücretlerle olan ilişkisi doğrudan işletmede uygulanan ücret sistemiyle ilişkilidir. İşletmelerde uygulanan sabit maaş, bireysel prim ve maaş, genel prim ve maaş çalışanların işletmelerin elde ettiği müşteri memnuniyetinden faydalanmasını etkilemektedir. Sabit maaşlı işletmelerde çalışanlar daha çok yaptıkları işe odaklanmakta, müşterilerle olumlu fakat sınırlı ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Bu durumdaki işletmelerde müşteri memnuniyeti işletmenin marka değeri üzerinden daha çok ürün kalitesine dayalı politikalarla üretilmektedir. İşletmelerde uygulanan bir diğer ücret sistemi olan sabit maaş ve bireysel prim sistemi ise bir kısım çalışanı memnun ederken, müşteriye satış imkânı olmayan çalışanlar bu sistemden memnun değildir. Bireysel prim sistemi müşteriye doğrudan yapılan satışlarla ilgilenen çalışanların iş motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratarak işletmenin müşteri memnuniyeti stratejileriyle uyumunu artırmaktadır. Bu tip işletmelerde satış elemanı dışındaki çalışanlar ise tam aksi yönde davranışlar sergileyebilmektedir. Ücret sistemi olarak sabit maaşla birlikte ortak prim sistemi uygulayan işletmelerde tüm çalışanlar müşteri memnuniyeti sonucunda elde edilen satışlardan ücret elde etmektedir. Bu işletmelerde tüm çalışanlar müşteri memnuniyetine önem vermekte, ortak işletme veya mağaza kotası uygulanmakta toplam satış bu kotayı aştıktan sonra tüm çalışanlar prim almaktadır. Bu işletmelerde prim sisteminin çalışanları daha çok motive ettiği sadece satış elemanlarının değil tüm çalışanların müşteri memnuniyeti stratejilerine önem verdiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak işletmelerde uygulanan ücret sistemi, doğrudan çalışanların ücretleri üzerinde etki yaratmakla birlikte çalışanların bu etkiye yönelik algıları elde ettikleri ücret artışıyla doğru bir orantı göstermektedir.

Katılımcıların çalışmış olduğu işletmelere yönelik yüklediği anlam ve işletmelerindeki gelecek beklentileri diğer alt problem sorusu olmuştur. Katılımcılar işletmelerine yönelik algılarını, “günümüz şartlarında işsizlik nedeni ile iş bulmak zor. Bu yüzden yapmak zorundayım”, “kesinlikle kariyer olarak düşünülecek bir meslek değil belli bir dönem satış işleriyle ilgilenmek sizi geliştiriyor ama sürekli yaparak en fazla mağaza müdürü olursunuz”, “ben lise mezunu bir çalışmam bu sektöre reyon düzelterek girdim şimdi vardiya sorumlusuyum. Sorumluluğum ve çalışma şartları ağırlaştı bu durum ücretime bir miktar yansıdı fakat tatmin edici düzeyde değil”, “alternatif işler her zaman hedefimde, üniversite beden eğitim öğretmenliği yaptım, burada harçlığımı çıkarıyorum”, “çalışma şartları yorucu ve çalışma süreleri çok uzun. Hafta sonu tatilimiz ayda bir kere denk gelirse. Bu şartlarda çalışan biri doğal olarak daha rahat bir iş aramak ister”, “kariyer açısından düşünülecek bir iş değil” şeklinde ifade etmişlerdir.

**Tablo 5. Katılımcıların İşletmelerine Yönelik Algı ve Gelecek Beklentileri**

<b>M7-M9-12</b>	“Bu işte çalışmamın en büyük nedeni işsizliğin çok olması ve iş bulmanın zor olmasıdır.”
<b>M9</b>	“Ben lise mezunu bir çalışmam bu sektöre reyon düzelterek girdim şimdi vardiya sorumlusuyum. Sorumluluğum ve çalışma şartları ağırlaştı bu durum ücretime bir miktar yansıdı fakat tatmin edici düzeyde değil.”
<b>M6-M10-M14</b>	“Çalıştığım işletme kariyer açısından beni beklentiye sokan bir işletme değil. Bu işletmede kariyer yapmayı düşünmüyorum.”
<b>M13</b>	“Alternatif işler her zaman hedefimde, üniversite beden eğitim öğretmenliği yaptım, burada harçlığımı çıkarıyorum.”

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanlar çalışma şartlarının zorluğu ve kariyer imkânının sınırlı olması nedeniyle işletmelerinde uzun süre çalışmayı düşünmemektedir. Çalışanların büyük kısmını işsizliğin yüksekliği ve iş bulmanın zor olmasından dolayı işletmesinde kalmaya zorlamıştır. Çalışanların işletme içindeki gelişimine etki eden en büyük faktörlerden birisi de eğitim durumudur. Eğitim durumu düşük olan çalışanların alternatif iş yapma imkânlarının düşük olması işletmede kalmaya ve kariyer yapmaya yönlendirirken, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların farklı işlere ve işletmelere yönelme isteği daha çoktur.

## 5. SONUÇ

Günümüzün artan rekabet ortamında işletmeler kârlılıklarını devam ettirerek devamlılıklarını sağlamak için yeni stratejiler ortaya koymak zorundadır. İşletmeler açısından müşteri odaklı politikalar izlemek rekabet ortamında büyük avantaj sağlamaktadır. İşletmelerin müşteri odaklı politikalarının önemli bir bölümünü müşteri memnuniyeti stratejileri oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetinin temelinde satılan ürün veya ürünün kalitesi, fiyatı ve faydasıyla birlikte satış ve satış sonrası sunulan hizmetleri bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetinin önemli bir basamağı olan satış ve satış sonrası destekte ise kilit rol çalışanlardır. Çalışanlar işletmelerin müşteri memnuniyeti stratejilerinin doğru uygulanması için en önemli unsurdur. İşletmeler müşteri memnuniyetinde başarılı olmak istiyorlarsa öncelikle çalışanlarının memnuniyetini sağlamalıdır. Çalışanların en büyük motivasyon kaynaklarının başında elde ettikleri gelir vardır. Çalışanlar işletmelerinin müşteri memnuniyeti sonucu elde ettiği kârın kendileriyle paylaşılmasını beklemektedir. Müşteri memnuniyetinin çalışanların ücretleri arasındaki ilişki işletmede uygulanan ücret sistemiyle doğrudan etkilidir. Bazı işletmeler müşteri memnuniyeti kazançlarını çalışanların ücretlerine yansıtılmazken bazı işletmeler ise kısmi veya bütün olarak yansıtmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda da özellikle işletmelerin müşteri memnuniyeti kârlılıklarının tüm çalışanların ücret düzeyini olumlu yönde etkilemesi, çalışan motivasyonunu artırdığı tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda özellikle çalışanların büyük kısmının işletmelerde işsizlik, iş bulamama, geçici gelir elde etme şeklinde farklı nedenlerde çalıştığı, doğrudan yaptıkları işte bir kariyer beklentilerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışanların ücret beklentilerini de artırmaktadır. Bu doğrultu;

-İşletmeler müşteri memnuniyeti uygulamaları sonucu elde ettikleri kazanımları çalışanların tümüyle paylaştığı ücret sistemi oluşturmalıdır;

-İşletmeler çalışanlarına müşteri memnuniyeti konusunda eğitim vermelidir

-İşletmeler stratejilerini müşteri odaklı oluşturmaktadır.

-İşletmeler çalışan tatmininin müşteri memnuniyeti uygulamalarında önemli bir etken olduğunu göz önünde bulundurarak çalışanlarına yönelik uygulamalar geliştirmelidir.

Sonuç olarak işletmeler müşteri memnuniyeti uygulamalarında öncelikle çalışan memnuniyetine önem vermelidir. Çalışanlar işletmelerin müşteri memnuniyeti politikalarının temel unsurudur. Çalışanların memnuniyetini sağlayarak iş motivasyonunu artıracak en önemli unsurlardan biriside çalışanların ücret düzeyidir. Müşteri memnuniyeti sonucu elde edilen kazanımların çalışanlarla paylaşılması günümüz rekabet ortamında işletmeleri başarıya götürecektir önemli bir etkidir.

## KAYNAKÇA

Ado, Yusuf A. (2016). Employee Satisfaction and Customer Satisfaction with Their Role to Increase Company's Sales, Yüzüncü Yıl University, Social Sciences Institute, Economic and Administration Sciences Faculty, Business Administration Department, Master Thesis, pp.13-19, Van.

Akçay, M. ve Okay, Ş. (2009). Otomotiv Yetkili Servislerinde Dış Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması: Denizli, Aydın, İzmir Örneği 5. Uluslararası İleri Teknolojiler Sempozyumu (IATS'09), 13-15 Mayıs 2009, s.35, Karabük.

Alizadehfanaelo, P. (2019). AVM İmajının, AVM Ziyareti, Müşteri Memnuniyeti, Ağızdan Ağıza İletişim ve Sadakat Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Ankara.

Bagdoniene, L. and Jakstaite, R. (2007). Estimation of Loyalty Programmes from Customers' Point of View: Cases of Three Retail Store Chains, ISSN 1392-2785 Engineering Economics, Commerce Of Engineering Decisions, Kauno Technologies Universities, K. Donelaičio g. 20, LT-44239, No: 5 (55), Kaunas.

Behlil, H. (2004). Tüketicinin Üretimdeki Rolü, Tüketici Yüzyılında Pazarlama (Ed: A. Baysal), Mediacat Kitapları, s.16-18, İstanbul.

Bitner, Mary, J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, American Marketing Association, Journal of Marketing, Vol. 54, No:2, pp. 69-82, <http://www.jstor.org/stable/1251871>.

Brown, S. P. and Lam, S. K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses", Journal of Retailing, 84 (3), pp. 243-255.

Chi, C. G. and Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination, Pullman, School of Hospitality Business Management, Washington State University, WA 99164-4742, United States, International Journal of Hospitality Management No: 28, pp.245-253.

Çabukel, R. (2008). Çalışan Memnuniyeti Analizleri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çınar, M. (2018). Çalışanın Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran 2018, Cilt 11, Sayı 1, Bursa.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yarattığıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 12, s.282-283.

Emerson, A. L. (2007). The Effects of Employee Satisfaction and Customer Retention on Corporate Profitability: An Analysis of the Service-Profit Chain.

Ertuna, D. G. (2018). Gıda Perakendeciliği Örneğinde Müşteri Memnuniyetinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 5, s. 277-306.

Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V. and Wunderlich, M. (2011). How Employer and Employee Satisfaction Affect Customer Satisfaction: An Application to Franchise Services, Journal of Service Research, No:14(2), pp.136-148.

Fosam, E. B., Grimsley, M. F. J. and Wisner, S. J. (1998). Exploring Models for Employee Satisfaction with Particular Reference to A Police Force, Total Quality Management, 9(2-3), pp.235-247.

Gupta, P. and Kamboj, N. K. (2014). Employee Satisfaction: An Organizational Development Approach (A Case Study of BHEL Ranipur Hardwar), International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR), 3(10), pp.12-15.

Hilaloğulları, M., Akdağ, G. ve Soylu, A.G. (2019). Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Literatür İncelemesi, VIII. National IV. International Eastern Mediterranean an Tourism Symposium, Mersin Üniversitesi, 19-20 April 2019, Anamur/ Mersin.

Hill, N., Roche, G. and Allen, R. (2007). Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes, Cogent Publishing, pp.2, Londra.

Kurdi, Barween, A., Alshurideh, M. and Alnaser, A. (2020). The Impact of Employee Satisfaction on Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Underpinning, Contents Lists Available at Growingscience, Management Science Letters 10 (2020), pp. 3561-3570.

Maltzer, K. and Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment, Total Quality Management & Business Excellence, No:18(5), pp.589-598.

- Mc Casland, M., (2003). Why CRM Wastes Customer Time, pp.1, [www.brandinquiry.com](http://www.brandinquiry.com).
- Neuman, L. (2012). Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar: Cilt 2, 5. Baskı, Yayın Odası, s.322, İstanbul.
- Jasper, M. A. (1994). Issues in Phenomenology for Researchers of Nursing, Journal of Advanced Nursing, No: 19, pp.309- 314.
- Swift, R. S. (2001). Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall Professional, pp.1.
- Uysal, F. ve Aksoy, ř. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistięi Üzerine Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 7, s.129-144.
- Ünal, Ö. F. (2016). Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: şirketler Grubuna Bağlı Kargo şirketi ve Kırtasiye Maęazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bartın Üniversitesi, İİBF, Yönetim Biliřim Sistemleri Bölümü, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 1, s. 162, Bartın.
- Zeithalm, V., Bitner, M., and Gremler, D. (2013). Services Marketing, Sixth Edition, Mc Graw- Hill, pp.181, USA.